

CLOUD
SERVICES
ADDED VALUE
UW WAARDE
KLAAR VOOR
DE TOEKOMST
KASSA ←
OPTIMISATIE

DOVE
BUSINESS
SUCCES!

+
CTAC POWERHOUSE

Voorwoord

2011 gaat de boeken in als een sober en ingetogen jaar. De aanhoudende economische onzekerheid had haar weerslag op Ctac, dat te maken kreeg met tegenvallende resultaten. Toch valt er ook veel positiefs te melden.

Bij veel van onze klanten hebben we de vereiste techniek ingevoerd om hun processen – en daarmee het werk – efficiënter en accurater te maken.

Ctac heeft de bedoelde bruggen geslagen tussen Mens en Techniek en daarmee bieden wij onze klanten substantiële meerwaarde, zoals enkele directors van onze strategische industries op de foto's in dit jaarverslag tonen.

Tegelijkertijd hebben we geïnvesteerd in vernieuwende oplossingen. Denk aan Cloud Services waarbij we informatie op de modernste manier voor de eindgebruiker ontsluiten. Maar ook aan de ontwikkeling van apps die bedrijfsprocessen mobiel ontsluiten. Ctac breed sloten we mooie contracten met nieuwe klanten, zoals in België SOUDAL NV en ZESPRI, in Frankrijk Videlot en APC en in Nederland ModusLink, Canal Company, CRH en Garcia. We hebben, kortom, kunnen bouwen. Bouwen aan onze klanten, onze klantenkring, onze transitie naar Solution Provider. Met als resultaat dat we er staan, met een solide portfolio en sterke strategie. En, straks ook met een nagelnieuw hoofdkantoor op het Pettelaarpark, 's-Hertogenbosch.

We mochten nieuwe medewerkers verwelkomen en daarmee hebben we nieuwe kennis in huis gehaald. Specialisten die hun branche van binnenuit kennen en de taal van de klant spreken. En die voldoen aan onze standaard van betrokkenheid en klantfocus. Ook strategisch slaan we nieuwe wegen in. Met extra aandacht voor Ctac Cloud Services, Composed Solutions, innovatieve technologieën, in combinatie met de samenwerking van relevante partners, gaan we Ctac nog steviger in de markt zetten. Een sterk merk is het halve werk: alleen zo kunnen we de recessie overleven! De nieuwe kernwaarden – integriteit, loyaliteit, respect, openheid, commitment – dragen bij aan een succesvolle organisatie. Dat succes bleek al uit nieuwe certificeringen die Ctac in 2011 wist te verwerven. Zo slaagden we voor de ISO-hercertificering en behaalden we het Excellent SAP Hosting Partner-niveau binnen onze Advanced Hosting Partner-certificering. We ontvingen een Graydon-certificering, wat inhoudt dat Ctac tot de vijf procent van de financieel meest stabiele bedrijven in haar sector behoort. Onze klant Swiss Sense ontving de SAP Quality Award voor het meest innovatieve implementatieproject van 2011.

Het mag duidelijk zijn dat we de toekomst positief tegemoetzien. 2012 wordt het jaar waarin Ctac haar twintigjarig bestaan viert. Ctac Nederland verhuist naar een nieuw hoofdkantoor wat nieuw elan zal geven. Het wordt een spannend, maar ook een interessant jaar. De markt is moeilijk, maar met de lean and mean organisatie die we onder-tussen zijn, staan we er zeker goed voor. 2012, we zijn er klaar voor. 

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
66	Materiële vaste activa
67	Latente belastingen
68	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
69	Liquide middelen
70	Eigen vermogen
70	Langlopende verplichtingen
71	Voorzieningen
72	Handelscrediteuren en overige schulden
72	Personeelskosten
73	Overige bedrijfskosten
73	Financieringsbaten en -lasten
73	Belastingen
75	Resultaten per aandeel
75	Niet uit de balans blijvende voorwaardelijke en contractuele verplichtingen
78	Acquisities en desinvesteringen
79	Verbonden partijen
81	Gebeurtenissen na balansdatum
81	Vennootschappelijke balans per 31 december 2011 (na resultaatverdeling)
82	Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening over 2011
82	Toelichting op de vennootschappelijke balans en de winst-en-verliesrekening
82	Materiële vaste activa
83	Immateriële vaste activa
83	Financiële vaste activa
84	Handelsdebiteuren en overige vorderingen
84	Eigen vermogen
84	Langlopende verplichtingen
85	Handelscrediteuren en overige schulden
85	Personeelsleden
85	Voorwaardelijke verplichtingen
85	Bestuurdersverklaring
86	OVERIGE GEGEVENS
92	CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT
94	MEERJARENOVERZICHT
96	INDEX TERMINOLOGIE
97	BIJLAGE 1

Ctac in cijfers

Kengetallen	2011	2010
Resultaten (in EUR x 1 miljoen)		
Netto-omzet	73,0	71,4
Brutomarge	56,6	55,0
Bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering goodwill en eenmalige reorganisatielast	(0,0)	1,2
Bedrijfsresultaat	(12,7)	1,2
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	(13,2)	0,4
Nettoresultaat	(12,7)	0,2
Kasstroom (nettoresultaat plus afschrijvingen)	1,2	2,8
Medewerkers (in fte)		
Per 31 december	461	472
Gemiddeld over het jaar	472	462
Omzet per medewerker (per fte x EUR 1.000)	155	154
Omzet per chargeable medewerker (per fte x EUR 1.000)	170	170
Enkele balansgegevens		
Eigen vermogen	6,1	18,6
Nettoschuld	6,1	4,6
Totaal vermogen	37,4	49,7*
Ratio's		
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	(17,4%)	1,7%
Nettowinst/netto-omzet	(17,5%)	0,3%
Nettowinst/gemiddeld eigen vermogen	(103,4%)	1,1%
Eigen vermogen/totaal vermogen	16,3%	37,1%
Gegevens per aandeel van EUR 0,24 nominaal		
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen	11.619.317	11.526.459
Nettowinst	(1,10)	0,02
Kasstroom (nettowinst plus afschrijvingen)	0,10	0,25
Eigen vermogen	0,52	1,61
Contant-dividendvoorstel	0	0

* De aanpassing van de vergelijkende cijfers 2010 betreft fouterstel van de waardering van de terugkoopverplichtingen van minderheidsbelangen in een van de ultimo 2010 verworven deelnemingen. De wijzigingen betreffen: immateriële vaste activa (0,4), balanstotaal (0,4).

INTEGRAAL!
EÉN PLATFORM
SNEL ←
BETROUWBAAR
KLANTENBINDING

ADDED VALUE!



Profiel Ctac

Met veel passie en betrokkenheid organisaties van elke omvang helpen met het inrichten, onderhouden en vernieuwen van hun ICT-infrastructuur. Dat is wat Ctac sinds 1992 doet. Ctac wordt breed erkend als kennisbedrijf. Een automatiseerder die onophoudelijk nadenkt over de uitdagingen van vandaag en morgen, en klanten helpt flexibel in te spelen op wisselende omstandigheden. Dat we hierbij de synergie zoeken tussen gebruiker en systeem is geen bijzaak: alleen mensen maken automatisering tot een succes.

MENS EN TECHNIEK

Ctac is succesvol door de koppeling van rijke branche-ervaring en diepgaande expertise in ICT-oplossingen voor businessprocessen. Een koppeling die organisaties flexibeler en slagkrachtiger maakt, in welke economische context ook. Wij staan ondernemingen bij in het realiseren van lagere kosten, meer omzet, betere producten en/of een groter marktaandeel. Oftewel, meer concurrentievoordeel. Met onze strategische oplossingen bouwen we dus ook werkelijk pragmatisch en resultaatgericht een brug tussen mens (gebruiker) en techniek (software). Daarbij staat altijd voorop hoe we van toegevoegde waarde kunnen zijn voor onze klanten. En de komende jaren bouwen we verder.

FOCUS OP DE TOEKOMST

Bedrijven investeren in technologie met het oog op langdurig rendement. Vandaar onze focus op duurzame oplossingen met toegevoegde waarde, nu en in de toekomst. Ctac

denkt mee en ontwikkelt samen met bedrijven werkende, bewezen oplossingen die naadloos passen op de processen van vandaag en morgen. Met een scherp oog voor de vragen en antwoorden van overmorgen. Door tijd te besteden aan research en development, onderstrepen we onze betrokkenheid en klantfocus die ons succes in de markt verklaren.

INNOVATIE VANUIT HET VELD

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

COMPLEET PORTFOLIO

Het complete portfolio dat wij voeren loopt uiteen van licenties, implementaties en beheer en hosting tot optimalisatie- en verbeterprojecten. Dit stelt ons in staat complete end-to-end oplossingen en Composed Solutions te leveren. Dit zijn krachtige, samengestelde oplossingen met een optimale afstemming tussen software, bedrijfsprocessen en medewerkers. De branchespecifieke toepassingen die we bieden zijn gebaseerd op 'standaard maatwerk' softwarecomponenten in combinatie met diep-

gaande proceskennis. Als een van de grootste SAP Gold Partners in de Benelux en Gold Partner van Microsoft bouwt Ctac op maat gemaakte softwaretemplates, aangevuld met functionaliteiten voor de specifieke branches. Deze voorgeconfigureerde oplossingen zijn snel in gebruik te nemen en bieden binnen korte tijd rendement. Ze worden onder andere geleverd aan groothandels, retailers, foodbedrijven en woningcorporaties. Daarnaast leveren we een breed spectrum ICT-oplossingen zoals Business Intelligence, Warehouse Management, portaloplossingen en Customer Relationship Management. Ctac is ook meer dan klaar voor Cloud Services, Infrastructure-as-a-service (IAAS) en Software-as-a-Service (SaaS). Onze oplossingen completeren wij met een uitgebreid portfolio van trainingen, hosting en beheer, detachering en consultancy-diensten.

Ctac staat garant voor optimale dienstverlening, of het nu gaat om de implementatie van hoogwaardige bedrijfssoftware of het beheer van systemen. Dit kan ook betekenen dat wij de ICT-regisseur voor onze klanten zijn; een rol die wij graag op ons nemen. Zo nodig gedeeld met kritisch geselecteerde derden, om samen de totaaloplossing in te voeren – zonder onderbreking van de bedrijfsvoering.

CTAC POWERHOUSE – SYNERGIE DOOR SAMENWERKING

Ctac opereert volgens het Ctac Powerhouse businessmodel. 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 in verschillende landen die elk op effectieve wijze hun aandachtsgebied – industry, service of solution – bedienen. 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. Een samenwerking die ambities waarmaakt. De ambities van onze klanten en onze medewerkers. Ctac Powerhouse staat ook voor succesvolle nationale én internationale partnerships. Partnerships met opdrachtgevers, distributeurs van onze oplossingen én met leveranciers als SAP en Microsoft. Het resultaat: breed toepasbare, efficiënte oplossingen die de bedrijfsmatige slagkracht verhogen.

“Ctac heeft de bedoelde bruggen geslagen tussen Mens en Techniek en daarmee bieden wij onze klanten substantiële meerwaarde.”

COMPOSED SOLUTIONS

Bedrijven vragen oplossingen die snel renderen, met een korte implementatietijd en beheersbare kosten. Zij geven daarbij de voorkeur aan standaardproducten boven maatwerk, dat duur en tijdrovend is en bovendien het onderhoud compliceert. Ctac haakt hier doeltreffend op in met Composed Solutions: unieke, branchespecifieke oplossingen die zijn opgebouwd uit kant-en-klare componenten en eenvoudig te koppelen tot een brede modulaire oplossing. Denk aan onze Fit4Retail-template waar we bijvoorbeeld een BI- of documentoplossingen aan kunnen koppelen. De mogelijkheden

zijn talloos. De klant profiteert met een 'standaardoplossing op maat' die verrassend schaalbaar is en perfect aansluit op de bedrijfsbehoefte.

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

VIER CLUSTERS

Het organisatiemodel dat we hanteren reflecteert de huidige markt en clustert onze activiteiten in vier aandachtsgebieden: 1) Ctac Consulting (onderverdeeld in Industries en Cross Industry Services), 2) Ctac Managed Services, 3) Ctac Microsoft Dynamics (onderverdeeld in Industries en Cross Industry Services), en 4) Overig. In

Nederland en België komen al deze gebieden aan bod. Deze grensoverschrijdende aanpak stelt ons in staat zowel nationale als internationale (rollout-)projecten te begeleiden.

1. CTAC CONSULTING

Ctac Consulting onderkent alle SAP gerelateerde activiteiten voor de navolgende industries en cross-industry services.

INDUSTRIES – KRACHT UIT OPTIMALE MARKTKENNIS

Voor onze markt gerichte businessunits draait het om kennis van de klant en zijn processen (customer intimacy). Ctac heeft dan ook diepgaande kennis ontwikkeld van uiteenlopende industries als consumer products, retail, logistics, healthcare, real estate, utilities, wholesale en manufacturing. Alle segmentspecifieke oplossingen die Ctac levert worden op projectbasis ondersteund. Binnen deze markten treden we ook op als businesspartner en businessconsultant, en bieden we bovendien op de branche toegesneden oplossingen aan. Onze mensen 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.

CROSS INDUSTRY SERVICES – PERFORMANCE DOOR DUURZAME OPLOSSINGEN

Deze kennisgerichte businessunits van Ctac brengen diepgaande productexpertise voort om kernprocessen te optimaliseren en specifieke klantvraagstukken op te lossen. Ze ontwikkelen vooruitstrevende, state-of-the-art solutions die in elke markt – dus brancheonafhankelijk – inzetbaar zijn. Disciplines waarin we uitblinken zijn onder meer Business Intelligence (BI), en Mobility.

2. CTAC MANAGED SERVICES

BREDE DIENSTEN VOOR SNELLE VERBETERING

Geen wollige verhalen of vuistdikke rapporten, maar snelle, praktische oplossingen die onmiddellijk leiden tot verbetering en ontzorging. De dienstgerichte businessunits van Ctac ontsluiten specifieke IT-expertise op een breed gebied en bieden ondersteuning aan organisaties op weg naar operational excellence, die een professionele infrastructuur willen borgen. Onze professionals hebben uitgebreide ervaring met alle aspecten van de automatisering en zijn breed inzetbaar voor training, testing, advies, functioneel en technisch beheer en hosting, optimalisatie projecten met een technisch component en totale beheer en hosting implementaties.

3. CTAC MICROSOFT DYNAMICS

Ctac Microsoft Dynamics onderkent alle Microsoft gerelateerde activiteiten voor de navolgende industrieën en cross-industry services.

INDUSTRIES – MEER EFFICIENCY UIT OPTIMALE MARKTKENNIS

Ctac Microsoft Dynamics is actief in uiteenlopende marktsectoren. Zo ligt de nadruk op de leisure & hospitality en professional services markt met de Navision CRM-oplossing. Tevens is de flexibele ERP- en CRM-bedrijfssoftware van Microsoft Dynamics probleemloos te koppelen aan SAP en voldoet aan hoge normen van gebruiksgemak, aanpasbaarheid en schaalbaarheid. Ontwikkeld vanuit de gedachte om alle bedrijfsprocessen beter op elkaar af te stemmen en geïntegreerd te ondersteunen. Voor meer efficiency, een hogere productiviteit en lagere kosten.

CROSS INDUSTRY SERVICES – EÉN UNIFORME WERKELIJKHEID

Om snel en simpel een uniforme werkelijkheid te kunnen leveren heeft Ctac Microosft Dynamics de koppeling tussen flexibele de ERP- en CRM-bedrijfssoftware van Microsoft Dynamics en SAP ontwikkeld. Deze oplossing voldoet aan hoge normen van gebruiksgemak, aanpasbaarheid en schaalbaarheid. Ontwikkeld vanuit

de gedachte om alle bedrijfsprocessen beter op elkaar af te stemmen en geïntegreerd te ondersteunen. Voor meer efficiency, een hogere productiviteit en lagere kosten. Tevens onderdeel van het portfolio zijn de gebruiksvriendelijke en sterk geïntegreerde e-businessoplossingen.

4. OVERIG

Onder Overig vallen de activiteiten die niet zijn toe te wijzen aan de andere drie onderdelen, zoals de SAP Business One oplossingen en de detacheringdiensten.

SPECIALISMEN

1. CTAC CONSULTING

- INDUSTRIES

CTAC CONSUMER PRODUCTS

Leverf krachtige, veelzijdige en flexibele 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. Gericht op verbetering van processen waarbij vraag en aanbod sterk kunnen fluctueren en snelheid van cruciaal belang is.

CTAC THIRD PARTY LOGISTICS

SAP Expertise Partner voor Supply Chain Execution, marktleider in SAP LES- en SAP SCM-consultancy. Begeleidt veranderingsprocessen en biedt geavanceerde oplossingen voor onder meer opslagmethodieken en voorraadplanning. Hoogwaardige totaaloplossingen voor het beheersen van de logistieke goederenstroom van klanten (third party), waaronder producten en diensten voor warehousing, transport en douane.

CTAC REAL ESTATE

Dé ICT-partner voor de vastgoedsector. Helpt corporaties en andere ondernemingen bij de realisatie van moderne, samenhangende vastgoedinformatiesystemen op basis van het bewezen SAP platform. CHARE als flexibel fundament voor een procesgeoriënteerde informatiehuishouding voor vastgoedprocessen en -activiteiten.

CTAC MANUFACTURING

Introduceert SAP Business All-in-One Manufacturing als compacte template voor de maakindustrie. Flexibeler produceren, minder administratie, adequater planning – zonder één interface. Dit geeft een helder zicht op inkooporders, voorraadstanden, leveringen en logistiek, plus de financiële verwerking.

CTAC WHOLESALE

De SAP Business All-in-One Wholesale template is ontwikkeld om aan uw specifieke eisen te voldoen. Compact en toch compleet. De template ondersteunt alle voorkomende bedrijfsprocessen en legt een uitstekende basis voor volledige integratie. Dit geeft u direct inzicht in essentiële bedrijfsinformatie, van de status van een inkooporder tot de uiteindelijke financiële verwerking.

CTAC RETAIL

Totale retailautomatisering met slimme SAP Retail-oplossingen voor detailhandels- en groothandelsbedrijven bestaat uit gekwalificeerde templates en XV Retail. Deze gebruiksvriendelijke en flexibele Multi-channel retailoplossing is volledig geïntegreerd met SAP.

CTAC 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 die wordt ingezet een geïntegreerde bedrijfsvoering, elektronische patiëntendossiers en een efficiëntere behandel- en zorgplanning en patiëntenlogistiek.

CTAC UTILITIES

Combineert specifieke systeem- en proceskennis van de energiebranche met ruime managementervaring. Gedegen expertise in SAP ERP en SAP IS-U. Leverf businessconsultancy, applicatieconsultancy en projectmanagement. Thuis in de branche, daarnaast ook relaties in de productie, handel en (semi-)overheid.

- CROSS INDUSTRY SERVICES

CTAC APPLICATION LIFECYCLE MANAGEMENT

Realiseert aanzienlijke besparingen met de inzet van SAP Solution Manager. Laat bedrijven meer uit SAP halen. Gericht op een efficiënt gebruik van systemen en applicaties – via kostenreductie, een hogere productiviteit of een betere dienstverlening aan de operationele divisies.

CTAC BUSINESS INTELLIGENCE

Advies- en implementatiediensten op het gebied van SAP BI voor ondernemingen op weg naar ‘best-run business’. Voorziet leidinggevend en accurate managementrapportages op elk gewenst niveau. Voor meer grip op de onderneming en gericht inspelen op marktkansen tegen lagere kosten.

CTAC ENTERPRISE ASSET MANAGEMENT

Integrale diensten voor optimale veiligheid, installatiebeschikbaarheid, emissie management en compliance. Verbeterde overall performance van bedrijfsassets tegen beheersbare kosten, voor bedrijven die echt duurzaam willen opereren.

CTAC WAREHOUSE OPTIMIZATION SERVICES

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

CTAC NETWEAVER SOLUTIONS

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

CTAC 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.

