

UITGAVE

Goudsbloemvallei 30
5237 MJ 's-Hertogenbosch
T. +31 (0)73 692 06 92
F. +31 (0)73 692 06 88
E. info@ctac.nl
I. www.ctac.nl

Voorwoord

Ctac kan terugkijken op een enerverend jaar. Een jaar waarin we klanten vooral geholpen hebben hun performance te stabiliseren en te verbeteren in een zeer moeilijke markt. We hebben ons ingespannen om hun systemen stabiel te houden en we hebben ervoor gezorgd dat ze met zo weinig mogelijk kosten hun operatie konden uitvoeren en daar waar mogelijk verbeteringen doorgevoerd. Geen grootschalige projecten – de markt was er niet naar –, maar precies datgene wat nodig was. Hierdoor kunnen onze klanten, nu de markt aantrekt, weer gaan bouwen.

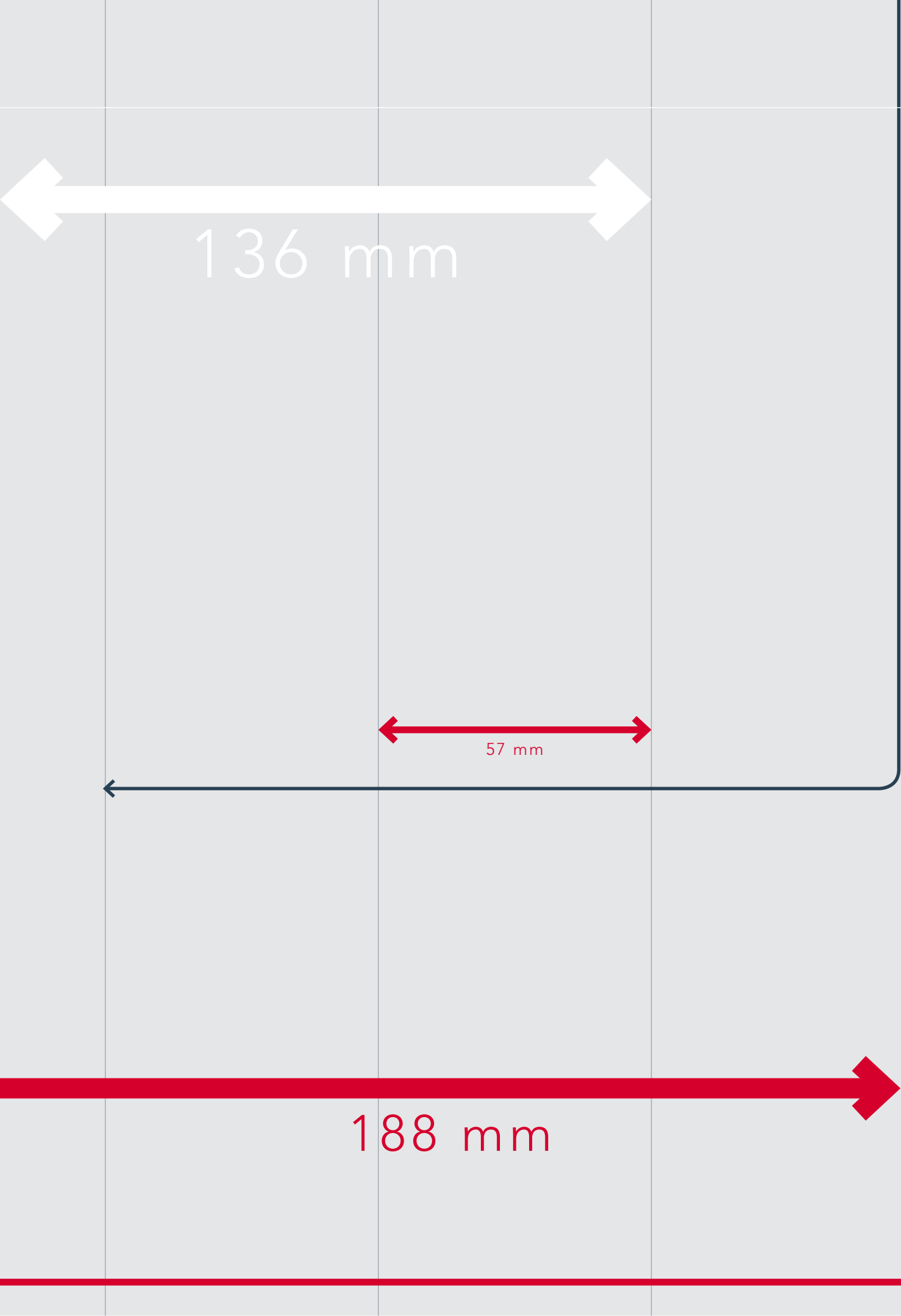
Ook Ctac zet sterk in op bouwen. Allereerst bij de klant, die weer meer durft te investeren in ICT-oplossingen en zijn concurrentiepositie wil verbeteren. We helpen hem zijn eigen business uit te bouwen, zijn processen beter in kaart te brengen en zijn informatievoorziening zodanig te optimaliseren dat hij over betere stuurinformatie beschikt. Ctac helpt door software te leveren en bestaande software te verfijnen of aan te vullen met overzichtelijke implementaties. Daarnaast nemen we het complete beheer uit handen, zodat organisaties zich ten volle kunnen richten op hun core business. En doordat we verstand hebben van de business van de klant, kunnen we een goede gesprekspartner zijn en leveren we de juiste adviezen. Want dat is wat *wij* ambiëren: meer de regie nemen en bedrijven in die rol beter van dienst zijn. Het past in onze transitie van ICT-specialist naar Solution Provider.

Natuurlijk zijn we zelf ook bezig met bouwen. Zoals onze eigen medewerkers op de foto's van dit jaarverslag tonen. We bouwen bijvoorbeeld zo ook aan onze portfolio, dat we hebben uitgebreid met nieuwe markten en kennisgebieden. Zo gingen we in 2010 de healthcaremarkt op. We bouwen onder andere aan onze kernwaarden en aan onze medewerkerstevredenheid. De komende jaren willen we een van de beste werkgevers worden. Daar is *De Nieuwe Aanpak* - DNA -

voor gedefinieerd. Een aanpak die - over bouwen gesproken - verband houdt met onze verhuizing naar het nieuwe pand in 2012. DNA leunt op modern werkgeverschap in combinatie met een moderne infrastructuur die het mogelijk maakt *anyplace, anywhere* en *anydevice* te werken. Het maakt onze mensen veel flexibeler in hun werktijden en werkwijze. Sturen op aanwezigheid maakt plaats voor sturen op output. De ruggegraat van DNA is een infrastructuur die zo state-of-the-art is, dat het niet meer uitmaakt waar je je werk doet. Dat kan thuis zijn, maar het kan ook betekenen dat je vaker op kantoor bent, omdat dat een ontmoetingsplaats is geworden waar allerlei disciplines elkaar treffen om de beste oplossingen voor de klant te genereren. DNA zegt ook iets over hoe wij als dienstverlener tegenover onze klanten staan: betrouwbaar, meedenkend, flexibel, innovatief en ondersteunend.

2010 was ten slotte het jaar waarin Ctac, afgaande op tevredenheidsonderzoeken onder klanten en medewerkers, een beter bedrijf is geworden. Waarmee niet gezegd is dat we achterover kunnen leunen, want het kan altijd nog beter. Al zijn we blij dat klanten en partners ons, als slagvaardig bruggenbouwer tussen mens en techniek, zo goed hebben gewaardeerd. En dat in een relatief moeilijk jaar. 📍

Henny Hilgerdenaar



Inhoudsopgave

- 3 VOORWOORD
- 5 INHOUDSOPGAVE
- 6 CTAC IN CIJFERS
- 10 PROFIEL CTAC
- 16 HET AANDEEL CTAC
- 18 RAAD VAN BESTUUR
- 19 RAAD VAN COMMISSARISSEN
- 22 VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR
- 38 COMPLIANCE MET DE NEDERLANDSE CORPORATE GOVERNANCE CODE
- 42 VERSLAG VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN
- 48 JAARREKENING
 - 52 Algemene informatie over Ctac
 - 52 Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening
 - 58 Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
 - 58 Financieel risicomanagement
 - 59 Belangrijkste schattingen en aannames
 - 59 Gesegmenteerde informatie
 - 61 Immateriële vaste activa
 - 70 Materiële vaste activa
 - 71 Latente belastingen
 - 72 Handelsdebiteuren en overige vorderingen
 - 73 Liquide middelen
 - 73 Eigen vermogen
 - 73 Langlopende verplichtingen
 - 75 Voorzieningen
 - 75 Handelscrediteuren en overige schulden
 - 76 Personeelskosten
 - 76 Overige bedrijfskosten
 - 77 Financieringsbaten en -lasten
 - 77 Belastingen
 - 78 Resultaten per aandeel
 - 78 Niet uit de balans blijkende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
 - 79 Acquisities en desinvesteringen
 - 82 Verbonden partijen
 - 84 Gebeurtenissen na balansdatum
 - 85 Vennootschappelijke balans per 31 december 2010 (na winstverdeling)
 - 85 Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2010
 - 86 Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
 - 86 Materiële vaste activa
 - 87 Immateriële vaste activa
 - 87 Financiële vaste activa
 - 88 Handelsdebiteuren en overige vorderingen
 - 88 Eigen vermogen
 - 88 Langlopende verplichtingen
 - 89 Handelscrediteuren en overige schulden
 - 89 Personeelsleden
 - 89 Voorwaardelijke verplichtingen
 - 89 Bestuurdersverklaring
- 90 OVERIGE GEGEVENS
- 96 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT
- 98 MEERJARENOVERZICHT
- 100 INDEX TERMINOLOGIE
- 101 BIJLAGE 1

Ctac in cijfers

Kengetallen	2010	2009
Resultaten (in EUR x 1 miljoen)		
Netto-omzet	71,4	68,4
Brutomarge	55,0	51,0
Bedrijfsresultaat	1,2	(1,8)
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	0,4	(2,6)
Nettowinst	0,2	(2,1)
Kasstroom (nettowinst plus afschrijvingen)	2,8	0,8
Medewerkers (in fte)		
Per 31 december	472	445
Gemiddeld over het jaar	462	460
Omzet per medewerker (per fte x EUR 1.000)	154	149
Omzet per chargeable medewerker (per fte x EUR 1.000)	170	168
Enkele balansgegevens		
Eigen vermogen	18,6	18,4
Nettoschuld	4,6	3,4
Totaal vermogen	50,1	43,9
Ratio's		
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	1,7%	(2,6%)
Nettowinst/netto-omzet	0,3%	(3,1%)
Nettowinst/gemiddeld eigen vermogen	1,1%	(10,5%)
Eigen vermogen/totaal vermogen	37,1%	41,8%
Gegevens per aandeel van EUR 0,24 nominaal		
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen	11.526.459	11.526.459
Nettowinst	0,02	(0,18)
Kasstroom (nettowinst plus afschrijvingen)	0,25	0,07
Eigen vermogen	1,61	1,59
Contant-dividendvoorstel	0	0



188 mm



98 mm



346 mm

A man in a dark suit and glasses is leaning over a silver tripod, adjusting an orange surveying instrument. The background is a dramatic sky with large, white, fluffy clouds and a bright sun or light source in the upper center. In the distance, a city skyline is visible. The overall mood is professional and forward-looking.

↑ STERKE FOCUS OP STRATEGIE

De blik op de toekomst. Om uit te groeien van ERP-leverancier tot een onderscheidende Solution Provider investeert Ctac in duurzame oplossingen met toegevoegde waarde die perfect aansluiten bij de processen van vandaag en morgen.

Profiel Ctac



Al sinds 1992 helpt Ctac met veel passie en betrokkenheid kleine, middelkleine en grote organisaties met het inrichten, onderhouden en vernieuwen van hun ICT-infrastructuur. Het is niet voor niets dat Ctac breed erkend wordt als kennisbedrijf. Een automatiseerder die constant nadenkt over de uitdagingen van vandaag en morgen, en klanten helpt bij het flexibel inspelen op wisselende omstandigheden. Een automatiseerder die onophoudelijk bouwt aan de toekomst van haar klanten én zichzelf.

MENS EN TECHNIEK
Ctac koppelt uitgebreide branche-ervaring aan grondige expertise op het gebied van ICT-oplossingen voor bedrijfsprocessen. Een combinatie die organisaties onder alle omstandigheden flexibeler en slagkrachtiger maakt. Wij helpen onze klanten bij het realiseren van lagere kosten, meer omzet, betere producten en/of een groter marktaandeel. In het kort:

meer concurrentievoordeel. Met onze strategische oplossingen bouwen we pragmatisch en resultaatgericht een brug tussen mens (gebruiker) en techniek (software). Het leveren van toegevoegde waarde voor klanten – uiteenlopende bedrijven van elke omvang binnen diverse branches – staat daarbij altijd voorop.

CTAC DENKT VOORUIT
Wie investeert in technologie, wil daarvan langdurig rendement. Daarom leveren wij toekomstvaste, duurzame oplossingen met toegevoegde waarde. Wij denken mee en ontwikkelen samen met de klant werkende, bewezen oplossingen die perfect aansluiten bij de processen van vandaag en morgen. Daarnaast hebben we nu al oog voor de oplossingen van overmorgen. Ctac besteedt veel tijd aan research en development. Daarmee onderstrepen we onze betrokkenheid en klantfocus, die ons succes in de markt verklaren.

CO-INNOVATIE
De professionals van Ctac hebben in de loop van de jaren een brede

en diepe expertise opgebouwd in bedrijfsprocessen binnen diverse marktsectoren. Deze kennis vormt de basis van een breed spectrum van innovatieve oplossingen voor het ondersteunen van alle kernprocessen binnen ondernemingen: van financiële administratie tot en met logistiek en van inkoop tot en met voorraadbeheer. Oplossingen die stuk voor stuk tot stand zijn gekomen in nauwe samenwerking met de markt. Dankzij dit proces van co-innovatie sluiten onze oplossingen en diensten optimaal aan bij de ambities van de klant, zodat bedrijven sneller hun informatievoorzieningen op het gewenste niveau brengen en direct efficiënter opereren.

COMPLEET PORTFOLIO
Ctac biedt een compleet portfolio. Ons aanbod loopt uiteen van licenties en de implementatie van oplossingen tot beheer en hosting. Daarnaast verzorgen we optimalisatie- en verbeterprojecten. Hierdoor zijn we in staat complete end-to-end oplossingen te leveren. Krachtige, samengestelde oplossingen die zich kenmerken

door een optimale afstemming tussen software, bedrijfsprocessen en medewerkers. Wij bieden branchespecifieke toepassingen op basis van standaard softwarecomponenten en diepgaande proceskennis. Over bouwen gesproken: als een van de grootste SAP Gold Partners in de Benelux en Gold Partner van Microsoft bouwt Ctac op maat gemaakte templates voor specifieke sectoren. Deze vorgeconfigureerde oplossingen - die we onder andere leveren aan groothandels, retailers, foodbedrijven en woningcorporaties - zijn snel inzetbaar en geven in korte tijd rendement. Daarnaast bieden we een breed spectrum van ICT-oplossingen voor middelgrote en grote organisaties voor onder meer Business Intelligence, Warehouse Management en Customer Relationship Management. Tevens zijn we klaar voor nieuwe mogelijkheden, zoals cloud computing en Software-as-a-Service (SaaS). Wij completeren onze oplossingen met een uitgebreid portfolio van trainingen, hosting en beheer, detachering en consultancydiensten.

Of het nu gaat om de implementatie van hoogwaardige bedrijfssoftware of het beheer van systemen, Ctac staat garant voor optimale dienstverlening. Hierbij treden wij graag op als ICT-regisseur voor onze klanten. Desgewenst met kritisch geselecteerde externe partijen om samen de totaaloplossing in te voeren – zonder onderbreking van de bedrijfsvoering.

INTERNATIONAAL
Met vestigingen in België, Duitsland en Frankrijk breken onze branchespecifieke oplossingen ook internationaal door. In andere landen melden zich toonaangevende 'system integrators'. De specifieke oplossingen voor retail worden inmiddels al in nagenoeg geheel Europa aangeboden.

KRACHTIG BUSINESSMODEL
Ctac opereert volgens het Ctac Powerhouse. Een uniek businessmodel waarmee wij ons op basis van een flexibele, slagvaardige en vraaggerichte werkwijze krachtig in de markt zetten. Het model gaat uit van verschillende gespecialiseerde, ondernemende, zelfstandig opererende businessunits die elk op



DE NIEUWE AANPAK
DE UITEINDELIJKE DOELSTELLINGEN VAN HET DNA-PROGRAMMA ZIJN BETER WERKGEVERSCHAP, OPTIMAAL GEFACILITEERDE KENNISDELING, OPTIMAAL SAMENWERKEN EN DE BUITENWERELD MEER NAAR BINNEN HALEN.

gestroomlijnde wijze hun aandachtsgebied – branche, dienst of solution – bedienen. Als kleine, flexibele spelers bewegen ze behendig met de klant mee. Leveren ze maatwerk, ontwikkelen ze 'product leadership' en azen ze op eersteklas partnerships met leveranciers. Niettemin zijn ze 'powered by Ctac', met alle voordelen van corporate identity, centrale marketing en sales, financiële controle op holdingniveau en onderlinge afstemming. Gezamenlijk zijn ze groot genoeg om klanten de gewenste continuïteit te bieden via een volwaardig pakket van producten en diensten.

Ctac Powerhouse staat voor synergie door samenwerking. Vruchtbare samenwerking tussen de businessunits onderling, leidend tot verrassende innovaties, ruimere competenties en de mogelijkheid om persoonlijk ondernemerschap te combineren met het ontwikkelen van specialisme(n). Een model dat specialisatie, kennis en een resultaatgerichte instelling in de hand werkt. Ctac Powerhouse staat ook voor succesvolle nationale én internationale partnerships. Partnerships met opdrachtgevers. Partnerships met de distributeurs van onze oplossingen. En partnerships met leveranciers als SAP en Microsoft. Het effect is daadkracht, slagkracht en breed toepasbare, efficiënte oplossingen.

Binnen Ctac Powerhouse gaan vakmanschap en betrokkenheid hand in hand met een pragmatische, ondernemende houding. Consultants zijn inhoudelijk gedreven en werken aan projecten vanuit een persoonlijk commitment. Het ontwikkelen en behouden van kennis staat daarbij centraal. Ctac kan hierdoor méér toe-

gevoegde waarde leveren. Kortom, een sterke organisatie die staat als een huis in de woelige ICT-markt van nu – en straks.

COMPOSED SOLUTIONS
De markt verandert en Ctac verandert mee. Bedrijven vragen oplossingen die snel renderen, met een korte implementatietijd en beheersbare kosten. Standaardproducten genieten daarbij de voorkeur boven maatwerk dat duur en tijdrovend is en bovendien het onderhoud compliceert. Ctac weet wat er speelt in de markt en haakt hierop in met zogeheten Composed Solutions: unieke, branchespecifieke applicaties die zijn samengesteld uit kant en klare componenten. Ze zijn eenvoudig te koppelen tot een brede modulaire oplossing. Dat kan een end-to-end oplossing zijn, maar dat hoeft niet. Denk aan onze Fit4Retail-template waar we bijvoorbeeld een BI- of documentoplossingen aan kunnen hangen. De mogelijkheden zijn legio. En de klant heeft het voordeel van een 'standaardoplossing op maat' die verrassend schaalbaar is en naadloos aansluit op de bedrijfsbehoefte.

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

GRENDOVERSCHRIJDEND ORGANISATIEMODEL
Ons organisatie-model is een afspiegeling van de huidige markt en clus-

	tert onze specialismen en activiteiten in vier aandachtsgebieden: marktgerichte units, mkb-gerichte units, kennisgerichte units en Ctac Managed Services. In Nederland en België bedienen we alle gebieden. Daarnaast zijn we in Duitsland en inmiddels in Frankrijk vertegenwoordigd. Dankzij deze grensoverschrijdende aanpak kunnen we zowel nationale als internationale (rollout-)projecten begeleiden. MARKTGERICHTE UNITS Ctac heeft diepgaande kennis van diverse branches en markten (verticals), variërend van food en retail tot logistiek, utilities en groothandel. Voor de markt- en branchegerichte units van Ctac draait het om kennis van de klant en zijn processen (customer intimacy). Alle segment-specifieke oplossingen die Ctac levert – bijvoorbeeld voor utilities, logistic providers en retail –, worden op projectbasis ondersteund. Binnen deze sectoren treedt Ctac ook op als businesspartner en businessconsultant, en biedt bovendien op de branche toegesneden oplossingen aan. Onze kracht: we kennen de uitdagingen, volgen nieuwe ontwikkelingen op de voet en spreken de taal van de betreffende markt. Doordat we vooroplopen in het signaleren van marktveranderingen, kunnen we deze vertalen in vernieuwende ICT-oplossingen die de opdrachtgever op voorsprong zetten. MKB-GERICHTE UNITS Onderdeel van de marktgerichte units zijn de mkb-gerichte units waarbinnen alle activiteiten van Ctac op het gebied van kleine en middelgrote ondernemingen vallen. Voor deze ondernemingen leveren we oplossingen die gebaseerd zijn op software van SAP (onder meer SAP Business One) en Microsoft Dynamics. De mkb-gerichte units zijn een one-stop-shop voor licenties, implementatieprojecten, optimalisaties en upgrades, functional support, technical support en hosting, en oplossingen op basis van ASP-modellen. KENNISGERICHTE UNITS Deze gespecialiseerde business-units van Ctac brengen diepgaande, brancheonafhankelijke productkennis	voort om kernprocessen te optimaliseren en specifieke klantvraagstukken op te lossen. We beschikken onder meer over kennis van Business Intelligence (BI), Customer Relationship Management (CRM) en integratie “Ctac biedt een uiterst compleet portfolio. Het aanbod loopt uiteen van licenties en de implementatie van oplossingen tot beheer en hosting.” (SAP PI). We geven advies, brengen verbeteringen aan en trainen gebruikers. Innovatie helpt bij het creëren van onderscheidend vermogen en verstevigt de concurrentiepositie van klanten. Om dat keer op keer te kunnen waarmaken, combineren de consultants diepgaande technische expertise met een hoog aantal ervaringsjaren. CTAC MANAGED SERVICES De dienstgerichte businessunits van Ctac ontsluiten specifieke IT-expertise op een breed gebied en bieden ondersteuning aan organisaties die een professionele infrastructuur willen borgen. Onze professionals hebben uitgebreide ervaring met alle aspecten van de automatisering en zijn breed inzetbaar voor advies, projecten en projectbegeleiding, beheer en hosting, interim-management en al omvattende implementaties. TOONAANGEVEND IN GESELECTEERDE BRANCHES Ctac ondersteunt in principe elk type organisatie in elke branche, maar is prominent aanwezig binnen de branches Industrial Products en Logistic Services, Consumer Products, Healthcare, Leisure & Hospitality, Real Estate, Retail, Utilities, Professional Services, Wholesale en Discrete Manufacturing. Binnen deze branches zetten wij de toon met innovatieve en vooruitstrevende projecten, krachtige templates, senior branchekennis en	een sterk begrip van de mogelijkheden die ICT voor bedrijven in deze sectoren te bieden heeft. Behalve branchekennis beschikt Ctac bovendien over diepgaande kennis van SAP en Microsoft. SPECIALISMEN • MARKTGERICHT SPECIALISME CONSUMER PRODUCTS Levert krachtige SAP-brancheoplossingen, zoals Run4Food, Run4Feed en Run4Fresh, die voortbouwen op jarenlange foodervaring en geschikt zijn voor alle organisaties binnen de gehele bedrijfsketen van de levensmiddelenindustrie. Zijn gericht op de verbetering van processen waarbij vraag en aanbod sterk kunnen fluctueren bij een beperkte houdbaarheid van de onderhavige goederen. DISCRETE MANUFACTURING Introduceert SAP Business All-in-One Manufacturing als compacte template voor de maakindustrie, die alle voorkomende bedrijfsprocessen in de maakindustrie ondersteunt en een stevige basis legt voor volledige integratie. HEALTHCARE Komt tegemoet aan de groeiende vraag naar integrale ERP- en EPD-functionaliiteit in de gezondheidszorg. Onder meer met SAP for Healthcare, een modulaire end-to-end oplossing voor een geïntegreerde bedrijfsvoering, elektronische patiëntendossiers en een efficiëntere behandel- en zorgplanning en patiëntenlogistiek.	INDUSTRIAL PRODUCTS Samenhangende ICT-ondersteuning voor een soepel verlopende productie binnen ondernemingen met een omvangrijke engineeringcomponent. Staat producerende bedrijven terzijde met een breed aanbod: van procesoptimalisaties tot en met totale en complexe SAP ERP-implementaties. LOGISTIC SERVICES Marktleider in SAP LES- en SAP SCM-consultancy. SAP Expertise Partner voor Supply Chain Execution. Begeleidt veranderingsprocessen en biedt geavanceerde oplossingen voor onder meer opslagmethodieken en voorraadplanning. Levert eersteklas totaaloplossingen voor het beheersen van de logistieke goederenstroom, waaronder producten en diensten voor warehousing, transport en douane. PROFESSIONAL SERVICES Totaaloplossingen voor projecten-administratie, inclusief fasering, uren schrijven (op de juiste projecten bij de juiste klanten met de bijbehorende tarieven) en snelle afwikkeling van de facturatieprocessen. Ondersteunt projectmatig werkende ondernemingen in hun bedrijfsvoering. REAL ESTATE Dé ICT-partner voor de vastgoedsector. Helpt veel corporaties en tientallen andere ondernemingen bij de realisatie van moderne vastgoed-informatiesystemen op basis van het SAP-platform. CHARE als flexibel fundament voor een procesgeoriënteerde informatiehuishouding voor vastgoedprocessen en -activiteiten. RETAIL Slimme SAP Retail-oplossingen voor detailhandels- en groothandels-bedrijven. Gekwalificeerde SAP-retail-templates. Projectverantwoordelijkheid en businessconsultancy. XV Retail is de complete en flexibele softwareoplossing voor optimale ondersteuning van multichannel retailprocessen volledig geïntegreerd met SAP. Voor gedegen inzicht in de onderneming en de gehele supply chain.	UTILITIES Bedrijfskundige consultancy op en rondom systemen (SAP ERP en SAP IS-U) en bedrijfsprocessen in de energiewereld. Inclusief applicatie-consultancy, projectmanagement en businessconsultancy. Specialist in de utilities-branche, daarnaast ook relaties in de productie, handel en (semi-)overheid. WHOLESALE Met asset management, logistieke support en online ordersystemen komen groothandels tegemoet aan de nieuwe klantbehoeften. SAP Business All-in-One Wholesale ondersteunt alle voorkomende bedrijfsprocessen en legt een uitstekende basis voor volledige integratie. LEISURE & HOSPITALITY Kant-en-klare, complete en volledig geïntegreerde functionaliteit voor de dagrecreatiebranche die zijn weerga niet kent. Alle bedrijfsprocessen optimaal ondersteund, van frontdesk tot financiële administratie. Meer bezoekers, lagere bedrijfskosten – of het nu een pretpark, dierentuin, zwemparadijs, theater of schouwburg betreft. • KENNISGERICHT SPECIALISME APPLICATION LIFECYCLE MANAGEMENT Gericht op een efficiënt gebruik van de systemen en applicaties – via kostenreductie, een hogere productiviteit of een betere dienstverlening aan de operationele divisies. Realiseert aanzienlijke besparingen met de inzet van SAP Solution Manager. Laat bedrijven meer uit hun SAP-systeem halen. BUSINESS INTELLIGENCE Voorziet leidinggevenden van accurate managementrapportages op elk gewenst niveau. Helpt ondernemingen op weg naar de best-run business via advies- en implementatiediensten op het gebied van SAP BI. Voor meer grip op de onderneming en gericht inspelen op marktkansen tegen lagere kosten.	CTAC CONNECTOR Eenvoudig content uitwisselen, zoeken, bekijken, wijzigen en opslaan met de Ctac Connector, een innovatieve interface die Alfresco – een documentmanagementsysteem gebaseerd op open standaarden – met SAP integreert. E-BUSINESS SOLUTIONS Yellow & Red realiseert gebruiksvriendelijke en sterk geïntegreerde e-businessoplossingen waar bedrijven meteen mee aan de slag kunnen. Usability, content management en integratie met bestaande processen en systemen. ENTERPRISE ASSET MANAGEMENT Een verbeterde overall performance van bedrijfsassets tegen beheersbare kosten. Integrale diensten voor optimale veiligheid, installatiebeschikbaarheid, emissie management en compliance. Voor bedrijven die echt duurzaam willen opereren. ENTERPRISE HEALTH CHECK Onderzoekt de conditie van bedrijven ten opzichte van soortgelijke organisaties. Brengt belangrijke knelpunten in de operatie aan het licht en verschaft vertrekpunten voor verbetering. Het resultaat: kostenbesparing, meer grip op de business en meer transparantie. MICROSOFT DYNAMICS ERP- en CRM-bedrijfssoftware van Microsoft Dynamics. Probleemloos te koppelen aan SAP. Voldoet aan hoge normen van gebruiksgemak, aanpasbaarheid en schaalbaarheid. Eén uniforme werkelijkheid door de gehele organisatie voor een helder overzicht van bedrijfsinformatie en een hogere productiviteit. SAP ERP Optimaliseert bedrijfsprocessen door ze samen te brengen in één systeem. Met grotere efficiency en kostenbesparingen als resultaat. Medewerkers krijgen – op basis van hun rol in de onderneming – toegang tot de voor hen essentiële bedrijfsgegevens, applicaties en analysetools.
12					CTAC JAARVERSLAG 2010	13

NETWEAVER SOLUTIONS

Gebruiksvriendelijk en veilig ontsluiten van de SAP-omgeving. Yellow2B introduceert maKLIK®: een uniek concept waarmee SAP voor een breder publiek beschikbaar komt. Zelfs voor de niet-geoefende SAP-gebruiker.

XV RETAIL

Eenvoud, efficiency en gebruiksvriendelijkheid in combinatie met een totaaloplossing, dat is wat de detailhandel wil. XV Retail is de perfecte integrator van inkoop, logistiek, assortimentmanagement en verkoop, voor optimaal inzicht in de totale bedrijfsketen. Bovendien de ‘supergeleider’ naar multi-channel retailing.

INVOICE COCKPIT

Innovatieve totaaloplossing voor elektronische factuurverwerking die de kosten per factuur met vijftig tot zestig procent kan verlagen. Ontworpen in samenwerking met Read-Soft en Ricoh. Levert veel tijdsbesparing op en maakt de afhandeling van inkoopfacturen aanzienlijk efficiënter.

SAP BUSINESS ALL-IN-ONE

Positionering en implementatie van uitgebreide en aanpasbare SAP-oplossingen binnen het mkb. Een specialisme waar mYuice zich bewust op toelegt met aangepaste producten (SAP-templates), een afwijkende prijspropositie en gespecialiseerde consultants die de taal van de ondernemer spreken.

SAP BUSINESS ONE

De administratieve alleskunner van SAP voor het mkb, in maximaal vijftien dagen geïnstalleerd. Geen grote investeringen en geen hoge trainingskosten, wel snel inzicht in de bedrijfsvoering.

WINSHUTTLE

Makkelijk, snel en veilig gegevens uitwisselen tussen SAP en Microsoft Excel of Access. Een gebruiksvriendelijke en voordelige oplossing om de gegevensinvoer te automatiseren en de kosten voor datamanagement te reduceren.

WAREHOUSE OPTIMIZATION SERVICES

Aantoonbare rendementsverbetering door minder ruimtebeslag, minder personeel, meer palletlocaties en een betere dienstverlening. Door fysieke herinrichting, organisatieadviezen en de toepassing van hard- en software wordt logistiek een wapen. Besparingen van zestig procent op de operationele kosten zijn geen uitzondering.

EDUCATION

Opleidingsconsultancy, praktische trainingen en workshops in het gebruik en beheer van SAP-systemen. Hanteert praktische instrumenten om verandermanagement op de gewenste wijze in te vullen en een optimaal projectresultaat te bereiken. Professionele audits in Business Intelligence, SAP Security, SAP Financials en ABAP.

DETACHERING

Resourcemanagement voor Ctac. Bemensing van Ctac-projecten en detachering bij opdrachtgevers met zowel interne als externe consultants. Daarnaast heeft Persity Resourcing consultants in vaste dienst. Zeer ervaren SAP-professionals die beloond worden op basis van hun omzetgenererend vermogen. Elke constructie is mogelijk, maar altijd op basis van een sterk persoonlijk netwerk.

WERVING EN SELECTIE

De juiste kandidaat voor de juiste opdrachtgever, met de focus op SAP. Recruiters die verder kijken dan curriculum vitae of functieprofiel, maar ook de persoonlijkheid van de kandidaat en de cultuur van de opdrachtgever in hun overweging meenemen. Voor de best mogelijke match.

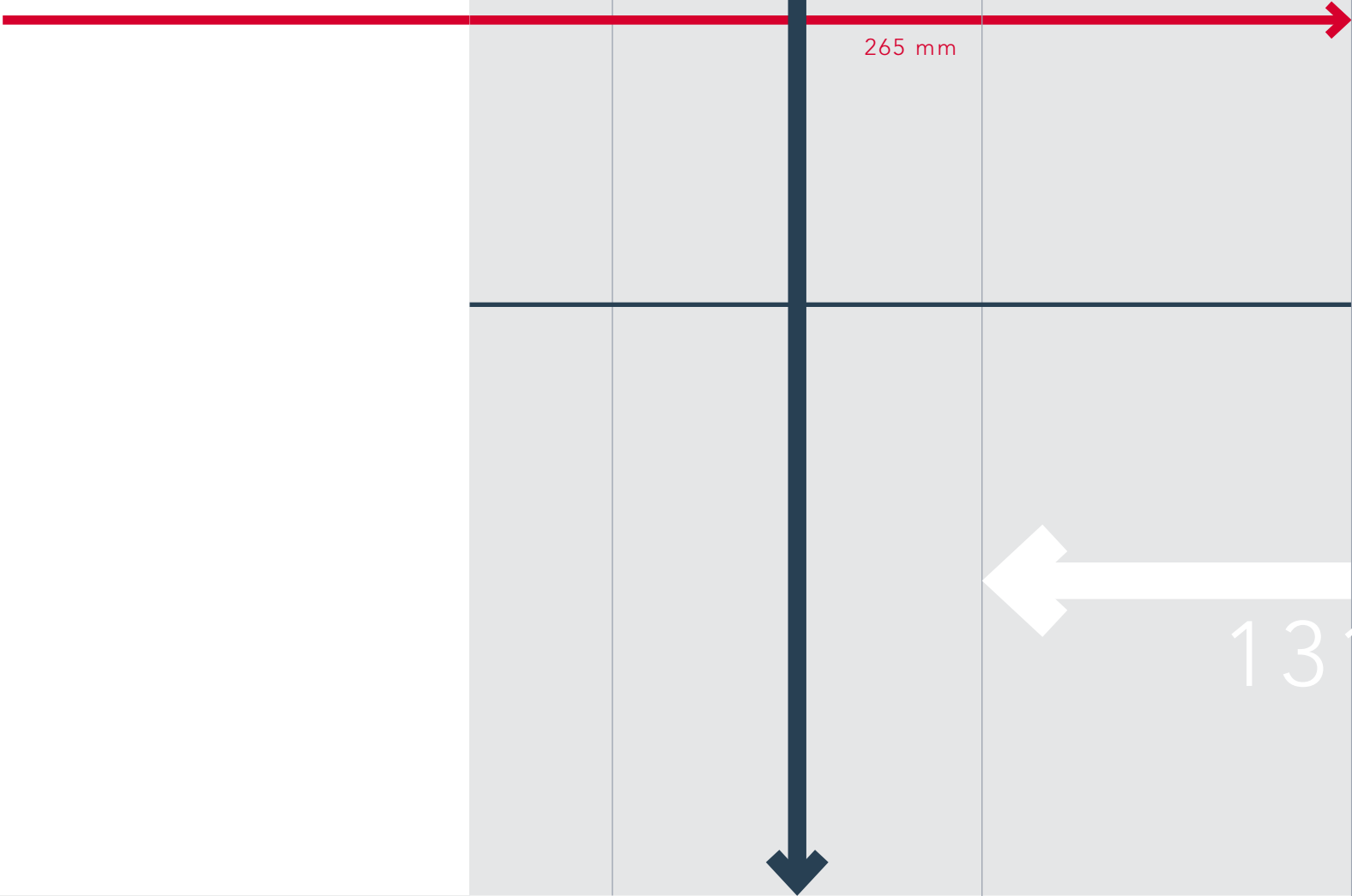
• SPECIALISME: CTAC MANAGED SERVICES DIENSTEN

HOSTING & BEHEER

Met diensten als beheer, hosting en systeemoptimalisatie neemt Ctac klanten de zorg voor systemen (SAP en niet-SAP) uit handen. We ondersteunen de complete life cycle van systemen, zodat klanten zich voor de volle honderd procent kunnen concentreren op hun core business. De manier waarop Ctac SAP-applicaties beheert, wordt algemeen gezien als state-of-the-art.

TEST SERVICES

Gericht op het professioneel en structureel doorlichten van SAP en aanpalende applicaties bij release changes en andere grotere veranderingen aan de systemen. Zowel voor het adviseren bij het inrichten van de beheerorganisatie van onze opdrachtgevers, alsook voor het mede uitvoeren van de benodigde activiteiten tijdens het testen zelf. 🔄



Het aandeel Ctac

FINANCIËLE AGENDA 2011/2012

16 maart 2011	Publicatie jaarcijfers 2010
31 maart 2011	Publicatie jaarverslag 2010
12 mei 2011	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
12 mei 2011	Publicatie kwartaalbericht over het eerste kwartaal 2011
16 mei 2011	Aandeel noteert ex dividend
26 mei 2011	Uitbetaling dividend
31 augustus 2011	Publicatie halfjaarcijfers
10 november 2011	Publicatie kwartaalbericht over het derde kwartaal 2011
14 maart 2012	Publicatie jaarcijfers 2011
16 mei 2012	Algemene Vergadering van Aandeelhouders

GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 7.200.000 en is verdeeld in 30.000.000 aandelen van EUR 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen, 15.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 11.526.459 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel.

ONTWIKKELING AANDELENKAPITAAL

Het aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december 2010 bedraagt 11.526.459.

DIVIDENDBELEID

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

188 mm

KERNCIJFERS GEWONE AANDELEN

Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen	11.526.459
Hoogste slotkoers 2010 (EUR)	2,45
Laagste slotkoers 2010 (EUR)	1,85
Slotkoers ultimo 2010 (EUR)	2,09
Nettoresultaat per aandeel (EUR)	0,02
Bedrijfsresultaat per aandeel (EUR)	0,10
Dividend per aandeel (EUR)	0,00
Dividendrendement in % per ultimo 2010	0%
Intrinsieke waarde (EUR)	1,61

GEGEVENS PER AANDEEL VAN EUR 0,24 NOMINAAL 2010 2009

Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen	11.526.459	11.526.459
Nettoresultaat	0,02	(0,18)
Kasstroom (nettowinst plus afschrijvingen)	0,25	0,07
Eigen vermogen	1,61	1,59
Contant dividend voorstel	0	0

(GROOT)AANDEELHOUDERSSTRUCTUUR ULTIMO 2010 HOUDERS BELANG

Zuidwal Holding B.V. *	27,2%
Alpha Holding B.V. **	14,3%
Vereniging Friesland Bank	9,2%
Otterbrabant Beheer B.V.	4,2%
Free float	45,1%
Totaal	100%

* Is een dochtermaatschappij in de zin van artikel 1 lid 1 onder d Wmz 1996 jo. artikel 24a BW2 van de heer H.A.M. Cooymans.

** idem van de heer H.P.W.P.T.M. van Groenendaal.

Raad van bestuur



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

Statutair directeur
Chief Executive Officer (CEO)



De heer H.P.W.P.T.M. van
Groenendaal (1960),
Nederlandse nationaliteit.

Statutair directeur
Chief Information Officer (CIO)



De heer W.J. Wienbelt (1964),
Nederlandse nationaliteit.

Statutair directeur
Chief Financial Officer (CFO)

Raad van commissarissen



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

Voorzitter van de raad
van commissarissen

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

Benoemd tot commissaris van Ctac in
mei 2005. Huidige termijn is voor vier
jaar tot de datum van de Algemene
Vergadering van Aandeelhouders van
2013.



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

Emeritus hoogleraar aan de facul-
teit Economie en Bedrijfskunde
van de Universiteit van Amsterdam.
Belangrijke nevenfuncties: lid van de
Economische Raad van de Stichting
Erfgoed, voorzitter WMO-raad
Oisterwijk.

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



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

Bestuurder, CFO en COO Avebe.

Benoemd tot commissaris van Ctac in
mei 2009. Huidige termijn is voor vier
jaar tot de datum van de Algemene
Vergadering van Aandeelhouders van
2013.



↑ OPTIMALE BALANS TUSSEN MENS EN TECHNIEK

Het moet helemaal kloppen, maar je moet er ook iets mee kunnen. De strategische oplossingen van Ctac slaan een brug tussen gebruiker (mens) en software (techniek), vanuit het onophoudelijke streven de waarde voor de klant te vergroten.

Verslag van de raad van bestuur

CTAC: TOTAALOPLOSSINGEN VOOR HET HART VAN HET BEDRIJFSLEVEN

Na een stevige teruggang in de ICT-sector in 2009, was er in 2010 sprake van een voorzichtig herstel. Met name door een effectieve sturing op de bezettingsgraad en strakke projectbeheersing heeft Ctac 2010, na het verlies in 2009, met een kleine winst kunnen afsluiten. In de laatste drie kwartalen van 2010 was er sprake van hogere omzetniveaus dan in 2009. De omzet in het eerste kwartaal 2010 bleef achter bij het relatief sterke eerste kwartaal 2009 waarin de gevolgen van de economische crisis nog minder voelbaar waren.

De focus in 2010 lag op versterking van de marktpositie en een verdere verbetering van het rendement door reductie van de indirecte kosten. Een van de strategische uitgangspunten van Ctac om de marktpositie te versterken is om de komende jaren van ERP leverancier uit te groeien tot een onderscheidende Solution Provider. Hiervoor heeft Ctac in 2010 de strategie aangescherpt en de organisatiestructuur geoptimaliseerd. Om door te groeien naar Solution Provider moet Ctac als onderneming een volgende stap gaan maken en zijn marktgerichte templates uitbreiden met extra functionaliteiten en nieuwe technologieën, teneinde de huidige marktposities te verstevigen en nieuwe markten aan te boren. Slimme combinaties van markt- en technologische kennis uit het al aanwezige potentieel van oplossingen binnen Ctac maken dit mogelijk.

Resultaten (x EUR 1.000)	2010	2009	2008	2007	2006
Netto-omzet	71.402	68.366	72.320	50.300	38.120
Nettowinst	201	(2.115)	4.947	1.691	2.123
Medewerkers					
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	462	460	415	329	219
Ratio's					
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	1,7%	(2,6%)	10,7%	7,3%	10,2%

Het afgelopen jaar heeft de omvangrijke klantenkring van Ctac opnieuw zijn waarde bewezen. In nagenoeg alle markten waar Ctac actief is, was voldoende behoefte aan verdere optimalisatie van de bedrijfsprocessen. De uitdaging waar Ctac mee te maken had, was vooral het gebrek aan grotere nieuwe projecten. Met name de Managed Services activiteiten van Ctac hebben goede resultaten gerealiseerd. De wat meer conjunctuurgevoelige consultancy units hebben in 2010 meer moeite gehad de bezettingsgraad op niveau te houden. Ctac heeft in het verlengde van de marktomstandigheden de keuze gemaakt voor de volgende marktgebieden: Consumer Products, Industrial Products and Logistic Services, Leisure & Hospitality, Healthcare, Real Estate, Retail, Utilities, Wholesale en Discrete manufacturing. In deze markten wil Ctac haar groeiambities gaan realiseren en haar marktaandeel gaan vergroten.

Als ondernemend en flexibel bedrijf met gemotiveerde specialisten in huis is Ctac ervan overtuigd dat het in de komende jaren de omslag naar een succesvolle [internationale] Solution Provider kan bewerkstelligen. Uitdagend werk en de invoering van "De Nieuwe Aanpak" ofwel "Ctac DNA", maakt werken bij Ctac blijvend aantrekkelijk in een aantrekkelijke, moderne omgeving. Het DNA-

programma van Ctac bestaat uit drie elementen, "Bricks, Brains en Bits". Hierbij staat "Bricks", voor stenen, en daarmee voor het vormgeven van het nieuwe hoofdkantoor, "Brains" voor anders durven te denken en werken en "Bits" voor de juiste technologie om te presteren. Ctac streeft ernaar om in de lente van 2012 over te gaan naar een nieuwe hoofdvestiging in 's-Hertogenbosch, een kantooromgeving waarin samenwerken en werkprocessen worden geoptimaliseerd voor zowel onze mensen die op kantoor werken, als voor onze mensen die op locatie van onze klanten werken.

Ctac heeft vertrouwen in de toekomst en is positief over 2011. De organisatie staat om snel te kunnen profiteren van een verbetering van de vraag naar ICT-diensten.

STRATEGIE

Het is Ctac's ambitie om de ICT specialist te worden in de gekozen marktsectoren en kennisgebieden. Ctac streeft daarbij omzetgroei en rendementsverbetering na. De omzetgroei moet komen door het verder uitbouwen van de marktposities in de gekozen marktgebieden. De resultaatverbetering is het automatische gevolg van het aannemen van nieuwe medewerkers, het verder optimaliseren van de bezettingsgraad, en het leveren van duidelijk aantoonbare toegevoegde waarde bij klanten tegen een marktconforme prijs. Daarvoor wordt doorlopend afgewogen hoe klanten met specialistische kennis van marktsectoren en kennis van de nieuwste mogelijkheden en toepassingen op het gebied van ICT het beste kunnen worden bediend. Ctac levert in combinatie met de standaardoplossingen van grote ERP leveranciers, zoals SAP en Microsoft, diverse krachtige (deels in eigen huis ontwikkelde) templates en biedt haar klanten additionele diensten op gebieden als hosting, beheer en opleiding. Om zich ten opzichte van concurrenten te onderscheiden, is een belangrijk strategisch speerpunt voor Ctac om zich verder door te ontwikkelen van een oorspronkelijke ERP leverancier tot een onderscheidende leverancier van sector- en klantspecifieke oplossingen op basis van standaardfunctionaliteiten voor zowel middelgrote als grote ondernemingen. Daarbij wordt ondermeer ingespeeld op de behoefte van klanten naar een ICT-dienstverlener met specialistisch kennis van de activiteiten en kernprocessen in de gekozen sectoren die in staat zijn dit in combinatie met een goede productkennis te vertalen naar best passende samengestelde ICT-oplossingen. Om kansen in de markt goed te kunnen benutten, is de organisatie op een ondernemende en dynamische wijze ingericht. Belangrijk aspect daarbij is creatief meedenken met klanten hoe ze hun effectiviteit kunnen verhogen, hun businessprocessen kunnen optimaliseren en hun kosten kunnen verlagen.

VAN ERP DIENSTVERLENER NAAR MARKT- EN KENNISGERICHTE SOLUTION PROVIDER

Ctac heeft in 2010 haar organisatie dusdanig ingericht en geoptimaliseerd en de strategie aangescherpt dat zij zich optimaal kan richten op de transitie van ERP-dienstverlener naar Solution Provider. De aandacht zal in de komende jaren meer liggen op geïntegreerde maar wel naar markt en/of kennisgerichte business-units die optimaal zijn ingericht om klanten van hoogwaardige, specialistische oplossingen te voorzien. Binnen dit model ligt de resultaatverantwoordelijkheid bij de business-units en acteert de sales force vanuit de units. Dit past bij de bedrijfscultuur van Ctac waar ondernemerschap en samenwerking kernwaarden zijn. Per land is een Management Team (MT) verantwoordelijk voor de aansturing van de dagelijkse operatie.

Ook in de Belgische organisatie zijn wijzigingen in de organisatie doorgevoerd. Gegeven de groei in de afgelopen jaren was het nodig om op een drietal terreinen processen verder te verbeteren. Als eerste heeft Ctac België zijn doelmarkten en doelsegmenten en keuzes van aangeboden producten en oplossingen, verder afgebakend. Business development met een goede focus is immers essentieel om de toekomstbestendigheid van Ctac België te garanderen. Ook heeft Ctac België gekozen voor een centrale invulling van de HR functie, ondersteund door people managers. Het resultaat hiervan moet zijn dat medewerkers meer inzicht hebben in hun eigen groeipad en het daarbij behorend beloningsbeleid. Het doel moet zijn dat Ctac België wordt ervaren als een uitdagende plek om te werken, met een hoge tevredenheidsfactor, een laag verloop van medewerkers en spontane sollicitaties. Ten slotte heeft Ctac België zijn dagelijkse werkprocessen verder beschreven en vastgelegd en verbeterd. Dit met als doel om relaties met bestaande klanten steviger te verankeren en de rentabiliteit en efficiency verder te verbeteren.

De belangrijkste doelstelling van de managementteams binnen de landen is het tot stand brengen van zoveel

mogelijk constructieve samenwerking en cross-selling binnen Ctac. 'Samen sterk' is een belangrijk thema in de komende jaren en zal er ook toe moeten leiden dat de indirecte organisatie efficiënter wordt.

MARKTGERICHTE UNITS

Binnen de marktgerichte units ligt de nadruk op gespecialiseerde businesskennis. Deze units richten zich op een doelgroep van klanten met gelijksoortige processen binnen die gedefinieerde markt. De kennis binnen deze units kan uiteraard ook bij de klanten buiten de specifieke unit worden ingezet. In toenemende mate is bij deze klanten ook kennis van niet-SAP-gerelateerde producten nodig, om de klant goede sectorspecifieke totaaloplossingen te kunnen bieden. Op dit moment heeft Ctac de volgende acht marktgerichte units gedefinieerd: Industrial Products and Logistic Services, Consumer Products, Healthcare, Leisure & Hospitality, Real Estate, Retail, Utilities, Wholesale en Discrete Manufacturing.

MKB-GERICHTE UNITS

Ook binnen de MKB-gerichte units ligt de nadruk op sales en businesskennis. In de aanpak ligt sterk de nadruk op de inzet van branche-eigen SAP-templates, gespecialiseerde consultants die de taal van onze klanten spreken, en het one-stop-shop-concept.

In januari 2011 werd Ctac voor de zevende maal door SAP onderscheiden met een Channel Award. Ctac ontving de SAP Business All-in-One Partner Award 2010 tijdens het jaarlijkse SAP Partner Awards Diner. De SAP-awards zijn voor Ctac een belangrijke stimulans om door te gaan met het bieden en verder ontwikkelen van op SAP gebaseerde oplossingen waarmee MKB-klanten hun processen optimaliseren en zake-lijk succes boeken.

KENNISGERICHTE UNITS

De kennisgerichte units hebben zich gespecialiseerd op een specifiek kennisgebied, waarmee in meerdere markten omzet kan worden gegene-reerd. Voor een toenemend deel zal dat zijn in de hierboven genoemde

marktgerichte units, maar ook daarbuiten zullen activiteiten ontplooid worden. Daarnaast zullen de salesactiviteiten van deze units erop gericht zijn om in te kunnen springen op projecten van niet-Ctac klanten. Op dit moment heeft Ctac de volgende tien kennisgerichte businessunits gedefinieerd: Business Intelligence, EAM/ Environmental Solution, Training and OCM, Application Testing, Microsoft CRM, Y2B NetWeaver Solution, Y&R MS technology and DM, SBO Solution and Services, SBO Network Sales en Solution and Project Management.

CTAC MANAGED SERVICES

Ctac Managed Services biedt beheer, hosting en systeemoptimalisatie. Met Ctac Managed Services nemen we klanten de zorg voor systemen (SAP en niet-SAP) uit handen. Ctac Managed Services ondersteunt de complete life cycle van systemen, zodat klanten zich voor de volle honderd procent kunnen concentreren op hun core business. De volgende business-units vallen onder Ctac Managed Services: Customer Care Centrum, CMS Functional Unit en CMS Technical Unit.

TOEKOMSTIGE DATACENTER FACILITEITEN

Binnen Managed Services wordt er gewerkt aan een nieuw concept voor datacentra en nieuwe hosting proposities. Hierin neemt Ctac een nadere uitwerking van “Groene IT” en duurzaamheid mee. Voor onze nieuwe datacenter faciliteiten spelen dus niet alleen eisen als kostenbesparing een rol, maar zeker ook onze visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen, of heel concreet de effecten van onze bedrijfsactiviteiten op mens, milieu en bedrijfsvoering.

STRATEGISCHE SPEERPUNTEN

Cta's langetermijnstrategie is gericht op continuïteit van de onderneming en waardecreatie voor alle stakeholders door middel van groei en een positieve ontwikkeling van de winstgevendheid. Om zich te ontwikkelen tot een succesvolle, onderscheidende Solution Provider zal een

aantal stappen genomen moeten worden. De strategische speerpunten, zoals geformuleerd in het jaarverslag 2009 blijven grotendeels van kracht, maar zijn op een aantal punten aangescherpt:

UITBREIDEN MARKTGERICHTE
TEMPLATES NAAR COMPOSED
SOLUTIONS: OP MAAT GEMAAKTE
KLANTSPECIFIEKE OPLOSSINGEN
OP BASIS VAN STANDAARD FUNCTIO-
NALITEITEN

Om uit te kunnen groeien tot Solution Provider zullen de marktgerichte templates worden uitgebreid met extra functionaliteiten, zoals Business Intelligence, CRM, Winshuttle of eigen add-on toepassingen en nieuwe technologieën. Deze marktgerichte templates zullen vervolgens met een passende hosting oplossing als unieke en moderne marktgerichte end-to-end solution, genaamd Composed Solutions, van Ctac gepositioneerd worden.

DE NIEUWE AANPAK (DNA)

Om een aantrekkelijke werkgever te zijn, ook voor toekomstige talenten die zich aan Ctac willen binden, heeft Ctac het DNA programma opgesteld. Met behulp van dit programma gaat Ctac een nieuwe fase in. Een fase die het beste uit de organisatie naar boven haalt en waardoor de onderneming een nog flexibeler en moderner bedrijf wordt. Dit stelt eisen aan het kantoor, maar ook aan de werkstijlen en aan de technische infrastructuur. Al die gebieden worden onder de loep genomen. Dat doet Ctac op een manier die volledig aansluit bij het bedrijf en bij zijn waarden. Ctac gaat sleutelen aan zijn DNA en heeft het programma daarom omgedoopt tot Ctac DNA, waarbij de letters DNA staan voor De Nieuwe Aanpak. Ctac streeft ernaar het nieuwe hoofdkantoor, dat sinds eind 2010 in aanbouw is en net als het huidige hoofdkantoor gevestigd is te 's-Hertogenbosch, in de lente van 2012 te betreden. Daarmee wordt een start gemaakt met het verder verbeteren van de ondersteuning van onze consultants zowel op kantoor, als in het veld.

INTERNATIONALISATIE

Ctac is op dit moment voornamelijk actief in de Benelux. Op het gebied van consultancy en hosting & beheer is verdere internationalisatie geen doel op zich, anders dan het volgen van klanten. Vanuit deze zienswijze heeft ook het afgelopen jaar een beperkt deel van de consultancy activiteiten plaatsgevonden in Duitsland.

Voor wat betreft de internationalisatie van eigen producten wordt een afwijkende strategie gevolgd, waarbij in meer brede zin naar de mogelijkheden in het buitenland wordt gekeken om deze zelfontwikkelde producten in licentie af te zetten. Verkoop in het buitenland van deze producten wordt ingevuld middels het opzetten van een eigen verkoop en servicekantoor danwel via lokale partners. Op dit moment gaat hiervoor de meeste aandacht uit naar de speciaal voor de retailsector ontwikkelde en succesvolle multi-channel oplossing XV Retail. Ctac is nu met XV Retail actief in Frankrijk met een speciaal hiervoor opgezette eigen vestiging in Parijs, als ook via partners in Noorwegen en Zweden. Dit Europese distributienetwerk kan ook worden ingezet voor andere producten van Ctac indien dit past.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN

OVERNAMES EN NIEUWE INITIATIEVEN

YELLOW2B EN YELLOW & RED (52%)

Eind januari 2010 rondde Ctac de overname van 52% van de aandelen van Yellow2B en Yellow & Red af. Door deze acquisitie heeft Ctac zijn leidende positie in de markt van ICT-specialisten versterkt. Yellow2B, specialist op het gebied van SAP NetWeaver, is opgericht in 2001 en levert integratieoplossingen die SAP-systemen op een gebruiksvriendelijke manier ontsluiten en toegankelijk maken. Yellow & Red, opgericht in 2000, richt zich op de realisatie van internetapplicaties, contentmanagement- en e-business-oplossingen. De

koop prijs is volledig afhankelijk van de resultaten van Yellow2B en Yellow & Red in de aankomende drie jaar. Het belang zal in die periode, in drie gelijke delen, en gekoppeld aan de gerealiseerde ebita in het voorafgaande jaar, worden vergroot naar honderd procent. Dit zal voor het eerst in 2012 plaatsvinden, gekoppeld aan de gerealiseerde resultaten in 2011.

CTAC FRANKRIJK (70,6%)

Eind februari 2010 opende Ctac een vestiging in Parijs. Ctac France legt zich met name toe op het leveren van de retailoplossingen van Ctac, namelijk de SAP-template Fit4Retail en de Multi Channel-oplossing XV Retail, aan middelgrote bedrijven. Dit is een segment dat in Frankrijk tot op dat moment nog niet breed bediend werd met krachtige oplossingen. Ctac bezit 70,6% van de aandelen in de onderneming. Het resterende

“Ctac is met XV Retail actief in Frankrijk met een speciaal hiervoor opgezette eigen vestiging in Parijs, als ook via partners in Noorwegen en Zweden.”

belang van 29,4% is in handen van het zittende management. Ctac zal het belang in vier gelijke delen, en volledig gekoppeld aan de gerealiseerde resultaten, uitbreiden naar honderd procent. De eerste uitbreiding van het belang vindt plaats in 2013.

MERIDIAN IT (60%)

In maart 2010 nam Ctac een meerderheidsbelang in Meridian IT, mkb-leverancier van SAP Business One. Deze overname past in de strategie van Ctac om zijn Business One-activiteiten uit te breiden. Door de

overname heeft Ctac zijn positie in de markt voor mkb-oplossingen op basis van SAP-software versterkt. Meridian IT, opgericht in 2008, adviseert mkb'ers over de inzet van SAP Business One en levert en implementeert deze software. Ctac heeft het belang van 60% in de onderneming tegen nominale waarde verkregen en zal het belang in de komende jaren geleidelijk uitbreiden naar honderd procent. De koopprijs van het resterende belang hangt af van de toekomstige resultaten van Meridian IT. Het belang in vier gelijke delen, en gekoppeld aan de gerealiseerde resultaten in het voorafgaande jaar, worden vergroot naar honderd procent. Dit voor het eerst in 2012.

CTAC WAREHOUSE OPTIMIZATION
SERVICES (51%)

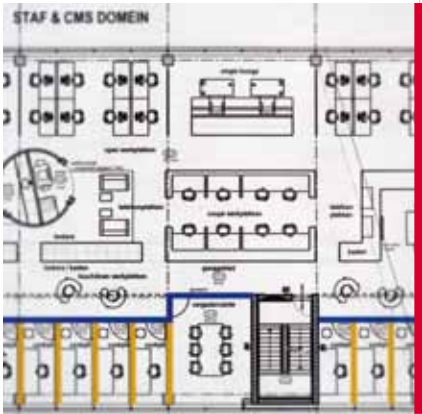
Ctac en logistiek specialist Prologys hebben aan het einde van het derde kwartaal 2010 een samenwerkingsver-

band opgericht dat zich volledig richt op optimalisatie van processen in grootschalige magazijnen. De nieuwe onderneming is eind december officieel van start gegaan onder de naam Ctac Warehouse Optimization Services en biedt consultancy op het gebied van warehouse-optimalisatie. Ctac brengt uitgebreide algemene SAP-expertise en een omvangrijk klantenbestand in. Prologys heeft al jaren een sterke focus op magazijnlogistiek en beschikt over uitgebreide ervaring met de optimale inzet van SAP WM (Warehousemanagement). Ctac en Prologys zijn tevens gestart met de ontwikkeling van een generieke applicatie waarmee SAP WM-gebruikers hun warehouse-

processen kunnen optimaliseren. Deze nieuwe softwareapplicatie zal naar verwachting medio 2011 als Software-as-a-Service (SaaS) op de markt beschikbaar komen. Ctac heeft een meerderheidsbelang van 51% in Ctac Warehouse Optimization Services B.V. De overige 49% van de aandelen zijn in handen van Prologys B.V.. Vanaf 2016 zal Ctac zijn belang in vier jaar tijd geleidelijk uitbreiden tot 100%. De prijs die Ctac hiervoor betaalt, is volledig afhankelijk van toekomstige resultaten. Het belang zal in die periode, in vier gelijke delen, en gekoppeld aan de gerealiseerde resultaten in het voorafgaande jaar, worden vergroot naar honderd procent. Dit voor het eerst in 2016.

CTAC HEALTHCARE (50,5%)

Eind oktober 2010 maakte Ctac bekend zijn activiteiten naar de Healthcare sector uit te breiden. Met de oplossing SAP for Healthcare komt Ctac tegemoet aan de groeiende vraag naar integrale ERP- en EPD-functionaliteit in de gezondheidszorg. Deze oplossing is onder andere in te zetten voor geïntegreerde bedrijfsvoering in de zorg, elektronische patiëntendossiers en een efficiëntere patiëntenlogistiek. Om zijn activiteiten in de gezondheidszorg verder vorm te geven, heeft Ctac Paul Zincken (48) aangesteld als Director Healthcare. Paul Zincken heeft bijna twintig jaar ervaring in de healthcare-sector. Ctac heeft 50,5% van de aandelen in bezit. De helft van het resterende belang van 49,5% (25%) is in handen van Paul Zincken. De overige 24,5%, momenteel ook nog in het bezit van Stichting Administratiekantoor Ctac Healthcare, zal in de komende twee jaar nog kunnen worden uitgegeven aan vijf nieuwe medewerkers van Ctac Healthcare. Vanaf 2015 zal het Ctac belang geleidelijk worden uitgebreid naar 100%. De prijs voor het uitbreiden van het belang hangt volledig af van de toekomstige resultaten van Ctac Healthcare. Het belang zal in die periode, in vier gelijke delen, en gekoppeld aan de gerealiseerde resultaten in het voorafgaande jaar, worden vergroot naar honderd procent. Dit voor het eerst in 2015.