CTAC 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. Met direct rendement.

CTAC TEST SERVICES

Integrale oplossingen voor professioneel testen en accepteren van SAP en aanpalende applicaties bij release changes en andere grotere systeemveranderingen. Verzorgt volledige testprojecten en levert ervaren resources op bestaande projecten.

2. CTAC MANAGED SERVICES

CMS TECHNIEK

Technische beheerexpertise op maat, met de nadruk op SAP setup, configuratie, upgrades, patches, performanceanalyse en tuning, architectuuradviezen, gerelateerde operating systems en databaseplatforms. Kortom, alle technische diensten voor een probleemloze ‘24/7’ beschikbaarheid van SAP systemen.

CMS FUNCTIONEEL

Grootste beheerpartner van SAP. Biedt het passende antwoord op alle vraagstukken rondom continuïteit, performance, capaciteit en optimalisaties. Totaaloplossingen op maat voor elke branche en bedrijfsgrootte. Werkt remote, on-site en projectmatig.

CMS CCC

De beheeractiviteiten worden ondersteund door het Customer Care Center (CCC) dat bestaat uit onze Service Desk en Service Managers. De Service Desk is het aanspreekpunt voor alle klanten. De Service Managers waarborgen de kwaliteit van de beheerdienstverlening.

CMS HOSTING

Beschikbaarheid, beveiliging, data-recovery en compliance – het zijn de hoogste prioriteiten als het om systemen gaat. Hosting van Ctac staat voor de meest kosteneffectieve methode om deze noodzakelijkheden ‘round the clock’ te waarborgen. Bevrijd van calamiteiten en betaling naar gebruik. Kortom, zekerheid tegen de laagste prijs.

INVOICE COCKPIT

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

3. CTAC MICROSOFT DYNAMICS

CTAC LEISURE & HOSPITALITY
Levert kant-en-klare en geïntegreerde functionaliteit voor de dagrecreatie-branchen. Voor meer bezoekers en lagere bedrijfskosten – of het nu een pretpark, dierentuin, zwemparadijs, theater of schouwburg betreft. Alle bedrijfsprocessen optimaal ondersteund, van frontdesk tot financiële administratie.

CTAC PROFESSIONAL SERVICES
CRM-totaaloplossing van Microsoft Dynamics voor projectenadministratie, inclusief fasering, uren schrijven en snelle afwikkeling van de facturatieprocessen. Ondersteunt projectmatig werkende ondernemingen in hun bedrijfsvoering. Ctac verzorgt levering, implementatie en beheer.

CTAC MICROSOFT DYNAMICS CRM
Voor veel bedrijven blijft het een uitdaging klantgegevens te consolideren in één systeem. Hierdoor wordt dagelijks veel tijd verloren aan het zoeken van gegevens over klanten. Deze tijd kan beter worden besteed aan klanten. Ctac heeft daarom een koppeling ontwikkeld voor het integreren van SAP en Microsoft Dynamics CRM. Zo worden essentiële gegevens op één plaats beschikbaar gesteld en kan worden ingespeeld op vragen van klanten.

YELLOW & RED
Realiseert gebruiksvriendelijke en sterk geïntegreerde e-businessoplossingen op basis van Microsoft-technologie. Usability, content management en integratie met bestaande processen en systemen. SharePoint staat garant voor een naadloze integratie van bedrijfswebsite, bedrijfssysteem en bedrijfsprocessen.

4. OVERIG

PERSITY RESOURCING
Bemensing van Ctac-projecten en detachering bij opdrachtgevers met zowel interne als externe consultants. Heeft daarnaast zeer ervaren SAP professionals op de payroll die beloond worden op basis van omzetgenererend vermogen. Elke constructie is mogelijk, maar altijd op basis van een sterk persoonlijk netwerk.

PERSITY SEARCH
De juiste kandidaat voor de juiste opdrachtgever, met de focus op SAP. Werving en selectie op basis van curriculum vitae en functieprofiel, waarbij de persoonlijkheid van de kandidaat en de cultuur van de opdrachtgever zwaar meewegen. Voor de best mogelijke match.

CTAC SAP BUSINESS ONE
De administratieve alleskunner van SAP Business One voor het MKB, in maximaal vijftien dagen geïnstalleerd. Geeft snel en volledig inzicht in de bedrijfsprocessen, zonder grote investeringen of hoge trainingskosten. 

Het aandeel Ctac

FINANCIËLE AGENDA 2012/2013

14 maart 2012	Publicatie jaarcijfers 2011
4 april 2012	Publicatie jaarverslag 2011
16 mei 2012	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
16 mei 2012	Publicatie kwartaalbericht over het eerste kwartaal 2012
30 augustus 2012	Publicatie halfjaarcijfers
8 november 2012	Publicatie kwartaalbericht over het derde kwartaal 2012
13 maart 2013	Publicatie jaarcijfers 2012
15 mei 2013	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 11.650.269 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel.

ONTWIKKELING AANDELENKAPITAAL

Het aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december 2011 bedraagt 11.650.269.

DIVIDENDBELEID

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

KERNCIJFERS GEWONE AANDELEN

Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen:	11.619.317
Hoogste slotkoers 2011 (EUR):	2,23
Laagste slotkoers 2011 (EUR):	0,52
Slotkoers ultimo 2011 (EUR):	0,62
Nettoresultaat per aandeel (EUR):	(1,10)
Bedrijfsresultaat per aandeel (EUR):	(1,09)
Dividend per aandeel (EUR):	0,00
Dividendrendement in % per ultimo 2011:	0%
Intrinsieke waarde (EUR):	0,52

GEGEVENS PER AANDEEL VAN EUR 0,24 NOMINAAL 2011 2010

Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen	11.619.317	11.526.459
Nettoresultaat	(1,10)	0,02
Kasstroom (nettowinst plus afschrijvingen)	0,10	0,25
Eigen vermogen	0,52	1,61
Contant dividend voorstel	0	0

WET MELDING ZEGGENSCHAP

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

DATUM MELDING	MELDINGPLICHTIGE	BELANG
10 maart 2008	Zuidwal Holding B.V.*	28,53%
17 juli 2008	Alpha Holding B.V., Elpico B.V., Invenet B.V.**	14,26%

* 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 Groenendael

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)
Teruggetreden uit de raad van bestuur
d.d. 25 augustus 2011



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

Statutair directeur
Chief Financial Officer (CFO)
Teruggetreden uit de raad van bestuur
d.d. 16 november 2011

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.
Commissaris bij HZPC.

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.

Visie
Kennis
Value Map
Pro Trade
Samen
Uw Waarde



Verslag van de raad van bestuur

INTRODUCTIE

Het jaar 2011 is voor de ICT-services sector en daarmee ook voor Ctac een lastig jaar geweest. Nadat in 2010 sprake was van een voorzichtig herstel van de markt, bleef de investeringsbereidheid in ICT-projecten in 2011 over het algemeen laag door de onzekere economische omstandigheden. Als gevolg hiervan bleven de resultaten in de eerste helft van het jaar onder druk staan en hebben we halverwege het jaar besloten om een eenmalige reorganisatielast te nemen en daarmee onze kostenbasis structureel te verlagen.

Door het uitblijven van echt markt herstel hebben we uit oogpunt van prudentie en op basis van de meest recente inzichten over de groei van de verschillende bedrijfsonderdelen een eenmalige non-cash afwaardering op goodwill van EUR 11,5 miljoen verwerkt in onze resultaten over 2011.

Samenhangend met deze afwaardering hebben we aan het einde van 2011 onze strategie verder aangescherpt. Dit houdt onder meer in dat we zijn gestart met het kritischer beoordelen van al onze activiteiten op hun rendement en cashgenerend vermogen. Het afstoten van bedrijfsactiviteiten die onvoldoende potentieel hebben om binnen afzienbare tijd aan de gestelde rendementsnormen te voldoen, of die niet meer passen binnen de strategie van Ctac, behoort hierbij tot de mogelijkheden.

Resultaten (x EUR 1.000)	2011	2010	2009	2008	2007
Netto-omzet	72.983	71.402	68.366	72.320	50.300
Nettoresultaat	(12.737)	201	(2.115)	4.947	1.691
Medewerkers					
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	472	462	460	415	329
Ratio's					
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	0,0%*	1,7%	(2,6%)	10,7%	7,3%

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

We hebben in het afgelopen jaar hard gewerkt aan een efficiëntere inrichting van onze organisatie en volgens plan de voorziene kostenbesparingen gerealiseerd. Dit vertaalde zich vanaf augustus in een geleidelijke verbetering van onze onderliggende resultaten, die zich ook in de eerste twee maanden van 2012 heeft voortgezet.

Mede gelet op onze goede positionering in de markt en de aangescherpte strategie, verwachten we voor geheel 2012 verdere stappen te zetten op het gebied van rendementsverbetering.

STRATEGIE

CTAC 'ENABLING YOUR AMBITION'

Het is Ctac's ambitie om duurzame samengestelde ICT-oplossingen (Composed Solutions) te ontwikkelen voor haar klanten. Composed Solutions zijn unieke sectorgerichte applicaties die zijn samengesteld uit kant-en-klare componenten. Uitgebreide kennis van de marktsectoren waarin we opereren en diepgaande kennis over de toepassing van innovatieve ICT-technologieën stellen ons hiertoe in staat.

De afgelopen jaren heeft Ctac de organisatie dusdanig ingericht en de

strategie zodanig aangescherpt, dat ze zich optimaal kan richten op de transitie van ERP-dienstverlener naar Solution Provider. De aandacht zal in de komende jaren liggen op het uitbouwen van volledige – naar markt en/of kennisgerichte – bedrijfsonderdelen die optimaal zijn ingericht om klanten van hoogwaardige, specialistische oplossingen te voorzien.

Dit model, waarbij de resultaatverantwoordelijkheid ligt binnen de bedrijfsonderdelen en het commerciële team acteert vanuit het bedrijfsonderdeel, past uitstekend bij de bedrijfscultuur van Ctac, waarin ondernemerschap en samenwerken kernwaarden zijn.

De in het afgelopen jaar aangescherpte strategie staat in het teken van het waarmaken van ambities. Niet alleen de ambitie van klanten, maar ook die van eigen medewerkers. Ctac: 'Enabling Your Ambition' Ctac onderscheidt hierbij de volgende doelstellingen:

- het ontzorgen van (internationale) klanten in het (grote) mkb-segment door passende en betrouwbare ICT-oplossingen tegen aanvaardbare kosten te bieden. Deze oplossingen dienen tevens

- een belangrijke bijdrage te leveren aan de winstgevendheid van die klanten en aan de continuïteit van hun onderneming;
- het verder ontwikkelen van ERP-dienstverlener naar een onderscheidende aanbieder van samengestelde ICT-oplossingen (Solution Provider);
- de Ctac-organisatie te ontwikkelen naar marktmogelijkheden en continuïteit te waarborgen voor alle stakeholders.

Meer concreet zullen we daarbij streven naar het creëren van toegevoegde waarde voor onze klanten en zullen de kwaliteitso oplossingen voor onze klanten in geselecteerde marktsegmenten een herkenbare toegevoegde waarde hebben. Effectiviteit blijft daarbij van groot belang, met bijzondere aandacht voor flexibiliteit, klantgerichtheid en medewerkers-tevredenheid.

SECTOREN WAARBINNEN CTAC ACTIEF IS

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

In Nederland zijn de activiteiten van Ctac MKB, Ctac Business Services en Ctac Professional Services inmiddels geclusterd tot nieuwe onderdelen. Deze bedrijfsonderdelen richten zich op bestaande en nieuw gedefinieerde markten en gebieden waar Ctac een actieve rol wil en kan spelen, en waar het portfoliomodel, consultancy, hosting en beheer, en producten toepasbaar. Ctac streeft in dit model een evenwichtige verhouding na, waarbij ons streven blijft dat Managed Services ten minste 50% uitmaakt van de omzet.

In de nieuwe structuur zijn gelijksoortige activiteiten geclusterd. Ctac onderscheidt daarbij vier onderdelen: Ctac Managed Services, Ctac Consulting, Ctac Microsoft en Overig. De activiteiten die onder Ctac Managed Services vallen, zijn onveranderd. Het gaat hierbij om het ontsluiten van specifieke ICT-expertise op een breed gebied en het bieden van ondersteuning aan organisaties die een professionele ICT-infrastructuur willen borgen. Onder Ctac Consulting vallen alle SAP gerelateerde activiteiten die voorheen onder Ctac Business Services, Ctac MKB en Ctac Professional Services vielen. Ctac Microsoft omvat alle Microsoft-gerelateerde activiteiten, waaronder Dynamics en de Microsoft-gerelateerde activiteiten van Yellow. Onder Overig vallen de activiteiten die niet zijn toe te wijzen aan de andere drie onderdelen, zoals Meridian IT en de wervings- en selectiediensten van Persity.

CTAC CONSULTING

Dit bedrijfsonderdeel onderkent alle SAP gerelateerde activiteiten voor de navolgende industries en cross-industry services.

CTAC MICROSOFT

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

CTAC MANAGED SERVICES

Dit onderdeel biedt beheer, hosting en systeemoptimalisatie en is daarvoor niet gebonden aan specifieke marktsectoren. Met Ctac Managed Services nemen we klanten de zorg voor systemen uit handen. Ctac Managed Services ondersteunt de gehele life cycle van systemen, zodat klanten zich volledig kunnen concentreren op hun core business. Ctac Managed Services bestaat uit Ctac Care Centrum, CMS Functional Unit en CMS Technical Unit.

DATACENTER FACILITEITEN

Ctac heeft haar datacenter voor hosting van SAP en Microsoft-diensten ondergebracht bij TelecityGroup in Amsterdam. Door deze stap heeft Ctac haar bestaande hostingpropositie versterkt. Daarnaast is het mogelijk om nieuwe, geavanceerde cloud-diensten te ontwikkelen vanuit de nieuwe locatie. Ctac lanceert als eerste nieuwe diensten een Self Service Portal en Ctac Archiving-as-a-Service. Met de Self Service Portal kan een klant met één druk op de knop systeemcapaciteit verhogen of verlagen en realtime inzicht verkrijgen in het eigen gebruik. Ctac Archiving-as-a-Service is een full-service oplossing voor SAP archiving en slaat hiermee een brug tussen ICT-doelstellingen de blijvende, toenemende informatie-behoefte van de gebruikersorganisatie. Dankzij dit archiveringsconcept kunnen klanten zorgeloos en sneller archiveren en behoudt de gebruiker zijn huidige flexibiliteit als het gaat om het raadplegen en analyseren van de SAP data.

OVERIG

Onder Overig vallen de activiteiten die niet zijn toe te wijzen aan de andere drie onderdelen, zoals Meridian IT en de detacheringdiensten van Persity.

BELANGRIJKSTE ONTWIKKELINGEN

NIEUWE INITIATIEVEN

PERSITY RESOURCING EN PERSITY SEARCH
Op 31 januari was de oprichting van de twee ondernemingen Persity Search B.V. en Persity Resourcing B.V. door Persity B.V. en Ctac Nederland een feit. Met Persity Resourcing richt Ctac zich op detachering van SAP consultants. Persity Search richt zich op werving en selectie van (SAP) professionals en sales, zowel voor Ctac als voor derden. Ctac houdt 51% en Persity houdt 49% van de aandelen in Persity Resourcing en Persity Search. Ctac heeft met deze deelnemingen een bredere dienstverlening in Nederland. Het belang van Ctac zal de komende jaren in vier gelijke delen geleidelijk worden vergroot naar 100%. De prijs die voor het uitbreiden van het belang zal worden betaald, hangt af van de toekomstige resultaten.

SELECTIE VAN NIEUWE PROJECTEN / CONTRACTEN

FERNEY GROUP
In januari nam Ferney Group – de grootste Nederlandse inkoopcombinatie op het gebied van bouwbeslag, machines, gereedschappen en ijzerwaren voor de bouw – de SAP groot-handelsooplossing van SAP partner mYuice in gebruik ter ondersteuning van alle logistieke processen. De door mYuice geleverde oplossing is gebaseerd op SAP Business All-in-One. Het systeem is speciaal ontwikkeld voor technische groothandels die behoefte hebben aan een uitgebreid bedrijfsspecifiek ERP-systeem tegen lage kosten en met een relatief korte implementatietijd.

POSTNL
In april werd bekendgemaakt dat PostNL Ctac als partner voor SAP maatwerkontwikkeling en beheer heeft gekozen. Ctac nam vanaf 1 april de volledige verantwoordelijkheid over voor de ontwikkeling en het beheer van al het SAP maatwerk binnen de SAP omgeving van PostNL. Ctac biedt de dienstverlening vanuit haar SAP Software Ontwikkelstraat en hanteert daarbij haar eigen software-ontwikkelstandaarden.

ACTION
In mei werd bekendgemaakt dat de bekende Nederlandse winkelketen Action de retailoplossing XV Retail van Ctac inzet voor de complete ondersteuning van alle winkelprocessen. De oplossing is in gebruik bij alle 250 Action-winkels in Nederland, België en Duitsland. XV Retail zorgt voor een directe koppeling tussen het hoofdkantoor, distributiecentrum en alle winkels. Action profiteert daardoor van één softwaretoepassing voor alle winkelprocessen. Die biedt het bedrijf realtime inzicht in alle verkoopactiviteiten. Die informatie is direct beschikbaar in het achterliggende SAP systeem.

MAASDELTA GROEP
Begin juni werd bekend dat Maasdelta Groep de CHARE-oplossing van Ctac inzet voor zijn niet-planmatige onderhoudsprocessen waarbij klantgerichtheid, gebruiksgemak, ketenintegratie en mobiel werken belangrijke uitgangspunten zijn. CHARE is de SAP Business All-in-One-oplossing van Ctac, speciaal ontwikkeld voor de woningcorporatiesector. Met deze oplossing is Ctac marktleider voor de woningcorporatiesector.

SAP TRAININGEN VOOR NEDERLANDSE ZIEKENHUIZEN
In september werd gestart met een nieuw opleidingsprogramma voor SAP gebruikers in de zorg. De SAP Healthcare-training is de eerste en enige training voor deze sector, die

speciaal op de Nederlandse situatie is toegespitst. SAP gebruikers leren in de training om te gaan met het SAP IS-H-systeem. Voor de training zijn door Ctac Education en marktspecialist Ctac Healthcare bouwstenen ontwikkeld, zodat een modulair opgezet trainingsprogramma kan worden aangeboden. Die bouwstenen vormen de basis voor de maatwerktrainingsoplossing.

CANAL COMPANY
Canal Company, organisator van toonaangevende en innovatieve arrangementen op en rond de Amsterdamse grachten, nam in september de op dat moment recent geïntroduceerde versie van de Ctac Leisure & Hospitality-oplossing in gebruik. Dit is het eerste volledig geïntegreerde automatiseringssysteem voor de dagrecreatiesector. Canal Company profiteert van diverse modules van de onlangs gelanceerde sectorspecifieke oplossing, waaronder reservering & planning, CRM, Point-of-Sale (POS)/Kassa, webshop, logistiek/inkoop en financiën. Ctac Leisure & Hospitality ondersteunt Canal Company bij alle kernprocessen: van frontdesk, personeelsplanning en (internet)boekingen tot aan de kassa.

BEDDENSPECIALIST SWISS SENSE
Swiss Sense, bekend om zijn kwalitatief hoogwaardige boxsprings en matrassen, ging in november live met Fit4Furniture. Met deze gecombineerde oplossing van SAP voor Retail en de brancheoplossing XV Retail van Ctac standaardiseert de beddenspecialist zijn informatievoorziening en logistieke processen. SAP Nederland kende de Quality Award ‘Gouden onderscheiding MKB’ toe aan dit project vanwege de vernieuwende manier waarop Ctac en Swiss Sense SAP software implementeren.