	ALPHA DISTRI (50,5%) In het kader van verdere internationalisering van de Multi Channel-oplossing XV Retail nam Ctac eind 2010 een meerderheidsbelang in Alpha Distri. Hiervoor had Ctac reeds de distributierechten voor XV Retail binnen de Benelux in combinatie met SAP ERP (voor Retail). De overige distributierechten zijn in Alpha Distri opgenomen. De hoogte van de distributierechten in Alpha Distri bedraagt 20% van de totale licentie en maintenance omzet. Ctac heeft voor dit meerderheidsbelang van 50,5% EUR 0,4 miljoen betaald. Er zijn geen afspraken gemaakt over koop van het restant van de aandelen. PERSITY RESOURCING EN PERSITY SEARCH (51%) Halverwege november 2010 maakte Ctac het voornemen bekend om samen met Persity twee nieuwe ondernemingen op te richten, genaamd Persity Search en Persity Resourcing. Beide ondernemingen zijn vanaf 1 januari 2011 van start gegaan. Met Persity Resourcing richten de twee samenwerkende partijen zich op detachering van SAP-consultants. Ctac werkt nu veelal op project- en beheerbasis, maar zal zijn portfolio nu ook uitbreiden met een detacheringstak. Daarnaast zal Persity Resourcing in de toekomst eigen medewerkers in dienst nemen. Hierbij gaat het om consultants die kiezen voor een meer ondernemend model. Persity Search richt zich op werving en selectie van (SAP-)professionals en sales, zowel voor Ctac als voor derden. Ctac houdt 51% procent en Persity 49% van de aandelen in de beide vennootschappen. Het belang van Ctac zal vanaf 2013 worden vergroot naar 100%. De prijs die voor het uitbreiden van het belang zal worden betaald, hangt af van de toekomstige resultaten. Het belang zal in die periode, in vier gelijke delen, en gekoppeld aan de gemiddelde gerealiseerde resultaten in de voorafgaande twee jaar, worden vergroot naar honderd procent.	SPERRY SWISS Ctac-Dochter, Ctac België BVBA, sloot in augustus 2010 een samenwerkingsovereenkomst met Sperry Swiss GmbH en oprichters Vanessa Beumont en Mahesh C. Nagar, met de intentie om een joint venture te starten. Door persoonlijke omstandigheden van oprichtster Vanessa Beumont is er in de tweede helft van 2010 geen nadere invulling gegeven aan deze samenwerking. Medio 2011 zal er meer duidelijkheid zijn ten aanzien van de definitieve vorm van de samenwerking. Ctac België BVBA heeft 89,8% van de aandelen in Ctac Supply Chain Solutions BvBA. SELECTIE VAN NIEUWE PROJECTEN / CONTRACTEN COMPASS GROUP NEDERLAND Begin 2010 koos Compass Group Nederland, dienstverlener op het gebied van food- en supportservices, voor de retailoplossing van SAP met implementatiepartner Ctac. Compass was hiermee de eerste catering-dienstverlener wereldwijd, die de brede retailfunctionaliteit van SAP inzet om bedrijfsprocessen te optimaliseren waardoor de organisatie ook op operationele processen als inkoop, voorraadbeheer en margebepaling kan sturen, met name voor de cateringdiensten. De implementatie wordt in de loop van 2011 afgerond UNIVERSITEIT VAN TILBURG EN HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM Na een Europese uitbesteding, kozen zowel de Universiteit van Tilburg (UvT) als de Hogeschool van Amsterdam (HvA) voor Ctac voor de uitbesteding van hun SAP-hosting en beheer in de komende jaren. HAAG WONEN In juli maakte Ctac bekend dat de Haagse woningbouwcorporatie Haag Wonen het technische SAP-beheer onderbrengt bij SAP-specialist Ctac. Ctac Managed Services treedt nu zowel voor het functioneel als het technische SAP-beheer op als preferred partner voor Haag Wonen. Door ook het technische beheer onder te brengen bij Ctac, profiteert Haag Wonen van uitgebreide expertise op het gebied van SAP en van ruime ervaring in de corporatiemarkt.	AVEBE In verband met het aflopen van het contract met de bestaande beheerleverancier, startte AVEBE een selectietraject waarbij het bedrijf niet alleen zocht naar beheerdiensten, maar ook naar een hostingpartner. Na uitgebreide marktoriëntatie koos AVEBE in juli voor de dienstverlening van Ctac. Het bedrijf heeft een driejarige overeenkomst met Ctac gesloten, met de mogelijkheid van verlenging. Ctac heeft het beheer en de hosting met ingang van 1 september 2010 overgenomen. SEIKO NEDERLAND In september maakte Ctac bekend dat De Nederlandse afdeling van de Japanse horlogeproducent SEIKO is overgestapt op SAP Business One 8.8, de nieuwste versie van de totaaloplossing van SAP voor kleine en middelgrote ondernemingen. De migratie bij SEIKO is verzorgd door SAP partner en Ctac-dochter Meridian IT. SEIKO zet de ERP-software in voor het automatiseren van de belangrijkste bedrijfsprocessen, waaronder de verkoophandelingen zoals debiteuren- en incassoafhandeling, de orderverwerking, maar ook de voorraadmonitoring en het opmaken van statistieken. MAAS INTERNATIONAL EUROPE Na een grondige oriëntatie en uitgebreid selectietraject koos Maas International Europe eind september uit verschillende nationale en internationale aanbieders voor Microsoft-partner Ctac en Microsoft Dynamics NAV Microsoft Dynamics. Ctac zal op basis van Microsoft Dynamics NAV de ERP-processen automatiseren. Daarnaast werken de twee bedrijven aan een nieuw, flexibel systeem voor service- en vending management, dat eveneens gebaseerd is op Microsoft Dynamics NAV. SWISS SENSE Aan het begin van het vierde kwartaal maakte Ctac bekend dat beddenspecialist Swiss Sense zijn informatievoorziening en productieprocessen standaardiseert met de brancheoplossing Fit4Furniture. Fit4Furniture is een combinatie van SAP voor Retail template in combinatie met XV Retail. Swiss Sense heeft bovendien Ctac	 DNA UITDAGEND WERK EN DE INVOERING VAN “DE NIEUWE AANPAK” OFWEL “CTAC DNA”, MAAKT WERKEN BIJ CTAC BLIJVEND AANTREKKELIJK IN EEN AANTREKKELIJKE, MODERNE OMGEVING. HET DNA-PROGRAMMA VAN CTAC BESTAAT UIT DRIE ELEMENTEN, “BRICKS, BRAINS EN BITS”. HIERBIJ STAAT “BRICKS” VOOR HET VORMGEVEN VAN HET NIEUWE HOOFDKANTOOR, “BRAINS” VOOR ANDERS DURVEN TE DENKEN EN WERKEN EN “BITS” VOOR DE JUISTE TECHNOLOGIE OM TE PRESTEREN. ingeschakeld voor de implementatie van deze oplossingen, die worden gecombineerd door Softbrick voor workforce management en Ricoh voor document management. MONDO MINERALS Eind december maakte Ctac bekend de optimalisatie van de bedrijfsprocessen en SAP-systemen in alle Europese vestigingen en locaties van Mondo Minerals te ondersteunen. Mondo Minerals, een internationale producent van innovatieve talkproducten, wil alle bedrijfsprocessen in één SAP-systeem verenigen om de samenwerking en groei tussen de zes Europese vestigingen en productielocaties te verbeteren. Vanuit haar specialistische kennis van SAP, business consultancy en ervaring in verandermanagement helpt Ctac Mondo Minerals bij het realiseren van meer efficiency door centralisatie en de juiste inzet van SAP-systemen voor zijn bedrijfsprocessen. In dit internationale project gaan Mondo Minerals-medewerkers uit verschillende landen, vestigingen en locaties in één multidisciplinair team samenwerken. Het project bij Mondo Minerals zal omstreeks medio 2011 voltooid zijn. NIEUWE PARTNERSHIPS / CERTIFICERINGEN SAP In april 2010 is Ctac benoemd tot Special Expertise Partner in categorie SAP Application Management Service Provider. Het Special Expertise Partnership van SAP is weggelegd voor bedrijven die zich onderscheiden op drie gebieden. Zij moeten beschikken	over uitgebreide kennis van de oplossingen en dat bewijzen door onder meer training en certificering. Daarnaast moet een Special Expertise Partner gezien worden als thought leader en beschikken over de nodige referentiekanten. SAP hecht in dit partnership veel waarde aan samenwerking in gezamenlijke marktbenadering, het opzetten van campagnes en het winnen van nieuwe projecten. SYBASE Begin november is Ctac-dochter Yellow2B benoemd tot Sybase Business Solution Alliance Partner. Door de samenwerking heeft Yellow2B het Sybase Unwired Platform opgenomen in zijn portfolio. Dit platform vormt een aanvulling op het unieke maKLIK-concept en de speciaal voor SAP ontwikkelde softwarecomponenten van Yellow2B, waarmee SAP voor een breder publiek beschikbaar komt. Met het Sybase Unwired Platform kan een SAP-gebruiker nu ook bedrijfsdata veilig en efficiënt mobiel ontsluiten. Sybase is marktleider in software voor het beheren, analyseren, distribueren en mobiel ontsluiten van informatie. SAP nam Sybase in juli 2010 over. CHARE In december werd CHARE, de gezamenlijke oplossing van Ctac Real Estate en avecres voor woningcorporaties, officieel door SAP gecertificeerd als SAP Business All-in-One. Dit houdt in dat SAP heeft erkend dat deze oplossing de technologie van SAP succesvol combineert met de branchekennis en -expertise van Ctac Real Estate en Avecres. CHARE omvat standaard de belangrijkste processen	voor woningcorporaties, waaronder beheer van klantcontacten, verhuur van diverse vormen van vastgoed, technisch en sociaal beheer van vastgoed, een geïntegreerde financiële administratie, projectontwikkeling en personeelsmanagement. SAMENWERKINGSOVEREENKOMSTEN BRINK AUTOMATISERING In mei werd de samenwerking tussen Ctac Real Estate en Brink Automatisering (Brink Groep) om het onderhoud van vastgoed verder te professionaliseren bekendgemaakt. De samenwerking is erop gericht om vastgoedbezitters complete oplossingen te kunnen leveren voor planmatig onderhoud, gebaseerd op de Ctac ERP-oplossing CHARE en IBIS-MAIN van Brink Automatisering.	
26					CTAC JAARVERSLAG 2010 27		

BELASTINGDIENST – HORIZONTAAL TOEZICHT

Op 16 december 2010 heeft Ctac een samenwerkingsverband met de Belastingdienst getekend. De Belastingdienst stapt over op Horizontaal Toezicht. Hierin staan samenwerken en vertrouwen centraal. Op dit moment controleert de Belastingdienst achteraf. In de toekomst gaan beide partijen nauwer samenwerken. Dit betekent dat zij mogelijke discussiepunten vooraf bespreken, open kaart spelen en gezamenlijk naar oplossingen zoeken. Dit levert Ctac het voordeel op dat zij achteraf niet voor verrassingen komt te staan. De administratieve lasten nemen af en Ctac kan sneller werken. De belastingwetten blijven gewoon van kracht.

De Belastingdienst heeft Ctac beoordeeld om te kijken of deze nieuwe manier van fiscaal toezicht past. Uit deze boordeling blijkt dat Ctac aan het juiste profiel voldoet. Uit het onderzoek komt Ctac naar voren als een open, professionele organisatie. Hier past het Horizontaal Toezicht bij, aldus de Belastingdienst.

WIJZIGING IN RAAD VAN BESTUUR
Op 5 januari 2010 heeft de raad van commissarissen aan de heer Henny Hilgerdenaar gevraagd om de functie van CEO te vervullen. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, die plaatsvond op 14 mei 2010, is Henny Hilgerdenaar officieel benoemd tot CEO. In 2010 zijn er verder geen wijzigingen geweest in de raad van bestuur van Ctac. Het driekoppige bestuur bestaat uit de heren Henny Hilgerdenaar (CEO), Jan-Willem Wienbelt (CFO) en Harrie van Groenendael (CIO). Vanwege de aard van Ctac’s dienstverlening en de daarop afgestemde organisatie, waarin de aandacht voor de operationele processen de primaire verantwoordelijkheid is van de business-units, is de functie van COO vervallen. Het informatiebeleid, de technologische ontwikkeling en cliëntspecifieke oplossingen heeft nog meer aandacht en tijd van het bestuur nodig. Hierom is de functie van CIO bij Ctac ontstaan.

OMZET PER SECTOR (EXCLUSIEF INTERCOMPANY-OMZET)

(in EUR x 1.000)	2010	2009	%	
Nederland				
Ctac Managed Services	17.651	17.252	2%	
Ctac Business Services	21.042	18.596	13%	
Ctac Professional Services	6.389	4.921	30%	
Ctac MKB	9.892	10.230	(3%)	
Totaal Nederland	54.974	50.999	8%	
België	15.468	16.703	(7%)	
Duitsland	525	664	(21%)	
Frankrijk	435	-	-	
Totaal	71.402	68.366	4%	

FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN

OMZET
De omzet in 2010 steeg licht ten opzichte van de omzet in 2009. In vergelijking met 2009 steeg de omzet met 4,4% naar EUR 71,4 miljoen (2009: EUR 68,4 miljoen). Autonom, wanneer acquisities van Yellow2B en Yellow & Red en Meridian IT buiten beschouwing worden gelaten, steeg de omzet in 2010 met 0,6% ten opzichte van 2009. Na een lastig eerste kwartaal, was in de volgende drie kwartalen van 2010 sprake van hogere omzetniveaus dan in 2009. De omzet bestond voor EUR 10,3 miljoen uit verkochte licenties en onderhoudscontracten (2009: EUR 9,3 miljoen).

De omzet van de Nederlandse activiteiten over 2010 steeg met 7,8% naar EUR 55,0 miljoen (2009: EUR 51,0 miljoen). Dit kwam met name door een toename van de consultancy activiteiten die gericht zijn op branchespecifieke oplossingen. In het kielzog hiervan hebben ook productspecifieke oplossingen het beter gedaan. De omzet bij Ctac MKB daalde licht. In het MKB is nog niet echt sprake van herstel. De omzet van de activiteiten in België daalde met 7,4% naar EUR 15,5 miljoen (2009: EUR 16,7 miljoen) door een gebrek aan projecten. De omzet

in Duitsland is van een bescheiden niveau en met name gericht op het volgen van Nederlandse klanten. In Frankrijk, waar dit jaar een vestiging is geopend voor de uitrol van eigen retail oplossingen, was de omzet (met name verkochte licenties) eveneens bescheiden.

De omzet per medewerker (op basis van het gemiddelde aantal FTE op jaarbasis) steeg in 2010 met 3,9% tot EUR 154.000. De omzet per declarebele medewerker steeg met 1,3% tot EUR 170.000.

INKOOPWAARDE
De samenstelling van de omzet in 2010 veranderde minimaal ten opzichte van 2009. De inkoop van softwarelicenties en onderhoudscontracten in 2010 was met EUR 6,7 miljoen gelijk aan de inkoop in 2009. Externe inhuur daalde van EUR 10,7 miljoen in 2009 naar EUR 9,7 miljoen in 2010. De inhuur van externen is afgebouwd ten gunste van de bezettingsgraad van eigen medewerkers.

KOSTEN
De personeelskosten in 2010 stegen per saldo met 2,9% ten opzichte van het voorgaande jaar. Gecorrigeerd voor een incidentele last in 2009, bedraagt deze stijging 5,5%. De personeelskosten per FTE stegen met 5% ten opzichte van 2009.

Deze stijging is het gevolg van een hogere reservering voor gratificaties, hogere wervingskosten en hogere opleidingskosten. Ook stegen de personeelskosten in 2010 door loonsverhogingen van circa 2%. Het gemiddeld aantal FTE's bleef nagenoeg gelijk op 462 (2009: 460). De overige bedrijfslasten zijn met 1,4% gestegen naar EUR 11,9 miljoen (2009: EUR 11,7 miljoen). De toename van de overige kosten is met name het gevolg van hogere advieskosten.

De afschrijvingen zijn licht gedaald van EUR 2,9 miljoen over 2009 naar EUR 2,6 miljoen over 2010. Er is een behoudend investeringsbeleid gevoerd, zonder dat dit effect heeft op de operationele kracht van de organisatie of dat er sprake is van achterstallig onderhoud.

BEDRIJFSRESULTAAT
Het bedrijfsresultaat over 2010 bedroeg EUR 1,2 miljoen positief ten opzichte van EUR 1,8 miljoen negatief in 2009 (inclusief EUR 1,5 miljoen eenmalige lasten). Met name door een effectieve sturing op bezettingsgraad en strakkere projectbeheersing is het verlies van 2009 in 2010 omgebogen in een operationele winst.

RENTE EN BELASTINGEN
In 2010 steeg de bankschuld van EUR 4,4 miljoen naar EUR 5,7 miljoen, door afwikkeling van schulden uit 2009, en door een toenemend werk-kapitaalbeslag als gevolg van een hoger omzetniveau in de laatste twee maanden van 2010. De rentekosten in 2010 kwamen per saldo uit op EUR 0,2 miljoen (2009: EUR 0,4 miljoen). De belastingdruk steeg van 17,1% in 2009 naar 52,0% in 2010. De afwijking van het nominale tarief van 25,2% wordt met name veroorzaakt door niet-aftrekbare bedragen en door tariefsverschillen met het buitenland.

NETTOWINST EN WINST PER AANDEEL
De nettowinst over 2010 kwam uit op EUR 0,2 miljoen tegenover een verlies van EUR 2,1 miljoen in 2009. Dit vertaalt zich in een nettowinst per gewogen gemiddeld uitstaand gewoon aandeel van EUR 0,02 op basis van 11.526.459 aandelen. Het totaal aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december 2010 bedroeg

(eveneens) 11.526.459. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om, vanwege de geringe winst, over het boekjaar 2010 geen dividend uit te keren.

BALANSSTRUCTUUR
Door acquisities is het balanstotaal gestegen van EUR 43,9 ultimo 2009 tot EUR 50,1 miljoen per ultimo 2010. Door toevoeging van de nettowinst over 2010 nam het eigen vermogen toe naar EUR 18,6 miljoen. Nieuwe acquisities en initiatieven hebben een hoger immateriële vaste activa tot gevolg gehad. De solvabiliteit is hierdoor gedaald en kwam uit op 37% (ultimo 2009: 42%).

De debiteuren namen met 31% toe ten opzichte van boekjaar 2009, door een hogere omzet in de laatste twee maanden van 2010. De ouderdomsanalyse laat zien dat de openstaande posten welke meer dan drie maanden vervallen zijn, met ongeveer 7% toenamen ten opzichte van 2009. De kortlopende bankschuld bedroeg aan het einde van 2010 EUR 4,8 miljoen (ultimo 2009: EUR 2,8 miljoen). Het gemiddeld aantal uitstaande dagen per debiteur over 2010 is licht verbeterd ten opzichte van 2009.

De financieringsfaciliteit ter hoogte van EUR 8,0 miljoen, was ultimo 2010 ondergebracht bij F. van Lanschot Bankiers. Hierbij was met de bank overeengekomen dat de uitstaande bankschuld niet meer mag bedragen dan 70% van de uitstaande debiteuren jonger dan 90 dagen. Als zekerheid was verstrekt pandrecht op vorderingen en bedrijfsuitrusting.

Met ingang van 15 maart 2011 is Ctac een financieringsfaciliteit met ABN AMRO bank overeengekomen, ter hoogte van EUR 10,8 miljoen en ter vervanging van de faciliteit van F. van Lanschot Bankiers. Als zekerheid is verstrekt pandrecht op vorderingen, bedrijfsuitrusting en IP rechten.

KASSTROOM EN INVESTERINGEN
De kasstroom uit bedrijfsoperaties bedroeg in 2010 EUR 1,0 miljoen positief (2009: EUR 6,4 miljoen positief). De daling is met name het gevolg van een negatieve ontwikkeling van het werkkapitaal. Enerzijds

door de afwikkeling van schulden en eenmalige contractuele verplichtingen per eind 2009. Anderzijds door een groter debiteurenbeslag aan het eind van 2010 door een omzettoename.

In 2010 is voor EUR 1,3 miljoen geïnvesteerd in materiële en immateriële vaste activa (2009: EUR 4,1 miljoen). De investeringen in materiële vaste activa bedroegen EUR 1,0 miljoen (2009: EUR 1,1 miljoen) en bestonden met name uit vervanging van de ICT-infrastructuur en nieuwe computers. De investeringen in immateriële vaste activa bedroegen EUR 0,3 miljoen (2009: EUR 2,9 miljoen) en bestonden uit betaalde bedragen voor afwikkeling van earn out-verplichtingen op eerdere acquisities, de uitbreiding van het belang in IFS Probitry en per saldo verkregen liquiditeiten bij de nieuwe acquisities.

De netto kasstroom kwam in 2010 uit op EUR 1,7 miljoen negatief (2009: EUR 0,7 miljoen negatief).

DIVIDEND
Het jaar 2010 is afgesloten met een nettowinst van EUR 0,2 miljoen wat neerkomt op een winst per aandeel van EUR 0,02. Ctac stelt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om, vanwege de geringe winst, over het boekjaar 2010 geen dividend uit te keren. Het dividendbeleid van Ctac is om in principe 30 - 40% van de winst aan aandeelhouders uit te keren.

	PERSONELE ONTWIKKELINGEN MEDEWERKER CENTRAAL Voor een ICT-dienstverlener als Ctac zijn medewerkers de belangrijkste assets van het bedrijf. Ctac kan alleen verder groeien dankzij haar medewerkers. Het HR (Human Resources) beleid van Ctac is er dan ook op gericht om een werkklimaat te creëren waarin er ruimte is voor groei, ontwikkeling en nieuwe uitdagingen. Centraal staan teamgeest, openheid en verantwoordelijkheid. Ctac investeert in zijn medewerkers en biedt ze de mogelijkheid zich te ontwikkelen. Dit doet Ctac via persoonlijke ontwikkelplannen (POP) die aan het begin van het jaar worden gemaakt. Als input worden de bedrijfsdoelstellingen en de ambities van de medewerker gebruikt. Ontwikkelingstrajecten vinden plaats op vaktechnisch gebied, maar ook op het gebied van persoonlijke- en managementvaardigheden. Omdat Ctac binnen veel takken van de ICT actief is, is er volop gelegenheid om door te groeien. Dit is een wezenlijk onderdeel van het personeelsbeleid	Daarnaast worden medewerkers met een maandelijkse nieuwsbrief op de hoogte gehouden van de voorde- ringen van het DNA-programma. MBO: “TEVREDENHEID MEDEWERKERS TOEGENOMEN” Ctac vindt het erg belangrijk om de werkbeleving van iedere mede- werker continu te blijven volgen en te verbeteren. Het succes van onze organisatie wordt met name bepaald door de tevredenheid en betrokken- heid van de medewerkers binnen de organisatie. Eind 2010 heeft in Nederland het derde Medewerker Belevingsonder- zoek (MBO) plaatsgevonden. Het onderzoek is uitgevoerd door het onafhankelijke onderzoeksbureau Effectory. De respons was met 70,8% vergelijkbaar met de respons in 2009. Uit de beoordeling blijkt dat de alge- mene tevredenheid binnen Ctac in 2010 is toegenomen. De score in 2010 steeg licht ten opzichte van 2009. Uit het MBO 2010 blijkt ondermeer dat de medewerkers positief zijn over de aard van hun werkzaamheden, de relatie met hun leidinggevende, de	medewerkers niet tevreden over de beloning. Uiteraard hopen wij dat de arbeidsvoorwaarden 2011 - die aan veel van de medewerkers pas na het onderzoek zijn gecommuniceerd – op dit punt inmiddels tot een wat posi- tiever gevoel hebben geleid. De uitkomsten van het MBO ver- schillen uiteraard per unit. Per unit zijn de uitkomsten geëvalueerd en zijn er verbeterplannen gemaakt. De verbeterplannen zullen vanuit het MT worden gemonitord. In België is de medewerkerstevreden- heid eind 2010 niet gemeten. In goed overleg met de ondernemingsraad heeft het Belgische management de meting uitgesteld teneinde een goed beeld te krijgen van het effect dat de organisatieveranderingen teweeg heeft gebracht. DIVERSITEIT De ICT-sector is van nature een wereld die een grotere aantrek- kingskracht heeft op mannen dan op vrouwen. Bij Ctac zijn circa 20% vrouwelijke medewerkers in dienst. Ctac hecht waarde aan een zekere mate van diversiteit binnen de onderneming maar kwaliteit en motivatie zullen altijd leidend blijven bij het werven van nieuwe mede- werkers. Door middel van het bieden van bepaalde arbeidsvoorwaarden, zoals het werken in deeltijd, flexibele werktijden, opleidingen en interne doorstroom tracht Ctac de diversiteit te verhogen. ZIEKTEVERZUIM Ctac voert door het geven van voor- lichting over het herkennen van de eerste ziektesymptomen en moge- lijke (preventieve) maatregelen een actief beleid op het voorkomen van langdurige uitval. Hierdoor probeert Ctac het verzuim als gevolg van ziekte te reduceren. In 2010 bedroeg het gemiddelde ziekteverzuim 3,83% ten opzichte van 3,49% in 2009.	SCHAARSTE OP DE ARBEIDSMARKT Bij het aantrekken van de economie zullen de eerste tekenen van schaarste op de arbeidsmarkt weer zichtbaar worden. Door de eerdere vraagaf- name op te vangen met het afbouwen van inhuur van derden, heeft Ctac de positie van zijn eigen in house profes- sionals kunnen waarborgen en heeft het een goede uitgangspositie voor als de markt weer aantrekt. De beleving en positionering van Ctac als betrouwbare en betrokken werk- gever is ook van groot belang voor de instroom van nieuwe medewerkers. Naast de verwachte afname aan goed gekwalificeerd en gemotiveerd per- soneel als gevolg van het aantrekken van de economie is er een trend die bijdraagt aan de schaarste op de arbeidsmarkt, namelijk de toename van het aantal zelfstandige onderne- mers. Ctac wil hier in de aankomende jaren op inspelen door zijn netwerk te koppelen aan de zelfstandige ondernemers met een hoogwaardig kennisniveau. Dit vergt een ander arbeidsvoorwaardelijk model en een aparte positionering. Hierbij gaat het om consultants die kiezen voor een meer ondernemend model. Met Persity Resourcing richt Ctac zich op op detachering van SAP-consultants. Bij Persity Resourcing zullen in de toe- komst eigen medewerkers in dienst worden genomen. Hierbij gaat het om consultants die kiezen voor een meer ondernemend model. De beloning van de consultants is grotendeels gekoppeld aan hun omzetgenererend vermogen. Door zich aan te sluiten bij Persity Resourcing, profiteren mede- werkers van het nationale netwerk en de expertise van zowel Ctac als Persity. Door deze samenwerking is Ctac de komende jaren beter in staat om zijn HR-doelstellingen op het gebied van in- en doorstroom van medewerkers te realiseren. Dat is met name van belang met het oog op de bestaande en verwachte schaarste aan SAP- professionals. MEDEZEGGENSCHAP De medezeggenschap binnen Ctac is georganiseerd binnen de groeps- ondernemingsraad (GOR), bestaande uit 10 personen. Een opbouwende dialoog tussen de bestuurder en de	vertegenwoordiging van de mede- werkers staat centraal. Ctac gaat hierbij pragmatisch en oplossingsge- richt te werk. In 2010 heeft de GOR diverse malen vergaderd met de raad van bestuur, waarbij éénmaal een lid van de rvc aanwezig is geweest. Vaste thema’s in deze vergaderingen zijn de markt- en resultaatontwik- kelingen. Specifieke onderwerpen die in 2010 besproken zijn, waren: de noodzakelijke maatregelen om de effecten van de lagere vraag naar ICT –projecten te dempen en de mogelijkheden om Ctac’s marktpo- sitie te verbeteren. In dat kader zijn de integratie van Yellow2B en Yellow & Red, de oprichting van Ctac Heal- thcare, Ctac Warehouse Optimization Services en Persity Search en Persity Resourcing besproken. Daarnaast is aandacht besteed aan het verander- traject dat de Belgische organisatie op dit moment doorloopt. Ook zijn specifieke thema’s als toekomstige financiering van Ctac, toekomstige huisvesting en datacenterfaciliteiten uitgebreid aan de orde geweest. De ondernemingsraad heeft in verschil- lende zaken advies en/of instemming gegeven. MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN BINNEN CTAC De langetermijnvisie en continuïteit van de organisatie zijn de belang- rijkste uitgangspunten van maat- schappelijk verantwoord ondernemen binnen Ctac. Daarnaast is binnen de ICT markt sprake van een duide- lijke bewustwording om duurzamer te gaan werken. De invloed van grondstofschaarste en eindigheid van fossiele brandstoffen krijgen ook invloed op de ICT branche. Zo streeft de Nederlandse overheid er naar om al haar producten en diensten duur- zaam in te kopen, waaronder ook de inkoop van ICT diensten. Ctac onder- schrijft het belang van duurzaamheid in haar dienstverlening aan zowel haar klanten als aan de maatschappij in zijn algemeenheid. Halverwege 2010 is daarom gestart met een project gericht op het verder verankeren van duurzaamheid in de bedrijfsvoering en het diensten- pakket. Het project is opgedeeld in vier onderdelen waarbij allereerst een organisatiescan naar duurzaamheid is	uitgevoerd, dit is het startpunt waarbij de belangrijkste gegevens die betrek- king hebben op Ctac en duurzaam- heid zijn verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Vervolgens is in een omgevingsscan en kaart gebracht welke trends er zijn op het gebied van duurzaamheid in de ICT branche. De derde fase was uit het in kaart brengen van het energieverbruik en het opstellen van een Carbon Foot- print rapportage. Tot slot is in een tweetal interactieve en creatieve ses- sies met enthousiaste medewerkers en de raad van bestuur bekeken waar de kansen liggen, hoe de organisatie enthousiast gemaakt kan worden voor duurzaamheid en hoe het draagvlak kan worden vergroot. De uitkomsten van dit project worden in 2011 gebruikt voor het opstellen van een duurzaamheidprogramma dat gestoeld is op de drie P’s van maatschappelijk verantwoord onder- nemen. Deze integrale aanpak maakt het mogelijk voor Ctac om meervou- dige winst te behalen met duurzaam- heid op zowel sociaal, maatschappe- lijk als economisch vlak. Vanuit de P van People wordt door het programma De Nieuwe Aanpak (DNA) een verdere flexibilisering van werktijd en werkomgeving bewerk- stelligd. Mede hierdoor profileert Ctac zich als een goede werkgever voor zowel huidige als toekomstige werknemers. Voor de invulling van de P van Planet wordt een energie- en milieumanage- ment systeem opgesteld. Voor het reduceren van het energieverbruik wordt onderzocht of kan worden aan- gesloten bij de doelstelling die zijn vastgelegd in de MeerJarenAfspraken (MJA’s) voor de ICT-branche. Om de milieubelasting te verminderen wordt gestart met een traject voor certifi- cering van het milieumanagement- systeem volgens de norm ISO 14001. Uit de Carbon Footprint-rapportage blijkt dat het merendeel van de CO2- uitstoot wordt veroorzaakt door het brandstofverbruik van de leaseauto’s. Om dit te verminderen wordt een mobiliteitsplan opgesteld met als doelstelling een reductie van 25% eind 2014 ten opzichte van eind 2010.
30						CTAC JAARVERSLAG 2010 31

“Binnen Ctac Powerhouse gaan vakmanschap en betrokkenheid hand in hand met een pragmatische, ondernemende houding.”

van Ctac, daarnaast krijgt de balans tussen werk en privé veel aandacht. Bij de verhuizing naar het nieuwe hoofdkantoor begin 2012 vormt “De Nieuwe Aanpak” binnen Ctac een centraal thema. De uiteindelijke doel- stellingen van het DNA-programma zijn beter werkgeverschap, optimaal gefaciliteerde kennisdeling, construc- tief en inspirerend samenwerken en de buitenwereld meer naar binnen halen. Ctac betreft zijn medewerkers bij het DNA-programma door onder andere het organiseren van excursies en door medewerkers uit te nodigen om DNA-sessies bij te wonen.