GARCIA
Modemerk Garcia ondersteunt sinds december zijn groothandelsactiviteiten met de automatiseringsoplossing Fit4Fashion van Ctac. Fit4Fashion is ontwikkeld als SAP All-in-One-template, een ERP-oplossing die volledig op maat is gemaakt op basis van best practices in de modebranche voor moderetailers en -groothandels. De software speelt optimaal in op de specifieke behoeften van de modebranche, zoals assortimentsbeheer, seizoensinvloeden, tracking & tracing van inkooporders en verkoopordermanagement. De Ctac-oplossing voor de modebranche is al in gebruik bij onder meer The Sting, Tommy Hilfiger, M&S Mode, Euro Shoe Group en B32 Groep.

“Het is Ctac’s ambitie om duurzame samengestelde ICT-oplossingen (Composed Solutions) te ontwikkelen voor haar klanten.”

SAMENWERKINGSOVEREENKOMSTEN

SOFTBRICK
Softbrick en Ctac sloten eind maart een samenwerkingsovereenkomst die inhoudt dat Ctac de Workforce Management-oplossingen van Softbrick opneemt in haar softwareportfolio voor de retail. Hiermee speelt Ctac in op de toenemende vraag van klanten naar totaaloplossingen (Composed Solutions) waarbij Ctac haar eigen templates aanvult met specifieke software van derden. Softbrick biedt verschillende sectorspecifieke oplossingen voor onder meer de retail (food, fashion en overig), horeca en industrie. Afhankelijk van de eisen en wensen van de klant voorzien deze oplossingen in personeelsplanning, normering en budgettering, tijdregistratie en toegangscontrole, of een combinatie daarvan. Deze software sluit naadloos aan op de retailtemplates van Ctac voor ondersteuning van de kernprocessen.

IDEO
In april sloten Ideo en Ctac Real Estate een exclusief partnership om de bedrijfsprocessen rond vastgoed van woningcorporaties verder te professionaliseren. Ctac en Ideo baseren deze oplossingen op CHARE, de SAP Business All-in-One-oplossing van Ctac voor corporaties, en op templates van Ideo, zoals ‘Mobiele Vakman’ en ‘Mobiele Huurmutatie’. Met de gecombineerde oplossing van Ctac en Ideo kunnen woningcorporaties (niet-)planmatige onderhoudsprocessen en huurmutaties volledig mobiel uitvoeren. Daarbij is tegelijkertijd een complete integratie met het primaire CHARE-systeem mogelijk. Een corporatie realiseert hiermee een optimale planning en

inzet van mensen. Ook verbeteren de logistieke en financiële processen.

DUTCH APPLICATION COMPANY
Tijdens het VNSG-congres dat op 12 en 13 april 2011 in Groningen plaatsvond, tekenden Dutch Application Company en Ctac-dochter Yellow2B een strategische samenwerkingsovereenkomst voor het ontwikkelen van oplossingen om data in SAP en Microsoft-omgevingen mobiel te ontsluiten naar smartphones en tablets. Deze samenwerking past in de strategie van Ctac om klanten totaaloplossingen aan te bieden. Yellow2B richt zich binnen de samenwerking op het ontsluiten van data in bedrijfsinformatiesystemen die gebaseerd zijn op SAP of Microsoft Dynamics. Het al dan niet met behulp van Sybase vertalen van deze data naar een mobiel apparaat is de expertise van Yellow2B. Dutch Application Company is expert op het gebied van mobiele apps.

iCAS
Begin juni tekende Ctac een intentie-overeenkomst voor een strategische samenwerking met de Duitse SAP specialist iCAS. Deze partner neemt op basis van de overeenkomst de mYuice ProTrade-oplossing voor groothandels van Ctac-dochter mYuice op in zijn productportfolio. ProTrade is een op SAP Business All-in-One gebaseerde softwaretemplate voor groothandelsbedrijven. De oplossing ondersteunt alle kernprocessen bij groothandelsbedrijven, variërend van verkoop en voorraadmanagement tot financiën en personeel. De template is in zeer korte tijd te implementeren bij groothandels en zorgt onmiddellijk voor resultaat. Jarenlange ervaring in de groothandelssector en de input van groot-handelaren vormden de basis voor de ontwikkeling van de template. Hierdoor sluit de oplossing naadloos aan op de specifieke uitdagingen van technische groothandels. Deze voorgenomen samenwerking is een belangrijke stap in de internationale strategie van Ctac om SAP templates via resellers buiten Nederland te distribueren.

PARTNERSHIPS EN CERTIFICERINGEN

SAP CHANNEL AWARD
In januari werd Ctac voor de zevende maal door SAP onderscheiden met een Channel Award. Ctac ontving de SAP Business All-in-One Partner Award 2010. SAP reikt deze onderscheiding ieder jaar uit. 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 zakelijk succes boeken.

SAP VERTICAL EXPERTISE PARTNER (VEP) UTILITIES
In april werd Ctac-dochter IFS Probody door SAP benoemd tot SAP Vertical Expertise Partner (VEP) Utilities. SAP kent de VEP-status toe aan bedrijven die een brede en diepgaande kennis hebben van een bepaald marktsegment en veel ervaring hebben met SAP oplossingen. Ook de ontwikkeling die een organisatie heeft doorgemaakt, is bepalend voor de

toekenning. IFS Probity is geselecteerd door SAP, omdat het bedrijf de juiste kennis van en ervaring in SAP oplossingen voor de utiliteitssector heeft.

SAP KEURMERK VOOR VIJF RETAILOPLOSSINGEN VAN CTAC
Halverwege het jaar heeft SAP vijf retailoplossingen van Ctac gecertificeerd. De vijf retailtemplates van Ctac zijn hiermee de enige op maat gemaakte retailsoftwareoplossingen in de Benelux met een officieel SAP keurmerk. Fit4Retail, Fit4Fashion, Fit4Food, Fit4Furniture en Fit4Electronics zijn door Ctac ontwikkeld om in te spelen op de specifieke behoefte van bedrijven in bepaalde sectoren, waaronder mode, voeding en consumtentenelektronica. Deze templates zijn gebaseerd op SAP Business All-in-One, de SAP oplossing voor kleine en middelgrote bedrijven.

SAP EXCELLENT HOSTING PARTNER
SAP Nederland heeft Ctac op 16 november, na een tweejaarlijkse audit van haar SAP hostingdiensten, een nieuwe en tegelijk de hoogst mogelijke certificering toegekend. Ctac is de status van SAP Excellent Hosting Partner toegekend. Ctac is de enige Nederlandse SAP partner die van de Nederlandse SAP organisatie deze Excellent-certificering heeft ontvangen. Daarnaast heeft SAP Nederland de SAP Application Management Services Provider-certificering van Ctac met twee jaar verlengd. Ctac biedt al SAP hosting en beheerdiensten sinds 1995. Ctac investeerde in 2011 extra in de verdere kwaliteitsverbetering van deze dienstverleningen, scherpste de interne processen verder aan en zette ook in op verdere virtualisatie van het datacenter. Dat leidde bij de audit tot een opwaardering van de status tot SAP Excellent Hosting Partner.

WIJZIGINGEN IN SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR
Op 25 augustus 2011 werd bekend-gemaakt dat de heer Harrie van Groenendael zijn functie van Chief Information Officer per voornoemde datum in goed overleg heeft neergelegd en is teruggetreden uit de raad van bestuur van Ctac. Ctac en de heer Jan-Willem Wienbelt hebben per 16 november 2011 in goed overleg besloten dat de heer Wienbelt per diezelfde datum terugtrad als Chief Financial Officer van Ctac en dat zijn dienstbetrekking met de organisatie begin 2012 tot een einde zal komen.

De heren Henny Hilgerdenaar (CEO) en Jan-Willem Wienbelt hebben aanvankelijk de taken van de heer Van Groenendael waargenomen. Per 16 november nam de heer Hilgerdenaar tevens de taken waar van de CFO. Zoals aangekondigd, is inmiddels een nieuwe CFO aangetrokken. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 mei 2012 zal de benoeming van de heer Douwe van der Werf als CFO en als lid van de raad van bestuur ter goedkeuring worden voorgelegd aan de aandeelhouders. De raad van commissarissen heeft besloten dat de taken van de CIO verdeeld blijven onder twee leden van de raad van bestuur, waardoor deze uit twee leden zal blijven bestaan.

FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN

OMZET
De omzet in 2011 bedroeg EUR 73,0 miljoen, een stijging van 2% ten opzichte van de omzet in 2010 (EUR 71,4 miljoen). De tarieven bleven over de gehele linie in 2011 min of meer stabiel. In alle kwartalen was sprake van hogere omzetniveaus dan in de kwartalen van 2010.

De omzet bestond voor EUR 10,0 miljoen uit verkochte licenties en onderhoudscontracten (2010: EUR 10,3 miljoen). Circa EUR 4,2 miljoen van de licentieomzet betrof nieuwe projecten (2010: EUR 5,0 miljoen). Het overige deel, EUR 5,8 miljoen, bestond uit onderhoudscontracten (2010: EUR 5,3 miljoen).

De omzet per medewerker (op basis van het gemiddelde aantal fte op jaarbasis) was met EUR 154.500 in 2011 nagenoeg gelijk aan de omzet per medewerker in 2010 (EUR 154.400), evenals de omzet per declarabele medewerker (2011: EUR 170.000 2010: EUR 170.000).

OMZET PER ONDERDEEL
Ctac heeft in het tweede deel van het jaar de organisatiestructuur gewijzigd. Deze structuur sluit beter aan op de klantproposities en de wijze waarop de organisatie intern is ingericht en wordt aangestuurd. In de nieuwe structuur zijn gelijksoortige activiteiten geclusterd. Ctac Nederland onderscheidt daarbij vier onderdelen: Ctac Managed Services, Ctac SAP Consulting, Ctac Microsoft en Overig.

De activiteiten die onder Ctac Managed Services vallen, zijn onveranderd. Het gaat hierbij om het ontsluiten van specifieke ICT-expertise op een breed gebied en het bieden van ondersteuning aan organisaties die een professionele ICT-infrastructuur willen borgen. Onder Ctac Consulting vallen alle SAP gerelateerde activiteiten die voorheen onder Ctac Business Services, Ctac MKB en Ctac Professional Services vielen. Ctac Microsoft omvat alle Microsoft-gerelateerde activiteiten, waaronder Dynamics en de Microsoft-gerelateerde activiteiten van Yellow. Onder Overig vallen de activiteiten die niet zijn toe te wijzen aan de andere drie onderdelen, zoals Meridian IT en de wervings- en selectiediensten van Persity.

De omzet van de Nederlandse activiteiten over 2011 steeg met 4,1% naar EUR 57,3 miljoen (2010: EUR 55,0 miljoen). Deze omzetsijging is met name toe te schrijven aan Ctac Managed Services en Ctac Microsoft. De omzet van de Belgische activiteiten daalde met 7,1% naar EUR 14,4 miljoen (2010: EUR 15,5 miljoen). De overige internationale activiteiten zijn flink toegenomen als gevolg van de activiteiten in Frankrijk, waar in 2010 de activiteiten voor de uitrol van de in eigen huis ontwikkelde XV Retail-oplossingen zijn opgestart. De omzet is mede als gevolg van meer verkochte licenties sterk gestegen.

INKOOPWAARDE
De samenstelling van de omzet in 2011 veranderde minimaal ten opzichte van 2010. De inkoop van softwarelicenties en onderhoudscontracten is in 2011 met 6,2% gedaald naar EUR 6,3 miljoen (2010: EUR 6,7 miljoen). Externe inhuur steeg van EUR 9,7 miljoen in 2010 naar EUR 10,1 miljoen in 2011.

KOSTEN
De personeelskosten stegen in 2011 per saldo met 6,0% ten opzichte van het voorgaande jaar. Exclusief de reorganisatielast bedraagt de stijging 3,1%. De personeelskosten per fte, exclusief de reorganisatielast, stegen met 0,9% ten opzichte van 2010. Deze stijging is het saldo van loonsverhogingen van circa 3% in 2011 en een lagere reservering voor gratificaties. Het gemiddeld aantal fte's is van 462 in 2010 gestegen naar 472 in 2011. Het aantal medewerkers (headcount) ultimo 2011 bedroeg 492 ten opzichte van 501 ultimo 2010.

OMZET PER SECTOR (EXCLUSIEF INTERCOMPANY-OMZET)			
(in EUR x 1.000)	2011	2010	%
Nederland			
Ctac Managed Services	18.976	17.651	8%
Ctac Consulting	32.552	32.617	0%
Ctac Microsoft	4.244	2.776	53%
Overig	1.483	1.930	(23%)
Totaal Nederland	57.255	54.974	4%
België	14.371	15.468	(7%)
Overige internationale activiteiten	1.357	960	(41%)
Totaal	72.983	71.402	2%

De overige bedrijfslasten zijn met 15,8% gestegen naar EUR 13,8 miljoen (2010: EUR 11,9 miljoen). De toename van de overige kosten is met name het gevolg van hogere advieskosten en van een verschuiving van afschrijvingen naar de overige bedrijfskosten door het onderbrengen van hardware voor de hostingactiviteiten in operationele lease. De advieskosten namen met name toe als gevolg van een in juni 2011 gestart traject ter optimalisering van de commerciële organisatie in Nederland.

De afschrijvingen zijn gedaald van EUR 2,6 miljoen over 2010 naar EUR 2,4 miljoen over 2011. De afschrijvingen op materiële vaste activa namen af als gevolg van het onderbrengen van hardware in operationele lease. De afschrijvingen op de immateriële activa namen toe als gevolg van de toegerekende reële waarde bij de overnames in de tweede helft van 2010.

BEDRIJFSRESULTAAT
Het onderliggende bedrijfsresultaat kwam in 2011 uit op EUR 0,0 miljoen ten opzichte van EUR 1,2 miljoen over 2010. Inclusief de bijzondere (non-cash) waardevermindering van goodwill (EUR 11,5 miljoen) en de eenmalige reorganisatielast (EUR 1,2 miljoen) bedroeg het bedrijfsresultaat in 2011 EUR 12,7 miljoen negatief. Het onderliggende bedrijfsresultaat in het vierde kwartaal lag met EUR 0,6 miljoen op hetzelfde niveau als in het vierde kwartaal van 2010 (EUR 0,6 miljoen) en was in lijn met de geleidelijke verbetering van de onderliggende resultaten zoals die vanaf augustus zichtbaar is. De verbetering is het gevolg van doorgevoerde efficiencyverbeteringen in de organisatie en de effecten van het in juli 2011 aangekondigde kostenbesparingsprogramma.

RENTEKOSTEN

In 2011 steeg de bankschuld van EUR 5,7 miljoen naar EUR 6,5 miljoen door betaling van earn out- verplichtingen en door investeringen in het nieuwe kantoorpand dat in het voorjaar van 2012 wordt betrokken. De rentekosten in 2011 kwamen per saldo uit op EUR 0,4 miljoen (2010: EUR 0,2 miljoen). De belastingdruk daalde van 52,0% in 2010 naar 3,3% in 2011. Dit is met name het gevolg van de fiscaal niet verrekenbare bijzondere waardevermindering van de goodwill.

NETTORESULTAAT EN RESULTAAT PER AANDEEL

Het nettoresultaat over 2011 kwam uit op EUR 12,7 miljoen negatief tegenover een nettowinst van EUR 0,2 miljoen in 2010. Dit vertaalt zich in een negatief resultaat per gewogen gemiddeld uitstaand gewoon aandeel van EUR 1,10 op basis van 11.619.317 aandelen. Het totaal aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december 2011 bedroeg 11.650.269. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om over het boekjaar 2011 geen dividend uit te keren.

BALANSSTRUCTUUR

Ten gevolge van de bijzondere waardevermindering van de goodwill is het balanstotaal gedaald van EUR 49,7 miljoen per ultimo 2010 naar EUR 37,4 miljoen per ultimo 2011. Door verwerking van het nettoverlies over 2011 nam het eigen vermogen af naar EUR 6,1 miljoen (ultimo 2010: EUR 18,6 miljoen). De solvabiliteit daalde hierdoor naar 16% (ultimo 2010: 37%).

De debiteuren namen per ultimo 2011 met 8% af ten opzichte van boekjaar 2010. Dit is vooral het resultaat van een verbeterd debiteurenbeheer. Het gemiddeld aantal uitstaande dagen per debiteur over 2011 nam licht af ten opzichte van 2010. De kortlopende bankschuld bedroeg eind 2011 EUR 6,1 miljoen (ultimo 2010: EUR 4,8 miljoen). 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 pandrecht op vorderingen, bedrijfsuitrusting en IP-rechten verstrekt. Met ingang van 1 november is de faciliteit verlaagd naar EUR 10,4 miljoen.

KASSTROOM EN INVESTERINGEN

De kasstroom uit bedrijfsoperaties bedroeg in 2011 EUR 1,6 miljoen positief (2010: EUR 1,0 miljoen positief). De stijging is met name het gevolg van een positieve ontwikkeling van het werkkapitaal door het strakkere debiteurenbeheer.

In 2011 is voor EUR 2,8 miljoen geïnvesteerd in materiële en immateriële vaste activa (2010: EUR 1,3 miljoen). De investeringen in materiële vaste activa bedroegen EUR 0,7 miljoen (2010: EUR 1,0 miljoen) en bestonden met name uit vervanging van de ICT-infrastructuur, nieuwe computers en investeringen in het nieuwe kantoorpand dat in het voorjaar van 2012 wordt betrokken. De investeringen in immateriële activa bedroegen EUR 2,1 miljoen in 2011 en bestonden uit betaalde bedragen voor afwikkeling van earn out-verplichtingen op eerdere acquisities (2010: EUR 0,3 miljoen). De nettokasstroom kwam in 2011 uit op EUR 2,1 miljoen negatief (2010: EUR 1,7 miljoen negatief).

PERSONELE ONTWIKKELINGEN

MEDEWERKER CENTRAAL

Voor een IT Solution Provider als Ctac zijn medewerkers de belangrijkste assets van het bedrijf. Ctac kan alleen verder groeien dankzij haar medewerkers. De gedurende het jaar aangescherpte strategie staat in het teken van het waar maken van ambities. Een belangrijk onderdeel hiervan is dat we onze medewerkers in staat stellen om hun ambities binnen Ctac te vervullen. Het HR-beleid (Human Resources) van Ctac is er dan ook

Nederland een centraal thema. De uiteindelijke doelstellingen van het nieuwe DNA-programma zijn beter werkgeverschap, optimaal gefaciliteerde kennisdeling en constructief en inspirerend samenwerken. Ctac betreft haar medewerkers bij het DNA-programma onder andere door het organiseren van excursies en door medewerkers uit te nodigen om DNA-sessies bij te wonen. Daarnaast worden medewerkers met een maandelijks nieuwsbrief op de hoogte gehouden van de vorderingen van het DNA-programma.

Uit het MBO 2011 blijkt onder meer dat de medewerkers positief zijn over de aard van hun werkzaamheden, de doorgroeimogelijkheden, de relatie met hun leidinggevende, de samenwerking binnen het bedrijfsonderdeel, de uitdagendheid van hun werkzaamheden en de ruimte voor eigen initiatieven.

Als belangrijkste verbeterpunten uit het MBO 2011 komt onder meer naar voren dat de samenwerking tussen de verschillende bedrijfsonderdelen verder kan worden verbeterd, alsmede de communicatie over met name de doelstellingen. Ook blijkt uit het onderzoek dat de balans tussen privé en werk verder kan worden geoptimaliseerd en zijn medewerkers van mening dat hun beloning vatbaar is voor verbetering. De uitkomsten van het MBO verschillen uiteraard per bedrijfsonderdeel. Per onderdeel zijn de uitkomsten geëvalueerd en zijn verbeterplannen gemaakt. De verbeterplannen zullen vanuit het Management Team worden gemonitord.