	De P van Profit wordt ingevuld door producten en diensten te ontwikkelen waarbij de focus ligt op duurzaamheid. Deze producten zullen bij onze klanten besparingen realiseren op het gebied van energie, afval en CO₂-uitstoot. Hiervoor gaan wij samenwerking aan met klanten, leveranciers en partners om middels innovatieve projecten een bijdrage te leveren aan een gezonder milieu. CARBON FOOTPRINT RAPPORTAGE Over 2010 heeft Ctac haar Carbon Footprint vastgesteld. Deze footprint is gebaseerd op de internationale standaard ISO 14064 en het Green House Gas (GHG) protocol. De verschillende locaties van het bedrijf, de middelen en de medewerkers zijn meegenomen in de berekening van de CO₂-footprint. De footprint bestaat uit drie onderdelen, de zogenoemde scopes; <i>SCOPE 1</i> Dit zijn de directe CO₂ –emissies, dus emissies door de eigen organisatie, zoals eigen gas gebruik en emissies door het eigen wagenpark. <i>SCOPE 2</i> Dit zijn de indirecte emissies, de emissies die zijn ontstaan door de opwekking van elektriciteit die de organisatie gebruikt, zoals emissies door centrales die deze elektriciteit leveren. Verder worden ook zakelijke vliegreizen en zakelijke reizen met privé auto’s tot scope 2 gerekend. <i>SCOPE 3</i> Dit zijn de overige indirecte emissies, dit zijn emissies die een gevolg zijn van het bedrijf, maar komen voort uit bronnen die geen eigendom zijn van het bedrijf noch beheerd worden door het bedrijf. Voorbeelden zijn emissies die voortkomen uit de productie van ingekochte materialen en de verwerking van het afval en het gebruik van het door het bedrijf aangeboden/verkochte werk, dienst of levering. Verder behoren ook zakenreizen openbaar vervoer en woon-werk verkeer tot scope 3.	CARBON FOOTPRINT CTAC 2010 Ctac had in het jaar 2010 een totale emissie van 3.180 ton CO₂. Het overgrote deel komt door het wagenpark, deze is goed voor een uitstoot van 2.313 ton CO₂, dat is 73% van de totale emissie. Verder is een uitstoot van 794 ton gerelateerd aan het elektriciteitsverbruik van de kantoren en datacenters (25%) en 71 ton aan het ingekochte aardgas (2%). RISICOPROFIEL EN -BEHEERSING RISICOHOUING De directie streeft er in algemene zin naar om risico’s tot een minimum te beperken en geen substantiële risico’s aan te gaan, zonder dat deze risico’s beheersbaar gehouden kunnen worden. ALGEMEEN Ctac’s lange termijn strategie is gericht op continuïteit van de onderneming en waardecreatie voor alle stakeholders door middel van groei en een positieve ontwikkeling van de winstgevendheid. In de uitvoering van de strategie heeft Ctac te maken met verschillende risico’s. Risico’s van strategische, operationele en financiële aard, maar ook risico’s met betrekking tot de markt waarin het opereert. Het is de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur om risico’s te identificeren en om risico’s te minimaliseren door middel van passende maatregelen. Ctac geeft hoge prioriteit aan interne beheersing. De interne beheersing wordt continu beoordeeld en verder geprofessionaliseerd. Het risicomanagementsysteem analyseert de risico’s en meet periodiek de effectiviteit van de maatregelen zoals deze voor alle bedrijfsprocessen binnen Ctac geldt. Risicomanagement is een integraal onderdeel van de planning- en controlecyclus. Dit systeem bestaat onder meer uit strategievaststelling en budgetbepaling. De raad van bestuur draagt hiervoor de verantwoordelijkheid. De strategische koers wordt jaarlijks uitgebreid	besproken met de raad van commissarissen. Strategische doelen worden samen met business unit directeuren vertaald naar businessplannen en budgetten. Het businessplan bevat per business unit, naast een financiële begroting, een aantal concrete businessdoelstellingen die worden vertaald in enkele Key Performance Indicatoren (KPI’s), die gedurende het jaar consequent worden gemeten op voortgang. Belangrijke KPI’s bij Ctac zijn onder andere bezettingsgraad, tarieven, aantal directe en indirecte fte’s en efficiency van de processen. De raad van bestuur van Ctac beoordeelt wekelijks de bezettingsgraad. De resultaten per business-unit worden maandelijks door raad van bestuur en business-unitdirectie vergeleken met de resultaten van vorig jaar en de opgestelde budgetten voor dit jaar. (Indien nodig worden nadere acties gedefinieerd.) Eens per kwartaal wordt met alle business-units van Ctac een uitgebreide review van hun businessresultaten gehouden door directie en raad van bestuur en wordt de rolling forecast bijgewerkt. Binnen Ctac wordt gewerkt met uniforme werkprocessen, procedures en informatiesystemen. Verantwoordelijkheden, bevoegdheden, functiescheidingen, richtlijnen, procedures en processen zijn bij Ctac op heldere en toegankelijke wijze vastgelegd in de C-workguide. In deze geautomatiseerde tool zijn de belangrijkste processen binnen Ctac uitgewerkt. Ctac verzorgt door middel van een continu proces van interne controles en metingen voor het zo optimaal mogelijk bewaken en het tijdig identificeren en, indien noodzakelijk, mitigeren van ontstane risico’s. Dit risicomanagementsysteem met zijn controlemiddelen en mitigerende maatregelen is een periodiek terugkerend onderwerp op de agenda van de raad van commissarissen. Tevens wordt jaarlijks een externe accountancytoets uitgevoerd op de opzet en werking van de interne controle, voor zover dit relevant is in het kader van de jaarrekening. In 2010 heeft Ctac gewerkt aan het verder optimaliseren van risico-beheersings- en interne controle-systemen. Ctac is zich bewust dat dergelijke systemen geen absolute	zekerheid bieden dat er zich geen onjuistheden van materieel belang kunnen voordoen. In Ctac’s systeem van risicomanagement en controle zijn de volgende belangrijke elementen te onderscheiden: - strategische risico’s/marktrisico’s; - financiële risico’s; - operationele risico’s. In de onderstaande paragraaf zijn de meest relevante risico’s die op dit moment voor Ctac gelden, uiteengezet. Risico’s die op dit moment niet onderkend zijn of die als niet-materieel beschouwd worden, kunnen hier niet genoemd worden. STRATEGISCHE RISICO’S/ MARKTRISICO’S • De ontwikkelingen in de markt waarin Ctac zich bevindt gaan snel. Het risico bestaat dat Ctac onvolgende in staat is om vernieuwend te zijn. Teneinde dit te voorkomen, loopt Ctac zoveel mogelijk samen met de klant voorop in het verbeteren van de processen van de klant. Op deze manier is Ctac in staat om zo adequaat mogelijk ICT-oplossingen te ontwikkelen. De toenemende wens van klanten om een volwaardig partnerschap aan te gaan, blijft zich continueren. Op elkaar kunnen rekenen in woelige tijden is een groot goed. Organisaties zijn afhankelijk van optimaal functionerende ICT-systemen ter ondersteuning van de (bedrijfs)processen. Hierdoor is een ‘one stop-shop’-oplossing, met aangeboden diepgaande kennis van de verticale markt in combinatie met een breed scala van oplossingen, bij de klant zeer gewenst. Ctac heeft hier met het Powerhouse-model de juiste oplossing paraat. Een duurzame en sterke band met de klant wordt hiermee opgebouwd en uitgebreid. • Door de volwassen markt voor ICT-dienstverlening, in combinatie met minder gunstige economische omstandigheden, is sprake van druk op prijs en marge. Des te belangrijker wordt het om heldere strategische keuzes te maken ten aanzien van de strategische positionering, zoals in het verslag van de raad van bestuur weergegeven.	• Na een stevige dip in de ICT-sector in 2009, was er in 2010 sprake van een voorzichtig herstel. Met name door een effectieve sturing op de bezettingsgraad en strakkere projectbeheersing heeft Ctac 2010, na het verlies in 2009, met een kleine winst kunnen afsluiten. Dat in minder gunstige economische tijden de vraag naar ICT-diensten en -projecten behoorlijk onder druk kan staan hebben we afgelopen twee jaar ondervonden. Om de gevoeligheid voor schommelingen in de conjunctuur te beperken, streeft Ctac ernaar om ongeveer 50% van de totale jaaromzet te behalen uit meerjarige beheer- en hostingcontracten en uit de dagelijkse dienstverlening die door onze bestaande klantenkring wordt gevraagd. Dat percentage ligt nu iets boven de 40%. Ctac bedient ongeveer 600 klanten. Door een brede spreiding van klanten over verschillende sectoren en een brede exposure naar grotere klanten, minimaliseert Ctac het neerwaarts risico op de omzet. • Ctac heeft voor de verminderde vraag naar ICT-diensten en -projecten getracht de gevolgen te beperken door het efficiënt en flexibel inzetten van eigen medewerkers en het gebruik van inhuurkrachten c.q. uitbesteding tot een minimum te beperken. FINANCIËLE RISICO’S • Ctac is onderhevig aan een aantal financiële risico’s, zoals marktrisico (renterisico en valutarisico), kredietrisico, liquiditeitsrisico en kapitaalrisico. Een uitgebreide omschrijving van deze financiële risico’s en de beheersing daarvan is terug te vinden onder punt 4 in de jaarrekening. Ctac probeert deze mogelijke risico’s tijdig in beeld te krijgen. OPERATIONELE RISICO’S • Project- en opdrachtcontrole: Een van de belangrijkste pijlers binnen Ctac is het verzorgen van projecten en opdrachten. Deze	pijler heeft zijn oorsprong in de steeds in omvang en complexiteit toenemende klantvraag naar nieuwe producten en diensten. De kwaliteit van het uitvoeren van deze projecten en opdrachten kan een belangrijke invloed hebben op de prestaties en resultaten van Ctac. Om de hiermee samenhangende risico’s zoveel mogelijk te minimaliseren, is een optimaal werkend intern kwaliteits- en beheeringssysteem onontbeerlijk. Ctac heeft zijn risicomanagement apart gepositioneerd binnen zijn organisatie om het identificeren en mitigeren van risico’s zo adequaat mogelijk aan te pakken. Daar waar een directe en volledige invloed van een risico op het te bereiken resultaat aan Ctac toe te schrijven is, neemt Ctac hiervoor de vanzelfsprekende verantwoordelijkheid. • Deze verantwoordelijkheid kan Ctac volledig dragen door het aanwezig zijn van management met de juiste competenties en business/ICT-kennis in zowel de breedte als de diepte. • Om de continuïteit te kunnen waarborgen in geval van claims, heeft Ctac een algemene en een beroepsaansprakelijkheidsverzekering. Ctac heeft nog nooit een beroep op deze verzekering gedaan. • Acquisities: Ctac acquireert bedrijven met het uiteindelijke doel om deze te integreren binnen de Ctac organisatie. Het is belangrijk dat het integratieproces goed verloopt teneinde ongewenst verloop tot een minimum te bepreken. • Arbeidsmarkt: Voor een ICT-dienstverlener als Ctac zijn medewerkers de belangrijkste assets van het bedrijf. Ctac kan alleen verder groeien dankzij haar medewerkers. Het HR (Human Resources) beleid van Ctac is er dan ook op gericht om een werkklimaat te creëren waarin er ruimte is voor groei, ontwikkeling en nieuwe uitdagingen. Schaarste op de arbeidsmarkt kan groei in ICT-kennis of een absolute
32					CTAC JAARVERSLAG 2010	33

groei afremmen. Het behoud en werven van deskundig personeel is een belangrijk doel en zal samen met het aantrekken van talentvolle medewerkers de komende jaren een speerpunt blijven.

- **Kwaliteitsmanagement:** Bij het niet kunnen leveren van de afgesproken kwaliteit loopt Ctac het risico dat prestaties en resultaten niet of deels niet gehaald worden. Kwaliteitsmanagement is daarmee een belangrijke pijler binnen de organisatie. Continu wordt gewerkt aan het verbeteren van de geleverde prestaties aan onze klanten in welke vorm dan ook. Informatiebeveiliging is een belangrijk onderdeel van kwaliteitsmanagement. Het handelen volgens de norm NEN/ISO 27001 is als regulier proces ingebed in de organisatie. Een belangrijk vereiste hierbij is het continu blijven werken aan het meten en rapporteren van de effectiviteit en efficiëntie van de geïmplementeerde maatregelen. Het geheel wordt met regelmaat via een audit door externe partijen alsmede door een intern audit-proces getoetst op doeltreffendheid, geschiktheid en passend voor de afgesproken normering. Uit deze diverse audits zijn in 2010 geen kritische bevindingen gekomen.

CONCLUSIE

Op basis van de uitgevoerde evaluaties over 2010 concludeert de raad van bestuur dat het risicomanagementsysteem alsmede de beheersing van de bedrijfsprocessen en de interne controle hierop binnen Ctac afdoende professioneel, passend en doeltreffend zijn verzorgd. De raad van bestuur is van mening dat het risicomanagementsysteem met zijn controle en metingen afdoende mate van zekerheid biedt inzake de betrouwbaarheid van de financiële informatie en stuurinformatie en in overeenstemming met relevante wet- en regelgeving, voortkomend uit dit systeem.

VOORUITZICHTEN

In 2011 zal Ctac zich richten op herstel van het rendement, te realiseren door een verdere versterking van de marktpositie. Naast focus op autonome

groei zal de onderneming gericht kijken naar acquisities en start ups ten behoeve van verdere groei passend binnen het Solution Provider concept. Integraal onderdeel hiervan is de verdere gecontroleerde internationale roll-out van het succesvolle, eigen XV Retail product.

Mede gelet op het groeiend aantal potentiële opdrachten, verwacht Ctac in 2011 een verdere toename van de omzet en de winstgevendheid.

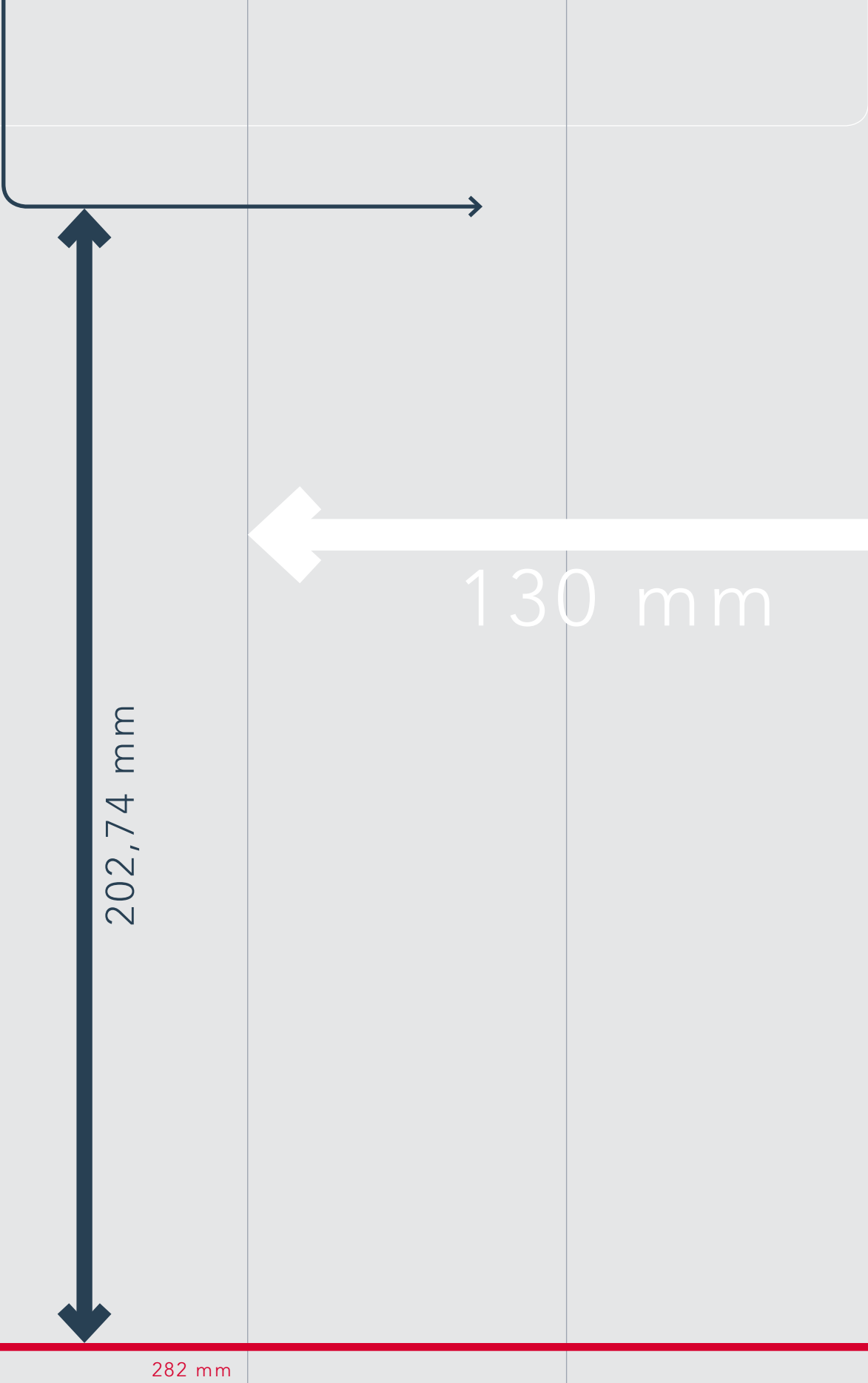
WOORD VAN DANK

Ctac kijkt terug op een zeer enerverend jaar, waarin er enerzijds veel initiatieven zijn genomen die de transitie van ERP-dienstverlener naar Solution Provider in de aankomende jaren mogelijk moeten maken en waarin anderzijds de focus lag op verbetering van de marktpositie door verschillende acquisities, maar ook door het aangaan van diverse samenwerkingsovereenkomsten en partnerships, de oprichting van een Ctac vestiging in Frankrijk en de uitbreiding richting de Health-care sector. Tegelijkertijd is er na de stevige teruggang in de ICT sector in 2009 in het afgelopen jaar veel aandacht besteed aan rendementsherstel door een effectieve sturing op de bezettingsgraad en een strakkere projectbeheersing. 2010 is dus met recht in verschillende opzichten een zeer enerverend jaar te noemen. De raad van bestuur kijkt met tevredenheid terug op het afgelopen jaar waarin vele goede stappen zijn gezet, en wil al haar medewerkers bedanken voor hun onaflaatbare inzet en toewijding. 🕒

's-Hertogenbosch, 16 maart 2011

De raad van bestuur

*De heer H.L.J. Hilgerdenaar
De heer H.P.W.P.T.M. van Groenendaal
De heer W.J. Wienbelt*





IDEALE MIX TUSSEN KENNIS EN COMMITMENT

Je expertise effectief inzetten – daar draait 't om. Ctac denkt creatief mee met klanten over het verhogen van hun effectiviteit, het stroomlijnen en verbeteren van hun businessprocessen en het verlagen van hun kosten.

Compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code

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

- De huidige leden van de raad van bestuur hebben geen aanstelling voor bepaalde tijd (II 1.1). De bestuurders acteren vanuit een strategisch langetermijnperspectief en daarbij past het limiteren van de aanstelling niet.
- Een eventuele vergoeding bij ontslag van de heer Hilgerdenaar, de heer Wienbelt en de heer Van Groenendael is niet contractueel bepaald en zodoende niet gemaximeerd (II.2.8). Voor vergoeding bij onvrijwillig ontslag als bedoeld in voornoemde best practice-bepaling zal een schadevergoeding worden betaald, die redelijk is op grond van de contractuele relatie, de maatschappelijke ontwikkeling en jurisprudentie.
- De honorering van de raad van bestuur is uitgewerkt in de jaarrekening als onderdeel van het jaarverslag (II.2.14). Het jaarverslag wordt op de website geplaatst. Het

remuneratiebeleid dat is goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, wordt tevens op de website geplaatst. Op basis van het bezoldigingsbeleid heeft de raad van commissarissen de honorering van de individuele leden van de raad van bestuur vastgesteld.

- Ctac heeft geen secretaris van de raad van bestuur aangesteld, omdat deze functie niet past bij haar bestuursstructuur (III.4.3). Ctac geeft op andere wijze invulling aan wat de code op dit punt voorschrijft.
- De raad van bestuur wordt benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders uit een bindende voordracht van ten minste twee personen voor iedere vacature, op te maken door de Stichting Prioriteit. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders is vrij in de benoeming indien binnen de in de statuten gestelde termijn geen bindende voordracht is opgesteld. In afwijking van de code (IV.1.1.) kan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aan een bindende voordracht het bindende karakter ontnemen door middel van een besluit dat is genomen met een meerderheid van ten minste twee derde van de uitgebrachte stemmen, die meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigt.
- Ctac heeft er voor gekozen geen webcams en/of andere technische hulpmiddelen voor het volgen van

analisten- en andere bijeenkomsten en vergaderingen door derden en deelname van aandeelhouders aan vergaderingen (IV 3.1) in te zetten. De presentaties die Ctac aan deze doelgroepen geeft, zijn echter voor iedereen beschikbaar via onze website.

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

DE MONITORING COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE CODE

In december 2008 heeft de voormalige Monitoring Commissie Corporate Governance Code (Commissie-Frijns) een geactualiseerde code, hierna te noemen: 'Code 2008', gepresenteerd. De minister van Justitie heeft bij algemene maatregel d.d. 10 december 2009 de Code 2008 aangewezen als nieuwe gedragscode en daarmee de voormalige Corporate Governance Code uit 2003, in 2004 aangewezen als gedragscode, vervangen. De Code 2008 is van toepassing op boekjaren op of na 1 januari 2009.

Per 2 juli 2009 heeft de minister van Financiën mede namens de ministers van Economische Zaken en Justitie een nieuwe Monitoring Commissie Corporate Governance Code ingesteld (Commissie-Streppel).

De Commissie-Streppel heeft in haar evaluatierapport van december 2010 in het bijzonder gekeken naar bepalingen die de afgelopen vier jaren minder dan 90% zijn toegepast

en naar de nieuwe bepalingen in de Code 2008. De Commissie-Streppel concludeert dat de naleving in het boekjaar 2009 van bepalingen die de afgelopen vier jaren minder dan 90% zijn toegepast niet significant beter of slechter is geworden ten opzichte van het boekjaar 2008. Zij wijst er wel op dat niet-naleving door de maatschappij, met name op het punt van beloningen, steeds minder acceptabel wordt gevonden. De nieuwe best practice bepalingen in de Code 2008 worden volgens de Commissie-Streppel over het algemeen toegepast of uitgelegd. De Commissie-Streppel heeft voorts haar voornemen geuit in 2011 in ieder geval aandacht te besteden aan diversiteit, aandeelhouderschap in internationaal perspectief, het verslag van de raad van commissarissen en de kwaliteit van de uitleg in het algemeen. Ctac wacht de ontwikkelingen in dit kader met interesse af.

WETSVOORSTEL UITVOERING ADVIEZEN MONITORING COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE CODE

Het wetsvoorstel beoogt een bijdrage te leveren aan de versterking van het Nederlandse Corporate Governance-systeem door onder meer een betere balans aan te brengen tussen bestuurders en aandeelhouders, alsmede de mogelijke risico's verbonden aan overmatige betrokkenheid van aandeelhouders, beter te beheersen. Daartoe is voorgesteld de Wet op het financieel toezicht, de Wet giraal effectenverkeer en het Burgerlijk Wetboek te wijzigen. De belangrijkste voorgestelde

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

wijzigingen zijn:

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

Het wetsvoorstel is ter behandeling ingediend bij de Tweede Kamer. Ctac wacht de verdere ontwikkelingen in dit kader af.

WETSVOORSTEL WIJZIGING VAN BOEK 2 VAN HET BURGERLIJK WETBOEK IN VERBAND MET DE AANPASSING VAN REGELS OVER BESTUUR EN TOEZICHT IN NAAMLOZE EN BESLOTEN VENNOOTSCHAPPEN

Dit wetsvoorstel geeft uitwerking aan een alternatief bestuursstelsel waarin uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders deel uitmaken van één orgaan (one-tier model). Ook wordt voorzien in een nieuwe regeling voor de rechtsverhouding tussen bestuurder en de vennootschap, een nieuwe regeling voor tegenstrijdig belang binnen de raad van bestuur en binnen de raad van commissarissen, en de besluitvorming van de vennootschap, en wordt de regeling omtrent de bindende voordracht van bestuurders gewijzigd. Het wetsvoorstel is op 8 december 2009 aangenomen door de Tweede Kamer en is inmiddels ter behandeling voorgelegd aan de Eerste Kamer. Ctac wacht de ontwikkelingen in dit kader af.

RAAD VAN BESTUUR

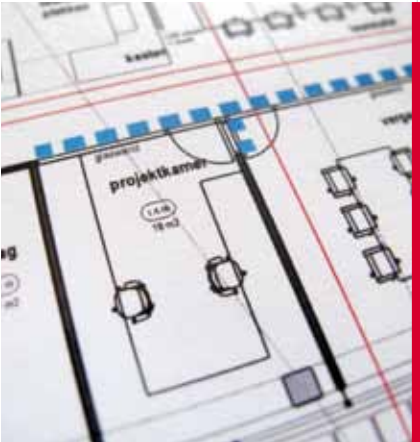
De raad van bestuur van Ctac is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van doelstellingen en strategie, en voor het uitvoeren van het strategische en operationele beleid van de onderneming. De raad van bestuur

richt zich bij het uitvoeren van zijn taak op het belang van de onderneming en de daarmee verbonden ondernemingen. Hierbij wordt rekening gehouden met de belangen van alle stakeholders.

De raad van bestuur van Ctac wordt gevormd door de heren Henny Hilgerdenaar, Jan-Willem Wienbelt en Harrie van Groenendael. Voor gegevens van de leden van de raad van bestuur verwijzen wij naar pagina 18.

RAAD VAN COMMISSARISSEN

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



PARKEERGELEGENHEID
OM HET NIEUWE CTAC KANTOORPAND
OPTIMAAL ZICHTBAAR TE MAKEN
VANAF DE A2, IS DE PARKEERRUIMTE
INGEBED BINNEN HET LANDSCHAP.

De raad van commissarissen bestaat thans uit de heren Herman Olde Hartmann (voorzitter), Hans Jägers en Ed Kraaijenzank. De heer Hans Jägers onderhoudt namens de raad van commissarissen het contact met de Gemeenschappelijke Ondernemingsraad. Voor gegevens van de leden van de raad van commissarissen verwijzen wij naar pagina 19.

**ALGEMENE VERGADERING
VAN AANDEELHOUDERS**

Jaarlijks vindt een Algemene Vergadering van Aandeelhouders plaats.

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

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

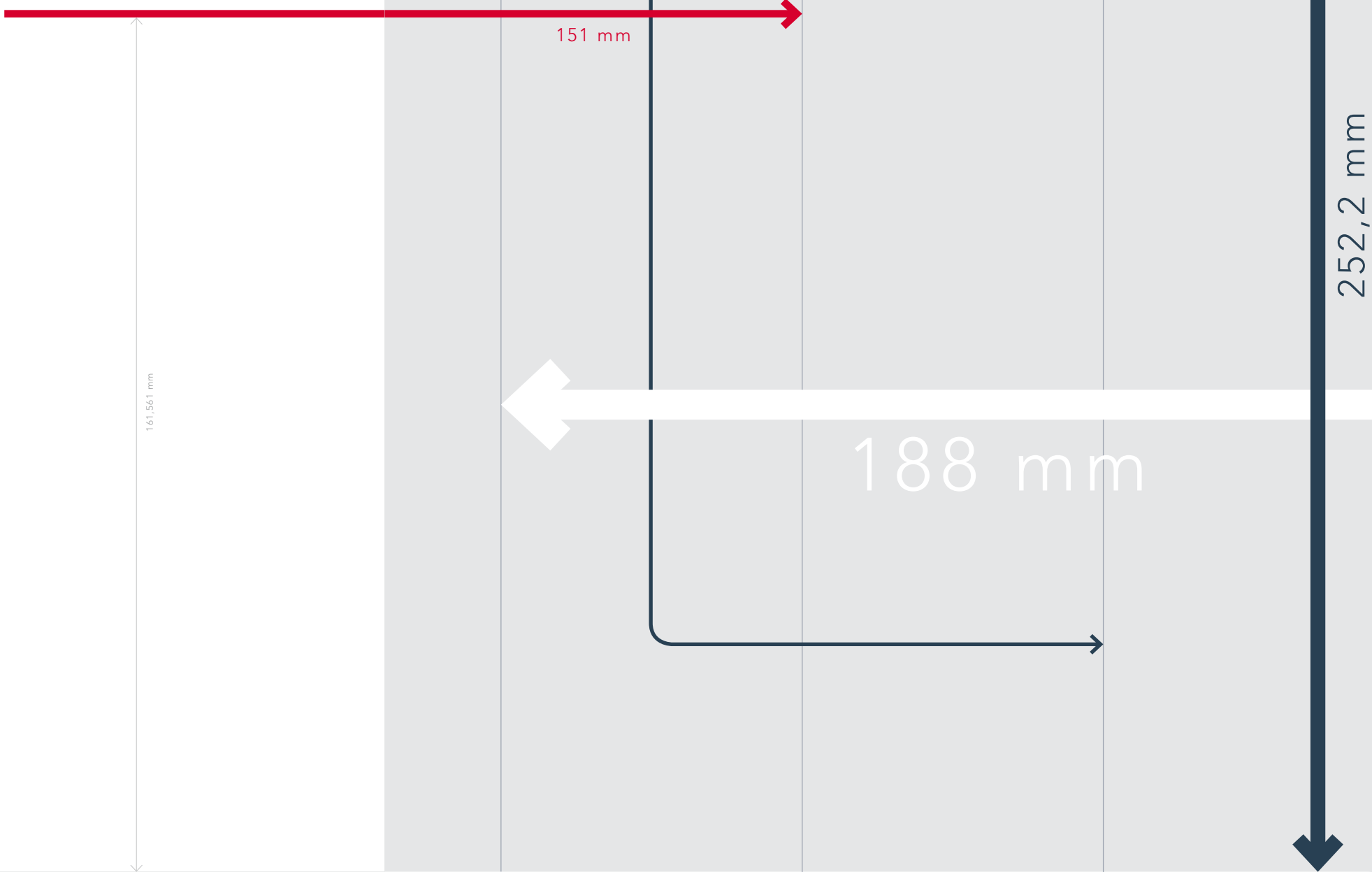
- vaststelling van de jaarrekening;
- vaststelling van de winstverdeling en het dividend;
- verlening van decharge aan de raad van bestuur voor het gevoerde beleid;
- verlening van decharge aan de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht op het gevoerde beleid en beheer van de raad van bestuur;
- benoeming, schorsing en ontslag van de leden van de raad van bestuur en van de raad van commissarissen;

- benoeming van de externe accountant;
- besluiten tot het wijzigen van de statuten op voorstel van de Stichting Prioriteit;
- machtiging van de raad van bestuur tot de inkoop van eigen aandelen;
- vaststelling van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen;
- goedkeuring van belangrijke bestuursbesluiten.

COMMUNICATIE

Ctac hecht grote waarde aan een

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



Verslag van de raad van commissarissen

In 2010 heeft Ctac belangrijke stappen gezet voor de strategische transitie van ERP-dienstverlener naar onderscheidend Solution Provider. Daarmee wordt ingespeeld op de groeiende behoefte van organisaties aan een ICT-dienstverlener met meer specialistische kennis van de activiteiten en kernprocessen in hun marktsector. Op basis van deze diepgaande marktkennis en in combinatie met de aanwezige productkennis is Ctac uitstekend gepositioneerd, om klanten de voor hen best passende samengestelde ICT-oplossingen te bieden.

In 2010 steeg de vraag naar ICT-diensten weer voorzichtig. Ondernemingen bleven terughoudend met het doen van grote investeringen, waarbij in de laatste maanden van 2010 het perspectief op nieuwe projecten bij Ctac verbeterde.

SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN BESTUUR

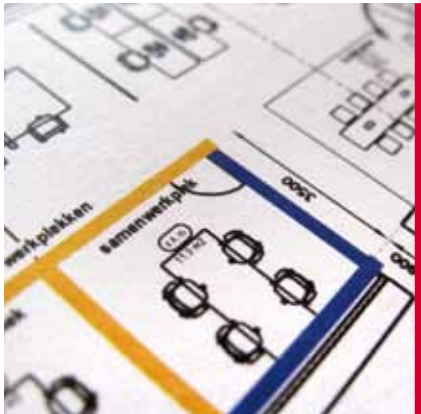
Op 5 januari 2010 heeft de raad van commissarissen aan de heer Henny Hilgerdenaar gevraagd om de functie van CEO te vervullen. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, die plaatsvond op 14 mei 2010, is hij officieel benoemd tot CEO. In 2010 zijn er verder geen wijzigingen geweest in de raad van bestuur van Ctac. Het driekoppige bestuur bestaat uit de heren Henny Hilgerdenaar (CEO), Jan-Willem Wienbelt (CFO) en Harrie van Groenendaal (CIO). Vanwege de aard van Ctac's dienstverlening en de daarop

afgestemde organisatie, waarin de aandacht voor de operationele processen de primaire verantwoordelijkheid is van de business-units, is de functie van COO vervallen. Het informatiebeleid, de technologische ontwikkeling en cliëntspecifieke oplossingen heeft nog meer aandacht en tijd van het bestuur nodig. Hierom is de functie van CIO bij Ctac ontstaan.

SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

In het verslagjaar zijn er geen veranderingen in de samenstelling van de raad van commissarissen geweest. De raad van commissarissen bestaat uit de volgende drie leden: de heer Herman Olde Hartmann, voorzitter, de heer Hans Jägers en de heer Ed Kraaijenzank.

De heer Jägers is tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 14 mei 2010 herbenoemd. Het betreft hier een derde en tevens laatste termijn van vier jaar.



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

Nadere informatie over de huidige leden van de raad van commissarissen is te vinden op pagina 19 van dit jaarverslag. De samenstelling van de raad van commissarissen voldoet aan de richtlijnen van de Corporate Governance Code. De samenstelling is evenwichtig en zodanig, dat de combinatie van ervaring, deskundigheid en onafhankelijkheid de raad van commissarissen in staat stelt zijn diverse taken naar behoren te verrichten. Naar het oordeel van de raad is voldaan aan het in best practice bepaling III 2.1 bepaalde. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice-bepaling III.2.2.

KANTOOR PETTELAAR PARK
DE DUURZAAMHEID IS
GEWAARBORGD DOOR EEN
AANTAL MAATREGELEN, ZOALS
WARMTE/KOUDE OPSLAG IN DE
BODEM, GROENE DAKEN MET
AANVULLENDE WATERBERGING
EN DIVERSE MAATREGELEN OM
HET ELEKTRICITEITSVERBRUIK
TE REDUCEREN.

95,3 mm

“In 2010 heeft Ctac belangrijke stappen gezet voor de strategische transitie van ERP-dienstverlener naar onderscheidend Solution Provider.”

Bij de overname van Yellow2B B.V., Yellow & Red B.V. en Alpha Distri B.V. is sprake geweest van een tegenstrijdig belang. De heer H.P.W.P.T.M. van Groenendaal was aandeelhouder van Yellow2B B.V. en van Yellow & Red B.V., en tevens bestuurder van Ctac N.V. De heer H.P.W.P.T.M. van Groenendaal was aandeelhouder en bestuurder van Alpha Distri B.V. en tevens bestuurder van Ctac N.V. De best practice-bepalingen II.3.2 tot en met II.3.4 van de Corporate Governance Code zijn nageleefd.

ACTIVITEITEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN WERKZAAMHEDEN

De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar 2010 volgens een van tevoren vastgesteld schema tienmaal in aanwezigheid van de raad van bestuur vergaderd en viermaal als auditcommissie. Tijdens alle vergaderingen was de voltallige raad van commissarissen aanwezig. In de vergaderingen met de raad van bestuur kwam een aantal vaste onderwerpen aan de orde, waaronder strategie, de begroting, de financiële ontwikkelingen en resultaten (inclusief contingency-plan), de marktontwikkelingen, werknemersaangelegenheden - waaronder de GOR -, de organisatiestructuur, de algemene en operationele gang van zaken, het remuneratiebeleid en uitvoering en implicaties hiervan, en Corporate Governance. Tevens is de door de onderneming gevoerde strategie veelvuldig aan de orde gekomen en is regelmatig aandacht besteed aan de belangrijkste aan de bedrijfsvoering van de onderneming verbonden risico's. Voor een nadere toelichting daarop wordt verwezen naar de pagina's 32 - 34 van dit jaarverslag. De opzet en werking van de daaraan gekoppelde interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn periodiek geëvalueerd.

Specifieke onderwerpen die in 2010 aan bod kwamen, waren de strategische speerpunten, de noodzakelijke maatregelen om de effecten van de lagere vraag naar ICT-projecten te dempen, en de mogelijkheden om de marktpositie van Ctac, ook in economisch mindere tijden, verder te verbeteren. In dat kader is (onder andere) aandacht besteed aan de integratie van Yellow2B en Yellow & Red, de oprichting van Ctac Frankrijk, Ctac Healthcare en Ctac Warehouse Optimization Services. Daarnaast is aandacht besteed aan het verdertraject dat de Belgische organisatie op dit moment doorloopt. De voltallige raad van commissarissen en raad van bestuur hebben in België de plannen met het Belgische management besproken. Ook zijn specifieke thema's als toekomstige financiering van Ctac, toekomstige huisvesting en datacenterfaciliteiten uitgebreid aan de orde geweest.

De raad van commissarissen heeft in 2010 eenmaal voltallig zonder de raad van bestuur vergaderd. Tijdens deze vergadering is het eigen functioneren van de raad van commissarissen alsmede het functioneren van de raad van bestuur besproken. De hierbij besproken onderwerpen waren onder andere: kwaliteit en tijdigheid van informatie, onderbouwing van voorstellen, beoordeling van besluiten versus ondernemingsstrategie, balans tussen betrokkenheid en afstand houden, samenspel tussen raad van bestuur, raad van commissarissen en ondernemingsraad, greep op voorziene en onvoorziene gebeurtenissen, communicatie en persoonlijke verhoudingen, evenwicht in samenstelling, kennis en kunde, profiel raad van commissarissen, uitoefening rol van voorzitter. De voltallige raad van commissarissen was op 14 mei 2010 aanwezig op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Naast de formele vergaderingen waren er tussentijds regelmatig contacten over actuele ontwikkelingen, zowel onderling als met de leden van de raad van bestuur. Op individuele basis heeft een lid van de raad van commissarissen een overlegvergadering van de ondernemingsraad met leden van de raad van bestuur bijgewoond. In deze vergaderingen is constructief overleg gevoerd over de gevolgen van de economische ontwikkelingen en de door Ctac te nemen maatregelen.

BEZOLDIGING RAAD VAN BESTUUR (EN EERSTE NIVEAU VAN LEIDING-GEVENDEN)

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

In lijn met deze uitgangspunten ontvangen de leden van de raad van bestuur een beloning die jaarlijks is vastgesteld en bestaat uit een basis-salaris en een variabele beloning. Het vaste deel van de beloning is in lijn met de beloning van vergelijkbare ondernemingen en het variabele deel van de beloning is verbonden aan een minimum en maximum, en gerelateerd aan het vaste deel van de beloning. Het variabele gedeelte van de beloning van de raad van bestuur is gebaseerd op een aantal Key Performance Indicators (KPI's). Deze KPI's vormen samen een gewogen gemiddelde van het percentage van het variabele deel van de beloning. De KPI's zijn opgebouwd uit financiële data en data aangaande medewerkers en klanttevredenheidsindicatoren. Voor meer details over het beloningsbeleid en de beloning van de raad van bestuur wordt verwezen naar het remuneratierapport op pagina 82 van dit verslag en naar de corporate website van Ctac (www.ctac.nl).

BEZOLDIGING VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De beloningen van de leden van de raad van commissarissen zijn niet gekoppeld aan de resultaten van de onderneming. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders stelt de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen vast. Géén van de commissarissen is in het bezit van aandelen en/of opties op aandelen Ctac. Voor het remuneratierapport van de raad van commissarissen wordt verwezen naar pagina 82 van dit verslag.

JAARREKENING EN DECHARGE

De door de raad van bestuur opge- maakte jaarrekening en het jaarver- slag 2010 is aan de raad van com- missarissen voorgelegd en uitvoerig besproken. HLB Van Daal & Partners N.V. Accountants & Belastingadvi- seurs heeft de jaarrekening 2010 gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende accountantsverklaring. Deze verklaring is opgenomen op pagina 96 van dit jaarverslag.

De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat het verslag van de raad van bestuur over 2010 voldoet aan de eisen van transparantie en dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de financiële positie en de winstgevendheid van de onderne- ming. Derhalve wordt voorgesteld aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening vast te stellen en de raad van bestuur en de raad van commissarissen decharge te verlenen voor het gevoerde beleid, respectievelijk het gehouden toezicht op dit beleid over het afgelopen boekjaar.

WINSTBESTEMMING EN DIVIDENDVOORSTEL

Ctac heeft in 2010 een bescheiden nettowinst gerealiseerd van EUR 0,2 miljoen, wat neerkomt op een winst per aandeel van EUR 0,02. Het divi- dendbeleid van Ctac, zoals uiteen- gezet op pagina 16 van dit jaarverslag, is om in principe 30% - 40% van de winst aan aandeelhouders uit te keren. Echter, gezien de geringe hoogte van de winst per aandeel, is het voorstel om over het boekjaar 2010 geen dividend uit te keren. Uitgaande van vaststelling van de jaarrekening 2010 wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om goedkeuring te verlenen aan het voorstel tot winstbestemming, zoals dit met instemming van de raad van commissarissen door de raad van bestuur is bepaald.

CORPORATE GOVERNANCE

De Corporate Governance-structuur van Ctac is een gezamenlijke verant- woordelijkheid van de raad van com- missarissen en de raad van bestuur. Ten minste eenmaal per jaar beoor- deelt de raad van commissarissen de Corporate Governance-regels die van toepassing zijn op de vennoot- schap, en adviseert over eventuele wijzigingen. Daarnaast wordt Corpo- rate Governance geagendeerd en besproken op de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Ook wijdt Ctac sinds 2003 een apart hoofdstuk in het jaarverslag aan de naleving van de Nederlandse Corpo- rate Governance Code.

De raad van commissarissen en de raad van bestuur onderschrijven vrijwel alle principes en best practices in de Corporate Governance Code en passen die ook toe. Ctac wijkt slechts op een beperkt aantal punten af van deze code. Voor een opsomming hiervan wordt verwezen naar pagina 39 van dit verslag.

WOORD VAN DANK

Na een lastig 2009 is er door alle betrokken medewerkers in 2010 opnieuw veel veerkracht getoond. Goede stappen zijn gezet om een meer onderscheidende marktpositio- nering te bewerkstelligen. Dat heeft ook geleid tot veranderingen en verschuivingen in de organisatie,

waar veel medewerkers mee te maken hebben gehad. De vraag naar Ctac-diensten is in de afgelopen maanden voorzichtig verbeterd en dat geeft vertrouwen in de gekozen richting en de stappen die hiervoor het afgelopen jaar zijn gezet.

De raad van commissarissen spreekt daarom graag zijn waardering uit aan alle medewerkers, het management en de raad van bestuur voor hun inzet, enthousiasme en flexibiliteit. 📌

's-Hertogenbosch, 16 maart 2011

De raad van commissarissen

*De heer H.G.B. Olde Hartmann, voorzitter
De heer H.P.M. Jägers
De heer E. Kraaijenzank*

131 mm

208 mm

188 mm

65 mm



VARIATIE ALS BRON VAN INSPIRATIE

ICT, een mannenwereld? Hoewel kwaliteit en motivatie leidend blijven in de werving, werkt Ctac aan meer diversiteit binnen de onderneming door het bieden van arbeidsvoorwaarden als werken in deeltijd, flexibele werktijden en interne doorstroom.

Jaarrekening

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2010

(in EUR x 1.000)	2010	2009	
ACTIVA			
Vaste activa			
7) Immateriële vaste activa	27.675	25.169	
8) Materiële vaste activa	2.080	2.663	
9) Latente belastingvorderingen	1.015	1.128	
	30.770	28.960	
Vlottende activa			
10) Handelsdebiteuren en overige vorderingen	18.201	14.004	
11) Liquide middelen	1.127	938	
	19.328	14.942	
	50.098	43.902	
PASSIVA			
12) Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	2.766	2.766	
Agioreserve	10.690	10.690	
Overige reserves	4.905	7.020	
Resultaat boekjaar	201	(2.115)	
	18.562	18.361	
Aandeel derden	33	-	
13) Langlopende verplichtingen			
13.1) Bancaire schulden	910	1.533	
13.2) Overige verplichtingen	5.415	3.686	
9) Latente belastingverplichtingen	942	748	
	7.267	5.967	
Kortlopende verplichtingen			
Bancaire schulden	4.767	2.831	
14) Voorzieningen	1.198	1.657	
15) Handelscrediteuren en overige schulden	17.968	15.034	
Te betalen vennootschapsbelasting	303	52	
	24.236	19.574	
	50.098	43.902	

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2010

(in EUR x 1.000)	2010	2009	
6) Netto-omzet	71.402	68.366	
Inkoopwaarde hard- en software	6.676	6.650	
Uitbesteed werk	9.736	10.671	
Inkoopwaarde van de omzet	(16.412)	(17.321)	
Brutomarge	54.990	51.045	
16) Personeelskosten	39.262	38.168	
Afschrijvingen en amortisaties	2.627	2.888	
17) Overige bedrijfskosten	11.911	11.749	
Totale bedrijfslasten	(53.800)	(52.805)	
Bedrijfsresultaat	1.190	(1.760)	
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	399	450	
Rentelasten en soortgelijke kosten	(582)	(800)	
Resultaat uit deelnemingen	-	(8)	
Overige financiële lasten	(588)	(432)	
18) Totaal financiële baten en lasten	(771)	(790)	
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	419	(2.550)	
19) belastingen	(218)	435	
Nettowinst	201	(2.115)	
20) Winst per aandeel			
Nettoresultaat per aandeel	0,02	(0,18)	
Nettoresultaat per aandeel na verwatering	0,01	*	

Aantal aandelen ultimo	11.526.460	11.526.460
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen	11.526.459	11.526.459
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen ten behoeve van de berekening van de verwaterde winst per aandeel.	14.957.920	13.144.062

* Nettoresultaat per aandeel na potentiële verwatering over 2009 is niet opgenomen. Potentiële gewone aandelen moeten worden behandeld als verwaterend als en alleen als de conversie in gewone aandelen de winst of het verlies per aandeel uit de voortgezette bedrijfsactiviteiten zou verlagen respectievelijk verhogen (IAS 33.41).

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN HET TOTAALRESULTAAT OVER 2010

(in EUR x 1.000)	2010	2009
Nettoresultaat rechtstreeks verantwoord in het eigen vermogen	0	0
Nettoresultaat over het boekjaar	201	(2.115)
Totaal resultaat over het boekjaar	201	(2.115)

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT EIGEN VERMOGEN OVER 2010

(in EUR x 1.000)	Geplaatst kapitaal	Agio	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
Saldo per 1 januari	2.766	10.690	3.395	1.510		18.361
Mutatie immateriële vaste activa			(262)	262		0
Nettoresultaat					201	201
Dividend				0		0
Saldo per 31 december	2.766	10.690	3.133	1.772	201	18.562

De mutatie immateriële vaste activa betreft de immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten en orders, de immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten en de in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa.

Over 2009 is geen dividend uitgekeerd.

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT EIGEN VERMOGEN OVER 2009

(in EUR x 1.000)	Geplaatst kapitaal	Agio	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
Saldo per 1 januari	2.766	10.690	3.388	5.131		21.975
Mutatie immateriële vaste activa			7	(7)		0
Nettoresultaat					(2.115)	(2.115)
Dividend				(1.499)		(1.499)
Saldo per 31 december	2.766	10.690	3.395	3.625	(2.115)	18.361

De mutatie immateriële vaste activa betreft de immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten en orders, de immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten en de in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa.

Het dividend betreft de uitkering van het dividend over 2008.

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2010

(in EUR x 1.000)	2010	2009
KASSTROOMOVERZICHT		
Bedrijfsresultaat	1.190	(1.760)
Afschrijvingen	2.627	2.888
	3.817	1.128
Verandering in werkkapitaal		
Vorderingen	(3.519)	7.130
Kortlopende schulden	685	(1.847)
	(2.834)	5.283
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	983	6.411
Ontvangen interest	399	450
Betaalde interest	(582)	(800)
Betaalde winstbelasting	(598)	(552)
	(781)	(902)
Kasstroom uit operationele activiteiten	202	5.509
Investeringsactiviteiten		
Investeringen in materiële vaste activa	(1.040)	(1.102)
Investeringen in ontwikkelingskosten		
22) Netto-investering in nieuwe deelnemingen	366	(737)
22) Uitbreiding belang deelnemingen	(652)	(2.210)
Verkoop minderheidsbelang deelnemingen	-	(8)
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(1.326)	(4.057)
Financieringsactiviteiten		
Langlopende schulden	(623)	(619)
Inkoop aandelen		
Ontvangen emissieopbrengst		
Dividend	-	(1.499)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(623)	(2.118)
	(1.747)	(666)
Liquide middelen	938	1.074
Kortlopende bancaire schulden	(2.831)	(2.301)
Saldo liquide middelen per 1 januari	(1.893)	(1.227)
Liquide middelen	1.127	938
Kortlopende bancaire schulden	(4.767)	(2.831)
Saldo liquide middelen per 31 december	(3.640)	(1.893)
	(1.747)	(666)

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. ALGEMENE INFORMATIE OVER CTAC

Ctac is ICT-dienstverlener gespecialiseerd in ERP-oplossingen. Activiteiten bestaan uit implementatie, integratie en beheer van o.a. SAP- en Microsoft-systemen en hiervan afgeleide activiteiten, zoals systeemupgrades en systeemoptimalisaties. De onderneming is SAP Gold Partner en Microsoft Gold Partner in Nederland en België. Bovendien is Ctac de grootste SAP reseller in Nederland voor middelgrote ondernemingen. Tot de klantenkring behoren ongeveer zeshonderd organisaties van elke bedrijfsgrootte en in uiteenlopende branches. Ultimo 2010 had Ctac 501 medewerkers in dienst. Ctac is actief in Nederland, België, Duitsland en Frankrijk; het hoofdkantoor is gevestigd in 's-Hertogenbosch. Het bedrijf is genoteerd aan Euronext Amsterdam (ticker: CTAC).

2. BELANGRIJKSTE GRONDSLAGEN VOOR DE JAARREKENING

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

Het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening in overeenstemming met IFRS-regelgeving vereist van het management dat 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 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 toekomstige perioden beïnvloedt.

TOEPASSING VAN AANGEPASTE EN NIEUWE INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS (IFRS)

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties is in 2010 nog niet van kracht en is derhalve niet toegepast op de geconsolideerde jaarrekening, tenzij toegelicht:

IFRS 9	Financiële instrumenten
IAS 24	Herziene standaard verbonden partijen
IAS 32	Amendement op Financiële instrumenten: Presentation
IFRIC 19	Aflossing van financiële verplichtingen met eigen- vermogensinstrumenten

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

De volgende nieuwe standaarden en interpretaties werden effectief in 2010 maar zijn thans niet relevant voor de verslaggeving van Ctac N.V.:

IFRIC 17	Uitkeringen van activa in natura aan eigenaars
IFRIC 9	Herbeoordeling van in contracten besloten derivaten
IFRIC 16	Afdekking van een

IFRIC 18 Overdracht van activa
aan klanten

IFRS 2	Amendement op Op aandelen gebaseerde betalingen
IAS 36	Amendement op Bijzondere waarde- verminderingen activa

DE VOLGENDE NIEUWE STANDAARDEN
EN INTERPRETATIES WERDEN
EFFECTIEF IN 2010:

IFRS 3	Herziene standaard Bedrijfscombinaties
IFRS 5	Amendement op Vaste activa aangehouden voor verkoop en beëindigde bedrijfsactiviteiten
IAS 1	Amendement op Herziene versie van IAS 1 Presentatie van de jaarrekening
IAS 27	Herziene standaard Gecon- solideerde jaarrekening en enkelvoudige jaarrekening
IAS 38	Amendement op Immateriële vaste activa

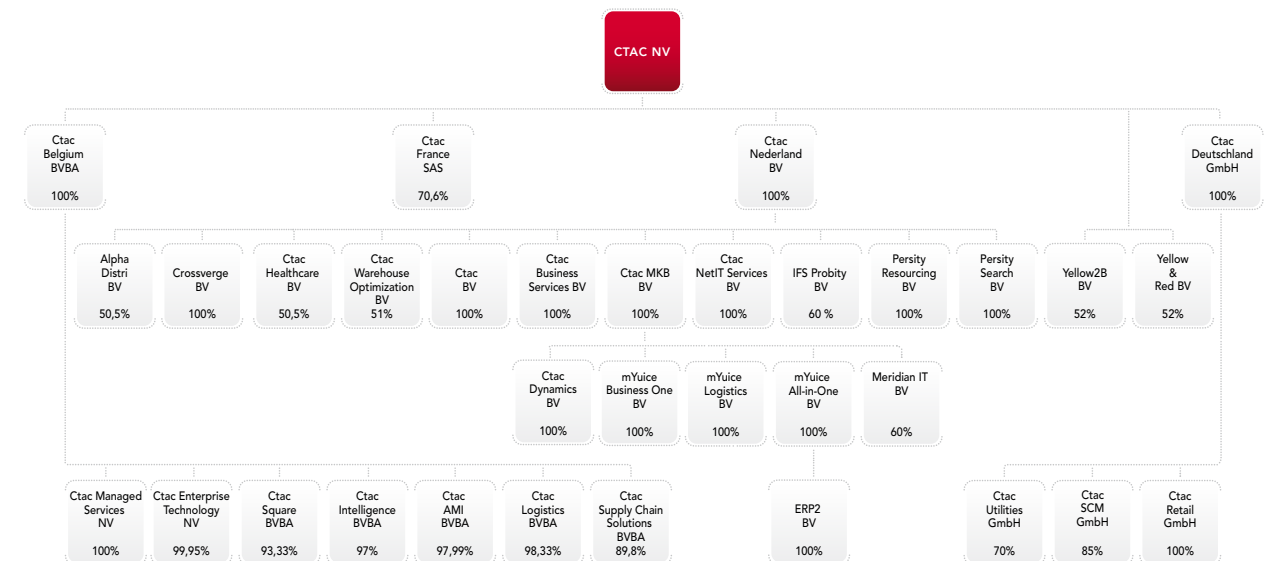
Eerste toepassing van deze nieuwe standaarden en interpretaties heeft invloed gehad op de jaarrekening 2010. Onder de Herzienne standaard Bedrijfscombinaties IFRS 3 lopen waardeaanpassingen van earn out-verplichtingen via het resultaat en kunnen niet meer met terugwerkende kracht worden gecorrigeerd op goodwill. Daarnaast tellen direct toerekenbare acquisitiekosten niet meer mee bij de berekening van de overnamesom en goodwill. Deze kosten komen direct ten laste van het resultaat.

2.1 GRONDSLAGEN VOOR DE CONSOLIDATIE

In de consolidatie zijn opgenomen Ctac N.V. en alle deelnemingen waarin direct of middellijk voor meer dan 50% wordt deelgenomen en waarin Ctac N.V. de beslissende zeggenschap kan uitoefenen. Er zijn 34 vennootschappen in de consolidatie opgenomen, te weten:

Ctac Logistics BVBA heeft belangen in:

- Ctac Enterprise Technology N.V. voor 0,05%, waardoor 100% van de aandelen in de vennootschap binnen de groep gehouden wordt



- Ctac Supply Chain Solutions BVBA (voormalig Re-Spect BVBA) voor 10,2%, waardoor 100% van de aandelen in de vennootschap binnen de groep gehouden wordt.

In Align Interim Management B.V. en Align Business Transformation Services B.V. worden geen activiteiten meer plaats. Met ingang van 1 januari 2011 worden deze vennootschappen gebruikt voor de activiteiten die samen met Persity B.V. opgestart worden. Beide vennootschappen hebben eind 2010 een naamsverandering ondergaan. Align Interim Management B.V. heet met ingang van 19 november 2010 Persity Search B.V. en zal worden gebruikt voor de wervings activiteiten van Persity en Ctac. Align Business Transformation B.V. heet met ingang van 19 november 2010 Persity Resourcing B.V. en zal worden gebruikt voor de detachingsactiviteiten van Persity en Ctac.

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

De kostprijs van een nieuw verworven deelneming wordt bepaald op basis van de reële waarde op transactiedatum van de liquide middelen alsmede, indien van toepassing, de vermogensinstrumenten (i.c.

aandelen) gebruikt ter financiering van de acquisitie. Goodwill wordt bepaald op basis van het verschil tussen de kostprijs van de acquisitie en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen, inclusief voorwaardelijke verplichtingen op het moment van overname. Indien de kostprijs van de deelneming lager is dan de reële waarde van de activa en verplichtingen, inclusief voorwaardelijke verplichtingen van de betreffende deelneming, wordt dit verschil ten gunste van het resultaat verantwoord.

Intercompany-balansverhoudingen, transacties en niet-gerealiseerde winsten op dergelijke transacties worden bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd. Transacties met geassocieerde deelnemingen worden bij het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd voor wat betreft het aandeel van Ctac N.V. in de betreffende geassocieerde deelneming.

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

2.2 GESEGMENTEERDE VERSLAGGEVING

Gesegmenteerde informatie is in overeenstemming met IFRS 8 gebaseerd op operationele segmenten die

managers monitoren en waarop de managers hun operationele beslissingen nemen. Deze operationele segmenten zijn geïdentificeerd op basis van de interne rapportages die de 'chief operating decision maker' periodiek beoordeelt om bedrijfsmiddelen toe te wijzen aan componenten en om de prestatie van de componenten vast te stellen.

2.3 BUITENLANDSE VALUTA

2.3.1 FUNCTIONELE EN PRESENTATIEVALUTA

Alle groepsmaatschappijen kennen de euro als functionele valuta. Dienengevolge is deze geconsolideerde jaarrekening opgemaakt in euro's, zijnde de valuta van de primaire economische omgeving van Ctac N.V.

2.3.2 OMREKENING AFWIJKENDE VALUTA

Indien van toepassing worden transacties en balansposities in vreemde valuta omgerekend naar de functionele valuta (euro) per transactiedatum, respectievelijk balansdatum. Eventuele omrekenverschillen worden direct verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

2.4 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

2.4.1 GOODWILL

Acquisities worden opgenomen onder toepassing van de 'purchase method of accounting'. De goodwill die kan voortvloeien uit de acquisities van deelnemingen, wordt bepaald op basis van het verschil tussen de

	kostprijs van de acquisitie en de netto reële waarde van de overgenomen identificeerbare activa en verplichtingen, inclusief voorwaardelijke verplichtingen op het moment van overname. Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs onder vermindering van cumulatieve bijzondere waardevermindering. De opname van een uitgestelde belastingverplichting in geval van reële waarde-aanpassingen is van invloed op de hoogte van de goodwill. Goodwill is toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden. Een bijzondere waardevermindering van de goodwill wordt, indien van toepassing, ten laste van de winst-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. Eventuele negatieve goodwill voortvloeiend uit de verwerving van een deelneming in geval van een lucky-buy, wordt na hercalculatie direct in de winst-en-verliesrekening verantwoord. Waardeaanpassingen van earn out-verplichtingen lopen met ingang van het boekjaar 2010 via het resultaat en kunnen niet meer met terugwerkende kracht worden gecorrigeerd op goodwill. Daarnaast tellen direct toerekenbare acquisitiekosten niet meer mee bij de berekening van de overnamesom en goodwill. Deze kosten komen direct ten laste van het resultaat. Indien sprake is van een minderheidsbelang, zonder afspraken over de aankoop van het aandeel derden, wordt de goodwill bepaald als het verschil tussen de koopprijs en het proportionele deel van de fair values van de overgenomen activa en passiva. Inzicht in de voorwaardelijke verplichtingen, en een beschrijving van de factoren die bijgedragen hebben aan de kostprijs die resulteert in de opname van goodwill, kunnen niet altijd verstrekt worden, omdat in voorkomende gevallen de business-plannen nog onvoldoende uitgekristaliseerd zijn. De reële waarde die	eventueel nog aan immateriële vaste activa moet worden toegekend, moet nog worden uitgewerkt en vastgesteld. Daar waar van toepassing, zal dit binnen 12 maanden na de oprichtingsdatum plaatsvinden. <i>2.4.2 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA GERELATEERD AAN KLANTEN</i> De immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten hebben betrekking op de in overeenstemming met IFRS 3 ('Business Combinations') geïdentificeerde immateriële vaste activa van acquisities en betreffen onder meer klant- en contractportefeuilles, en worden gewaardeerd op de reële waarde op het moment van overname. De reële waarde bij overname is op dat moment de kostprijs. De kostprijs van de identificeerbare immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten wordt, op basis van de gebruiksduur per individuele component, afgeschreven ten laste van de winst-en-verliesrekening. <i>2.4.3 INTELLECTUELE EIGENDOMS-RECHTEN GERELATEERD AAN ONTWIKKELDE PRODUCTEN</i> Deze immateriële vaste activa hebben betrekking op gekochte intellectuele eigendomsrechten en/of daaraan gekoppelde distributierechten. Deze aangekochte intellectuele eigendomsrechten worden gewaardeerd tegen reële waarde, waarbij de reële waarde is bepaald aan de hand van het aantal ontwikkeluren dat nodig is geweest om het product te kunnen vervaardigen. De uurtarieven die gekoppeld zijn aan het aantal ontwikkeluren, betreffen actuele commerciële tarieven (inclusief winstopslag en risico-opslag). <i>2.4.4 IN EIGEN BEHEER VERVAARDIGDE IMMATERIËLE VASTE ACTIVA</i> Ontwikkelingskosten ter zake in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa worden uitsluitend geactiveerd wanneer het waarschijnlijk is dat gedurende een periode langer dan een jaar economische voordelen voortvloeiend uit de investering, zullen worden gegenereerd. Kosten van eigen medewerkers direct gerelateerd aan de in eigen beheer ontwikkelde immateriële vaste activa, worden tegen kostprijs geactiveerd. Indien ten behoeve van de in eigen	beheer vervaardigde immateriële vaste activa gebruik wordt gemaakt van diensten van derden, worden deze geactiveerd tegen kostprijs. Rentekosten zijn geen onderdeel van de geactiveerde kosten. Op in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa wordt afgeschreven vanaf de datum van ingebruikname. <i>2.4.5 UITGAVEN NA INITIËLE INVESTERING</i> 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. <i>2.4.6 AFSCHRIJVING VAN IMMATERIËLE VASTE ACTIVA</i> Afschrijvingskosten worden lineair berekend en ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht op basis van de economische gebruiksduur van een immaterieel actief. Goodwill wordt jaarlijks op balansdatum getest op bijzondere waardevermindering. Op overige immateriële vaste activa wordt afgeschreven vanaf de datum van ingebruikname. De economische gebruiksduur van de immateriële vaste activa op grond waarvan de afschrijvingen worden bepaald, is als volgt: - klantenbestanden: 7 jaar - intellectuele eigendomsrechten: 7 jaar - contractportefeuilles: 0,5 jaar - immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten: 5-10 jaar De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.	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 N.V. zullen vloeien en de kosten van het actief op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Onderhoudskosten worden verantwoord in de winst-en-verliesrekening in de periode waarin zij zich voordoen. Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening. <i>2.5.2 AFSCHRIJVING VAN MATERIËLE VASTE ACTIVA</i> De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met lineaire afschrijvingen, berekend op basis van de verwachte economische levensduur. De jaarlijkse afschrijvingspercentages zijn voor: - bouwkundige aanpassingen gehuurd pand 10% - 20% - computerapparatuur/software 20% - 33 1/3% - inventaris 10% - 25% Verbouwingen worden afgeschreven over de resterende looptijd van de huurovereenkomsten van de betreffende gebouwen of de economische levensduur indien deze korter is. De restwaarde die veelal is bepaald op nihil, en gebruiksduur van de materiële vaste activa worden jaarlijks per balansdatum beoordeeld en aangepast indien noodzakelijk.	De post overige vorderingen betreft de nog te factureren omzet ter zake reeds verrichte diensten, overige vorderingen alsmede overlopende activa. Onder de overlopende activa zijn opgenomen de nog te ontvangen bedragen uit hoofde van lopende projecten per balansdatum voor zover deze vorderingen de ter zake deze projecten reeds gefactureerde bedragen overschrijden. Indien ter zake lopende projecten van de reeds gefactureerde bedragen hoger zijn dan de som van de gemaakte kosten plus de gerealiseerde winst, wordt het saldo betreffende deze projecten verantwoord onder de overige schulden. 2.7 LIQUIDE MIDDELEN De liquide middelen betreffen aanwezig kassaldi en saldi uit hoofde van lopende rekeningen bij bancaire instellingen en worden gewaardeerd tegen reële waarde. De bedragen onder de kredietfaciliteit in rekening-courant zijn opgenomen onder kortlopende schulden. 2.8 BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VAN NIET-FINANCIËLE ACTIVA (IMPAIRMENT) Een immaterieel actief met een onbepaalde gebruiksduur alsmede een immaterieel actief dat nog niet bruikbaar is, wordt niet afgeschreven, maar jaarlijks beoordeeld op bijzondere waardevermindering. Activa met een bepaalde gebruiksduur worden afgeschreven en beoordeeld op bijzondere waardevermindering telkens indien er een indicatie is dat de boekwaarde afwijkt van de realiseerbare waarde. Een bijzondere waardevermindering wordt bepaald op het bedrag dat de boekwaarde de realiseerbare waarde overschrijdt. <i>2.8.1 BEREKENING VAN DE REALISEERBARE WAARDE</i> De realiseerbare waarde van een actief of kasstroomgenererende eenheid is de hoogste waarde van de reële waarde minus vervreemdingskosten en de bedrijfswaarde. De reële waarde is de opbrengstwaarde die wordt verkregen bij verkoop van een kasstroom-genererende eenheid aan een derde partij (in een 'at arm's length transaction'). De bedrijfswaarde is de contante waarde van de verwachte kasstromen uit een actief of kas-	stroomgenererende 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 van zowel de actuele markttaxaties van de tijdswaarde van geld, als het specifieke risico met betrekking tot het actief. Voor een actief dat geen individueel te bepalen kasstromen genereert, wordt de economische waarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waarvan het actief onderdeel uitmaakt. <i>2.8.2 TERUGNAME VAN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN (TERUGNAME IMPAIRMENT)</i> Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen. Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot overige activa wordt teruggenomen indien schattingen aan de hand waarvan de realiseerbare waarde was bepaald, veranderd zijn. Een bijzondere waardevermindering wordt uitsluitend teruggenomen voor zover de boekwaarde van het actief na terugname niet hoger wordt dan de boekwaarde die, na aftrek van afschrijvingen, op dat moment zou zijn vastgesteld indien er geen bijzondere waardevermindering was verantwoord. Jaarlijks wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een bijzondere waardevermindering die in voorgaande perioden is opgenomen voor een actief, met uitsluiting van goodwill, niet meer bestaat of mogelijk is afgenomen. Indien een dergelijke indicatie bestaat, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief opnieuw vastgesteld en de bijzondere waardevermindering aangepast voor zover de beoordeling daartoe aanleiding geeft. 2.9 EIGEN VERMOGEN <i>2.9.1 GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL</i> Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 7.200.000 en is verdeeld in 30.000.000 aandelen van EUR 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen, 15.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel.
54					CTAC JAARVERSLAG 2010	55

Het verloop van de uitstaande aandelen is als volgt.