In België is in 2011 de medewerkers-tevredenheid voor de tweede maal gemeten. Ook hier werd het onderzoek uitgevoerd door het onafhankelijke onderzoeksbureau Effectory. De respons was 85%. Uit het onderzoek blijkt dat de onderlinge samenwerking erg wordt gewaardeerd, alsmede het feit dat de communicatie over belangrijke zaken is verbeterd. Ook de aanstelling van managers die voldoende aandacht schenken aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en die de medewerkers motiveren, wordt gewaardeerd. Als belangrijkste verbeterpunten uit het onderzoek komt naar voren dat de balans tussen privé en werk verder kan worden geoptimaliseerd. Ook blijkt dat meer aandacht wordt gevraagd voor uitdagende werkzaamheden en de efficiency binnen Ctac België.

“Een belangrijk onderdeel van de strategie is dat we onze medewerkers in staat stellen om hun ambities binnen Ctac te vervullen.”

op gericht om een werkklimaat te creëren, waarin ruimte is voor groei, ontwikkeling en nieuwe uitdagingen. Centraal staan integriteit, loyaliteit, respect, openheid, commitment en ondernemerschap.

Ctac investeert in haar medewerkers en biedt hen de mogelijkheid zich te ontwikkelen. Dit doet Ctac via persoonlijke ontwikkelplannen (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. Doordat Ctac binnen veel takken van de ICT actief is, bestaat er volop gelegenheid om door te groeien. Dit is een wezenlijk onderdeel van het personeelsbeleid van Ctac; daarnaast krijgt de balans tussen werk en privé veel aandacht. Bij de verhuizing in Nederland naar het nieuwe hoofdkantoor in het voorjaar van 2012 vormt ‘De Nieuwe Aanpak’ (DNA) binnen Ctac

MBO: “TEVREDENHEID MEDEWERKERS TOEGENOMEN”
Ctac vindt het erg belangrijk om de werkbeleving van iedere medewerker continu te blijven volgen en te verbeteren. Het succes van onze organisatie wordt met name bepaald door de tevredenheid en betrokkenheid van de medewerkers binnen de organisatie.

Eind 2011 heeft in Nederland het vierde Medewerker Belevingsonderzoek (MBO) plaatsgevonden. Het onderzoek is uitgevoerd door het onafhankelijke onderzoeksbureau Effectory. De respons was met 74,5% hoger dan de respons in 2010. Uit de beoordeling blijkt dat de algemene tevredenheid binnen Ctac in 2011 is toegenomen tot een rapportcijfer 6,9. De score in 2011 steeg licht ten opzichte van die in 2009 en in 2010.

DIVERSITEIT

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

MEDEZEGGENSCHAP

De medezeggenschap binnen Ctac is georganiseerd binnen de ondernemingsraad (OR), bestaande uit zes personen. Een opbouwende dialoog tussen het bestuur en de vertegenwoordigers van de medewerkers staat centraal. Ctac gaat hierbij pragmatisch en oplossingsgericht te werk.

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN BINNEN CTAC

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

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

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

Tevens heeft Ctac in 2011 het Bos-sche Energie Convenant getekend, samen met 35 andere bedrijven en instellingen in 's-Hertogenbosch. Met dit convenant inspireren en ondersteunen deze bedrijven en instellingen elkaar bij de omschakeling naar een duurzame energievoorziening. Meer duurzame energie opwekken en energiebesparing versnellen zijn doelstellingen. Deelnemende bedrijven die al veel hebben gerealiseerd, geven hun ervaring door aan andere deelnemers. Deze leren daarvan en gaan ook aan de slag met energiebesparing en duurzame energie.

Vanuit de P van People wordt door het DNA-programma een verdere flexibilisering van werktijd en werkomgeving bewerkstelligd. Mede hierdoor profileert Ctac zich als een goede werkgever voor zowel huidige als toekomstige werknemers.

Voor de invulling van de P van Planet wordt een energie- en milieumanagementsysteem opgesteld. Voor het reduceren van het energieverbruik wordt onderzocht of kan worden aangesloten bij de doelstellingen die zijn vastgelegd in de MeerJarenAfspraken (MJAs) voor de ICT-sector. Om de milieubelasting te verminderen, wordt gestart met een traject voor certificering van het milieumanagementsysteem volgens de norm ISO 14001. Uit de Carbon Footprint-rapportage blijkt dat het merendeel van de CO₂-uitstoot wordt veroorzaakt door het brandstofverbruik van de leaseauto's.

Om dit te verminderen, wordt een mobiliteitsplan opgesteld met als doelstelling een reductie van 25% eind 2014 ten opzichte van eind 2011.

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

CARBON FOOTPRINT-RAPPORTAGE

Ook over 2011 heeft Ctac haar Carbon Footprint vastgesteld. Deze footprint is gebaseerd op de internationale standaard ISO 14064 en het Green House Gas-protocol (GHG). 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.

SCOPE 1
Dit zijn de directe CO₂-emissies, dus emissies door de eigen organisatie, zoals eigen gasgebruik, en emissies door het eigen wagenpark.

SCOPE 2
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 privéauto's tot scope 2 gerekend.

SCOPE 3
Dit zijn de overige indirecte emissies. Dit betreffen emissies die een gevolg zijn van het bedrijf, maar voortkomen 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 met openbaar vervoer en woon-werkverkeer tot scope 3.

De totale emissie van Ctac over het kalenderjaar 2011 bedroeg 4.211 ton CO₂. Het overgrote deel van de CO₂-emissie wordt veroorzaakt door het brandstofverbruik van het wagenpark. In 2012 blijft dan ook volop aandacht voor het reduceren van de uitstoot door deze categorie. De verwachting is dat de emissies in 2012 voor de kantoren en datacentra lager gaan uitvallen doordat én het nieuwe duurzame kantoorgebouw wordt betrokken én het datacentrum wordt verplaatst.

RISICOPROFIEL EN -BEHEERSING

RISICHOUDING

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

ALGEMEEN

Ctac's langetermijnstrategie is gericht op continuïteit van de onderneming en 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 ze opereert. Het is de verantwoordelijkheid van de raad van bestuur om risico's te identificeren en om risico's te minimaliseren door middel van passende maatregelen. Ctac geeft hoge prioriteit aan interne beheersing. De interne beheersing wordt continu beoordeeld en verder geprofessionaliseerd.

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

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

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

Dit risicomanagementsysteem met zijn 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 2011 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 onderstaande paragrafen zijn de meest relevante risico's die op dit moment voor Ctac gelden, uiteengezet. Risico's die op dit moment niet onderkend zijn of die als niet-materieel beschouwd worden, kunnen hier niet worden genoemd.

STRATEGISCHE RISICO'S/
MARKTRISICO'S

- De ontwikkelingen in de markt waarin Ctac zich bevindt, gaan snel. Het risico bestaat dat Ctac onvoldoende in staat is om vernieuwend te zijn. Teneinde dit te voorkomen, loopt Ctac zoveel mogelijk samen met de klant voorop in het verbeteren van de processen van de klant. Op deze manier is Ctac in staat om zo adequaat mogelijk ICT-oplossingen te ontwikkelen. De toenemende wens van klanten om een volwaardig partnerschap aan te gaan, blijft zich continueren. Op elkaar kunnen rekenen in woelige tijden is een groot goed. Organisaties zijn afhankelijk van optimaal functionerende ICT-systemen ter ondersteuning van de (bedrijfs)processen. Hierdoor is een 'one stop-shop'-oplossing, met aangeboden diepgaande kennis van de verticale markt in combinatie met een breed scala van oplossingen, bij de klant zeer gewenst. Door de volwassen markt voor ICT-dienstverlening in combinatie met minder gunstige economische omstandigheden, is er sprake van druk op prijs en marge. Des te belangrijker wordt het om heldere strategische keuzes te maken ten aanzien van de strategische positionering, zoals in het verslag van de raad van bestuur weergegeven.
- Het jaar 2011 is voor de ICT-branche en daarmee ook voor Ctac een lastig jaar geweest, waarin de investeringsbereidheid in ICT-projecten over het algemeen laag bleef door de onzekere economische omstandigheden. Als gevolg hiervan bleven de resultaten in de eerste helft van het jaar onder druk staan en is halverwege het jaar besloten om de kostenbasis structureel te verlagen. Door het uitblijven van echt herstel in de ICT-servicesmarkt is uit oogpunt

van prudentie en op basis van de meest recente inzichten over de groei van de verschillende bedrijfsonderdelen een eenmalige non-cash afwaardering op goodwill van EUR 11,5 miljoen verwerkt in de resultaten over 2011. Hiermee samenhangend is aan het einde van 2011 de strategie verder aangescherpt. Dit houdt onder meer in dat we de activiteiten kritisch op hun rendement en cashgenererend vermogen zijn beoordeeld. Het afstoten van bedrijfsactiviteiten die onvoldoende potentieel hebben om binnen afzienbare tijd aan de gestelde rendementsnormen te voldoen, of die niet meer passen binnen de strategie van Ctac, behoort hierbij tot de mogelijkheden. Ctac streeft ernaar om ongeveer 50% van de totale jaaromzet te behalen uit meerjarige beheer- en hostingcontracten en uit de dagelijkse dienstverlening die door de bestaande klantenkring wordt gevraagd. Dat percentage ligt nu iets boven de 40%. Ctac bedient ongeveer zeshonderd klanten. Door een brede spreiding van klanten over verschillende sectoren en een brede exposure naar grotere klanten, minimaliseert Ctac het neerwaartse risico op de omzet.

- 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 beheersingssysteem onontbeerlijk. Ctac heeft haar risicomangement apart gepositioneerd binnen haar organisatie om het identificeren en mitigeren van risico's zo adequaat mogelijk aan te pakken. Daar waar een directe en volledige invloed van een risico op het te bereiken resultaat aan Ctac toe te schrijven is, neemt Ctac hiervoor de vanzelfsprekende verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheid kan Ctac volledig dragen door het aanwezig zijn van management met de juiste competenties en business/ ICT-kennis zowel in de breedte als in de diepte.
- Om 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 beperken.
- **Arbeidsmarkt:** voor een ICT-dienstverlener als Ctac zijn medewerkers de belangrijkste assets van het bedrijf. Ctac kan alleen verder groeien dankzij haar medewerkers. Het HR-beleid (Human Resources) van Ctac is er dan ook op gericht om een werkklimaat te creëren, waarin ruimte is voor groei, ontwikkeling en nieuwe uitdagingen. Schaarste op de arbeidsmarkt kan groei in ICT-kennis of een absolute groei afremmen. Het behoud en werven van deskundig personeel is een belangrijk doel en zal samen met het aantrekken van talentvolle medewerkers de komende jaren een speerpunt blijven.
- **Kwaliteitsmanagement:** bij het niet kunnen leveren van de afgesproken kwaliteit loopt Ctac het risico dat prestaties en resultaten niet of deels niet 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 auditproces getoetst op doeltreffendheid, geschiktheid en passend voor de afgesproken normering. Uit deze diverse audits zijn in 2011 geen kritische bevindingen gekomen.

CONCLUSIE

Op basis van de uitgevoerde evaluaties over 2011 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

De investeringsbereidheid van klanten in ICT-projecten is momenteel over het algemeen nog relatief laag. Dat beeld varieert echter wel sterk per individueel bedrijf en dat biedt ook onder dergelijk lastige marktomstandigheden goede kansen voor Ctac.

In het voorjaar van 2012 zal in Nederland de verhuizing naar het nieuwe hoofdkantoor plaatsvinden. Voorts zal Ctac in 2012 een behoudend investeringsbeleid voeren. De organisatie beschikt over een moderne ICT-infrastructuur en ruim voldoende opslagcapaciteit om bestaande en nieuwe klanten optimaal te kunnen dienen.

De doorgevoerde kostenbesparingen en efficiencyverbeteringen in de tweede jaarhelft van 2011 hebben geleid tot een geleidelijke verbetering van het onderliggende bedrijfsresultaat. Die positieve ontwikkeling heeft zich ook in de eerste twee maanden van 2012 voortgezet.

Op basis hiervan, de goede marktpositionering en de aangescherpte strategie verwacht Ctac een toename van de autonome omzet en een herstel van het onderliggende bedrijfsresultaat in 2012.

WOORD VAN DANK

De raad van bestuur kijkt op 2011 terug als een jaar waarin soms verreikende beslissingen moesten worden genomen teneinde de basis voor de toekomst te verstevigen. Dit proces is voor (sommige) medewerkers soms confronterend, maar veelal verhelderend geweest. Voor hun inzet en toewijding juist ook onder marktomstandigheden die verre van ideaal waren, is veel dank verschuldigd aan de medewerkers. 🙏

's-Hertogenbosch, 23 maart 2012

De raad van bestuur

De heer H.L.J. Hilgerdenaar

CHARE $\sum_{i=1}^8$
TRANSPARANTIE
INNOVATIE
ONTZORGING
REAL TIME INFO
INTEGRAAL
+ —————
= KLAAR VOOR DE
TOEKOMST



Compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code

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

- De huidige leden van de raad van bestuur hebben geen aanstelling voor bepaalde tijd (II 1.1). De bestuurders acteren vanuit een strategisch langetermijnperspectief en daarbij past het limiteren van de aanstelling niet.
- Een eventuele vergoeding bij ontslag van de heer Hilgerdenaar is niet contractueel bepaald en zodoende niet gemaximeerd (II.2.8). Voor vergoeding bij onvrijwillig ontslag als bedoeld in genoemde 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 goedge-

keurd 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 elke 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 het bindende karakter aan een voordracht 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 de website.

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

DE MONITORING COMMISSIE CORPORATE GOVERNANCE CODE

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 beginnend 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 een selectie van bepalingen waarvan de naleving de afgelopen vier jaren nog

niet consistent boven de 90% lag. De Commissie-Streppel heeft ook een aantal specifieke onderwerpen onderzocht: bestuurdersbenoemingen en vertrekvergoedingen voor bestuurders, de kwaliteit van de uitleg bij afwijking van de Code, het stem- en communicatiegedrag van buitenlandse institutionele beleggers en de samenstelling, de evaluatie van het functioneren en het verslag van de raad van commissarissen. De Commissie-Streppel concludeert dat de naleving van de Code in het boekjaar 2010 over het algemeen hoog was. Wel neemt de naleving van de Code 2008 door kleinere beursondernemingen iets af. De Commissie-Streppel heeft aangegeven komend jaar nader te zullen kijken naar de kwaliteit van de uitleg bij afwijking van de Code. Ontoereikende uitleg zal voortaan als niet-naleving worden aangemerkt. 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.

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

De belangrijkste voorgestelde 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 elke wijziging van de intenties dient te worden gemeld;
- via een wettelijke regeling worden beursvennootschappen in staat gesteld de identiteit van hun investeerders te achterhalen in combinatie met een regeling voor communicatie tussen beursvennootschappen en hun investeerders en indirect tussen investeerders onderling;
- de drempel voor gebruikmaking van het agenderingsrecht voor de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt verhoogd van één procent naar drie procent.

Het wetsvoorstel is inmiddels door de Eerste en Tweede Kamer aangenomen en zal naar verwachting op 1 juli 2012 in werking treden. Ctac wacht de 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 (WET BESTUUR EN TOEZICHT)

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, de raad van commissarissen, en de besluitvorming van de vennootschap, en wordt de regeling omtrent de bindende voordracht van bestuurders gewijzigd.

Het wetsvoorstel is inmiddels door de Eerste en Tweede Kamer aangenomen en zal naar verwachting op 1 juli 2012 in werking treden. Ctac wacht de ontwikkelingen in dit kader af.

WETSVORSTEL WIJZIGING VAN BOEK 2 VAN HET BURGERLIJK WETBOEK EN DE WET OP HET FINANCIËEL TOEZICHT IN VERBAND MET DE BEVOEGDHEID TOT AANPASSING EN TERUGVORDERING VAN BONUSSEN EN WINSTDELINGEN VAN BESTUURDERS EN DAGELIJKS BELEIDSBEPALERS EN DESKUNDIGHEIDSTOETSING VAN COMMISSARISSEN (WET CLAW BACK)

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

Het wetsvoorstel is ter behandeling ingediend bij de Tweede 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 werd in 2011 gevormd door de heren Henny Hilgerdenaar, Jan-Willem Wienbelt (teruggetreden per 16 november 2011) en Harrie van Groenendaal (teruggetreden per 25 augustus 2011). 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. De raad van commissarissen bestaat thans uit de heren Herman Olde Hartmann (voorzitter), Hans Jägers en Ed Kraaijenzank. De heer Hans Jägers onderhoudt namens de raad van commissarissen het contact met de Ondernemingsraad. Voor gegevens van de leden van de raad van commissarissen verwijzen wij naar pagina 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 2011 heeft Ctac naast belangrijke stappen in het proces van ERP-dienstverlener naar onderscheidend IT Solution Provider vooral ook gewerkt aan een aanscherping van haar strategie voor de komende jaren. In dat proces heeft de raad van commissarissen een frequente en nadrukkelijke rol gespeeld. De raad van commissarissen heeft daarbij vooral aandacht besteed aan het optimaliseren van de verwachtingen voor de toekomst en heeft in het verlengde daarvan erop aangedrongen om voor alle bedrijfsonderdelen kritisch te kijken naar het rendementspotentieel en cashgenererend vermogen. Die nadrukkelijke focus gaat gepaard met het besef dat acties dienen te worden ondernomen voor activiteiten die ofwel minder goed passen binnen de aangescherpte strategie dan wel qua rendement naar verwachting niet structureel aan de nieuwe eisen kunnen voldoen. Op basis van de aanscherping van de strategie, de aanhoudend matige economische vooruitzichten en de meest recente inzichten over de verwachte groei van de verschillende bedrijfsonderdelen heeft de raad van commissarissen op 8 maart 2012 ingestemd met de opname van een sterke (non-cash) goodwillafwaardering in de jaarrekening over 2011, waardoor de balans in overeenstemming is gebracht met de actuele verwachtingen voor de toekomst.

SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Op 25 augustus 2011 heeft de raad van commissarissen kennisgenomen van het voornemen van de heer Harrie van Groenendael om terug te treden uit de raad van bestuur als Chief Information Officer. Doordat vanwege de aard van Ctac's dienstverlening en de daarop afgestemde organisatie de primaire verantwoordelijkheid voor operationele processen binnen de verschillende bedrijfsonderdelen is komen te liggen, is de functie van Chief Information Officer derhalve komen te vervallen.

Op 16 november 2011 hebben de raad van commissarissen en de heer Jan-Willem Wienbelt in goed overleg besloten dat de heer Wienbelt per direct terugtrad als Chief Financial Officer en zijn dienstbetrekking met de organisatie begin 2012 tot een einde zou komen.

De heren Hilgerdenaar (CEO) en de heer Wienbelt (CFO) hebben aanvankelijk de taken van de heer Van Groenendael waargenomen. Per 16 november 2011 nam de heer Hilgerdenaar (CEO) tevens de taken waar van de CFO. Zoals eerder aangekondigd, is inmiddels een nieuwe CFO aangetrokken. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, die plaatsvindt op 16 mei 2012, zal de benoeming van de heer Van der Werf als CFO en als lid van de raad van bestuur ter goedkeuring worden voorgelegd aan de aandeelhouders.

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 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 van commissarissen is voldaan aan het in best practice-bepaling III 2.1 bepaalde. Alle commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice-bepaling III.2.2.

ACTIVITEITEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN WERKZAAMHEDEN

De raad van commissarissen heeft in het verslagjaar 2011 volgens een van tevoren vastgesteld schema 11 keer in aanwezigheid van de raad van bestuur vergaderd en viermaal als auditcommissie. Tijdens nagenoeg alle vergaderingen was de voltallige raad van commissarissen aanwezig. In de vergaderingen met de raad van bestuur kwam een aantal vaste onderwerpen aan de orde, waaronder de strategie, de begroting, de financiële ontwikkelingen en resultaten (inclusief contingency-plan), de marktontwikkelingen, de werknemersaangelegenheden – waaronder de ondernemingsraad (OR) –, de organisatiestructuur, de algemene en operationele gang van zaken, het remuneratiebeleid en uitvoering en implicaties hiervan, alsmede de corporate governance. Tevens is de door de onderneming gevoerde strategie en de aanscherping daarvan voor de komende jaren meerdere malen aan de orde gekomen en is regelmatig aandacht besteed aan de belangrijkste aan de bedrijfsvoering van de onderneming verbonden risico's. Voor een nadere toelichting daarop wordt verwezen naar de pagina's 32 - 33 van dit jaarverslag. De opzet en werking van de daaraan gekoppelde interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn periodiek geëvalueerd en hebben niet geleid tot nadere acties.

Specifieke onderwerpen die in 2011 aan bod kwamen, waren de strategische speerpunten, de noodzakelijke maatregelen om de effecten van de lagere vraag naar ICT-projecten te dempen, en de mogelijkheden om de marktpositie van Ctac, ook in economisch mindere tijden, verder te verbeteren. Ook zijn specifieke thema's als toekomstige financiering van Ctac, toekomstige huisvesting en datacenterfaciliteiten uitgebreid aan de orde geweest.

De raad van commissarissen heeft in 2011 enkele malen voltallig zonder de raad van bestuur vergaderd of anderszins overleg gevoerd. Tijdens deze vergaderingen is het eigen functioneren van de raad van commissarissen alsmede het functioneren

“In 2011 heeft Ctac onder andere gewerkt aan een aanscherping van haar strategie voor de komende jaren.”

van de raad van bestuur besproken, evenals zijn samenstelling. Diverse onderwerpen zijn hierbij besproken. Het gaat daarbij om zaken als de kwaliteit en tijdigheid van informatie, de onderbouwing van voorstellen en beoordeling van besluiten binnen het kader van de ondernemingsstrategie en de greep op voorziene en onvoorziene gebeurtenissen. Daarnaast zijn zaken als de balans tussen betrokkenheid en afstand houden, het samenspel tussen raad van bestuur, raad van commissarissen en de ondernemingsraad, de communicatie en persoonlijke verhoudingen, het evenwicht in de samenstelling van de raad van bestuur, kennis en kunde, het profiel van de raad van commissarissen en de uitoefening van de rol van voorzitter van de raad van commissarissen aan de orde geweest.

Naast de formele vergaderingen waren er tussentijds regelmatig contacten over actuele ontwikkelingen, zowel onderling als met de leden van de raad van bestuur. Een lid van de raad van commissarissen heeft in 2011 een overlegvergadering van de ondernemingsraad bijgewoond. In deze vergadering is onder meer de visie van de raad van commissarissen aan de orde geweest ten aanzien van de gevolgen van de economische ontwikkelingen en de door Ctac te nemen maatregelen. De leden van de ondernemingsraad zijn toen tevens in de gelegenheid gesteld om van gedachten te wisselen met de raad van commissarissen.

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

de raad van bestuur besproken met de externe accountant. In het bijzonder kwamen daarbij aan de orde de impairment alsmede de daarbij gehanteerde indeling en uitgangspunten. Speciale aandacht is tevens besteed aan IFRS-bepalingen welke voor Ctac van toepassing zijn, en de compliance met de Nederlandse Corporate Governance Code.

Tot slot vonden in aanwezigheid van de raad van bestuur de jaarlijkse besprekingen plaats met de Stichting Prioriteit en de Stichting Continuïteit. Met de besturen van beide stichtingen heeft daarnaast een bijeenkomst plaatsgevonden met de raad van commissarissen, in afwezigheid van de raad van bestuur, om ze te informeren over het vertrek van de Chief Financial Officer.

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 belangrijke prestatie-indicatoren (Key Performance Indicators, KPI's). Deze KPI's vormen samen een gewogen gemiddelde van het percentage van het variabele deel van de beloning. 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 79 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 79 van dit verslag.

JAARREKENING EN DECHARGE

De door de raad van bestuur opge maakte jaarrekening en het jaarverslag 2011 zijn aan de raad van commissarissen voorgelegd en uitvoerig besproken. HLB Van Daal & Partners N.V. Accountants & Belastingadviseurs heeft de jaarrekening 2011 gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende accountantsverklaring. Deze verklaring is opgenomen op pagina 92 van dit jaarverslag.

De raad van commissarissen heeft vastgesteld dat het verslag van de raad van bestuur over 2011 voldoet aan de eisen van transparantie en dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de financiële positie en de winstgevendheid van de onderneming. Derhalve wordt voorgesteld aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om de jaarrekening vast te stellen en de raad van

bestuur en de raad van commissarissen decharge te verlenen voor het gevoerde beleid, respectievelijk het gehouden toezicht op dit beleid over het afgelopen boekjaar.

RESULTAATBESTEMMING EN DIVIDENDVOORSTEL

Ctac heeft het boekjaar 2011 met een verlies moeten afsluiten en zal daarom voorstellen het dividend te passeren.

Uitgaande van vaststelling van de jaarrekening 2011 wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om goedkeuring te verlenen aan het voorstel tot resultaatbestemming, zoals dit met instemming van de raad van commissarissen door de raad van bestuur is bepaald.

CORPORATE GOVERNANCE

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

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

WOORD VAN DANK

Na een lastig 2010 is er door alle betrokken medewerkers in 2011 opnieuw veel veerkracht getoond. Goede stappen zijn gezet om een meer onderscheidende marktpositionering te bewerkstelligen. Dat heeft ook geleid tot veranderingen en verschuivingen in de organisatie, waarmee veel medewerkers te maken hebben gehad. De vraag naar Ctac-diensten is in de laatste maanden van 2011 en de eerste maanden van 2012 voorzichtig verbeterd en dat geeft vertrouwen in de gekozen richting en de verwachtingen voor de toekomst.

De raad van commissarissen spreekt graag zijn waardering uit aan alle medewerkers, het management en de raad van bestuur voor hun inzet, enthousiasme en flexibiliteit. Zo is er in Nederland door veel medewerkers, vooruitlopend op de verhuizing naar het nieuwe hoofdkantoor in het voorjaar van 2012, een bijzondere inspanning geleverd om zich de nieuwe manier van werken (DNA) al eigen te maken en daarop voorbereid te zijn. De raad van commissarissen vertrouwt erop dat mede daardoor sprake zal kunnen zijn van een optimale samenwerking op de nieuwe locatie. 

's-Hertogenbosch, 23 maart 2012

De raad van commissarissen

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

Cross Channel
Consumer Central
Loyalty ^{+/+}
assortiments
Planning
+ "E-Retail 2.0" ^{<-}

Kassa ?

W

V

L



Jaarrekening

GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2011

(in EUR x 1.000)	2011	2010	
ACTIVA			
Vaste activa			
7) Immateriële vaste activa	16.934	27.288*	
8) Materiële vaste activa	1.528	2.080	
9) Latente belastingvorderingen	1.170	1.015	
	19.632	30.383	
Vlottende activa			
10) Handelsdebiteuren en overige vorderingen	17.376	18.201	
11) Liquide middelen	349	1.127	
	17.725	19.328	
	37.357	49.711	
PASSIVA			
12) Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	2.796	2.766	
Agioreserve	10.920	10.690	
Overige reserves	5.106	4.905	
Resultaat boekjaar	(12.737)	201	
	6.085	18.562	
Aandeel derden	71	33	
13) Langlopende verplichtingen			
13.1) Bancaire schulden	390	910	
13.2) Overige verplichtingen	3.471	5.088*	
9) Latente belastingverplichtingen	680	882*	
	4.541	6.880	
Kortlopende verplichtingen			
Bancaire schulden	6.093	4.767	
14) Voorzieningen	966	1.198	
15) Handelscrediteuren en overige schulden	19.530	17.968	
Te betalen vennootschapsbelasting	71	303	
	26.660	24.236	
	37.357	49.711	

GECONSOLIDEERDE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2011

(in EUR x 1.000)	2011	2010	
6) Netto-omzet	72.983	71.402	
Inkoopwaarde hard- en software	6.265	6.676	
Uitbesteed werk	10.106	9.736	
Inkoopwaarde van de omzet	(16.371)	(16.412)	
Brutomarge	56.612	54.990	
16) Personeelskosten	41.637	39.262	
Afschrijvingen en amortisaties	2.350	2.627	
17) Overige bedrijfskosten	13.797	11.911	
Totale bedrijfslasten	(57.784)	(53.800)	
Bedrijfsresultaat voor bijzondere waardeverminderingen goodwill	(1.172)	1.190	
Bijzondere waardevermindering goodwill	(11.540)	-	
Bedrijfsresultaat	(12.712)	1.190	
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	384	399	
Rentelasten en soortgelijke kosten	(738)	(582)	
Overige financiële lasten	(112)	(588)	
18) Totale financiële baten en lasten	(466)	(771)	
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	(13.178)	419	
19) Belastingen	441	(218)	
Nettoresultaat	(12.737)	201	
Aandeel derden	-	-	
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders	(12.737)	201	
20) Winst per aandeel			
Nettoresultaat per aandeel	(1,10)	0,02	
Nettoresultaat per aandeel na verwatering	**	0,01	
Aantal aandelen ultimo	11.650.270	11.526.460	
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen	11.619.317	11.526.459	
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde gewone aandelen ten behoeve van de berekening van de verwaterde winst per aandeel	16.838.672	14.803.067	

* Voor de toelichting op de aanpassing in de vergelijkende cijfers 2010 wordt verwezen naar pagina 62 onder punt 7.1 Investerings en desinvestering. De wijzigingen betreffen: immateriële vaste activa (387), overige verplichtingen (327) en latente belastingverplichtingen (60).

** Nettoresultaat per aandeel na potentiële verwatering over 2011 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 2011

(in EUR x 1.000)	2011	2010
Nettoresultaat rechtstreeks verantwoord in het eigen vermogen	-	-
Nettoresultaat over het boekjaar	(12.737)	201
Totaal resultaat over het boekjaar	(12.737)	201

GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT EIGEN VERMOGEN OVER 2011

(in EUR x 1.000)	Geplaatst kapitaal	Agio	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
Saldo per 1 januari	2.766	10.690	3.133	1.973		18.562
Mutatie immateriële vaste activa			(1.332)	1.332		-
Emissie aandelen	30	230				260
Nettoresultaat					(12.737)	(12.737)
Dividend				-		
Saldo per 31 december	2.796	10.920	1.801	3.305	(12.737)	6.085

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 en de daaraan gerelateerde latente belastingverplichtingen.

Over 2010 is geen dividend uitgekeerd.

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		-
Nettoresultaat					201	201
Dividend				-		-
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 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2011

(in EUR x 1.000)	2011	2010
KASSTROOMOVERZICHT		
Bedrijfsresultaat	(12.712)	1.190
Afschrijvingen	13.910	2.627
	1.198	3.817
Verandering in werkkapitaal		
Vorderingen	801	(3.519)
Kortlopende schulden	(391)	685
	410	(2.834)
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	1.608	983
Ontvangen interest	384	399
Betaalde interest	(738)	(582)
Betaalde winstbelasting	(27)	(598)
	(381)	(781)
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.227	202
Investeringen in materiële vaste activa	(702)	(1.040)
22) Netto-investering in nieuwe deelnemingen	-	366
22) Uitbreiding belang deelnemingen	(2.134)	(652)
Stortingen minderheidsaandeelhouders	25	-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	(2.811)	(1.326)
Langlopende schulden	(520)	(623)
Dividend	-	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	(520)	(623)
	(2.104)	(1.747)
Liquide middelen	1.127	938
Kortlopende bancaire schulden	(4.767)	(2.831)
Saldo liquide middelen per 1 januari	(3.640)	(1.893)
Liquide middelen	349	1.127
Kortlopende bancaire schulden	(6.093)	(4.767)
Saldo liquide middelen per 31 december	(5.744)	(3.640)
	(2.104)	(1.747)

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 2011 had Ctac 492 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 opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) en de interpretaties daarvan zoals vastgesteld door de International Accounting Standards Board (IASB) en aanvaard voor gebruik binnen de Europese Unie. De jaarrekening van Ctac N.V. is opgesteld in het Nederlands en in het Engels, waarbij de Nederlandstalige versie leidend is. De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's. Bedragen zijn vermeld in duizenden euro's, tenzij anders aangegeven. De euro is de functionele en presentatievaluta van Ctac N.V.

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

diverse andere factoren die onder de gegeven omstandigheden als reëel worden beschouwd. De gemaakte inschattingen en aannames hebben gediend als basis voor de beoordeling van de waarde van de verantwoorde activa en verplichtingen. Werkelijke resultaten en omstandigheden kunnen echter afwijken van gemaakte inschattingen. Schattingen en onderliggende aannames worden voortdurend beoordeeld en indien noodzakelijk aangepast. Wijzigingen in schattingen en aannames worden verwerkt in de periode waarin de schattingen worden herzien als de herziening uitsluitend op de betreffende periode betrekking heeft, of in de periode van herziening en toekomstige perioden als de herziening zowel de huidige als de toekomstige perioden beïnvloedt.

TOEPASSING VAN AANGEPASTE EN NIEUWE INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS (IFRS)
Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen op standaarden en interpretaties is in 2011 nog niet van kracht en is derhalve niet toegepast op de geconsolideerde jaarrekening, tenzij toegelicht:

- IFRS 9 Financiële instrumenten
- 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 2011 maar zijn thans niet relevant voor de verslaggeving van Ctac N.V.:

- IFRS 1 Amendement met betrekking tot Eerste toepassing van IFRS
- IAS 1 Amendement inzake het Mutatieoverzicht eigen vermogen
- IFRS 7 Amendement met betrekking tot Informatieverschaffing financiële instrumenten

- IAS 24 Herziene standaard Verbonden partijen; de toevoeging over overheid gerelateerde verbonden partijen
- IAS 34 Transparantierichtlijn met betrekking tot de tussentijdse verslaggeving; derhalve niet van toepassing voor de jaarrekening

De volgende nieuwe standaarden en interpretaties werden effectief in 2011:

- IFRS 3 Herziene standaard Bedrijfscombinaties is in de jaarrekening 2010 reeds toegepast, dus deze standaard leidt niet tot aanpassingen in de jaarrekening 2011.

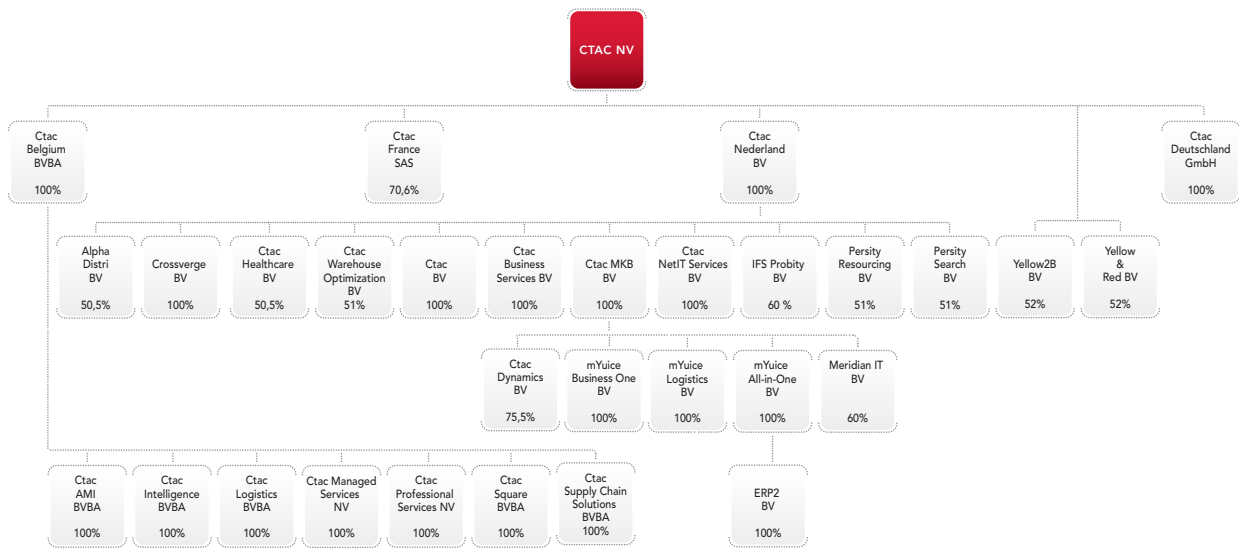
2.1 GRONDSLAGEN VOOR DE CONSOLIDATIE

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 31 vennootschappen in de consolidatie opgenomen (zie organogram hiernaast).

Ctac Belgium BVBA heeft in de loop van 2011 de minderheidsbelangen in de Belgische dochtervennootschappen, te weten in Ctac Professional Services N.V. (voorheen Ctac Enterprise Technology N.V.), Ctac Square BVBA, Ctac Intelligence BVBA en Ctac Supply Chain Solutions BVBA verworven, waardoor zij ultimo 2011 100% van de aandelen van alle Belgische dochtervennootschappen houdt.

Ctac Deutschland GmbH heeft eind 2011 de minderheidsbelangen in Ctac Utilities GmbH en Ctac SCM GmbH verworven. Met ingang van 1 januari 2012 zullen de vier vennootschappen Ctac Deutsland GmbH, Ctac Utilities GmbH, Ctac SCM GmbH en Ctac Retail GmbH fuseren tot een Duitse vennootschap.

De jaarrekeningen van meerderheidsdeelnemingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen vanaf de datum waarop voor het eerst sprake is van overwegende zeggen-



schap, 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 waardeaanpassingen is van invloed op de hoogte van de goodwill. Goodwill is toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden. Een bijzondere waardevermindering van de goodwill wordt, indien van toepassing, ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen. Bij verkoop van een entiteit wordt de boekwaarde van de goodwill in het resultaat verwerkt. 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 via het resultaat en worden niet met terugwerkende kracht gecorrigeerd op goodwill.

Daarnaast tellen direct toerekenbare acquisitiekosten niet mee bij de berekening van de overnamesom en goodwill. Deze kosten komen direct ten laste van het resultaat.

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

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

2.4.2 IMMATERIËLE VASTE ACTIVA GERELATEERD AAN KLANTEN
De immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten hebben betrekking op de in overeenstemming met IFRS 3 ('Business Combinations') geïdentificeerde immateriële vaste activa van acquisities en betreffen onder meer klant- en contractportefeuilles, en worden gewaardeerd op de reële waarde op het moment van overname. 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.

2.4.3 INTELLECTUELE EIGENDOMSRECHTEN GERELATEERD AAN ONTWIKKELDE PRODUCTEN
Deze immateriële vaste activa hebben betrekking op gekochte intellectuele eigendomsrechten en/of daaraan gekoppelde distributierechten. Deze aangekochte intellectuele eigendomsrechten worden gewaardeerd tegen reële waarde, 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).

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

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

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

- klantenbestanden: 7 jaar

- intellectuele eigendomsrechten: 7 jaar
 - contractportefeuilles: 0,5 jaar
 - immateriële vaste activa gerelateerd aan ontwikkelde producten: 5-10 jaar
- De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

2.5 MATERIËLE VASTE ACTIVA
2.5.1 MATERIËLE VASTE ACTIVA IN EIGENDOM
Materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. In de kostprijs zijn begrepen de bijkomende kosten die direct toerekenbaar zijn aan de verkrijging of vervaardiging van het actief. Kosten gemaakt na eerste verwerking in de jaarrekening, zijn inbegrepen in de boekwaarde van het actief dan wel een afzonderlijk actief indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen met betrekking tot het actief naar Ctac 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.

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

- bouwkundige aanpassingen gehuurd pand 10% - 20%
- computerapparatuur/software 20% - 33 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.

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

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 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 aanwezige 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.

Het verloop van de uitstaande aandelen is als volgt.