	2010		2009	
	Gewone	Prioriteits	Gewone	Prioriteits
Stand 1 januari	11.526.459	1	11.526.459	1
Inkopen gedurende boekjaar	-	-	-	-
Verkopen/emissie gedurende boekjaar	-	-	-	-
Stand 31 december	11.526.459	1	11.526.459	1

Het geplaatste kapitaal bestaat uit 11.526.459 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

Met betrekking tot de preferente en prioriteitsaandelen hebben geen mutaties plaatsgevonden. Met betrekking tot de rechten, voorkeursrechten en beperkingen die aan elke categorie van aandelenkapitaal zijn verbonden, wordt verwezen naar pagina 90 ‘overige gegevens’.

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

Op 31 december 2010 worden geen eigen aandelen gehouden door Ctac N.V. of door een van haar dochterondernemingen.

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

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

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

2.10 LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN
2.10.1 LENINGEN
Leningen worden in de jaarrekening bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus transactiekosten. Na eerste opname worden leningen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

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

Ter zake de aankoopverplichting heeft Ctac de keuze betaling te laten plaatsvinden in contanten of in een nader vast te stellen aantal aandelen van Ctac N.V. zelf. Op grond van de keuzemogelijkheid presenteert Ctac N.V. de verplichting als schuld. De met deze earn out-verplichtingen gepaard gaande goodwill bedraagt ultimo 2010 EUR 7,1 miljoen (ultimo 2009 EUR 4,3 miljoen) en is op de actiefzijde van de balans als immaterieel vast actief verantwoord.

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

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

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

- er is sprake van een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting van Ctac N.V. 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.

De voorziening ter zake de leegstand van panden heeft betrekking op toekomstige huurlasten, inclusief aan de huur gerelateerde bijkomende vaste kosten en onder aftrek van verwachte opbrengsten uit onderverhuur, voor de contractperiode waarover naar verwachting geen gebruik gemaakt wordt van deze panden. Indien de afkoopwaarde van een huurcontract lager is, wordt de voorziening bepaald op deze lagere waarde.

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

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

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

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

Opbrengsten worden gewaardeerd tegen reële waarde.

2.13.1 CONTRACTEN OP BASIS VAN CONTRACTUELE TARIEVEN EN NACALCULATIE
Omzet die voortvloeit uit diensten uit hoofde van contracten die zijn gebaseerd op contractuele tarieven en nacalculatie, wordt verantwoord op het moment dat de diensten worden verricht, ongeacht de looptijd van de contracten.

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

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

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

Op het moment dat een licentie onderdeel uitmaakt van een project en de licentie niet separaat identifi-

ceerbaar is, wordt omzet ter zake de licentie als onderdeel van de totale projectsom verantwoord naar rato van de gemaakte voortgang in het verslagjaar (‘percentage of completion’). Hierbij is binnen het project ter zake de licentie sprake van aanvullende diensten, zoals integratie, modificatie en maatwerk, welke worden verricht door Ctac N.V. Omzet die voortvloeit uit de verkoop van aangekochte en doorgeleverde licenties waarbij geen materiële aanvullende diensten worden verricht door Ctac N.V., wordt verantwoord tot het bedrag van de gerealiseerde marge op het moment van levering.

2.14 KOSTEN
2.14.1 KOSTEN TER ZAKE INKOOP- WAARDE HARD- EN SOFTWARE EN UITBESTEDE WERKZAAMHEDEN
Kosten ter zake inkoopwaarde van hard- en software en uitbestede werkzaamheden worden verantwoord tegen historische kostprijs in de periode waarin ze zijn gemaakt.

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

2.14.3 OPERATIONELE LEASEBETALINGEN/HUURBEDRAGEN
Operationele leasebetalingen worden lineair over de leaseperiode verantwoord in de winst-en-verliesrekening. Huurbedragen inzake panden worden eveneens lineair over de huurperiode verantwoord in de winst-en-verliesrekening.

2.14.4 FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN
De financieringsbaten omvatten de rente ter zake tegoeden in rekening-courant, die worden aangehouden bij bancaire instellingen, alsmede de rentevergoedingen ter zake de afwikkeling van fiscale vorderingen. De financieringslasten omvatten de rente op opgenomen gelden die worden berekend door bancaire instellingen, alsmede de verschuldigde rente bij de afwikkeling van fiscale verplichtingen en de oprenting van de earn out-verplichtingen.

2.15 BELASTINGEN OVER HET RESULTAAT

Belastingen over het resultaat van het boekjaar omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare belastingen en latente belastingen. Belasting over het resultaat wordt in de winst-en-verliesrekening verantwoord, behalve voor zover deze betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden verwerkt. In dat laatste geval wordt de samenhangende belasting ook rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt.

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

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

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

3. GRONDSLAGEN VOOR HET KASSTROOMOVERZICHT

Het overzicht van kasstromen is opgesteld door toepassing van de indirecte methode; in het kasstroomoverzicht wordt onderscheid gemaakt tussen de kasstromen uit operationele activiteiten, investerings- en financieringsactiviteiten. Ontvangsten en uitgaven ter zake

winstbelasting alsmede renteontvangsten en -betalingen maken deel uit van de nettokasstroom uit operationele activiteiten. Kasstromen als gevolg van de verwerving dan wel de afstoting van financiële belangen (deelnemingen en investeringen) zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, waarbij rekening wordt gehouden met aanwezige liquide middelen in deze belangen. Uitgekeerde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. In het kasstroomoverzicht wordt het saldo liquide middelen opgenomen inclusief de opgevraagde rekeningcourant zoals opgenomen onder de kortlopende schulden.

4. FINANCIËEL RISICOMANAGEMENT

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

4.1 MARKTRISICO

4.1.1 RENTERISICO

Ctac N.V. wordt geconfronteerd met renterisico's die zich uitsluitend beperken tot de eurozone. De langlopende rentedragende bancaire schulden ultimo 2010 van Ctac N.V. bedragen EUR 0,9 miljoen (ultimo 2009 EUR 1,5 miljoen). Er is besloten om het renterisico niet af te dekken.

4.1.2 VALUTARISICO

Alle ondernemingen binnen Ctac N.V. zijn gevestigd in de eurozone. Het overgrote deel van de omzet wordt gerealiseerd binnen de eurozone. De rapportage en functionele valuta van Ctac N.V. is derhalve de

euro. Ctac N.V. bezit geen activa en verplichtingen buiten de eurozone. De directie van Ctac N.V. beoordeelt de valutarisico's ultimo 2010 als zeer beperkt.

4.2 KREDIETRISICO'S

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 N.V. was ultimo 2010 ondergebracht bij F. van Lanschot Bankiers. Met ingang van 15 maart 2011 is door Ctac een vervangende financieringsfaciliteit met ABN AMRO bank overeengekomen. Met betrekking tot de cliënten wordt op basis van projectacceptatiecriteria de kredietwaardigheid van cliënten vooraf beoordeeld. Indien beschikbaar wordt hierbij gebruikgemaakt van externe credit ratings. Indien geen externe beoordelingen beschikbaar zijn, beoordeelt Ctac N.V. de kredietwaardigheid van de afnemer, waarbij onder meer de financiële positie, ervaringen uit het verleden en overige factoren worden meegenomen. De kredietrisico's ter zake opdrachtgevers worden doorlopend beoordeeld. Alhoewel de economische omstandigheden in 2010 niet gunstig waren, schat de directie van Ctac N.V. de kredietrisico's van de opdrachtgevers vooralsnog als beperkt in.

4.3 LIQUIDITEITSRISICO'S

Het liquiditeitenbeheer binnen Ctac N.V. vindt, met uitzondering van recente acquisities, centraal plaats. Hiertoe werd gedurende heel 2010 gebruik gemaakt van de centraal beheerde kredietfaciliteiten ter hoogte van EUR 8,0 miljoen, die Ctac ter beschikking had staan bij F. Van Lanschot Bankiers, waarbij met de bank was overeengekomen dat de uitstaande bankschuld niet meer mag bedragen dan 70% van de uitstaande debiteuren jonger dan 90 dagen. De per 15 maart 2011 overeengekomen financieringsfaciliteit bij ABN AMRO bedraagt EUR 10,8 miljoen. Als zekerheid is verstrekt pandrecht op vorderingen, bedrijfsuitrusting en IP rechten.

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

4.4 KAPITAALRISICOMANAGEMENT

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

Instrumenten om tot een optimale kapitaalstructuur te komen, zijn gelegen in het dividendbeleid, de mogelijkheid om eigen aandelen te kopen en de mogelijkheid om aandelen te emitteren, in het bijzonder in verband met de financiering van mogelijke acquisities of de reductie van schuldposities. Ctac streeft na wat binnen de branche gebruikelijk is: het totaal aan leningen en opgevraagd krediet bij banken maximaal twee keer het resultaat voor interest, belastingen, afschrijvingen en amortisatie (EBITDA) laten bedragen. Ultimo 2010 bedroeg de debt / (EBITDA) ratio 1,5. Ctac N.V. streeft naar een minimale

solvabiliteit van 25%. De solvabiliteit ultimo 2010 bedroeg 37% (ultimo 2009: 42%).

5. BELANGRIJKSTE SCHATTINGEN EN AANNAMES

5.1 SCHATTINGEN TER ZAKE BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VAN GOODWILL

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

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

5.2 SCHATTINGEN TER ZAKE RISICO'S OP PROJECTEN EN DEBITEUREN

In geval er sprake is van een verlieslatend project, wordt een voorziening gevormd ter grootte van het bedrag waarvoor naar verwachting de door Ctac te behalen voordelen uit de overeenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om de verplichtingen uit de betreffende overeenkomst te voldoen. Een voorziening voor oninbaarheid wordt gevormd op het moment dat verondersteld wordt dat een vordering, of een deel van een vordering niet zal worden geïncasseerd.

6. GESEGMENTEERDE INFORMATIE

De vennootschap levert in de SAP-consultancymarkt een groep van sterk gerelateerde diensten, in het algemeen op projectbasis. Het management van Ctac N.V. stuurt de onderneming op basis van vier geografische segmenten, namelijk Nederland, België, Duitsland en Frankrijk. Er zijn geen waarderingsverschillen tussen de managementinformatie met betrekking tot de segmenten en de informatie in de jaarrekening. De prijzen en condities voor de transacties tussen de segmenten worden op zakelijke en objectieve basis ('at arm's length') bepaald.

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2010 zijn als volgt te specificeren.

(in EUR x 1.000)						
2010	Nederland	België	Duitsland	Frankrijk	Inter segment-eliminatie	Geconso-lideerd
Omzet per segment	55.631	16.683	525	435	(1.872)	71.402
Bedrijfsresultaat	820	356	14	-	-	1.190
Financiële baten	435	61	-	-	(97)	399
Financiële lasten	(1.089)	(170)	(8)	-	97	(1.170)
Resultaat voor belasting	166	247	6	-	-	419
Belastingen	(67)	(151)	-	-	-	(218)
Resultaat na belasting	99	96	6	-	-	201

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2009 zijn als volgt te specificeren.

(in EUR x 1.000)						
2009	Nederland	België	Duitsland	Frankrijk	Inter segment- eliminatie	Geconso- lideerd
Omzet per segment	51.838	17.586	729	-	(1.787)	68.366
Bedrijfsresultaat	(2.395)	824	(189)	-	-	(1.760)
Financiële baten	510	48	-	-	(108)	450
Financiële lasten	(1.078)	(256)	(6)	-	108	(1.232)
Resultaat deelnemingen	(4)	-	(4)	-	-	(8)
Resultaat voor belasting	(2.967)	616	(199)	-	-	(2.550)
Belastingen	(737)	302	-	-	-	(435)
Resultaat na belasting	(2.230)	314	(199)	-	-	(2.115)

De overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst-en-verliesrekening 2010 luidt als volgt.

(in EUR x 1.000)						
Afschrijvingen 2010	Nederland	België	Duitsland	Frankrijk	Inter segment- eliminatie	Geconso- lideerd
Immateriële vaste activa	800	120	-	-	-	920
Materiële vaste activa	1.662	43	1	1	-	1.707
	2.462	163	1	1	-	2.627

(in EUR x 1.000)						
Investeringsen 2010	Nederland	België	Duitsland	Frankrijk	Inter segment- eliminatie	Geconso- lideerd
Immateriële vaste activa	2.769	-	-	-	-	2.769
Materiële vaste activa	1.039	13	11	-	-	1.063
	3.808	13	11	-	-	3.832

De overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst-en-verliesrekening 2009 luidt als volgt.

(in EUR x 1.000)						
Afschrijvingen 2009	Nederland	België	Duitsland	Frankrijk	Inter segment- eliminatie	Geconso- lideerd
Immateriële vaste activa	711	151	-	-	-	862
Materiële vaste activa	1.976	48	2	-	-	2.026
	2.687	199	2	-	-	2.888

(in EUR x 1.000)						
Investeringsen 2009	Nederland	België	Duitsland	Frankrijk	Inter segment- eliminatie	Geconso- lideerd
Immateriële vaste activa	2.083	870	-	-	-	2.953
Materiële vaste activa	1.037	71	7	-	-	1.115
	3.120	941	7		-	4.068

7. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

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

(in EUR x 1.000)											
					Immateriële vaste activa						
			Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten en orders		gerelateerd aan ontwikkelde producten		In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Totaal		
	Goodwill		2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	
Boekwaarde per 1 januari	21.773	21.824	937	257	1.230	1.453	1.229	1.678	25.169	25.212	
Investeringen	2.769	2.083	-	870	-	-	-	-	2.769	2.953	
Investeringen als gevolg van verwerving van groepsmaatschappijen	-	-	656	-	-	-	-	-	656	-	
Betalingsverschillen	-	(2.134)	-	-	-	-	-	-	-	(2.134)	
Afschrijvingen	-	-	(249)	(190)	(224)	(223)	(447)	(449)	(920)	(862)	
Boekwaarde per 31 december	24.542	21.773	1.344	937	1.006	1.230	783	1.229	27.675	25.169	
Totaal aanschaffingswaarde	24.542	21.773	1.803	1.147	1.564	1.564	2.238	2.238	30.147	26.722	
Totaal afschrijvingen	-	-	(459)	(210)	(558)	(334)	(1.455)	(1.009)	(2.472)	(1.553)	
Boekwaarde per 31 december	24.542	21.773	1.344	937	1.006	1.230	783	1.229	27.675	25.169	

Na een stevige teruggang in de ICT-sector in 2009, was er in 2010 sprake van voorzichtig economisch herstel. De omzetprojecties voor de earn out-periode voor de deelnemingen zijn ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van de inschatting 1 jaar geleden.

Onder de Herziene standaard Bedrijfscombinaties IFRS 3 lopen waardeaanpassingen van earn out-verplichtingen met ingang van boekjaar 2010 via het resultaat en kunnen niet meer met terugwerkende kracht worden gecorrigeerd op goodwill.

7.1 INVESTERINGEN EN DESINVESTERINGEN

De investeringen in 2010 in goodwill en immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten hebben betrekking op de verwerving van meerderheidsbelangen in Ctac France, Yellow2B, Yellow & Red, Meridian IT, Ctac Warehouse Optimization Services, Ctac Healthcare, Alpha Distri en de uitbreiding van belangen van bestaande dochterondernemingen van Ctac N.V.

7.1.1 ACQUISITIE CORE CONSULTING IN 2009

De definitieve vaststelling van de ‘purchase method of accounting’ bevat geen afwijking ten opzichte van de in 2009 voorlopig vastgestelde bedragen.

7.1.2 ACQUISITIES EN ALLOCATIE VAN KOSTPRIJS OPENING VESTIGING CTAC FRANCE (70,6% VAN DE AANDELEN EN STEMRECHTEN)

Eind februari 2010 opende Ctac een nieuwe vestiging in Parijs. Deze nieuwe organisatie zal zich, onder de naam Ctac France S.A.S., met name toeleggen op het leveren van retailoplossingen aan middelgrote bedrijven. Dit is een segment dat in Frankrijk tot op dat moment nog niet breed bediend werd met krachtige oplossingen. Ctac bezit 70,6% van de aandelen in de onderneming. Het resterende belang van 29,4% is in handen van het zittende management. Ctac zal het belang in vier gelijke delen, en volledig gekoppeld aan de gerealiseerde resultaten, uitbreiden naar honderd procent. De eerste uitbreiding van het belang vindt plaats in 2013, gekoppeld aan de gemiddelde gerealiseerde resultaten in 2011 en 2012.

Ctac France (in EUR x 1.000)			
	Boekwaarde van de activa na oprichting	Reële waarde aanpassingen	Reële waarde
Netto verworven activa en verplichtingen			
Kas	50		50
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen	50		50
Goodwill			773
Koopprijs			823
Uitgestelde koopprijs			788
Gefinancierd met langlopende schuld			
Betaalde som in cash			35
Verworven kas			50
Netto kasstroom door verwerving			(15)

OVERNAME YELLOW2B EN YELLOW & RED (VAN BEIDE 52% VAN DE AANDELEN EN STEMRECHTEN)

Op 28 januari 2010 heeft Ctac de overname van 52% van de aandelen van Yellow2B B.V. en Yellow & Red B.V. afgerond. De cijfers van Yellow2B en Yellow & Red zijn met ingang van januari geconsolideerd. Door deze acquisitie heeft Ctac zijn leidende positie in de markt van ICT-specialisten versterkt. Yellow2B, specialist op het gebied van SAP NetWeaver, is opgericht in 2001 en levert integratieoplossingen die SAP-systemen op een gebruiksvriendelijke manier ontsluiten en toegankelijk maken. Yellow & Red, opgericht in 2000, richt zich op de realisatie van internetapplicaties, contentmanagement- en e-business-oplossingen. De koopprijs is volledig afhankelijk van de resultaten van Yellow2B en Yellow & Red in de aankomende drie jaar. Het belang zal in die periode, in drie gelijke delen, en gekoppeld aan de gerealiseerde ebita in het voorafgaande jaar, worden vergroot naar honderd procent. Dit voor het eerst in 2012, gekoppeld aan de gerealiseerde resultaten in 2011.

Op basis van de gerealiseerde omzetten in het verleden heeft een reële waardeaanpassing plaatsgevonden voor de immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten.

De overname van Yellow2B heeft het volgende effect gehad op de activa- en verplichtingen positie van Ctac N.V.:

Yellow2B (in EUR x 1.000)			
	Boekwaarde van de activa voor de verwerving	Reële waarde aanpassingen	Reële waarde
Netto verworven activa en verplichtingen			
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten		160	160
Belastinglatentie per saldo		(41)	(41)
Materiële vaste activa	43		43
Handelsdebiteuren	149		149
Overige vorderingen	18		18
Kas	195		195
Handelscrediteuren	(67)		(67)
Overige schulden	(123)		(123)
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen	215	119	334
Goodwill ontstaan bij verwerving			434
Koopprijs			768
Uitgestelde koopprijs			768
Gefinancierd met langlopende schuld			
Betaalde som in cash			
Verworven kas			195
Netto kasstroom door verwerving			(195)

In het jaar 2010 heeft Yellow2B EUR 0,9 miljoen bijgedragen aan de omzet van Ctac en EUR 41.000 aan het bedrijfsresultaat.



KRACHTIGE TOOLS VOOR OPTIMAAL RESULTAAT

Goed gereedschap is het halve werk. Zoals de complete end-to-end oplossingen van Ctac die zich kenmerken door een optimale afstemming tussen software, bedrijfsprocessen en medewerkers. Ook zijn we klaar voor cloud computing en Software-as-a-Service.

De overname van Yellow & Red heeft het volgende effect gehad op de activa- en verplichtingen positie van Ctac N.V.:

Yellow & Red (in EUR x 1.000)			
	Boekwaarde van de	Reële waarde	
	activa voor de verwerving	aanpassingen	Reële waarde
Netto verworven activa en verplichtingen			
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten		212	212
Belastinglatentie per saldo		(54)	(54)
Materiële vaste activa	40		40
Handelsdebiteuren	395		395
Overige vorderingen	6		6
Kas	275		275
Handelscrediteuren	(35)		(35)
Overige schulden	(405)		(405)
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen	276	158	434
Goodwill ontstaan bij verwerving			483
Koopprijs			917
Uitgestelde koopprijs			917
Gefinancierd met langlopende schuld			
Betaalde som in cash			
Verworven kas			275
Netto kasstroom door verwerving			(275)

In het jaar 2010 heeft Yellow & Red EUR 1,2 miljoen bijgedragen aan de omzet van Ctac en EUR 45.000 negatief aan het bedrijfsresultaat.

OVERNAME MERIDIAN IT (60% VAN DE AANDELEN EN STEMRECHTEN)

Op 11 maart 2010 heeft Ctac een meerderheidsbelang in Meridian IT B.V., MKB-leverancier van SAP Business One, genomen. Deze overname past in de strategie van Ctac om zijn Business One-activiteiten uit te breiden. Door de overname versterkt Ctac zijn positie in de markt voor MKB-oplossingen op basis van SAP-software. Ctac heeft het belang van 60% in de onderneming tegen nominale waarde verkregen en zal het belang in de komende jaren geleidelijk uitbreiden naar honderd procent. De koopprijs van het resterende belang hangt af van de toekomstige resultaten van Meridian IT. Het belang zal in vier gelijke delen, en gekoppeld aan de gerealiseerde resultaten in het voorafgaande jaar, worden vergroot naar honderd procent. Dit voor het eerst in 2012, gekoppeld aan de gerealiseerde resultaten in 2011.

Op basis van de lang lopende orders heeft een reële waardeaanpassing plaatsgevonden voor de immateriële vaste activa gerelateerd aan orders.

De aankoop van Meridian IT heeft het volgende effect gehad op de activa- en verplichtingen positie van Ctac N.V.:

Meridian IT (in EUR x 1.000)			
	Boekwaarde van de	Reële waarde	
	activa voor de verwerving	aanpassingen	Reële waarde
Netto verworven activa en verplichtingen			
Immateriële vaste activa gerelateerd aan orders	99	182	281
Belastinglatentie per saldo		(46)	(46)
Materiële vaste activa	3		3
Handelsdebiteuren	107		107
Overige vorderingen	1		1
Kas	6		6
Leningen	(20)		(20)
Handelscrediteuren	(57)		(57)
Overige schulden	(121)		(121)
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen	18	136	154
Goodwill ontstaan bij verwerving			0
Koopprijs			154
Uitgestelde koopprijs			143
Gefinancierd met langlopende schuld			
Betaalde som in cash			11
Verworven kas			6
Netto kasstroom door verwerving			4

In het jaar 2010 heeft Meridian IT EUR 0,6 miljoen bijgedragen aan de omzet van Ctac en EUR 92.000 negatief aan het bedrijfsresultaat.

CTAC WAREHOUSE OPTIMIZATION SERVICES (51% VAN DE AANDELEN EN STEMRECHTEN)

Ctac en logistiek specialist Prologys hebben aan het einde van het derde kwartaal 2010 een samenwerkingsverband opgericht dat zich volledig richt op optimalisatie van processen in grootschalige magazijnen. De onderneming, die eind december officieel van start is gegaan onder de naam Ctac Warehouse Optimization Services B.V., biedt consultancy op het gebied van warehouse-optimalisatie. Ctac brengt uitgebreide algemene SAP-expertise en een omvangrijk klantenbestand in. Prologys heeft al jaren een sterke focus op magazijnlogistiek en beschikt over uitgebreide ervaring met de optimale inzet van SAP WM (Warehousemanagement). Ctac en Prologys zijn tevens gestart met de ontwikkeling van een generieke applicatie waarmee SAP WM-gebruikers hun warehouse-processen kunnen optimaliseren. Deze nieuwe softwareapplicatie zal naar verwachting medio 2011 op als Software-as-a-Service (SaaS) op de markt beschikbaar komen. Ctac heeft een meerderheidbelang van 51% in Ctac Warehouse Optimization Services B.V. De overige 49% van de aandelen zijn in handen van Prologys. Vanaf 2016 zal Ctac zijn belang in vier jaar tijd geleidelijk uitbreiden tot honderd procent. De prijs die Ctac hiervoor betaalt, is volledig afhankelijk van toekomstige resultaten. Het belang zal in die periode, in vier gelijke delen, en gekoppeld aan de gerealiseerde resultaten in het voorafgaande jaar, worden vergroot naar honderd procent. Dit voor het eerst in 2016, gekoppeld aan de gemiddelde gerealiseerde resultaten in 2014 en 2015.

Ctac Warehouse Optimization Services wordt vanaf 31 december 2010 geconsolideerd.

Ctac Warehouse Optimization Services (in EUR x 1.000)			
	Boekwaarde van de activa na oprichting	Reële waarde aanpassingen	Reële waarde
Netto verworven activa en verplichtingen			
Kas	18		18
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen	18		18
Goodwill ontstaan bij verwerving			172
Koopprijs			190
Uitgestelde koopprijs			181
Gefinancierd met langlopende schuld			
Betaalde som in cash			9
Verworven kas			18
Netto kasstroom door verwerving			(9)

CTAC HEALTHCARE (75% VAN DE AANDELEN EN STEMRECHTEN)

Eind oktober 2010 maakte Ctac bekend haar activiteiten naar de Healthcare sector uit te breiden. Met de oplossing SAP for Healthcare komt Ctac tegemoet aan de groeiende vraag naar integrale ERP- en EPD-functionaliteit in de gezondheidszorg. Deze oplossing is onder andere in te zetten voor geïntegreerde bedrijfsvoering in de zorg, elektronische patiëntendossiers en een efficiëntere patiëntenlogistiek. Ctac heeft 75% van de aandelen Ctac Healthcare B.V. in bezit. 25% van de aandelen is in handen van het management. Vanaf 2015 zal het Ctac belang geleidelijk worden uitgebreid naar honderd procent. De prijs voor het uitbreiden van het belang hangt volledig af van de toekomstige resultaten van Ctac Healthcare. Het belang zal in die periode, in vier gelijke delen, en gekoppeld aan de gerealiseerde resultaten in het voorafgaande jaar, worden vergroot naar honderd procent. Dit voor het eerst in 2015, gekoppeld aan de gemiddelde gerealiseerde resultaten in 2013 en 2014. Ctac Healthcare wordt vanaf 31 december 2010 geconsolideerd.

Ctac Healthcare (in EUR x 1.000)			
	Boekwaarde van de activa na oprichting	Reële waarde aanpassingen	Reële waarde
Netto verworven activa en verplichtingen			
Kas	18		18
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen	18		18
Goodwill			518
Koopprijs			536
Uitgestelde koopprijs			522
Gefinancierd met langlopende schuld			
Betaalde som in cash			14
Verworven kas			18
Netto kasstroom door verwerving			(4)

ALPHA DISTRI (50,5% VAN DE AANDELEN, 100% VAN DE STEMRECHTEN)

In het kader van verdere internationalisering van de Multi Channel-oplossing XV Retail nam Ctac eind 2010 een meerderheidsbelang in Alpha Distri. Hiervoor had Ctac reeds de distributierechten voor XV Retail binnen de Benelux in combinatie met SAP ERP (voor Retail). De overige distributierechten zijn in Alpha Distri opgenomen. De hoogte van de distributierechten in Alpha Distri bedraagt 20% van de totale licentie en maintenance omzet. Ctac heeft voor dit meerderheidsbelang van 50,5% EUR 0,4 miljoen betaald. Alpha Distri is met ingang van 31 december 2010 geconsolideerd in de cijfers meegenomen.

De aankoop van Alpha Distri heeft het volgende effect gehad op de activa- en verplichtingen positie van Ctac N.V.:

Alpha Distri (in EUR x 1.000)			
	Boekwaarde van de activa voor de verwerving	Reële waarde aanpassingen	Reële waarde
Netto verworven activa en verplichtingen			
Distributierechten gerelateerd aan intellectueel eigendom		PM	PM
Handelsdebiteuren	6		6
Overige vorderingen	17		17
Kas	44		44
Overige schulden	(1)		(1)
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen	66		66
Aandeel derden			(33)
Goodwill			388
Koopprijs			421
Uitgestelde koopprijs			-
Gefinancierd met kortlopende schuld			250
Betaalde som in cash			171
Verworven kas			44
Nettokasstroom door verwerving			127

7.2 BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN EN TERUGNEMEN VAN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN

Ctac N.V. heeft geen bijzondere waardeverminderingen op immateriële vaste activa verantwoord in 2010. Ook zijn geen bijzondere waardeverminderingen verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2010.