	2011		2010	
	Gewone	Prioriteits	Gewone	Prioriteits
Stand 1 januari	11.526.459	1	11.526.459	1
Inkopen gedurende boekjaar	-	-	-	-
Verkopen/emissie gedurende boekjaar	123.810	-	-	-
Stand 31 december	11.650.269	1	11.526.459	1

2.8 BIJZONDERE WAARDEVERMINDERING VAN NIET-FINANCIËLE ACTIVA (IMPAIRMENT)
Een immaterieel actief met een onbepaalde gebruiksduur alsmede een immaterieel actief dat nog niet gebruiksklaar is, wordt niet afgeschreven, maar jaarlijks beoordeeld op bijzondere waardevermindering. Activa met een bepaalde gebruiksduur worden afgeschreven en beoordeeld op bijzondere waardevermindering telkens indien er een indicatie is dat de boekwaarde afwijkt van de realiseerbare waarde. Een bijzondere waardevermindering wordt bepaald op het bedrag waarmee de boekwaarde de realiseerbare waarde overschrijdt.

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

2.8.2 TERUGNAME VAN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN (TERUGNAME IMPAIRMENT)
Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen.

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

2.9 EIGEN VERMOGEN
2.9.1 GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL
Het maatschappelijk kapitaal bedraagt EUR 7.200.000 en is verdeeld in 30.000.000 aandelen van EUR 0,24 en wel: 14.999.999 gewone aandelen, 15.000.000 preferente aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Het geplaatste kapitaal ultimo 2011 bestaat uit 11.650.269 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

	Met betrekking tot de preferente en prioriteits aandelen hebben geen mutaties plaatsgevonden. Met betrekking tot de rechten, voorkeursrechten en beperkingen die aan elke categorie van aandelenkapitaal zijn verbonden, wordt verwezen naar pagina 86 ‘Overige gegevens’. <i>2.9.2 INKOOP EIGEN AANDELEN</i> 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 2011 worden geen eigen aandelen gehouden door Ctac N.V. of door een van haar dochterondernemingen. <i>2.9.3 DIVIDENDEN</i> Een dividenduitkering aan de aandeelhouders van Ctac N.V. wordt als verplichting verantwoord op het moment dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders daartoe besluit. <i>2.9.4 OPTIEREGELING</i> 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 <i>2.10.1 LENINGEN</i> Leningen worden in de jaarrekening bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus transactiekosten. Na eerste opname worden leningen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. <i>2.10.2 AANKOOPVERPLICHTING MINDERHEIDSBELANGEN</i> 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 2011 EUR 5,7 miljoen (ultimo 2010 EUR 7,1 miljoen) en is op de actiefzijde van de balans als immaterieel vast actief verantwoord. Bij de berekening van de aankoopverplichting van minderheidsbelangen is rekening gehouden met een disconteringsvoet van 10%. Daarnaast zijn bij de berekening omzetgroei, rendement etc. verondersteld. Afwijkingen van deze veronderstellingen kunnen resulteren in een afwijkende reële waarde. De effecten hiervan zijn afhankelijk van de grootte van de afwijking, en worden in de winst-en-verliesrekening als betalingsverschillen 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 HANDELSCREDEITOREN 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. <i>2.13.1 CONTRACTEN OP BASIS VAN CONTRACTUELE TARIEVEN EN NACALCULATIE</i> 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. <i>2.13.2 VASTE-PRIJSCONTRACTEN</i> Bij contracten met een vaste aanneemsom wordt omzet verantwoord op basis van een proportioneel deel van de totale aanneemsom naar rato van de gemaakte voortgang in het verslagjaar (‘percentage of completion’/POC) voor zover de mate waarin de diensten op balansdatum zijn verricht, op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld en de reeds gemaakte kosten voor de transactie en kosten om de transactie te voltooien, betrouwbaar kunnen worden ingeschat. Bij de toepassing van de POC-methode wordt omzet verantwoord op basis van de totale per verslagdatum gemaakte kosten in verhouding tot de totaal ingeschatte kosten die moeten worden gemaakt om de verplichtingen binnen het contract te voldoen.	Op het moment dat er omstandigheden zijn die een wijziging tot gevolg hebben in de oorspronkelijke inschatting van omzet, kosten of nog te verrichten werkzaamheden, worden inschattingen aangepast. Deze aanpassingen kunnen van invloed zijn op nog te realiseren omzet of kosten; dergelijke aanpassingen worden verwerkt in de periode waarin de omstandigheden die aanleiding zijn voor de gewijzigde inschattingen, zich voordoen. <i>2.13.3 LICENTIES</i> 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 identificeerbaar is, wordt omzet ter zake de licentie als onderdeel van de totale projectsom verantwoord naar rato van de gemaakte voortgang in het verslagjaar (‘percentage of completion’/POC). Hierbij is binnen het project ter zake de licentie sprake van aanvullende diensten, zoals integratie, modificatie en maatwerk, die worden verricht door Ctac 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 <i>2.14.1 KOSTEN TER ZAKE INKOOP-WAARDE HARD- EN SOFTWARE EN UITBESTEDE WERKZAAMHEDEN</i> Kosten ter zake inkoopwaarde van hard- en software en uitbestede werkzaamheden worden verantwoord tegen historische kostprijs in de periode waarin ze zijn gemaakt. <i>2.14.2 PENSIOENLASTEN</i> Werknemers bouwen bij Ctac voor eigen rekening en risico pensioen op (toegezegde-bijdrage regeling). De bijdrage van Ctac hieraan wordt verantwoord onder de personeelskosten.	<i>2.14.3 OPERATIONELE LEASEBETALINGEN/HUURBEDRAGEN</i> 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. <i>2.14.4 FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN</i> De financieringsbaten omvatten de rente ter zake tegoeden in rekening-courant, die worden aangehouden bij bancaire instellingen, alsmede de rentevergoedingen ter zake de afwikkeling van fiscale vorderingen. De financieringslasten omvatten de rente op opgenomen gelden die worden berekend door bancaire instellingen, alsmede de verschuldigde rente bij de afwikkeling van fiscale verplichtingen en de oprenting van de earn out-verplichtingen. De betalingsverschillen betreffen de mutaties in de reële waarde van de earn out-verplichtingen en aankoopverplichtingen van minderheidsbelangen die een gevolg zijn van wijzigingen ten aanzien van de inschatting van groei, rendement, risico etc. 2.15 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, die wordt berekend aan de hand van de geldende belastingtarieven, waarbij rekening wordt gehouden met vrijgestelde winstbestanddelen en niet-aftrekbare bedragen, alsmede met correcties op de belasting over eerdere boekjaren.
56					CTAC JAARVERSLAG 2011	57

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 gereali-seerd wordt of de latente belasting-verplichting 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 -verplich-tingen met dezelfde looptijd en bij dezelfde fiscale entiteit worden gesal-deerd op de balans voor zover een wettelijk recht tot salderen bestaat.

3. GRONDSLAGEN VOOR HET KASSTROOMOVERZICHT

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

4. FINANCIËEL RISICOMANAGEMENT

Ctac N.V. wordt geconfronteerd met diverse financiële risico's, zoals markt-risico, kredietrisico en liquiditeitsri-sico. De vanuit de raad van bestuur gestuurde algemene risicobeheer-sing binnen Ctac N.V. strekt zich uit tot een breder veld dan financiële

risico's. Zie voor een nadere toelich-ting hierop onze risicoparagraaf zoals opgenomen in het verslag van de raad van bestuur op pagina 22 van dit jaarverslag. De beheersing is erop gericht om de belangrijkste risico's te inventariseren en de gerichte beheer-sing 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 uitslui-tend beperken tot de eurozone. De langlopende rentedragende bancaire schulden ultimo 2011 van Ctac N.V. bedragen EUR 0,3 miljoen (ultimo 2010 EUR 0,9 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 verplich-tingen buiten de eurozone. De raad van bestuur van Ctac N.V. beoordeelt de valutarisico's ultimo 2011 als zeer beperkt.

4.2 KREDIETRISICO

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. is ondergebracht bij ABN AMRO bank. Met betrekking tot de cliënten wordt op basis van projectacceptatiecrite-ria de kredietwaardigheid vooraf beoordeeld. Indien beschikbaar wordt hierbij gebruik gemaakt van externe credit ratings. Indien geen externe beoordelingen beschikbaar zijn, beoordeelt Ctac N.V. de krediet-waardigheid van de afnemer, waarbij onder meer de financiële positie, ervaringen in het verleden en overige factoren worden meegenomen. De

kredietrisico's ter zake opdrachtge-vers worden doorlopend beoordeeld. Alhoewel de economische omstan-digheden in 2011 niet gunstig waren, schat de directie van Ctac N.V. de kredietrisico's van de opdrachtgevers vooralsnog als beperkt in.

4.3 LIQUIDITEITSRISICO

Het liquiditeitenbeheer binnen Ctac N.V. vindt centraal plaats. Hiertoe werd tot 31 oktober 2011 gebruik gemaakt van de centraal beheerde krediet-faciliteiten ter hoogte van EUR 10,8 miljoen bij ABN AMRO. Met ingang van 1 november 2011 is de faciliteit verlaagd tot EUR 10,4 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 liquidi-teitsprognoses opgesteld voor zowel de korte als de middellange termijn. Deze prognoses worden periodiek bijgesteld op basis van realisatie en eventueel bijgestelde prognoses.

4.4 KAPITAALRISICOMANAGEMENT

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

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

5. BELANGRIJKSTE SCHATTINGEN EN AANNAMES

5.1 SCHATTINGEN TER ZAKE BIJZON-DERE WAARDEVERMINDERING VAN GOODWILL

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

De toekomstige kasstromen worden geschat met behulp van actuele en historische resultaten per actief. Er 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 vijfjaars-periode worden geëxtrapoleerd met lage groeipercentages. De gehan-teerde 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 verliesla-tend 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 verplich-tingen uit de betreffende overeen-komst 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 aan op basis van drie geografische segmenten, name-lijk Nederland, België en overige internationale activiteiten. Er zijn geen waarderingsverschillen tussen de managementinformatie met betrekking tot de segmenten en de informatie in de jaarrekening. De prijzen en condities voor de transac-ties tussen de segmenten worden op zakelijke en objectieve basis ('at arm's length') bepaald.

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2011 zijn als volgt te specificeren.

(in EUR x 1.000)					
2011	Nederland	België	Overige	Inter segment-eliminatie	Geconso-lideerd
Omzet per segment	58.157	15.440	1.367	(1.981)	72.983
Bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering goodwill	(1.234)	35	27	-	(1.172)
Bijzondere waardevermindering goodwill	(8.211)	(3.329)	-	-	(11.540)
Bedrijfsresultaat	(9.445)	(3.294)	27	-	(12.712)
Financiële baten	1.653	56	-	(98)	1.611
Financiële lasten	(1.851)	(310)	(14)	98	(2.077)
Resultaat voor belasting	(9.643)	(3.548)	13	-	(13.178)
Belastingen	521	(80)	-	-	441
Resultaat na belasting	(9.122)	(3.628)	13	-	(12.737)

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

(in EUR x 1.000)					
2010	Nederland	België	Overige	Inter segment-eliminatie	Geconso-lideerd
Omzet per segment	55.631	16.683	960	(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 overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst-en-verliesrekening 2011 luidt als volgt.

(in EUR x 1.000)					
Afschrijvingen 2011	Nederland	België	Overige	Inter segment-eliminatie	Geconso-lideerd
Immateriële vaste activa	995	120	-	-	1.115
Bijzondere waardevermindering goodwill	8.211	3.329	-	-	11.540
Materiële vaste activa	1.204	24	7	-	1.235
Totaal afschrijvingen	10.410	3.473	7	-	13.890

(in EUR x 1.000)					
Investeringsen 2011	Nederland	België	Overige	Inter segment-eliminatie	Geconso-lideerd
Immateriële vaste activa	2.301	-	-	-	2.301
Materiële vaste activa	684	8	10	-	702
Totaal investeringsen	2.985	8	10	-	3.003

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

(in EUR x 1.000)					
Afschrijvingen 2010	Nederland	België	Overige	Inter segment-eliminatie	Geconso-lideerd
Immateriële vaste activa	800	120	-	-	920
Materiële vaste activa	1.662	43	2	-	1.707
Totaal afschrijvingen	2.462	163	2	-	2.627

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

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		In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Totaal		
		gerelateerd aan klanten en orders		ontwikkelde producten						
		Goodwill								
		2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	
Boekwaarde per 1 januari	24.155	21.773	1.344	937	1.006	1.230	783	1.229	27.288	25.170
Investeringsen	2.067	2.382*	-	-	-	-	-	-	2.067	2.382*
Investeringsen als gevolg van verwerving van groepsmaatschappijen	(122)	-	356	656	-	-	-	-	234	656
Afschrijvingen	(11.540)	-	(444)	(249)	(223)	(224)	(448)	(447)	(12.655)	(920)
Boekwaarde per 31 december	14.560	24.155	1.256	1.344	783	1.006	335	783	16.934	27.288
Totaal aanschaffingswaarde	26.100	24.155*	2.159	1.803	1.564	1.564	2.238	2.238	32.061	29.760*
Totaal afschrijvingen	(11.540)	-	(903)	(459)	(781)	(558)	(1.903)	(1.455)	(15.127)	(2.472)
Boekwaarde per 31 december	14.560	24.155	1.256	1.344	783	1.006	335	783	16.934	27.288

* zie 7.1 Investeringsen en desinvesteringsen

7.1 INVESTERINGEN EN DESINVESTERINGEN

In de vergelijkende cijfers 2010 heeft voor de investeringen in goodwill een aanpassing plaatsgevonden in verband met het herstel van een fout in de waardering van de terugkoopverplichtingen van minderheidsbelangen. De terugkoopverplichting was EUR 327.000 te hoog gewaardeerd, de latente belastingverplichting was hierdoor EUR 60.000 te hoog gewaardeerd en de goodwill was hierdoor voor een bedrag van EUR 387.000 te hoog opgenomen. De aanpassing heeft geen invloed op het resultaat en het vermogen.

De investeringen in 2011 in goodwill hebben betrekking op de waardering van de terugkoopverplichting van de minderheidsbelangen in Persity Resourcing B.V. en Persity Search B.V. en de waardering van wijzigingen in de terugkoopverplichtingen van de minderheidsbelangen in Yellow2B B.V. en Yellow & Red B.V. na contractuele aanpassingen begin 2011 in de earn out-overeenkomst.

De investeringen in immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten zijn een gevolg van de definitieve vaststelling van de identificeerbare immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten, conform de ‘purchase method of accounting’ binnen de periode van 12 maanden, voor de meerderheidsbelangen die eind 2010 verkregen waren: Healthcare B.V., Warehouse Optimization Services B.V. en Alpha Distri B.V.. Deze vaststelling conform de ‘purchase method of accounting’ heeft ook geleid tot een aanpassing van de goodwill voor deze entiteiten.

7.1.1 NIEUWE ACTIVITEITEN PERSITY RESOURCING B.V. EN PERSITY SEARCH B.V.

In januari 2011 zijn beide ondernemingen van start gegaan. Persity Resourcing B.V. richt zich op detachering van SAP consultants. Ctac werkte veelal op project- en beheerbasis, maar heeft haar portfolio met de start van Persity Resourcing ook uitgebreid met een detacheringstak. Persity Search B.V. richt zich op werving en selectie van (SAP)professionals en sales, zowel voor Ctac als voor derden. Ctac houdt 51% en Persity 49% van de aandelen in beide vennootschappen. Het belang van Ctac zal van 2013 tot 2016 in vier gelijke tranches worden vergroot naar 100%. De prijs die voor de uitbreiding van het belang zal worden betaald hangt af van de toekomstige resultaten.

Persity Resourcing B.V. en Persity Search B.V. (in EUR x 1.000)			
	Boekwaarde van de activa na oprichting	Reële waarde aanpassingen	Reële waarde
Netto verworven activa en verplichtingen			
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten		126	126
Belastinglatentie per saldo		(32)	(32)
Kas	18		18
Netto geïdentificeerde activa en verplichtingen			112
Goodwill			285
Koopprijs			397
Uitgestelde koopprijs			397
Gefinancierd met langlopende schuld			-
Betaalde som in cash			-
Verworven kas			18
Netto kasstroom door verwerving			18

Op basis van de gerealiseerde omzetten 2011 bij klanten uit het netwerk van Persity heeft een reële waarde aanpassing plaatsgevonden voor de immateriële activa gerelateerd aan klanten.

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

Overeenkomstig IAS 3.67 is binnen 12 maanden na de oprichtingsdatum van Warehouse Optimization Services B.V. en Healthcare B.V. en binnen 12 maanden na de verwerving van het meerderheidsbelang in Alpha Distri B.V. de reële waarde die toegerekend moet worden aan immateriële vaste activa uitgewerkt en vastgesteld.

WAREHOUSE OPTIMIZATION SERVICES B.V.

De definitieve vaststelling van de identificeerbare immateriële vaste activa conform de ‘purchase method of accounting’ heeft geleid tot een reële waarde aanpassing van EUR 48.000 in verband met de waardering van de basis die ingebracht is voor de ontwikkeling van de software-applicatie ten behoeve van de optimalisatie van de warehouse-processen, af te schrijven in 5 jaar. Ten gevolge van deze aanpassing is de goodwill met EUR 36.000 afgenomen.

HEALTHCARE B.V.

De definitieve vaststelling van de identificeerbare immateriële vaste activa conform de ‘purchase method of accounting’ heeft geleid tot een reële waarde aanpassing van EUR 63.000. Dit is de waardering van de omzet bij de klanten uit het ingebrachte medische netwerk. Afschrijving vindt plaats in 7 jaar. De goodwill is door deze reële waarde aanpassing met EUR 47.000 afgenomen.

ALPHA DISTRI B.V.

De definitieve vaststelling van de identificeerbare immateriële vaste activa conform de ‘purchase method of accounting’ heeft geleid tot een reële waarde aanpassing van EUR 120.000. Het betreft de waardering van de winstrechten afgeleid van XV-verkopen aan klanten buiten de Benelux en aan niet SAP klanten. Het contract eindigt per 31 december 2016, waardoor afschrijving plaatsvindt in 6 jaar. De goodwill is door deze reële waarde aanpassing met EUR 39.000 afgenomen.

7.3 BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN EN TERUGNEMEN VAN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN

Door het uitblijven van herstel op de ICT-services markt als gevolg van de onzekere economische marktomstandigheden heeft Ctac N.V. op basis van de meest recente inzichten over de groei en het rendement van de verschillende kasstroomgenererende eenheden een eenmalige bijzondere waardevermindering van de goodwill van EUR 11,5 miljoen opgenomen in het resultaat 2011.

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 zowel van de actuele markttxaties van de tijdswaarde van geld, als van de specifieke risico's met betrekking tot het actief.

Schatting van de toekomstige kasstromen wordt gedaan met behulp van actuele en historische resultaten per actief. Er wordt per 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 onderkende in 2010 een zestal kasstroomgenererende eenheden, namelijk Ctac Business Services, Ctac MKB, Ctac Professional Services, Ctac Managed Services, Ctac België, en Ctac Frankrijk. De kasstroomgenererende eenheden Ctac Business Services, Ctac MKB en Ctac Professional Services zijn als gevolg van de gewijzigde strategie niet meer aan te merken als ‘de kleinste identificeerbare groep van activa die kasstromen genereert bij voortgezet gebruik en die in grote mate onafhankelijk is van kasstromen van andere activa of groepen van activa’. In de nieuwe strategie zijn alle SAP consultancy activiteiten samengevoegd in de kasstroomgenererende eenheid ‘Ctac Consulting’. Dit betreft zowel de horizontale dienstverlening, voorheen Ctac Business Services, en de verticale dienstverlening, voorheen Ctac Professional Services, als ook de specifieke dienstverlening ten behoeve van het mkb, voorheen Ctac MKB, omdat al deze SAP consultancy activiteiten in hoge mate onderling afhankelijk zijn. De Microsoft activiteiten, voor een deel afkomstig uit Ctac MKB en voor een deel uit Ctac Professional Services vertonen eveneens een grote onderlinge afhankelijkheid en zijn daarom samengevoegd in de nieuwe kasstroomgenererende eenheid ‘Microsoft’. De kasstroomgenererende eenheid ‘Overig’ bevat de overige activiteiten. Ctac Managed Services, Ctac België en Ctac Frankrijk zijn ongewijzigd gebleven.