7.3 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA GERELATEERD AAN KLANTEN, ORDERS, ONTWIKKELDE PRODUCTEN EN DAARAAN GERELATEERDE DISTRIBUTIERECHTEN

Van de overnamesom betaald voor Yellow2B, Yellow & Red en Meridian, is een gedeelte toegerekend aan de bestaande orderportefeuille en aan bestaande klanten. Voor Alpha Distri moet de reële waarde die mogelijk aan immateriële vaste activa moet worden toegekend, nog worden uitgewerkt en vastgesteld. Overeenkomstig IAS 3.67 zal dit binnen 12 maanden na de oprichtingsdatum plaatsvinden.

7.4 IMPAIRMENTTEST VOOR KASSTROOMGENERERENDE EENHEDEN WAARAAN GOODWILL KAN WORDEN TOEGEREKEND

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

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

Ctac onderkent een zestal kasstroomgenererende eenheden, namelijk Ctac Business Services, Ctac MKB, Ctac Professional Services, Ctac Managed Services, Ctac Belgium, en Ctac France. Aan Ctac Business Services is EUR 12,7 miljoen goodwill toegerekend (2009: EUR 10,9 miljoen), aan Ctac MKB is EUR 3,2 miljoen goodwill toegerekend (2009: EUR 3,2 miljoen), aan Ctac Professional Services is EUR 1,2 miljoen goodwill toegerekend (2009: EUR 0,3 miljoen), aan Ctac Managed Services is EUR 0,4 miljoen goodwill toegerekend (2009: EUR 0,4 miljoen), aan Ctac Belgium is EUR 6,2 miljoen goodwill toegerekend (2009: EUR 6,4 miljoen), en aan Ctac France is EUR 0,8 miljoen goodwill toegerekend.

DE VOLGENDE VERONDERSTELLINGEN ZIJN GEHANTEERD BIJ DE IMPAIRMENTTEST.

- De WACC van Ctac varieert tussen de 12,0% en de 19,7%. Dit op basis van 10-jaarsrente van 3,2%, een risicopremie die varieert tussen de 4,75% en de 12%, een Beta van 0,96 en een Target (E/(D+E))-ratio van 1,0.
- De vermelde risicopremie betreft de risicopremie voor Ctac als geheel.
- De risicopremie ten behoeve van de impairment verschilt per activiteit afhankelijk van markt en omvang, afhankelijk van consultancy of productverkoop, afhankelijk van grootte en groei.
- Er is een groeipercentage buiten vijfjaarsperiode gehanteerd van 2%.
- Bij het vaststellen van de uitgangspunten is gekeken naar de algehele situatie van Ctac en zijn de volgende aspecten meegenomen in de beoordeling:
 - de kapitaalmarkt voor een bedrijf als Ctac;
 - de financiële situatie van Ctac;
 - de huidige economische en marktomstandigheden;
 - de positie van Ctac ten opzichte van een aantal branchegenoten.

Daarbij is Ctac een bedrijf dat in de jaren 2004 tot en met 2008 een stevige groei en rendementsontwikkeling heeft laten zien. In 2009 en 2010, jaren waarin de economische omstandigheden minder goed zijn geweest, heeft Ctac laten zien dat het, met uitzondering van incidentele posten, in economisch moeilijke omstandigheden kan overleven. Het grote aandeel ‘recurring’ business middels managed services-omzet en een groot aantal klanten in uiteenlopende branches werkt positief door op het risicoprofiel van Ctac. Bij de impairmenttests zijn voor de branche gebruikelijke kengetallen gebruikt (risicopremie en Beta).

Ook is een gevoeligheidsanalyse op de gehanteerde uitgangspunten uitgevoerd. Bij nagenoeg alle kasstroomgenerende eenheden kunnen aanpassingen in de uitgangspunten op WACC en veronderstelde eindgroei groter dan 25% worden opgevangen. Alleen bij Ctac Belgium is de ruimte om aanpassingen in WACC op te kunnen vangen beperkt tot 7%.

8. MATERIELE VASTE ACTIVA

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

(in EUR x 1.000)	Bedrijfskundige aanpassingen		Computers		Inventaris		Totaal	
	gehuurde panden		2010	2009	2010	2009	2010	2009
Boekwaarde per 1 januari	221	225	2.131	3.044	311	297	2.663	3.566
Investerings	-	51	1.047	953	16	111	1.063	1.115
Investerings a.g.v. aankoop groepsmaatschappijen	-	-	31	3	52	16	83	19
Desinvesterings	-	-	(12)	(11)	(10)	-	(22)	(11)
Afschrijvingen	(106)	(55)	(1.462)	(1.858)	(139)	(113)	(1.707)	(2.026)
Boekwaarde per 31 december	115	221	1.735	2.131	230	311	2.080	2.663
Totaal aanschaffingswaarde	767	767	8.943	8.285	1.356	1.275	11.066	10.327
Toename aanschaffingswaarde a.g.v. aankoop groepsmaatschappijen	-	-	59	13	106	92	165	105
Totaal afschrijvingen	(652)	(546)	(7.238)	(6.157)	(1.179)	(980)	(9.070)	(7.683)
Toename afschrijvingen a.g.v. aankoop groepsmaatschappijen	-	-	(29)	(10)	(53)	(75)	(82)	(85)
Boekwaarde per 31 december	115	221	1.735	2.131	230	311	2.080	2.663

8.1 INVESTERINGEN EN DESINVESTERINGEN

De investeringen in computers gedurende 2010 hebben met name betrekking op investeringen in laptops, servers en opslagcapaciteit.

8.2 BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN EN TERUGNEMEN VAN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN

Ctac N.V. heeft geen bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verantwoord in 2010. Tevens zijn geen waardeverminderingen verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2010.

9. LATENTE BELASTINGEN

De latente belastingen zijn als volgt te specificeren.

(in EUR x 1.000)	2010	2009
Latente belastingvorderingen	1.015	1.128
Latente belastingverplichtingen	942	748
Totale latente belastingen	73	380

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

(in EUR x 1.000)	2010	2009
Saldo per 1 januari	1.128	356
Onttrekking i.v.m. carry back belastbaar bedrag	(414)	-
Onttrekking i.v.m. niet gerealiseerde intercompany-resultaten	(32)	-
Toevoeging te verrekenen verliezen	-	485
Toevoeging i.v.m. niet gerealiseerde intercompany-resultaten	332	287
Toevoeging i.v.m. verschillen fiscale en commerciële afschrijvingstermijn	1	-
Saldo per 31 december	1.015	1.128

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden gecompenseerd (totaal ultimo 2010 circa EUR 1,6 miljoen, ultimo 2009 circa EUR 3,4 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit over toekomstige jaren van toepassing is. Het totaal van de compensabele verliezen bedraagt ultimo 2010 circa EUR 1,9 miljoen (ultimo 2009 circa EUR 3,6 miljoen). Ter zake compensabele verliezen ter grootte van circa EUR 0,3 miljoen is geen latente belastingvordering gevormd omdat het onvoldoende waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winst beschikbaar komt, waarmee deze compensabele verliezen verrekend kunnen worden.

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

(in EUR x 1.000)	2010	2009
Saldo per 1 januari	748	815
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten		
Toevoeging i.v.m. acquisities	141	221
Onttrekking i.v.m. afschrijving	(117)	(105)
Verdiscontering earn out-verplichting		
Toevoeging i.v.m. nieuwe verplichtingen	320	-
Mutaties in verband met betalingsverschillen en waarderingsverschillen	-	(73)
Onttrekking i.v.m. oprenting	(150)	(110)
Saldo per 31 december	942	748

10. HANDELSDEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

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

(in EUR x 1.000)	2010	2009	
Handelsdebiteuren	14.173	10.974	
Voorziening voor dubieuze debiteuren	(773)	(783)	
Handelsdebiteuren - netto	13.400	10.191	
Nog te factureren omzet ter zake reeds verrichte diensten	3.477	2.970	
Overige vorderingen	89	99	
Overlopende activa	1.235	744	
Saldo per 31 december	18.201	14.004	

De reële waarde van de handelsdebiteuren en overige vorderingen benadert de boekwaarde. Op 31 december 2010 geldt dat ook voor een bedrag aan handelsdebiteuren van EUR 4,1 miljoen (31 december 2009: EUR 3,3 miljoen) waarvoor de betaaltermijn is verstreken. Gedurende 2010 heeft Ctac EUR 0,2 miljoen moeten afschrijven op debiteuren als gevolg van faillissementen. Ultimo 2010 bedraagt de voorziening voor debiteuren die als oninbaar worden beschouwd EUR 0,8 miljoen. Ondanks het feit dat de betaaltermijn is verstreken, zijn er per balansdatum geen indicaties dat de betreffende handelsdebiteuren niet aan hun betalingsverplichtingen zullen voldoen.

De ouderdom van handelsdebiteuren is als volgt.

(in EUR x 1.000)	2010	2009	
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn nog niet is vervallen	9.290	6.882	
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn is vervallen			
minder dan 1 maand	2.107	1.471	
tussen 1 en 2 maanden	814	471	
tussen 2 en 3 maanden	44	299	
meer dan 3 maanden	1.145	1.068	
	4.110	3.309	
Handelsdebiteuren netto	13.400	10.191	

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

(in EUR x 1.000)	2010	2009	
Saldo per 1 januari	783	534	
Dotatie aan de voorziening in het verslagjaar	150	556	
Gedurende het verslagjaar als oninbaar afgeschreven vorderingen	(92)	(94)	
Vrijgevallen	(68)	(213)	
Saldo per 31 december	773	783	

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

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

De overlopende activa betreffen onder meer vooruitbetaalde kosten, vorderingen uit hoofde van lopende contracten met een vaste aanneemsom en nog te ontvangen bedragen. De overige vorderingen hebben zowel ultimo 2010 als ultimo 2009 een looptijd korter dan een jaar.

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

11. LIQUIDE MIDDELEN

De onder deze balanspost vermelde saldi staan ter vrije beschikking. De opgevraagde bedragen onder de kredietfaciliteit in rekening-courant ultimo 2010 van EUR 8,0 miljoen zijn opgenomen onder de kortlopende schulden. Ter zake de kredietverlening in rekening-courant heeft het merendeel van de groepsmaatschappijen zich hoofdelijk aansprakelijk gesteld.

Binnen Ctac N.V. zijn per balansdatum geen financiële derivaten aanwezig.

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

12. EIGEN VERMOGEN

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt ultimo 2010 EUR 7.200.000 en bestaat uit 30.000.000 aandelen van EUR 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen, 15.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 11.526.459 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

De samenstelling en het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2009 en 2010 is opgenomen op pagina 50 van de jaarrekening.

Met betrekking tot de immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten en orders, de immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten en de in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa wordt een wettelijke reserve gevormd. Deze valt vrij naar gelang de boekwaarde van de geactiveerde ontwikkelingskosten vermindert.

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

13. LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

De samenstelling van de langlopende verplichtingen is als volgt.

13.1 BANCAIRE SCHULDEN

Onder langlopende bancaire schulden zijn de leningen verantwoord, die door Ctac Belgium BVBA zijn afgesloten ten behoeve van acquisitiefinanciering (in 2007 ten behoeve van Ctac Enterprise Technology N.V., voorheen Smart Solutions N.V.), in 2009 ten behoeve van Ctac Managed Services N.V., voorheen Core Consulting N.V.). De rente op de langlopende lening uit 2007 bedraagt Euribor + 1%. Deze lening wordt in vijf jaar afgelost (in maandelijks gelijke termijnen). De rente op de langlopende lening uit 2009 bedraagt Euribor + 1,85%. Deze lening wordt in vijf jaar afgelost (in maandelijks gelijke termijnen). Als zekerheid zijn de aandelen van Ctac Managed Services N.V. en Ctac Enterprise Technology N.V. verpand en is de lening van Ctac Belgium BVBA bij Ctac N.V. (EUR 0,9 miljoen) achtergesteld.

(in EUR x 1.000)	2010	2009	
Saldo per 1 januari	1.533	682	
Opname lening	9	1.470	
Overboeken naar kortlopende verplichtingen	(632)	(619)	
Saldo per 31 december	910	1.533	

(in EUR x 1.000)	1-2 jaar	> 2 jaar	Totaal	
Vervaldata langlopende leningen ultimo 2010	520	360	910	

13.2 OVERIGE VERPLICHTINGEN

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

(in EUR x 1.000)	2010	2009	
Saldo per 1 januari	3.686	5.603	
Nieuwe verplichtingen i.v.m. nieuwe acquisities		3.002	764
Betalingsverschillen	-	(2.480)	
Overboeken naar kortlopende verplichtingen	(1.861)	(633)	
Oprenting earn out-verplichting	588	432	
Saldo per 31 december	5.415	3.686	

(in EUR x 1.000)	1-2 jaar	> 2 jaar	Totaal	
Vervaldata earn out-verplichtingen ultimo 2010	2.055	3.360	5.415	

Na een stevige teruggang in de ICT-sector in 2009, was er in 2010 sprake van voorzichtig economisch herstel. De omzetprojecties voor de earn out-periode voor de deelnemingen zijn per saldo gelijk gebleven ten opzichte van de inschatting 1 jaar geleden. Daardoor zijn geen betalingsverschillen opgetreden in 2010.

Onder de Herziene standaard Bedrijfscombinaties IFRS 3 lopen waardeaanpassingen van earn out-verplichtingen met ingang van boekjaar 2010 via het resultaat en kunnen niet meer met terugwerkende kracht worden gecorrigeerd op goodwill.

14. VOORZIENINGEN

Het verloop van de voorzieningen is als volgt.

(in EUR x 1.000)		2010	2009	
	Ter zake leegstand van panden	Overig	Totaal	
Saldo per 1 januari	369	1.288	1.657	855
Dotatie ten laste van het resultaat	-	134	134	1.331
Aangewend	(239)	(354)	(593)	(529)
Saldo per 31 december	130	1.068	1.198	1.657

De voorzieningen hebben voor circa EUR 0,2 miljoen (2009: circa EUR 0,2 miljoen) een looptijd langer dan een jaar.

14.1 VOORZIENINGEN TER ZAKE LEEGSTAND VAN PANDEN

De voorziening ter zake de leegstand van panden heeft betrekking op toekomstige huurlasten, inclusief aan de huur gerelateerde bijkomende vaste kosten, voor de contractperiode waarover naar verwachting geen gebruik gemaakt wordt van deze panden.

14.2 OVERIGE VOORZIENINGEN

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

15. HANDELSCREDEITUREN EN OVERIGE SCHULDEN

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

(in EUR x 1.000)	2010	2009	
Handelscrediteuren	4.932	4.038	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.971	2.692	
Overige schulden	2.469	902	
Overlopende passiva	7.596	7.402	
	17.968	15.034	

De post overige schulden betreft onder meer de kortlopende verplichtingen uit hoofde van earn out-verplichtingen.

De overlopende passiva betreffen onder meer verplichtingen ter zake vakantiegeld, vakantiedagen en bonussen, alsmede overige te betalen posten die ingevolge de grondslagen voor de resultaatbepaling ten laste van het boekjaar worden gebracht. De overige schulden hebben zowel ultimo 2010 als ultimo 2009 een looptijd korter dan een jaar.

De financieringsfaciliteit van Ctac N.V., ter hoogte van EUR 8,0 miljoen, was ultimo 2010 ondergebracht bij F. van Lanschot Bankiers. Hierbij was met de bank overeengekomen dat de uitstaande bankschuld niet meer mag bedragen dan 70% van de uitstaande debiteuren jonger dan 90 dagen. Als zekerheid was verstrekt pandrecht op vorderingen en bedrijfsuitrusting.

Met ingang van 15 maart 2011 is Ctac een financieringsfaciliteit met ABN AMRO bank overeengekomen, ter hoogte van EUR 10,8 miljoen. Als zekerheid is verstrekt pandrecht op vorderingen, bedrijfsuitrusting en IP rechten.

16. PERSONEELSKOSTEN

De samenstelling van de personeelskosten is als volgt.

(in EUR x 1.000)	2010	2009
Salarissen	31.446	31.153
Sociale lasten	4.285	4.253
Pensioenlasten	1.345	1.281
Overige personeelskosten	2.148	1.481
Share appreciation rights	38	-
	39.262	38.168

De pensioenlasten betreffen afdrachten van premies uit hoofde van een beschikbaar premiestelsel. Onder de overige personeelskosten zijn onder meer opgenomen reis- en verblijfkosten en opleidingskosten. De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2010 bedraagt 462 (2009: 460).

17. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren.

(in EUR x 1.000)	2010	2009
Autokosten	5.398	5.168
Huisvestingskosten	1.852	2.069
Marketing- en verkoopkosten	1.110	1.419
Overige kosten	3.551	3.093
	11.911	11.749

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

Onder de huisvestingskosten is voor een bedrag van circa EUR 1,1 miljoen (2009: circa EUR 1,2 miljoen) verantwoord ter zake operationele huurcontracten.

Onder de autokosten is voor een bedrag van circa EUR 4,0 miljoen (2009: circa EUR 3,8 miljoen) verantwoord ter zake van operationele leasecontracten met betrekking tot auto's.

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

- a. onderzoek van de jaarrekening: EUR 125
 - b. andere controleopdrachten: EUR 11
 - c. andere niet-controlediensten: EUR 8
- De totale accountantskosten bedragen hiermee EUR 144.

18. FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren.

(in EUR x 1.000)	2010	2009
Financieringsbaten	399	450
Financieringslasten	(582)	(800)
Oprenting earn out-verplichtingen	(588)	(432)
Totale financieringsbaten en -lasten per saldo	(771)	(782)

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

19. BELASTINGEN

Belastingpositie en belastinglast (in EUR x 1.000)	2010	2009
Actuele belastingverplichtingen	(776)	(553)
Latente belastingverplichtingen	558	988
Belastinglast volgens de geconsolideerde jaarrekening	(218)	435

De belastingdruk bedraagt 52,0% (2009: 17,1%) en is als volgt opgebouwd.

	2010	2009
Nominale belastingdruk	25,5	25,5
Tariefsverschillen buitenland	9,2	-3,3
Verrekening van in het verleden niet-geactiveerde verliezen	-0,4	-1,6
Niet-opgenomen latentie voor verliezen boekjaar	-	-2,2
Niet-afrekbare bedragen	14,9	-1,1
Effecten verlaagd tarief eerste drempel	2,8	-
Incidentele posten	-	-0,2
Belastinglast volgens de geconsolideerde jaarrekening	52,0	17,1

De effectieve belastingdruk is berekend op basis van het resultaat exclusief verkoopresultaat deelnemingen. De impact ter zake in het verleden niet-geactiveerde verliezen heeft betrekking op resultaten van groepsmaatschappijen die voor compensatie in aanmerking komen in het verslagjaar en waarvoor ten aanzien van deze compensatie geen actieve latentie is gevormd.

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden gecompenseerd. Ter zake compensabele verliezen ter grootte van circa EUR 0,2 miljoen is in het verslagjaar geen latente belastingvordering gevormd doordat het onvoldoende waarschijnlijk is dat in de toekomst belastbare winst beschikbaar komt, waarmee deze compensabele verliezen verrekend kunnen worden. Het totaal van de compensabele verliezen bedraagt ultimo 2010 circa EUR 1,9 miljoen (ultimo 2009 circa EUR 3,6 miljoen).

20. RESULTATEN PER AANDEEL

WINST PER AANDEEL EN VERWATERDE WINST PER AANDEEL

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

Winst (verlies) per aandeel	2010	2009
Resultaat t.b.v. de basiswinst per aandeel (nettowinst in de rapportageperiode toekomend aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij) (EUR x 1.000)	201	(2.115)
Resultaat t.b.v. de basiswinst per aandeel uit voortgezette activiteiten (EUR x 1.000)	201	(2.115)
Aantal aandelen	2010	2009
Aantal gewone aandelen primo	11.526.459	11.526.459
Aantal gewone aandelen ultimo	11.526.459	11.526.459
Aantal gewogen gemiddeld uitstaande gewone aandelen	11.526.459	11.526.459
Nettowinst in de rapportageperiode toekomend aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij (EUR x 1.000)	201	(2.115)
Winst per gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen (EUR x 1.000)	0,02	(0,18)
Reële waarde earn out-verplichtingen (EUR x 1.000)	7.240	4.319
Gemiddelde koers (euro)	2,11	2,67
Potentiële verwatering van gewone aandelen (EUR x 1.000)	3.431.461	1.617.603
Aantal potentiële aandelen t.b.v. de verwaterde winst per aandeel	14.957.920	13.144.062
Nettowinst in de rapportageperiode toekomend aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij en aan de minderheidsaandeelhouders van dochtermaatschappijen (EUR x 1.000)	201	(2.115)
Nettoresultaat per aandeel na potentiële verwatering	0,01	*

* Nettoresultaat per aandeel na potentiële verwatering over 2009 is niet opgenomen. Potentiële gewone aandelen moeten worden behandeld als verwaterend als en alleen als de conversie in gewone aandelen de winst of het verlies per aandeel uit de voortgezette bedrijfsactiviteiten zou verlagen respectievelijk verhogen (IAS 33.41).

21. NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VOORWAARDELIJKE EN CONTRACTUELE VERPLICHTINGEN

De vennootschap en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 0,3 miljoen (2009: circa EUR 0,3 miljoen) aan garanties. Deze garanties zijn gesteld ten behoeve van lopende huurverplichtingen.

Ultimo 2010 heeft Ctac N.V. geen materiële investeringsverplichtingen ter zake materiële en immateriële vast activa.

Aan medewerkers ter beschikking gestelde auto's worden in het algemeen verkregen op basis van operational lease met een contractduur variërend van 36 tot 60 maanden. De vennootschap en haar deelnemingen hebben in dit kader in totaal voor een bedrag van circa EUR 8,5 miljoen (2009: EUR 6,3 miljoen) aan leaseverplichtingen. Het betreft operationele leaseverplichtingen inzake lease van personenauto's in Nederland en België ten behoeve van het personeel, met een looptijd variërend van een tot vijf jaar.

Alle panden waarin groepsmaatschappijen zijn gehuisvest, worden gehuurd. Ctac N.V. heeft geen panden in eigendom. De vennootschap en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa EUR 1,5 miljoen (2009: EUR 2,6 miljoen) aan huurverplichtingen. Het betreft huurverplichtingen van kantoorpanden in Nederland ('s-Hertogenbosch, Barneveld en Eindhoven), België (Wommelgem en Drongen) en Duitsland (München en Ratingen). Ctac streeft er naar om in het voorjaar van 2012 over te gaan naar een nieuwe hoofdvestiging in 's-Hertogenbosch. Hiertoe is reeds een "huurovereenkomst nog te realiseren kantoorruimte en parkeerplaatsen" getekend. De huurverplichtingen uit hoofde van deze overeenkomst bedragen circa EUR 7,7 miljoen.

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

(in EUR x 1.000)	Leaseverplichtingen	Huurverplichtingen	2010	2009
Looptijden korter dan een jaar	3.587	1.307	4.894	4.401
Looptijden langer dan een jaar en korter dan vijf jaar	4.874	3.141	8.015	4.469
Looptijden langer dan vijf jaar	-	4.839	4.839	-
	8.461	9.287	17.748	8.870

De vennootschap en de meeste van de Nederlandse groepsmaatschappijen vormen een of meerdere fiscale eenheden voor de vennootschapsbelastingen, als gevolg waarvan de betrokken vennootschappen hoofdelijk aansprakelijk zijn voor de verplichtingen van de fiscale eenheid.

22. ACQUISITIES EN DESINVESTERINGEN

22.1 EFFECTEN VAN ACQUISITIES

Aankopen van groepsmaatschappijen hebben de volgende effecten gehad op de activa- en verplichtingenpositie van Ctac N.V.

Investeringen (in EUR x 1.000)	2010	2009
Materiële vaste activa	85	19
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten en orders	372	839
Immateriële vaste activa gerelateerd aan orders	282	31
Handelsdebiteuren en vorderingen	698	953
Liquide middelen	606	77
Latente belastingen per saldo	(141)	(249)
Handelscrediteuren en overige kortlopende schulden	(829)	(783)
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen	1.073	887
Aandeel derden	(33)	-
Goodwill bij verworven groepsmaatschappijen	2.769	2.091
Koopprijs nieuwe acquisities	3.809	2.978
Earn out-betalingen acquisities voorgaande jaren	652	2.210
Uitgestelde koopprijs	(3.569)	(694)
Financiering koopprijs middels langlopende lening	-	(1.470)
Betaalde koopprijs/cash	892	3.024
Gekochte liquide middelen	(606)	(77)
Netto uitgaande kasstroom bij acquisities	286	2.947



SLAGVAARDIGE WERKWIJZE ALS BASIS VOOR SUCCES

Trefzeker doorpakken met Ctac Powerhouse. Vruchtbare samenwerking tussen gespecialiseerde businessunits leidt tot verrassende innovaties, ruimere competenties en de mogelijkheid om persoonlijk ondernemerschap te combineren met het ontwikkelen van specialisme(n).

Overige informatie (alle bedragen in EUR x 1.000)	2010	2009
Bijkomende acquisitiekosten	In 2010 bijkomende	79
-advieskosten	acquisitiekosten niet	
	in de koopprijs opgenomen	
Effecten vennootschapsbelasting	Goodwill is niet	Goodwill is niet
	afrekbaar voor de	afrekbaar voor de
	vennootschapsbelasting	vennootschapsbelasting
Wijze waarop voor de acquisitie	n.v.t.	n.v.t.
uitgegeven aandelen zijn gewaardeerd		
Factoren die hebben bijgedragen aan een	- Koopprijs	- Koopprijs
kostprijs die resulteert in de opname goodwill		- Bijkomende kosten
Nettowinst /(verlies) van de in boekjaar	(73)	220
samengevoegde entiteiten vanaf overnamemoment		
Pro-forma-opbrengst en winst of verlies van de	Uitsluitend van toepassing	Acquisitie heeft
samengevoegde entiteit vanaf 1 januari	voor Meridian IT; resultaat	plaatsgevonden
	2010 tot moment van	per 1 januari;
	overname was break-even	pro-forma-opbrengst
		is niet van toepassing

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 en de leden van de raad van bestuur.

23.2 TRANSACTIES MET DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR EN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Bij de overname van Yellow2B B.V., Yellow & Red B.V. en Alpha Distri B.V. is sprake geweest van een tegenstrijdig belang. De heer H.P.W.P.T.M. van Groenendael was aandeelhouder van Yellow2B B.V. en van Yellow & Red B.V., en tevens bestuurder van Ctac N.V. De heer H.P.W.P.T.M. van Groenendael was aandeelhouder en bestuurder van Alpha Distri B.V. en tevens bestuurder van Ctac N.V. De best practice-bepalingen II.3.2 tot en met II.3.4 van de Corporate Governance Code zijn nageleefd.

23.2.1 REMUNERATIEBELEID

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

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

23.2.2 BELONING LEDEN RAAD VAN BESTUUR

Inzake de beloning van de leden van de raad van bestuur zijn de volgende bedragen opgenomen in het resultaat van 2010, respectievelijk 2009.

Bezoldiging leden raad van bestuur en raad van commissarissen.

(in EUR x 1.000)	2010	2009
Raad van bestuur		
Totale bezoldiging de heer Hilgerdenaar	321	-
waarvan pensioen- en WAO-verzekeringen	22	-
waarvan variabele beloning	54	-
Totale bezoldiging de heer Wienbelt	268	212
waarvan pensioen- en WAO-verzekeringen	19	15
waarvan variabele beloning	42	-
Totale bezoldiging de heer Van Groenendael	277	222
waarvan pensioen- en WAO-verzekeringen	-	-
waarvan variabele beloning	55	-
Voormalige bestuurders		
Totale bezoldiging	-	1.267
waarvan pensioen- en WAO-verzekeringen	-	27
waarvan variabele beloning	-	-

De hoogte van de variabele beloning is afhankelijk van de mate waarin vooraf overeengekomen doelstellingen worden gerealiseerd. De belangrijkste doelstellingen zijn gedefinieerd in targets voor omzet- en resultaatontwikkeling, werkkapitaalbeheersing en klant- en medewerkerstevredenheid. Aan de leden van de raad van bestuur van de vennootschap worden auto's en mobiele telefoons ter beschikking gesteld. Tevens ontvangen zij een maandelijks onkostenvergoeding ter dekking van gemaakte onkosten. Ten behoeve van de statutaire directie zijn leningen, voorschotten noch garanties verstrekt. Een eventuele vergoeding bij ontslag van de heer Hilgerdenaar, de heer Wienbelt en de heer Van Groenendael is niet contractueel bepaald en zodoende niet gemaximeerd.

Op 5 januari 2010 heeft de raad van commissarissen aan de heer Henny Hilgerdenaar gevraagd om de functie van CEO te vervullen. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, die plaatsvond op 14 mei 2010, is hij officieel benoemd tot CEO.

In de totale bezoldiging van voormalig bestuurders over 2009 is een ontslagvergoeding begrepen van EUR 960.000. Deze ontslagvergoeding is conform de contractuele bepalingen.

23.2.3 AANDELENBEZIT LEDEN RAAD VAN BESTUUR

De leden van de raad van bestuur bezitten ultimo 2010 1.860.167 aandelen Ctac N.V. (ultimo 2009: 1.860.167). De verdeling over de leden van de raad van bestuur is als volgt.

	2010	2009
H.L.J. Hilgerdenaar	-	-
W.J. Wienbelt	215.000	215.000
H.P.W.P.T.M. van Groenendael	1.645.167	1.645.167

23.2.4 OPTIERECHTEN TOEGEKEND AAN EN GEHOUDEN DOOR DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR
Het aantal uitstaande optierechten zal maximaal 10% van het totaal aantal uitstaande gewone aandelen bedragen.

SHARE APPRECIATION RIGHTS
In 2010 zijn ‘share appreciation rights’ toegekend aan de heer H.L.J. Hilgerdenaar. Indien op een overeengekomen datum in 2014 de koers van Ctac boven een vastgesteld niveau komt, wordt eenmalig een gemaximeerde bonus uitgekeerd. De reële waarde die aan deze ‘share appreciation rights’ kan worden toegekend is als last in de resultatenrekening verantwoord onder ‘personeelskosten’. Deze last bedraagt in 2010 EUR 38.000.

23.2.5 BELONING RAAD VAN COMMISSARISSEN

(in EUR x 1.000)	2010	2009
Raad van commissarissen:		
H.G.B. Olde Hartmann	30	30
H.P.M. Jägers	25	25
E. Kraaijenzank	27	16
A.J.Th. van den Huijsen	-	13

Per 20 mei 2009 is de heer Van den Huijsen teruggetreden als commissaris.
Per 20 mei 2009 is de heer Kraaijenzank benoemd als commissaris.

23.2.6 AANDELENBEZIT RAAD VAN COMMISSARISSEN
De leden van de raad van commissarissen hebben geen aandelen in bezit. Aan de leden van de raad van commissarissen zijn geen optierechten toegekend.

24. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

24.1 OPRICHTING PERSITY RESOURCING EN PERSITY SEARCH (51% VAN DE AANDELEN EN STEMRECHTEN)
Halverwege november 2010 maakte Ctac het voornemen bekend om samen met Persity twee nieuwe ondernemingen op te richten, genaamd Persity Search B.V. en Persity Resourcing B.V. Beide ondernemingen zijn vanaf 1 januari 2011 van start gegaan.

Met Persity Resourcing richten de twee samenwerkende partijen zich op detachering van SAP-consultants. Ctac werkt nu veelal op project- en beheerbasis, maar zal zijn portfolio nu ook uitbreiden met een detacheringstak. Daarnaast zal Persity resourcing in de toekomst eigen medewerkers in dienst nemen. Hierbij gaat het om consultants die kiezen voor een meer ondernemend model. Persity Search richt zich op werving en selectie van SAP-professionals en sales- en managementmedewerkers, zowel voor Ctac als voor derden.