Aan Ctac Consulting is EUR 12,5 miljoen goodwill toegerekend (2010: EUR 16,2 miljoen), aan Ctac Microsoft is EUR 1,0 miljoen goodwill toegerekend (2010: EUR 0,5 miljoen), aan Ctac Managed Services is EUR 0,4 miljoen goodwill toegerekend (2010: EUR 0,4miljoen), aan Ctac Overig is EUR (0,1) miljoen goodwill toegerekend (2010:: EUR 0,0 miljoen), aan Ctac België is EUR 0,0 miljoen goodwill toegerekend (2010: EUR 6,2 miljoen), en aan Ctac Frankrijk is EUR 0,8 miljoen goodwill toegerekend (2010: EUR 0,8 miljoen).

HEALTHCARE KENNIS
PROCESSTURING
Kwaliteit van zorg
EFFICIENCY
INTEGRALE -
BEDRIJFSVOERING
+ MOBIEL EPD

OPTIMALISATIE
ZORG



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 tienjaarsrente van 3,16%, een risicopremie die varieert tussen de 4,75% en de 12,0%, 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, en afhankelijk van grootte en groei.
- Buiten de vijfjaarsperiode is een groei gehanteerd variërend van -2% tot +5% met een gemiddelde van circa 2%.
- Bij de impairmenttests zijn voor de branche gebruikelijke kengetallen gebruikt (risicopremie en Beta).

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 werkten positief door op het risicoprofiel van Ctac. Door de sterk verslechterde economische situatie in 2011, waar het er eind 2010 nog op leek dat een voorzichtig economisch herstel ingezet zou zijn, ziet Ctac het groeipotentieel en de winstcapaciteit voor een aantal activiteiten sterk achter blijven, waardoor voor drie kasstroomgenererende eenheden impairment noodzakelijk is.

Voor Ctac België is een impairment van EUR 6,2 miljoen noodzakelijk, voor Ctac Overige een impairment van EUR 0,1 miljoen, om afscheid te kunnen nemen van niet strategische en niet rendabele business en voor Ctac Consulting een impairment van EUR 5,2 miljoen.

8. MATERIËLE VASTE ACTIVA

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

(in EUR x 1.000)									
Bedrijfskundige aanpassingen gehuurde panden		Computers		Inventaris		Totaal			
2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010		
Boekwaarde per 1 januari	115	221	1.735	2.131	230	311	2.080	2.663	
Investeringsen	519	-	1.188	1.047	2	16	1.709	1.063	
Investeringsen a.g.v. aankoop groepsmaatschappijen	-	-	-	31	-	52	-	83	
Desinvesteringens	-	-	(986)	(12)	(21)	(10)	(1.007)	(22)	
Afschrijvingsen	(111)	(106)	(1.016)	(1.462)	(127)	(139)	(1.254)	(1.707)	
Boekwaarde per 31 december	523	115	921	1.735	84	230	1.528	2.080	
Totaal aanschaffingswaarde	1.286	767	8.632	8.943	1.352	1.356	11.270	11.066	
Toename aanschaffingswaarde a.g.v. aankoop groepsmaatschappijen	-	-	-	59	-	106	-	165	
Totaal afschrijvingsen	(763)	(652)	(7.711)	(7.238)	(1.268)	(1.179)	(9.742)	(9.070)	
Toename afschrijvingsen a.g.v. aankoop groepsmaatschappijen	-	-	-	(29)	-	(53)	-	(82)	
Boekwaarde per 31 december	523	115	921	1.735	84	230	1.528	2.080	

8.1 INVESTERINGEN EN DESINVESTERINGEN

De investeringens in computers gedurende 2011 hebben met name betrekking op investeringens in laptops, servers en opslagcapaciteit. De desinvesteringens in computers hebben betrekking op sale & lease back van servers en opslagcapaciteit voor de inrichting van het nieuwe datacenter.

8.2 BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN EN TERUGNEMEN VAN BIJZONDERE WAARDEVERMINDERINGEN

Ctac N.V. heeft geen bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verantwoord in 2011. Tevens zijn geen waardeverminderingens, verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen in 2011.

9. LATENTE BELASTINGEN

De latente belastingens zijn als volgt te specificeren.

(in EUR x 1.000)	2011	2010
Latente belastingvorderingens	1.170	1.015
Latente belastingverplichtingens	680	882*
Totale latente belastingens	490	133

* Voor de toelichting op de aanpassing in de vergelijkende cijfers 2010 wordt verwezen naar pag. 62 onder punt 7.1 Investeringsen en desinvesteringens. De wijziging betreft: Latente belastingverplichtingens (60.)

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

(in EUR x 1.000)	2011	2010
Saldo per 1 januari	1.015	1.128
Onttrekking i.v.m. verrekening van verliezen	(198)	(414)
Onttrekking i.v.m. niet gerealiseerde intercompany-resultatens	(65)	(32)
Toevoeging te verrekenen verliezen	417	1
Toevoeging i.v.m. niet gerealiseerde intercompany-resultatens	-	332
Toevoeging i.v.m. verschillen fiscale en commerciële afschrijvingstermijn	1	1
Saldo per 31 december	1.170	1.015

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden gecompenseerd (totaal ultimo 2011 circa EUR 2,7 miljoen, ultimo 2010 circa EUR 1,6 miljoen). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit over toekomstige jaren van toepassing is. Het totaal van de compensabele verliezen bedraagt ultimo 2011 circa EUR 3,0 miljoen (ultimo 2010 circa EUR 1,9 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)	2011	2010
Saldo per 1 januari	882	748
Immateriële vaste activa gerelateerd aan klanten, orders en ontwikkelde producten		
Toevoeging i.v.m. acquisities	91	141
Onttrekking i.v.m. afschrijving	(167)	(117)
Verdiscontering earn out-verplichting		
Toevoeging i.v.m. nieuwe verplichtingen	112	260*
Mutaties in verband met betalingsverschillen en waarderingsverschillen	(81)	-
Onttrekking i.v.m. oprenting	(157)	(150)
Saldo per 31 december	680	882

* Voor de toelichting op de aanpassing in de vergelijkende cijfers 2010 wordt verwezen naar pag. 62 onder punt 7.1 Investerings en desinvesterings. De wijziging betreft: Toevoeging in verband met nieuwe verplichtingen (60).

10. HANDELSDEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

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

(in EUR x 1.000)	2011	2010
Handelsdebiteuren	13.296	14.173
Voorziening voor dubieuze debiteuren	(909)	(773)
Handelsdebiteuren - netto	12.387	13.400
Nog te factureren omzet ter zake reeds verrichte diensten	3.562	3.477
Overige vorderingen	150	89
Overlopende activa	1.277	1.235
Saldo per 31 december	17.376	18.201

De reële waarde van de handelsdebiteuren en overige vorderingen benadert de boekwaarde. Op 31 december 2011 geldt dat ook voor een bedrag aan handelsdebiteuren van EUR 3,6 miljoen (31 december 2010: EUR 4,1 miljoen) waarvan de betaaltermijn is verstreken. Gedurende 2011 heeft Ctac EUR 0,2 miljoen moeten afschrijven op debiteuren als gevolg van faillissementen. Ultimo 2011 bedraagt de voorziening voor debiteuren die als oninbaar worden beschouwd EUR 0,9 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)	2011	2010
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn nog niet is vervallen	8.775	9.290
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van oninbaarheid en de betaaltermijn is vervallen		
minder dan 1 maand	1.808	2.107
tussen 1 en 2 maanden	601	814
tussen 2 en 3 maanden	271	44
meer dan 3 maanden	932	1.145
	3.612	4.110
Handelsdebiteuren - netto	12.387	13.400

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

(in EUR x 1.000)	2011	2010
Saldo per 1 januari	773	783
Dotatie aan de voorziening in het verslagjaar	370	150
Gedurende het verslagjaar als oninbaar afgeschreven vorderingen	(154)	(92)
Vrijgevallen	(80)	(68)
Saldo per 31 december	909	773

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 2011 als ultimo 2010 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 vorderingen.

11. LIQUIDE MIDDELEN

De onder deze balanspost vermelde saldi staan ter vrije beschikking. De opgevraagde bedragen onder de kredietfaciliteit in rekening-courant ultimo 2011 van EUR 10,4 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 2011 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 11.650.269 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

De samenstelling en het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2011 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. De rente op de langlopende lening uit 2007 bedraagt Euribor + 1%. Deze lening wordt in vijf jaar afgelost (in maandelijkse gelijke termijnen). De rente op de langlopende lening uit 2009 bedraagt Euribor + 1,85%. Deze lening wordt in vijf jaar afgelost (in maandelijkse 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.

Het verloop van de bancaire schulden is als volgt.

(in EUR x 1.000)	2011	2010	
Saldo per 1 januari	910	1.533	
Opname lening	-	9	
Overboeken naar kortlopende verplichtingen	(520)	(632)	
Saldo per 31 december	390	910	

(in EUR x 1.000)	1-2 jaar	> 2 jaar	Totaal	
Vervaldata langlopende leningen ultimo 2011	360	30	390	

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.

Het verloop van de overige verplichtingen is als volgt.

(in EUR x 1.000)	2011	2010	
Saldo per 1 januari	5.088	3.686	
Nieuwe verplichtingen i.v.m. nieuwe acquisities	2.056	2.675*	
Betalingsverschillen	(424)	-	
Overboeken naar kortlopende verplichtingen	(3.866)	(1.861)	
Oprenting earn out-verplichting	617	588	
Saldo per 31 december	3.471	5.088	

(in EUR x 1.000)	1-2 jaar	> 2 jaar	Totaal	
Vervaldata earn out-verplichtingen ultimo 2011	1.438	2.033	3.471	

* Voor de toelichting op de aanpassing in de vergelijkende cijfers 2010 wordt verwezen naar pag. 62 onder punt 7.1 Investerings en desinvesteringen. De wijziging betreft: Nieuwe verplichtingen in verband met acquisities (327)

Na een voorzichtig economisch herstel in 2010, zijn de economische omstandigheden in 2011 opnieuw verslechterd. De omzetprojecties voor de earn out-periode voor de deelnemingen zijn naar beneden bijgesteld ten opzichte van de inschatting 1 jaar geleden. Daardoor zijn er betalingsverschillen opgetreden in 2011 voor een bedrag van EUR 424.000.

Onder de Herziane Standaard Bedrijfscombinaties IFRS 3 lopen waarde aanpassingen van earn out-verplichtingen met ingang van boekjaar 2010 via het resultaat en worden niet meer met terugwerkende kracht gecorrigeerd op goodwill.

14. VOORZIENINGEN

Het verloop van de voorzieningen is als volgt.

(in EUR x 1.000)		2011	2010	
	Ter zake leegstand van panden	Overig	Totaal	
Saldo per 1 januari	130	1.068	1.198	1.657
Dotatie ten laste van het resultaat	-	480	480	134
Vrijval ten gunste van het resultaat	-	(322)	(322)	-
Aangewend	(111)	(279)	(390)	(593)
Saldo per 31 december	19	947	966	1.198

De voorzieningen hebben voor circa EUR 0,2 miljoen (2010: 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. HANDELSCREDEITOREN EN OVERIGE SCHULDEN

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

(in EUR x 1.000)	2011	2010
Handelscrediteuren	4.965	4.932
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.862	2.971
Overige schulden	3.734	2.469
Overlopende passiva	7.969	7.596
	19.530	17.968

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, verplichtingen ter zake beëindigingsvergoeding en bezoldiging januari van de heer Wienbelt, verplichtingen uit hoofde van financial lease met een totale looptijd van 3 jaar, alsmede overige te betalen posten die ingevolge de grondslagen voor de resultaatbepaling ten laste van het boekjaar worden gebracht. De overige schulden ultimo 2011 hebben voor EUR 69.000 een looptijd tussen de 1 en 2 jaar en voor EUR 42.000 een looptijd langer dan 2 jaar. Ultimo 2010 hadden alle overige schulden een looptijd korter dan 1 jaar.

Met ingang van 15 maart 2011 is Ctac een financieringsfaciliteit met ABN AMRO bank overeengekomen ter hoogte van EUR 10,8 miljoen. Per 1 november 2011 is deze faciliteit verlaagd tot EUR 10,4 miljoen. Als zekerheid is verstrekt pandrecht op vorderingen, bedrijfsuitrusting en IP rechten.

Tot 15 maart 2011 was de financieringsfaciliteit van Ctac N.V., ter hoogte van EUR 8,0 miljoen, 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.

16. PERSONEELSKOSTEN

De samenstelling van de personeelskosten is als volgt.

(in EUR x 1.000)	2011	2010
Salarissen	32.551	31.446
Reorganisatiekosten	1.177	-
Sociale lasten	4.414	4.285
Pensioenlasten	1.585	1.345
Overige personeelskosten	1.910	2.148
Share appreciation rights	-	38
	41.637	39.262

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 2011 bedraagt 472 (2010: 462).

17. OVERIGE BEDRIJFSKOSTEN

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren.

(in EUR x 1.000)	2011	2010
Autokosten	5.857	5.398
Huisvestingskosten	2.098	1.852
Marketing- en verkoopkosten	1.734	1.110
Overige kosten	4.108	3.551
	13.797	11.911

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 1,3 miljoen (2010: circa EUR 1,1 miljoen) verantwoord ter zake operationele huurcontracten.

Onder de autokosten is voor een bedrag van circa EUR 4,1 miljoen (2010: circa EUR 4,0 miljoen) verantwoord ter zake van operationele leasecontracten met betrekking tot auto's.

De hoogte en samenstelling van de accountantskosten is als volgt (in EUR x 1.000):
a. onderzoek van de jaarrekening: EUR 167
b. andere controleopdrachten: EUR 1
c. adviesdiensten op fiscaal terrein: EUR 23
d. andere niet-controlediensten: EUR 5
De totale accountantskosten bedragen hiermee EUR 196.

18. FINANCIERINGSBATEN EN -LASTEN

De financieringsbaten en -lasten zijn als volgt te specificeren.

(in EUR x 1.000)	2011	2010
Financieringsbaten	384	399
Financieringslasten	(738)	(582)
Oprenting earn out-verplichtingen	(617)	(588)
Betalingsverschillen earn out-verplichtingen	505	-
Totale financieringsbaten en -lasten per saldo	(466)	(771)

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)	2011	2010
Actuele belastingverplichtingen	182	(776)
Latente belastingverplichtingen	259	558
Belastingen volgens de geconsolideerde jaarrekening	441	(218)

De belastingdruk op het resultaat voor belastingen bedraagt 3,3%, de belastingdruk op het resultaat voor belastingen exclusief impairment bedraagt 26,9% (2010: 52,0%) en is als volgt opgebouwd.

	2011	2010
Nominale belastingdruk	25,0	25,5
Tariefsverschillen buitenland	(0,1)	9,2
Verrekening van in het verleden niet-geactiveerde verliezen	-	(0,4)
Niet-aftrekbare bedragen	(0,5)	14,9
Effecten verlaagd tarief eerste drempel	(0,2)	2,8
Impairment en betalingsverschillen	(20,9)	-
Belastingdruk volgens de geconsolideerde jaarrekening	3,3	52,0

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 0,3 miljoen is in het verslagjaar 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 totaal van de compensabele verliezen bedraagt ultimo 2011 circa EUR 3,0 miljoen (ultimo 2010 circa EUR 1,9 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	2011	2010
Resultaat t.b.v. de basiswinst per aandeel (nettowinst in de rapportageperiode toekomend aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij) (EUR x 1.000)	(12.737)	201
Resultaat t.b.v. de basiswinst per aandeel uit voortgezette activiteiten (EUR x 1.000)	(12.737)	201
Aantal aandelen	2011	2010
Aantal gewone aandelen primo	11.526.459	11.526.459
Aantal gewone aandelen ultimo	11.650.269	11.526.459
Aantal gewogen gemiddeld uitstaande gewone aandelen	11.619.317	11.526.459
Nettowinst in de rapportageperiode toekomend aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij (EUR x 1.000)	(12.737)	201
Winst per gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen (EUR x 1.000)	(1,10)	0,02
Reële waarde earn out-verplichtingen (EUR x 1.000)	6.785	6.913*
Gemiddelde koers (euro)	1,30	2,11
Potentiële verwatering van gewone aandelen (EUR x 1.000)	5.219.355	3.276.608*
Aantal potentiële aandelen t.b.v. de verwaterde winst per aandeel	16.838.672	14.803.067*
Nettowinst in de rapportageperiode toekomend aan de aandeelhouders van de moedermaatschappij en aan de minderheidsaandeelhouders van dochtermaatschappijen (EUR x 1.000)	(12.737)	201
Nettoresultaat per aandeel na potentiële verwatering	**	0,01

* Voor de toelichting op de aanpassing in de vergelijkende cijfers 2010 wordt verwezen naar pag. 62 onder punt 7.1 Investerings en desinvesteringen. De wijzigingen betreffen: Reële waarde earn out-verplichtingen (327) en Potentiële verwatering van gewone aandelen en Aantal potentiële aandelen ten behoeve van de verwaterde winst per aandeel (154.853)

** Nettoresultaat per aandeel na potentiële verwatering over 2011 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 0,4 miljoen (2010: circa EUR 0,3 miljoen) aan garanties. Deze garanties zijn gesteld ten behoeve van lopende huurverplichtingen en ten behoeve van operationele leaseverplichtingen.

Ultimo 2011 heeft Ctac N.V. investeringsverplichtingen ter zake bouwkundige aanpassingen en inrichting van het nieuwe kantoorpand dat in het voorjaar van 2012 betrokken wordt, voor een bedrag van EUR 1,1 miljoen.

Aan medewerkers ter beschikking gestelde auto's worden in het algemeen verkregen op basis van operationele lease met een contractduur variërend van 36 tot 60 maanden. De vennootschap en haar deelnemingen hebben in dit kader in totaal voor een bedrag van circa EUR 7,8 miljoen (2010: EUR 8,5 miljoen) leaseverplichtingen. Het betreft operationele leaseverplichtingen inzake lease van personenauto's in Nederland en België ten behoeve van het personeel, met een looptijd variërend van een tot vijf jaar.

Brede diepgaande Kennis

Snijvlak Business-IT

Korte lijnen*

Intern-Extern

Hoogwaardige
Consultancy

Improve

Your

Business!



De nieuwe hardware ten behoeve van de inrichting van de datacenters is in 2011 verkregen op basis van operationele lease met een contractduur variërend van 36 tm 60 maanden. Tevens is een deel van de reeds aanwezige hardware middels sale and lease back ondergebracht in operationele lease. De totale leaseverplichtingen voor Ctac N.V. uit hoofde van deze operationele lease bedragen ultimo 2011 EUR 4,4 miljoen (2010 EUR 0,0).

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 8,9 miljoen (2010: EUR 9,3 miljoen) aan huurverplichtingen. Het betreft huurverplichtingen van kantoorpanden in Nederland ('s-Hertogenbosch, Barneveld, Eindhoven en Hilversum), België (Wommelgem), Frankrijk (Parijs) en Duitsland (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.

	Lease- verplich- tingen personen auto's	Lease- verplich- tingen datacenter- inrichting	Huur- verplich- tingen		
(in EUR x 1.000)				2011	2010
Looptijden korter dan een jaar	3.200	1.194	1.514	5.908	4.894
Looptijden langer dan een jaar en korter dan vijf jaar	4.520	3.228	3.342	11.090	8.015
Looptijden langer dan vijf jaar	-	-	4.064	4.064	4.839
	7.720	4.422	8.920	21.062	17.748

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

Afgezien van de start van nieuwe activiteiten in de bestaande vennootschappen Persity Resourcing B.V. en Persity Search B.V. hebben in 2011 geen acquisities en desinvesteringen plaatsgevonden.

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 wijziging van de earn out-afspraken met betrekking tot Yellow2B B.V. en Yellow & Red 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 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 leidinggevend en; dit mede met het oog op het zich blijvend kunnen verzekeren van gekwalificeerde en ervaren bestuurders. Een dergelijk beleid kan niet los gezien worden van de volgende uitgangspunten.

- Het belang van de klant staat centraal. Dat belang wordt gediend door te voldoen aan de hoogst mogelijke professionele eisen aan bestuurders en leidinggevend en, voor wie een adequate beloning dient plaats te vinden.
- De beloning is een honorering van de getoonde deskundigheid, inzet en betrokkenheid die leden van de raad van bestuur en leidinggevend en inbrengen ten behoeve van Ctac N.V..
- De hoogte van de beloning is in zekere mate in lijn met de beloning van bestuurders en leidinggevend en binnen vergelijkbare ondernemingen en omvat een vast en variabel deel.
- De beloning dient deels afgestemd te worden op de resultaten die door Ctac N.V. worden behaald, en vormt derhalve een jaarlijks bespreekpunt in de vergadering van de raad van commissarissen, waarin onder meer de prestatiecriteria worden vastgesteld waarop een toetsing zal plaatsvinden.
- Dit beleid strekt zich uit tot de leden van de raad van bestuur en het eerste niveau van leidinggevend en, 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 2011, respectievelijk 2010.

Bezoldiging leden raad van bestuur en raad van commissarissen.

(in EUR x 1.000)	2011	2010
Raad van bestuur		
Totale bezoldiging de heer Hilgerdenaar	276	321
waarvan pensioen- en WAO-verzekeringen	32	22
waarvan variabele beloning	-	54
Voormalig bestuurders		
Totale bezoldiging de heer Wienbelt	444	268
waarvan pensioen- en WAO-verzekeringen	21	19
waarvan variabele beloning	-	42
waarvan beëindigingsvergoeding en bezoldiging nog te betalen na einde van het boekjaar	217	-
Totale bezoldiging de heer Van Groenendael	148	277
waarvan pensioen- en WAO-verzekeringen	-	-
waarvan variabele beloning	-	55

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. De raad van bestuur heeft afgezien van de variabele beloning over 2011.

Aan de leden van de raad van bestuur van de vennootschap worden auto's en mobiele telefoons ter beschikking gesteld. Tevens ontvangen zij een maandelijkse onkostenvergoeding ter dekking van gemaakte kosten. Ten behoeve van de statutaire directie zijn leningen, voorschotten noch garanties verstrekt. Een eventuele vergoeding bij ontslag van de heer Hilgerdenaar is contractueel niet bepaald en zodoende niet gemaximeerd.

Op 25 augustus 2011 is de heer Van Groenendael teruggetreden uit de raad van bestuur van Ctac. Een ontslagvergoeding voor de heer Van Groenendael is niet aan de orde. Per 16 november 2011 is de heer Wienbelt teruggetreden als CFO van Ctac. Per 1 februari 2012 is zijn dienstbetrekking beëindigd. In de totale bezoldiging over 2011 zijn een ontslagvergoeding van EUR 200.000 en de nog te betalen salariskosten na balansdatum begrepen. De ontslagvergoeding is in overeenstemming met de best practices in de Corporate Governance Code.

23.2.3 AANDELENBEZIT LEDEN RAAD VAN BESTUUR

De leden van de raad van bestuur bezitten ultimo 2011 1.860.167 aandelen Ctac N.V. (ultimo 2010: 1.860.167). De verdeling over de leden van de raad van bestuur is als volgt.

	2011	2010
Raad van bestuur		
H.L.J. Hilgerdenaar	-	-
Voormalig bestuurders		
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.

23.2.5 SHARE APPRECIATION RIGHTS

In 2010 zijn 'share appreciation rights' toegekend aan de heer H.L.J. Hilgerdenaar. Indien op een overeengekomen datum in 2014 de koers van Ctac boven een vastgesteld niveau komt, wordt eenmalig een gemaximeerde bonus uitgekeerd. De reële waarde die aan deze 'share appreciation rights' kan worden toegekend is als last in de resultatenrekening verantwoord onder 'personeelskosten'. Deze last bedroeg in 2010 EUR 38.000; in 2011 is de reële waarde van de 'share appreciation rights' niet gewijzigd.

23.2.6 BELONING RAAD VAN COMMISSARISSEN

(in EUR x 1.000)	2011	2010
Raad van commissarissen		
H.G.B. Olde Hartmann	30	30
H.P.M. Jägers	25	25
E. Kraaijenzank	25	25

23.2.7 AANDELENBEZIT RAAD VAN COMMISSARISSEN

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

24. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum.

VENNOOTSCHAPPELIJKE BALANS PER 31 DECEMBER 2011 (NA RESULTAATVERDELING)

(in EUR x 1.000)	2011	2010
ACTIVA		
Vaste activa		
25) Materiële vaste activa	65	29
26) Immateriële vaste activa	3.558	5.647
27) Financiële vaste activa		
27.1 Deelnemingen	14.735	23.947
27.2 Latente belastingvorderingen	467	395
	18.825	30.018
Vlottende activa		
28) Handelsdebiteuren en overige vorderingen	2.982	4.416
Liquide middelen	1	-
	2.983	4.416
	21.808	34.434
PASSIVA		
29) Eigen vermogen		
Gestort en opgevraagd kapitaal	2.796	2.766
Agio	10.920	10.690
Overige reserves	(7.631)	5.106
	6.085	18.562
30) Langlopende verplichtingen		
30.1 Overige verplichtingen	2.393	2.222
30.2 Latente belastingverplichtingen	100	142
	2.493	2.364
Kortlopende verplichtingen		
Bancaire schulden	1.816	12.172
31) Handelscrediteuren en overige schulden	11.414	1.336
	13.230	13.508
	21.808	34.434

VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2011

(in EUR x 1.000)	2011	2010
Resultaat uit groepsmaatschappijen na belasting	(9.312)	678
Overige baten en lasten na belasting	(3.425)	(477)
Nettowinst	(12.737)	201

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	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Boekwaarde per 1 januari	-	-	29	19	-	-	29	19
Investeringsen	-	-	56	19	-	-	56	19
Desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	-	-
Afschrijvingen	-	-	(20)	(9)	-	-	(20)	(9)
Boekwaarde per 31 december	-	-	65	29	-	-	65	29
Totaal aanschaffingswaarde	-	-	98	42	-	-	98	42
Totaal afschrijvingen	-	-	(33)	(13)	-	-	(33)	(13)
Boekwaarde per 31 december	-	-	65	29	-	-	65	29

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	
	2011	2010	2011	2010	2011	2010
Boekwaarde per 1 januari	4.864	3.200	783	1.231	5.647	4.431
Investeringsen	1.782	1.691	-	-	1.782	1.691
Desinvesteringen	-	(27)	-	-	-	(27)
Afschrijvingen	(3.423)	-	(448)	(448)	(3.871)	(448)
Boekwaarde per 31 december	3.223	4.864	335	783	3.558	5.647
Totaal aanschaffingswaarde	6.646	4.864	2.238	2.238	8.884	7.102
Totaal afschrijvingen	(3.423)	-	(1.903)	(1.455)	(5.326)	(1.455)
Boekwaarde per 31 december	3.223	4.864	335	783	3.558	5.647

27. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De samenstelling van de financiële vaste activa is als volgt.

(in EUR x 1.000)	2011	2010
Deelnemingen	14.735	23.947
Latente belastingvordering	467	395
	15.202	24.342

27.1 DEELNEMINGEN

Het verloop van de post deelnemingen is als volgt.

(in EUR x 1.000)	2011	2010
Stand per 1 januari inclusief verworven deelnemingen	23.947	22.488
Resultaat deelnemingen	(9.312)	678
Verkregeen deelnemingen	-	818
Overgedragen deelnemingen	-	(67)
	(9.312)	1.429
Vordering deelnemingen	100	30
Stand per 31 december	14.735	23.947

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)	2011	2010
Stand per 1 januari	395	816
Toevoeging te verrekenen verliezen	72	-
Onttrekking in verband met carry back	-	(421)
Stand per 31 december	467	395

28. HANDELSDEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN

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

(in EUR x 1.000)	2011	2010
Vorderingen op groepsmaatschappijen	1.976	3.668
Belasting en premies sociale verzekeringen	585	330
Overige vorderingen	421	418
Saldo per 31 december	2.982	4.416

29. EIGEN VERMOGEN

Zie de vermogensopstelling op pagina 50 van deze jaarrekening.

30. LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN

De samenstelling van de langlopende verplichtingen is als volgt.

30.1 OVERIGE VERPLICHTINGEN

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

(in EUR x 1.000)	2011	2010
Saldo per 1 januari	2.222	-
Gewijzigde verplichtingen i.v.m. nieuwe overeenkomsten	1.716	2.007
Betalingsverschillen	(621)	-
Oprenting earn out- verplichtingen	332	215
Overboeking naar kortlopend	(1.256)	-
Saldo per 31 december	2.393	2.222

30.2 LATENTE BELASTINGVERPLICHTINGEN

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

(in EUR x 1.000)	2011	2010
Saldo per 1 januari	142	-
Toevoeging i.v.m. gewijzigde c.q. nieuwe verplichtingen	66	197
Mutaties i.v.m. betalingsverschillen	(23)	-
Onttrekking i.v.m. oprenting	(85)	(55)
Saldo per 31 december	100	142

31. HANDELSCREDEITEUREN EN OVERIGE SCHULDEN

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

(in EUR x 1.000)	2011	2010
Handelscrediteuren	1.372	600
Belastingen en premies sociale verzekeringen	29	28
Overige schulden	1.338	349
Overige schulden intercompany	8.292	123
Overlopende passiva	383	236
Saldo per 31 december	11.414	1.336

PERSONEELSLEDEN

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2011 bedraagt 2,6.

Er zijn bij Ctac N.V. geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

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 85 van dit verslag, geeft een getrouw beeld van de activa, de passiva, de financiële positie en de winst over het boekjaar van Ctac N.V. en de gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen;
- 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, 23 maart 2012

Raad van bestuur

De heer H.L.J. Hilgerdenaar

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 2011 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 de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zijn steeds onderworpen aan de medewerking van de raad van commissarissen. Voor de overdracht van preferente aandelen is goedkeuring vereist van de raad van commissarissen. Het voorkeursrecht bij uitgifte van aandelen kan worden beperkt of uitgesloten door de Stichting Prioriteit. De daartoe strekkende bevoegdheid van de Stichting Prioriteit eindigt op een tijdstip waarop de bevoegdheid van de prioriteit tot uitgifte van de aandelen eindigt. De Stichting Prioriteit speelt voorts een rol bij de benoeming, de schorsing en het ontslag van leden van de raad van bestuur. De raad van bestuur wordt door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders benoemd uit een bindende voordracht 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 Stichting Prioriteit, slechts worden genomen met een meerderheid van twee derde van de uitgebrachte stemmen die meer dan de helft van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigen. Tot slot speelt de Stichting Prioriteit een doorslaggevende rol bij statutenwijzigingen en bij het besluit tot ontbinding van de vennootschap. Dergelijke besluiten kunnen slechts op voorstel van de Stichting Prioriteit worden genomen.

De bestuursleden van de Stichting Prioriteit in 2011 waren:

1. de heer H.P.M. Jägers (voorzitter),
2. de heer A.J.M. van Riet,
3. de heer W.J. Wienbelt (uit functie per 16 november 2011),
4. de heer H.L.J. Hilgerdenaar (bestuurslid sinds 16 november 2011).

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 Tergooi-ziekenhuizen.

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

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

“Uitgifte van de aandelen geschiedt ingevolge een besluit van de Stichting Prioriteit. De Stichting Continuïteit heeft tot doel het behartigen van de belangen van Ctac en alle daarbij betrokkenen.”

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

de raad van commissarissen. Het bestuur van de Stichting Continuïteit bestaat uit twee bestuursleden A en drie bestuursleden B. De bestuursleden A worden, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, benoemd door de raad van bestuur van de vennootschap uit het midden van de raad van commissarissen of de raad van bestuur. De bestuursleden B worden benoemd door het bestuur van de Stichting Continuïteit zelf, onder goedkeuring van de raad van bestuur van de vennootschap, waarvoor de raad van bestuur weer de goedkeuring van de raad van commissarissen nodig heeft. De Stichting Continuïteit is onafhankelijk van Ctac. In de statuten van de Stichting Continuïteit zijn waarborgen voor de onafhankelijkheid van de leden B opgenomen. Voorts kan de Stichting Continuïteit slechts worden vertegenwoordigd door een bestuurslid A en een bestuurslid B die gezamenlijk handelen. Indien geen bestuurslid A in functie is, wordt de Stichting Continuïteit vertegenwoordigd door twee gezamenlijk handelende bestuursleden B.

De bestuursleden A van de Stichting Continuïteit in 2011 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, uit functie per 16 november 2011),
3. de heer H.L.J. Hilgerdenaar (bestuurslid sinds 16 november 2011).

De bestuursleden B van de Stichting Continuïteit in 2011 waren:

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

De heer J.A. Dekker was tot vorig jaar president van het Koninklijk Instituut van Ingenieurs en is commissaris bij Koninklijke BAM Groep en bij 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. Vanaf 1 juli 2011 is de heer De Bruijn Managing Director van Ford Sollers Netherlands B.V., een Amerikaans-Russische joint venture.

De heer E. Jamin is zelfstandig adviseur en partner bij Coöperatie TopCorp U.A., werkzaam op interim-basis bij middelgrote en grote ondernemingen en bij non-profitorganisaties. Zijn specialisaties liggen op het gebied van treasuryadvisering,

ondersteuning bij veranderingsprocessen ten gevolge van automatisering of reorganisatie, en het opzetten en inrichten van financiële functies. De heer Jamin is eerder verbonden geweest aan onder meer Coopers & Lybrand, Fuji Photo Film en Van Den Boom Groep.

De gezamenlijk genoten beloning van de bestuursleden uit hoofde van hun functie als bestuurslid van de Stichting Continuïteit bedraagt EUR 7.200 over het jaar 2011.

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, waarvan de tekst 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 niet langer aan de voorwaarden van de structuurregeling en zij zal hiervan 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. 

’s-Hertogenbosch, 23 maart 2012

Ctac N.V.
H.L.J. Hilgerdenaar

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

TRACERILITY
VEILIGHEID
SNELHEID
ZEKERHEID ←
VERS
REALTIME
TEAM
+ RESULTAAT

SUCCES!



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 2011 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 2011, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, het mutatieoverzicht eigen vermogen en het kasstroomoverzicht over 2011, 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 2011 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2011 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 2011 en van het resultaat en de kasstromen over 2011, 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 2011 en van het resultaat over 2011, 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, 23 maart 2012

Was getekend,

HLB van Daal & Partners N.V.
Accountants & Belastingadviseurs
Drs. E.G. Verhoeven RA

Meerjarenoverzicht

Resultaten (x EUR 1.000)	2011	2010	2009
Netto-omzet	72.983	71.402	68.366
Bedrijfsresultaat voor bijzondere waardevermindering goodwill en eenmalige reorganisatielast	5	1.190	(1.760)
Bedrijfsresultaat	(12.712)	1.190	(1.760)
Nettoresultaat	(12.737)	201	(2.115)
Afschrijvingen	13.890	2.627	2.888
Kasstroom (nettowinst + afschrijvingen)	1.153	2.828	773
Vermogen (x EUR 1.000)			
Materiële vaste activa	1.528	2.080	2.663
Immateriële vaste activa	16.934	27.288*	25.169
Latente belastingvorderingen	1.170	1.015	1.128
Vlottende activa	17.725	19.328	14.942
Kortlopende verplichtingen	26.660	24.236	19.574
Eigen vermogen	6.085	18.562	18.361
Totaal vermogen	37.357	49.711*	43.902
Medewerkers			
Aantal medewerkers per jaarultimo	492	501	465
Gemiddeld aantal medewerkers (fte)	472	462	460
Gemiddeld aantal chargeable medewerkers (fte)	430	419	407
Uitstroom per jaar (head count)	89	52	76
Omzet per medewerker (per fte x EUR 1.000)	155	154	149
Omzet per chargeable medewerker (per fte x EUR 1.000)	170	170	168
Nettowinst per medewerker (per fte x EUR 1.000)	(27)	0	(5)
Ratio's			
Bedrijfsresultaat/netto-omzet	(17,4%)	1,7%	(2,6%)
Nettowinst/netto-omzet	(17,5%)	0,3%	(3,1%)
Nettowinst/gemiddeld eigen vermogen	(103,4%)	1,1%	(10,5%)
Vlottende activa/kortlopende verplichtingen*	0,66	0,80	0,76
Eigen vermogen/totaal vermogen	16%	37%	42%
Per aandeel EUR 0,24 nominaal			
Aantal uitstaande gewogen gemiddelde aandelen	11.619.317	11.526.459	11.526.459
Dividend	0	0	0
Nettowinst	(1,10)	0,02	(0,18)
Kasstroom	0,10	0,25	0,07

* De aanpassing van de vergelijkende cijfers 2010 betreft fouterstel van de waardering van de terugkoopverplichtingen van minderheidsbelangen in een van de ultimo 2010 verworven deelnemingen. De wijzigingen betreffen: immateriële vaste activa (387), balanstotaal (387)

Index terminologie

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
CRM - <i>(Customer Relationship Management)</i> Geïntegreerd klantbeheer
Composed Solution - Samengestelde oplossing voor specifieke markten
Customer Service - Klantenservice
Decharge - Ontheffing, vrijspreking
DNA - <i>(De Nieuwe Aanpak)</i> De Ctac manier van werken, in het nieuwe pand
Hosting - Beheer van informatiesystemen
OR - Ondernemingsraad Ctac
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 - èèn 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 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> SAP specifieke software t.b.v. de informatie-, geld- en goederenstroombeheersing in netwerken)
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)
Solution Provider - ICT & business consultancy leverancier
SRM - <i>(Supplier Relationship Management)</i> Geautomatiseerd beheer van toeleveranciers
Supply Chain Execution - Operatie voor de beheersing van goederenstromen
Template - Een vast sjabloon voor een stuk code, dat 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

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 11.650.269 gewone aandelen en 1 prioriteitsaandeel. Nadere informatie over statutaire bepalingen omtrent winstbestemming en over bijzondere statutaire zeggenschapsrechten van Ctac N.V. zijn opgenomen onder de ‘Overige gegevens’ in dit jaarverslag op pagina 86.

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

Groepsmaatschappijen/voornaamste deelnemingen	Vestigingsplaats	Deelname In % ultimo 2011	
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	75,5	
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	51	
Persity Search B.V.	's-Hertogenbosch	51	
Ctac Deutschland GmbH	Ratingen, Duitsland	100	
Ctac Belgium BVBA	Wommelgem, België	100	
Ctac Managed Services N.V.	Wommelgem, België	100	
Ctac Professional Services N.V	Wommelgem, België	100	
Ctac Square BVBA	Wommelgem, België	100	
Ctac Intelligence BVBA	Wommelgem, België	100	
Ctac AMI BVBA	Wommelgem, België	100	
Ctac Logistics BVBA	Wommelgem, België	100	
Ctac Supply Chain Solutions BVBA	Wommelgem, België	100	
Ctac France SAS	Parijs, Frankrijk	70,6	

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

Colofon

UITGAVE

Ctac
Goudsbloemvallei 30
5237 MJ 's-Hertogenbosch

Vanaf 21 mei:
Meerendonkweg 11
5216 TZ 's-Hertogenbosch

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

CONCEPT EN REALISATIE
Ambitions, 's-Hertogenbosch

FOTOGRAFIE
Workhouse, Best

FOTOGRAFIE RAAD VAN BESTUUR
Workhouse, Best

REDACTIE CTAC
Marie-Louise van de Braak
Yvonne van Schaik

VERTALING
Vertaalbureau Bothof B.V., Nijmegen

DRUK
Chris Russell, Groningen



Goudsbloemvallei 30 5237 MJ 's-Hertogenbosch

Vanaf 21 mei 2012 verandert het bezoekadres naar: Meerendonkweg 11 5216 TZ 's-Hertogenbosch

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