Ctac houdt 51% en Persity 49% van de aandelen in de beide vennootschappen. Het belang van Ctac zal vanaf 2013 worden vergroot naar 100%. De prijs die voor het uitbreiden van het belang zal worden betaald, hangt af van de toekomstige resultaten. Het belang zal in die periode, in vier gelijke delen, en gekoppeld aan de gemiddelde gerealiseerde resultaten in de voorafgaande twee jaar, worden vergroot naar honderd procent. Dit voor het eerst in 2014, gekoppeld aan de gemiddelde gerealiseerde resultaten in 2012 en 2013.

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS PER 31 DECEMBER 2010 (NA WINSTVERDELING)

(in EUR x 1.000)	2010	2009
ACTIVA		
Vaste activa		
25) Materiële vaste activa	29	19
26) Immateriële vaste activa	5.647	4.431
27) Financiële vaste activa		
27.1 Deelnemingen	23.947	22.488
27.2 Latente belastingvorderingen	395	816
	30.018	27.754
Vlottende activa		
28) Handelsdebiteuren en overige vorderingen	4.416	471
	4.416	471
	34.434	28.225
PASSIVA		
29) Eigen vermogen		
Gestort en opgevraagd kapitaal	2.766	2.766
Agio	10.690	10.690
Overige reserves	5.106	4.905
	18.562	18.361
30) Langlopende verplichtingen		-
30.1 Overige verplichtingen	2.222	-
30.2 Latente belastingverplichtingen	142	-
	2.364	-
Kortlopende verplichtingen		
Bancaire schulden	12.172	-
31) Handelscrediteuren en overige schulden	1.336	9.864
	13.508	9.864
	34.434	28.225

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2010

(in EUR x 1.000)	2010	2009
Resultaat uit groepsmaatschappijen na belasting	678	1.032
Overige baten en lasten na belasting	(477)	(3.147)
Nettowinst	201	(2.115)

TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS EN DE WINST-EN-VERLIESREKENING

ALGEMEEN

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

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

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

25. MATERIËLE VASTE ACTIVA

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt.

(in EUR x 1.000)								
	Bedrijfskundige aanpassingen							
	gehuurde panden		Computers		Inventaris		Totaal	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Boekwaarde per 1 januari	-	226	19	2.904	-	254	19	3.384
Investeringsen	-	-	19	19	-	-	19	19
Desinvesteringen	-	(226)	-	(2.904)	-	(254)	-	(3.384)
Afschrijvingen	-	-	(9)	-	-	-	(9)	-
Boekwaarde per 31 december	-	-	29	19	-	-	29	19
Totaal aanschaffingswaarde	-	-	42	19	-	-	42	19
Totaal afschrijvingen	-	-	(13)	-	-	-	(13)	-
Boekwaarde per 31 december	-	-	29	19	-	-	29	19

De desinvesteringen zijn het gevolg van de overdracht van de materiële activa tegen boekwaarde naar Ctac Nederland B.V.

26. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt.

(in EUR x 1.000)		Goodwill		In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Totaal	
		2010	2009	2010	2009	2010	2009
Boekwaarde per 1 januari		3.200	19.075	1.231	1.679	4.431	20.754
Investeringsen		1.691	-	-	-	1.691	-
Desinvesteringen		(27)	(15.875)	-	-	(27)	(15.875)
Afschrijvingen		-	-	(448)	(448)	(448)	(448)
Boekwaarde per 31 december		4.864	3.200	783	1.231	5.647	4.431
Totaal aanschaffingswaarde		4.864	3.200	2.238	2.238	7.102	5.438
Totaal afschrijvingen		-	-	(1.455)	(1.007)	(1.455)	(1.007)
Boekwaarde per 31 december		4.864	3.200	783	1.231	5.647	4.431

27. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de financiële vaste activa is als volgt.

(in EUR x 1.000)	2010	2009
Deelnemingen	23.947	22.488
Latente belastingvordering	395	816
	24.342	23.304

27.1 DEELNEMINGEN

Het verloop van de post deelnemingen is als volgt.

(in EUR x 1.000)	2010	2009
Stand per 1 januari inclusief verworven deelnemingen	22.488	13.830
Resultaat deelnemingen	678	1.163
Verkregen deelnemingen	818	19.890
Overgedragen deelnemingen	(67)	(11.670)
Vordering deelnemingen	30	(725)
	1.459	8.658
Stand per 31 december	23.947	22.488

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

27.2 LATENTE BELASTINGVORDERINGEN

Het verloop van de post latente belastingvorderingen is als volgt.

(in EUR x 1.000)	2010	2009
Stand per 1 januari	816	337
Toevoeging te verrekenen verliezen	-	479
Onttrekking in verband met carry back	(421)	-
Stand per 31 december	395	816

28. HANDELSDEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

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

(in EUR x 1.000)	2010	2009
Vorderingen op groepsmaatschappijen	3.668	451
Belasting en premies sociale verzekeringen	330	
Overige vorderingen	418	20
Saldo per 31 december	4.416	471

29. EIGEN VERMOGEN

Zie de vermogensopstelling op pagina 50.

30. LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

De samenstelling van de langlopende verplichtingen is als volgt.

30.1 OVERIGE VERPLICHTINGEN

Dit betreft de langlopende verplichtingen van Ctac aan minderheidsaandeelhouders van dochterondernemingen van Ctac N.V., waarmee earn out- en/of nabetalingsafspraken zijn gemaakt. In 2009 zijn de dochterondernemingen overgedragen aan Ctac Nederland B.V. tegen uitgifte van aandelen, waardoor ook de earn out-verplichtingen zijn overgedragen.

(in EUR x 1.000)	2010	2009
Saldo per 1 januari	-	5.603
Nieuwe verplichtingen i.v.m. nieuwe acquisities	2.007	-
Oprenting verplichtingen	215	-
Overdracht naar Ctac Nederland B.V.	-	(5.603)
Saldo per 31 december	2.222	-

30.2 LATENTE BELASTINGVERPLICHTINGEN

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

(in EUR x 1.000)	2010	2009
Saldo per 1 januari	-	379
Toevoeging i.v.m. nieuwe verplichtingen	197	-
Onttrekking i.v.m. oprenting	(55)	-
Overdracht naar Ctac Nederland B.V.	-	(379)
Saldo per 31 december	142	-

31. HANDELSCREDITEUREN EN OVERIGE SCHULDEN

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

(in EUR x 1.000)	2010	2009
Handelscrediteuren	600	-
Handelscrediteuren intercompany	-	587
Belastingen en premies sociale verzekeringen	28	-
Overige schulden	349	-
Overige schulden intercompany	123	8.157
Overlopende passiva	236	1.120
Saldo per 31 december	1.336	9.864

PERSONEELSLEDEN

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2010 bedraagt 3. Er zijn bij Ctac N.V. geen werknemers werkzaam buiten Nederland.

VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN

FISCALE EENHEID VENNOOTSCHAPSBELASTING

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

BESTUURDERSVERKLARING

INGEVOLGE NIEUWE WETTELIJKE BEPALINGEN VERKLAREN BESTUURDERS, VOOR ZOVER HEN BEKEND:

- de jaarrekening zoals opgenomen op de pagina's 48 tot en met 89 van dit verslag, geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst over het boekjaar van Ctac N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- het jaarverslag geeft een getrouw beeld omtrent de toestand op de balansdatum, van de gang van zaken gedurende het boekjaar van Ctac N.V. en van de met haar verbonden ondernemingen, waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen. In het jaarverslag zijn de wezenlijke risico's waarmee Ctac N.V. wordt geconfronteerd, beschreven. 

's-Hertogenbosch, 16 maart 2011

Raad van bestuur
De heer H.L.J. Hilgerdenaar
De heer H.P.W.P.T.M. van Groenendael
De heer W.J. Wienbelt

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

Overige gegevens

STATUTAIRE BEPALING OMTRENT WINSTBESTEMMING

Volgens artikel 29 van de statuten wordt op het prioriteitsaandeel een dividend uitgekeerd gelijk aan zes procent (6%) van het nominale bedrag. Vervolgens wordt door de raad van bestuur, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, vastgesteld welk deel van de overblijvende winst wordt gereserveerd. De na reservering resterende winst staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

VOORSTEL WINSTBESTEMMING

Het aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders uit te brengen voorstel is om over 2010 geen dividend uit te keren.

BIJZONDERE STATUTAIRE ZEGGENSCHAPSRECHTEN

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

BESCHERMINGSMAATREGELEN

Ctac kent de navolgende beschermingsmaatregelen:

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

VOOR WAT BETREFT DE INZETBAARHEID GELDEN DE VOLGENDE BEPALINGEN

STICHTING PRIORITEIT CTAC

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

Besluiten tot uitgifte van preferente aandelen of tot het verlenen van enig recht tot het nemen van zodanige aandelen van andere organen dan

beperkt of uitgesloten door de Stichting Prioriteit. De daartoe strekkende bevoegdheid van de Stichting Prioriteit eindigt op een tijdstip waarop de bevoegdheid van de prioriteit tot uitgifte van de aandelen eindigt. De Stichting Prioriteit speelt voorts een rol bij de benoeming, de schorsing en het ontslag van leden van de raad van bestuur. De raad van bestuur wordt door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd uit een bindende voordracht van ten minste twee personen, op te maken door de Stichting Prioriteit. Een besluit tot schorsing of ontslag van een lid van de raad van bestuur kan, indien dit niet wordt genomen op voorstel van

“De raad van bestuur wordt door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd uit een bindende voordracht van ten minste twee personen, op te maken door de Stichting Prioriteit.”

de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, zijn steeds onderworpen aan de medewerking van de raad van commissarissen. Voor de overdracht van preferente aandelen is goedkeuring vereist van de raad van commissarissen. Het voorkeursrecht bij uitgifte van aandelen kan worden

de Stichting Prioriteit, slechts worden genomen met een meerderheid van twee derde van de uitgebrachte stemmen vertegenwoordigende meer dan de helft van het geplaatste kapitaal. Tot slot speelt de Stichting Prioriteit een doorslaggevende rol bij statutenwijzigingen en bij het besluit

tot ontbinding van de vennootschap; dergelijke besluiten kunnen slechts op voorstel van de Stichting Prioriteit worden genomen.

De bestuursleden van de Stichting Prioriteit in 2010 waren:

1. de heer H.P.M. Jägers (voorzitter)
2. de heer A.J.M. van Riet
3. de heer W.J. Wienbelt

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

STICHTING CONTINUÏTEIT CTAC

De Stichting Continuïteit heeft tot doel het behartigen van de belangen van Ctac, de met haar en haar groepsmaatschappijen verbonden ondernemingen en alle daarbij betrokkenen, en wel zodanig, dat de belangen van de vennootschap, de groepsmaatschappijen en de ondernemingen en alle daarbij betrokkenen zo goed mogelijk worden gewaarborgd en dat invloeden die de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of de identiteit van de vennootschap, de groepsmaatschappijen en de ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd, zomede het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn. De Stichting Continuïteit tracht haar doel te bereiken door het verwerven en houden van aandelen – in het bijzonder van preferente aandelen – in het kapitaal van de vennootschap en door het uitoefenen van de aan die aandelen verbonden rechten, waaronder met name begrepen het stemrecht op die aandelen. De Stichting Continuïteit kan slechts preferente aandelen als hiervoor bedoeld – zonder medewerking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de vennootschap – verkrijgen, waaronder begrepen een verkrijging van het recht tot het nemen van preferente aandelen, tot een bedrag van vijftig procent (50%) van het totale nominale

bedrag van de geplaatste gewone aandelen en het geplaatste prioriteitsaandeel in het kapitaal van de vennootschap. Preferente aandelen kunnen tegen gedeeltelijke volstorting worden uitgegeven met dien verstande, dat het verplicht te storten gedeelte van het nominale bedrag voor elk preferent aandeel gelijk moet zijn en dat bij het nemen van preferente aandelen ten minste een vierde (25%) van het nominale bedrag moet zijn gestort. De Stichting Continuïteit is bevoegd de door haar verworven aandelen te vervreemden, te verpanden – mits daarbij het aan de betreffende aandelen verbonden stemrecht niet overgaat op de pandhouder – of anderszins te bezwaren met dien verstande, dat zij voor het vervreemden van de aandelen goedkeuring behoeft van de raad van commissarissen. Het bestuur van de Stichting Continuïteit bestaat uit twee bestuursleden A en drie bestuursleden B. De bestuursleden A worden, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, benoemd door de

Ctac. In de statuten van de Stichting Continuïteit zijn waarborgen voor de onafhankelijkheid van de leden B opgenomen. Voorts kan de Stichting Continuïteit slechts worden vertegenwoordigd door een bestuurslid A en een bestuurslid B, die gezamenlijk handelen. Indien geen bestuurslid A in functie is, wordt de Stichting Continuïteit vertegenwoordigd door twee gezamenlijk handelende bestuursleden B.

De bestuursleden A van de Stichting Continuïteit in 2010 waren:

1. de heer H.G.B. Olde Hartmann (bestuurslid sinds 18 mei 2005),
2. de heer W.J. Wienbelt (bestuurslid sinds 28 februari 2008).

De bestuursleden B van de Stichting Continuïteit in 2010 waren:

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



KANTOOR PETTELAAR PARK
DE LOCATIE WORDT OMRINGD DOOR EEN HOUTWAL TEN BEHOEVE VAN DE SUBTIELE INPASSING IN DE OMGEVING. DEZE HOUTWALLEN WAREN VROEGER ZEER GANGBAAR IN HET BRABANTSE LANDSCHAP EN BIEDEN RUIMTE AAN FLORA EN FAUNA.

raad van bestuur van de vennootschap uit het midden van de raad van commissarissen of de raad van bestuur. De bestuursleden B worden benoemd door het bestuur van de Stichting Continuïteit zelf, onder goedkeuring van de raad van bestuur van de vennootschap, waarvoor de raad van bestuur weer de goedkeuring van de raad van commissarissen nodig heeft. De Stichting Continuïteit is onafhankelijk van

De heer J.A. Dekker is president van het Koninklijk Instituut van Ingenieurs en is commissaris bij Koninklijke BAM Groep en Agens, en bestuurslid van De Baak. Daarnaast zit hij in het bestuur van één andere Stichting Continuïteit, namelijk van Koninklijke Boskalis. Eerder was de heer Dekker werkzaam bij Akzo, GTI en TNO. Zijn laatste functie was voorzitter van de raad van bestuur van TNO.

De heer M.L.M. de Bruijn is directeur-groootaandeelhouder van mr M.L.M. de Bruijn B.V. Tax, Legal and Financial Engineering. Zijn expertise ligt op het gebied van corporate (re)structuring, mergers & acquisitions, funding of business projects, venture capital etc. De heer De Bruijn is bestuurslid van CMG Pensioenfonds. Hij is lid van de raad van commissarissen van onder meer Hypotheek Visie B.V. en Hypotheek Visie Beheer B.V. De heer M.L.M. de Bruijn is eerder werkzaam geweest als vennoot bij DLA Schut Grosheide, De Brauw Blackstone Westbroek en Buruma Maris Advocaten.

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

De gezamenlijk genoten beloning van de bestuursleden uit hoofde van hun functie als bestuurslid van de Stichting Continuïteit bedraagt EUR 7.200 over het jaar 2010.

Ondanks de op grond van de Wet op het financieel toezicht bestaande verplichting tot het doen van een openbaar bod, welke verplichting geldt voor aandeelhouders die een pakket van ten minste dertig procent (30%) van de stemrechten verkrijgen,

blijft het mogelijk om in geval van een (vijandig) openbaar bod beschermingspreferente aandelen uit te geven aan de Stichting Continuïteit.

Naar de mening van de directie, de commissarissen en het stichtingsbestuur wordt voldaan aan de vereisten van onafhankelijkheid. De bestuursleden B van de Stichting Continuïteit hebben een onafhankelijkheidsverklaring getekend, welke als laatste alinea aan dit hoofdstuk is toegevoegd.

De verplichting tot het doen van een openbaar bod geldt namelijk niet voor de Stichting Continuïteit indien deze aan bepaalde vereisten voldoet, waaronder de vereiste onafhankelijkheid van Ctac.

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

STRUCTUURREGIME
Ctac voldoet aan de voorwaarden van de structuurregeling en zij zal hiervan, binnen de wettelijke kaders, opgaaf doen in het handelsregister van de Kamer van Koophandel.

CERTIFICERING VAN DE AANDELEN
Op dit moment zijn er geen met medewerking van de vennootschap uitgegeven certificaten.

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

Ctac N.V.
H.L.J. Hilgerdenaar
H.P.W.P.T.M. van Groenendaal
W.J. Wienbelt

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

346 mm

168 mm

151 mm

A man in a dark suit and patterned tie stands next to a red surveying instrument mounted on a tripod. He is gesturing with his right hand. In the background, a construction site is visible with a large crane and a building under construction under a dramatic, cloudy sky.

↑ OPTIMAAL RESULTAAT UIT SAMENWERKING; CO-INNOVATIE

Tot in de finesse afgesteld. De oplossingen van Ctac komen stuk voor stuk tot stand in nauwe samenwerking met de markt en de klant, zodat zij optimaal aansluiten bij de ambities van uw onderneming.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

VERKLARING BETREFFENDE DE JAARREKENING

Wij hebben de in dit rapport opgenomen jaarrekening 2010 van Ctac N.V. te 's-Hertogenbosch gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2010, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het mutatieoverzicht eigen vermogen en het kasstroomoverzicht over 2010, en de toelichting waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2010 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2010 met de toelichting waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

VERANTWOORDELIJKHEID VAN HET BESTUUR

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

van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

VERANTWOORDELIJKHEID VAN DE ACCOUNTANT

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

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

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

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

OORDEEL BETREFFENDE DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Ctac N.V. per 31 december 2010 en van het resultaat en de kasstromen over 2010 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

OORDEEL BETREFFENDE DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Ctac N.V. per 31 december 2010 en van het resultaat over 2010, in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

VERKLARING BETREFFENDE OVERIGE BIJ OF KRACHTENS DE WET GESTELDE EISEN

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

Waalwijk, 16 maart 2011

Was getekend,

HLB van Daal & Partners N.V.
Accountants & Belastingadviseurs
Drs. E.W. van der Haar RA

139 mm

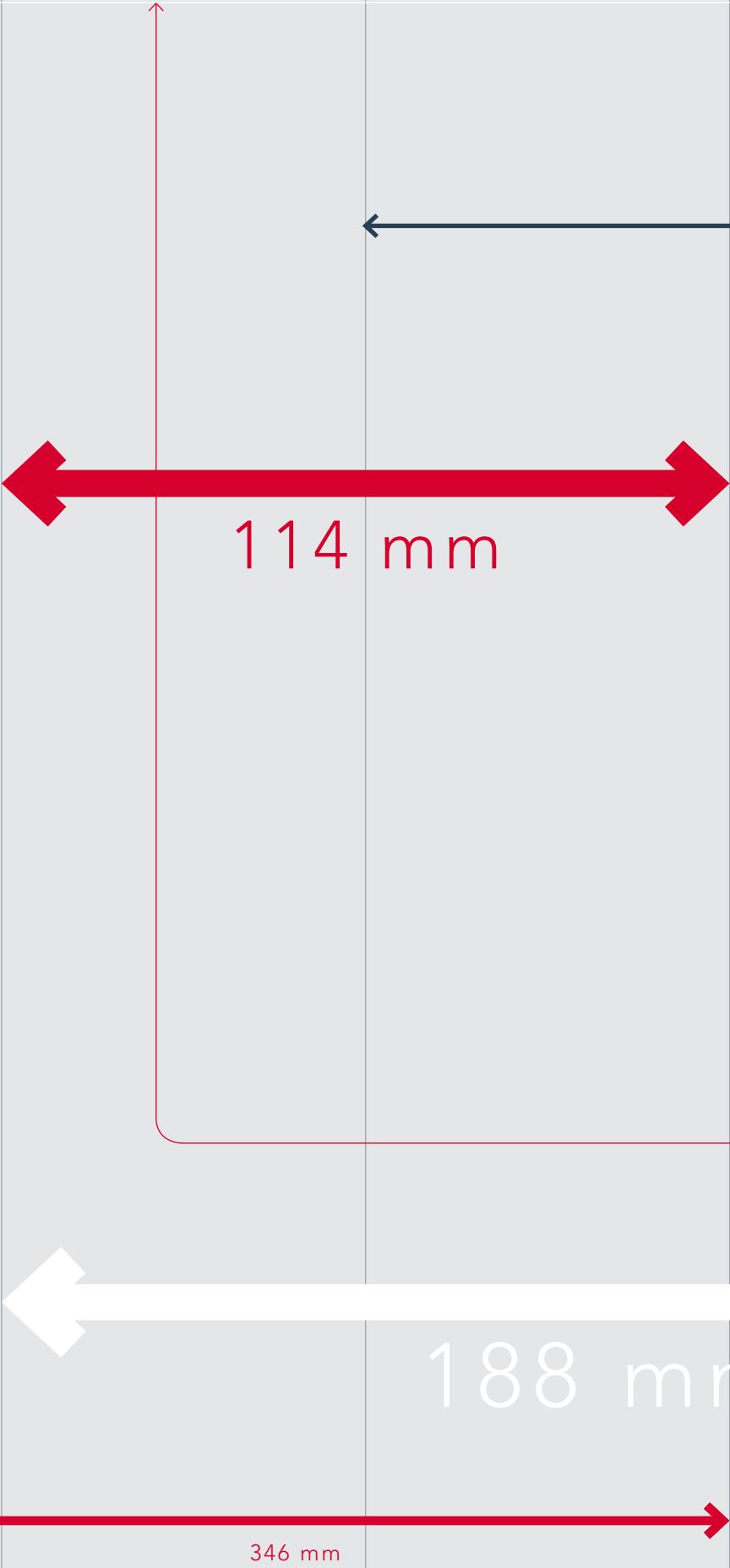
188 mm

208 mm

Meerjarenoverzicht

Resultaten (x EUR 1.000)	2010	2009	2008
Netto-omzet	71.402	68.366	72.320
Bedrijfsresultaat	1.190	(1.760)	7.725
Nettowinst	201	(2.115)	4.947
Afschrijvingen	2.627	2.888	2.382
Kasstroom (nettowinst + afschrijvingen)	2.828	773	7.329
Vermogen (x EUR 1.000)			
Materiële vaste activa	2.080	2.663	3.566
Immateriële vaste activa	27.675	25.169	25.212
Latente belastingvorderingen	1.015	1.128	356
Vlottende activa	19.328	14.942	21.254
Kortlopende verplichtingen*	24.236	19.574	21.313
Eigen vermogen	18.562	18.361	21.975
Totaal vermogen	50.098	43.902	50.388
Medewerkers			
Aantal medewerkers per jaarultimo	501	465	480
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	462	460	415
Gemiddeld aantal chargeable medewerkers (fte)	419	407	377
Uitstroom per jaar (head count)	52	76	72
Omzet per medewerker (per fte x EUR 1.000)	154	149	174
Omzet per chargeable medewerker (per fte x EUR 1.000)	170	168	192
Nettowinst per medewerker (per fte x EUR 1.000)	0	(5)	12
Ratio's			
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	1,7%	(2,6%)	10,7%
Nettowinst/netto-omzet	0,3%	(3,1%)	6,8%
Nettowinst/gemiddeld eigen vermogen	1,1%	(10,5%)	30,4%
Vlottende activa/kortlopende verplichtingen*	0,8	0,76	1,00
Eigen vermogen/totaal vermogen	37%	42%	44%
Per aandeel EUR 0,24 nominaal			
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde aandelen	11.526.459	11.526.459	11.069.062
Dividend	0	0	0,13
Nettowinst	0,02	(0,18)	0,45
Kasstroom	0,25	0,07	0,66

* In lijn met 2010 en 2009 is voor het jaar 2008 de post voorzieningen toegevoegd aan de post kortlopende verplichtingen. Hierdoor is voor 2008 tevens de ratio vlottende activa/kortlopende verplichtingen aangepast.



Index terminologie

AIDC - <i>(Automatic Identification & Data Collection)</i> Het automatisch identificeren en verzamelen van data
ASP - <i>(Application Service Providing)</i> Het beschikbaar stellen van applicaties via internet
Asset Management - Het geautomatiseerde beheer van bedrijfsmiddelen
BI - <i>(Business Intelligence)</i> Het proces om gegevens om te zetten in informatie, wat vervolgens leidt tot kennis
BW - <i>(Business Warehouse)</i> De analyse- en rapportageoplossing van SAP
CPM - <i>(Corporate Performance Management)</i> Het geautomatiseerd en gestructureerd volgen van de bedrijfsprestaties
CRM - <i>(Customer Relationship Management)</i> Geïntegreerd klantbeheer
Cross Applications - Verschillende systemen die door middel van cross-applicaties met elkaar kunnen communiceren
Customer Service - Klantenservice
Decharge - Ontheffing, vrijspreking
GOR - Gemeenschappelijke Ondernemingsraad
Hosting - Beheer van informatiesystemen
PCM - <i>(Premium Content Manager)</i> Een softwaremodule die de catalogi van leveranciers koppelt aan een bepaald bestelsysteem
PLM - <i>(Product Life Cycle Management)</i> Het geautomatiseerd beheren van de levenscyclus van een product, van ontwikkeling tot en met uitfasering
Portal - Centrale ingang via internet tot applicaties en informatie
PI - <i>(Process Integration)</i> Een module van SAP om informatie tussen verschillende systemen uit te wisselen
SAP Business All-in-One - Complete en geïntegreerde brancheoplossingen voor alle aspecten van een middelgrote bedrijfsvoering

SAP Business One - Een compleet en geïntegreerd systeem voor kleine ondernemingen (vanaf één medewerker), eenvoudig te installeren en te beheren. Uit te breiden middels verschillende aanvullende applicaties.
SAP ERP-systeem - <i>(Enterprise Resource Planning)</i> Software waarmee bedrijfsprocessen administratief worden ondersteund
SAP IS-U-systeem - SAP-systeem speciaal gericht op de utilities-sector
SAP IS-R-systeem - SAP-systeem speciaal gericht op de retailsector
SAP NetWeaver - Het applicatie- en integratieplatform voor een procesgerichte bedrijfsvoering, alsook het technische fundament voor alle SAP-applicaties in de SAP-businesssuite
SCM - <i>(Supply Chain Management)</i> Benadering en SAP-specifieke software t.b.v. de informatie-, geld- en goederenstroombeheersing in netwerken
SEM - <i>(Strategic Enterprise Management)</i> De softwaremodules van SAP voor financiële rapportages, planning en budgettering, prestatiemonitoring en riskmanagement
SOA - <i>(Service-Orientated Architecture)</i> De blauwdruk voor op services gebaseerde bedrijfssoftware. Het biedt oplossingen die zorgen voor meer aanpassingsvermogen, flexibiliteit en openheid. (SOA combineert SAP's ervaring op het vlak van bedrijfsoplossingen met de flexibiliteit van webservices en open standaarden)
SRM - <i>(Supplier Relationship Management)</i> Geautomatiseerd beheer van toeleveranciers
Supply Chain Execution - Operatie voor de beheersing van goederenstromen
Template - Is een vaste sjabloon voor een stuk code, die vaak snel geïmplementeerd kan worden
VAR - <i>(Value-Added Reseller)</i> Reseller die door middel van kennis en expertise extra waarde toevoegt aan een oplossing
VNSG - Vereniging van Nederlandse SAP Gebruikers
SAPIence - Vereniging van Belgische SAP-gebruikers

Workflowoplossingen - Oplossingen voor de verbetering van de werkstroom

Bijlage 1

BESLUIT MELDING ZEGGENSCHAP EN KAPITAALBELANG (BESLUIT ARTIKEL 10 OVERNAMERICHTLIJN)
Het maatschappelijk kapitaal van Ctac N.V. bedraagt EUR 7.200.000 en is verdeeld in 30.000.000 aandelen van EUR 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen, 15.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 11.526.459 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Nadere informatie over statutaire bepalingen omtrent winstbestemming en over bijzondere statutaire zeggenschapsrechten van Ctac N.V. zijn opgenomen onder de ‘Overige gegevens’ in dit jaarverslag op pagina 90.

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

Groepsmaatschappijen/voornaamste deelnemingen	Vestigingsplaats	Deelname In % ultimo 2010
Ctac N.V.		
Yellow2B B.V.	Eindhoven	52
Yellow & Red B.V.	Eindhoven	52
Ctac Nederland B.V.	's-Hertogenbosch	100
Alpha Distri B.V.	's-Hertogenbosch	50,5
Crossverge B.V.	's-Hertogenbosch	100
Ctac Healthcare B.V.	's-Hertogenbosch	50,5
Ctac Warehouse Optimization B.V.	's-Hertogenbosch	51
Ctac B.V.	's-Hertogenbosch	100
Ctac Business Services B.V.	's-Hertogenbosch	100
Ctac MKB B.V.	's-Hertogenbosch	100
Ctac Dynamics B.V.	's-Hertogenbosch	100
mYuice Business One B.V.	's-Hertogenbosch	100
mYuice Logistics B.V.	's-Hertogenbosch	100
mYuice All-in-One B.V.	's-Hertogenbosch	100
ERP 2 B.V.	's-Hertogenbosch	100
Meridian IT B.V.	Barneveld	60
Ctac NetIT Services B.V.	's-Hertogenbosch	100
IFS Probitry B.V.	Barneveld	60
Persity Resourcing B.V.*	's-Hertogenbosch	100
Persity Search B.V.*	's-Hertogenbosch	100
Ctac Deutschland GmbH	Ratingen, Duitsland	100
Ctac Utilities GmbH	Ratingen, Duitsland	70
Ctac SCM GmbH	Ratingen, Duitsland	85
Ctac Retail GmbH	Ratingen, Duitsland	100
Ctac Belgium BVBA	Wommelgem, België	100
Ctac Managed Services N.V.	Wommelgem, België	100
Ctac Enterprise Technology Management N.V.	Wommelgem, België	99,95
Ctac Square BVBA	Wommelgem, België	93,33
Ctac Intelligence BVBA	Wommelgem, België	97
Ctac AMI BVBA	Wommelgem, België	97,99
Ctac Logistics BVBA**	Wommelgem, België	98,33
Ctac Supply Chain Solutions BVBA	Wommelgem, België	89,80
Ctac France SAS	Parijs, Frankrijk	70,6

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

* Align Interim Management B.V. en Align Business Transformation Services B.V. zijn vennootschappen waarin in 2010 geen activiteiten hebben plaatsgevonden. Beide vennootschappen hebben eind 2010 een naamsverandering ondergaan. Met ingang van 1 januari 2011 worden deze vennootschappen gebruikt voor twee joint ventures met Persity B.V. Vooruitlopend op deze samenwerking met Persity is de naam van Align Interim Management B.V. eind 2010 gewijzigd in Persity Search B.V. De naam van Align Business Transformation B.V. is eind 2010 gewijzigd in 2010 Persity Resourcing B.V.

** Ctac Logistics BVBA heeft belangen in:

- Ctac Enterprise Technology Management N.V. voor 0,05%, waardoor 100% van de aandelen in de vennootschap binnen de groep gehouden wordt;
- Ctac Supply Chain Solutions BVBA (voormalig Re-Spect BVBA) voor 10,2%, waardoor 100% van de aandelen in de vennootschap binnen de groep gehouden wordt;
- AMI BVBA voor 0,01%.

Colofon



UITGAVE

Ctac
Goudsbloemvallei 30
5237 MJ 's-Hertogenbosch
T. +31 (0)73 692 06 92
F. +31 (0)73 692 06 88
E. info@ctac.nl
I. www.ctac.nl

CONCEPT EN REALISATIE
Ambitions, 's-Hertogenbosch

FOTOGRAFIE
Workhouse, Best

REDACTIE CTAC
Marie-Louise van de Braak
Yvonne van Schaik

VERTALING
KERN, Amsterdam

DRUK
Chris Russell, Groningen

