

CTAC N.V.

Jaarverslag

2025

At the heart of business



Inhoudsopgave

Ctac in 2025	4	Interview met medewerkster:	52
Ctac in het kort	5	Marjan van Assche	
Voorwoord CEO	6		
Activiteiten in 2025	8	Duurzaamheid	54
Feiten en cijfers	10	Duurzaamheid algemeen	55
		Environment	57
		Social	61
		Governance	69
Interview met klant:	12		
Freek Damen, Sanne Oostendorp, Bart Roelofs – Trespa		Interview met klant:	70
		Richard Donselaar – Nederlands Loodswezen	
Verslag van het bestuur	14	Governance	72
Raad van bestuur	15	Risicomanagement	73
Toelichting CEO	16	Verklaring inzake corporate governance	81
Performance	17		
Outlook 2026	21	Interview met medewerkster:	86
		Anita Franken	
Interview met klant:	22		
Nicolas De Backer – Campine France		Jaarrekening	88
Verslag van de raad van commissarissen	24	Overige gegevens	154
Raad van commissarissen	25	Overige gegevens	155
Verslag van de raad van commissarissen	26	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	158
Remuneratierapport 2025 – Ctac N.V.	32	Meerjarenoverzicht	170
		Het aandeel Ctac	171
Interview met medewerker:	42	Index terminologie	174
Niek Nendels			
		Colofon	178
Strategie	44		
Omgeving & markttrends	45		
Strategie 2024 – 2028	48		

Opmerkingen voor de lezer

Disclaimer. Dit document is slechts een 'websiteversie' en is niet het officiële financiële jaarverslag, inclusief bijbehorende gecontroleerde jaarrekening, zoals bedoeld in artikel 2:361 van het Burgerlijk Wetboek. Het officiële financiële jaarverslag, de bijbehorende gecontroleerde jaarrekening en de controleverklaring onafhankelijke accountant zijn samengevoegd in één pakket dat te vinden is op de website van Ctac: **Jaarverslag 2025 – ESEF**. Bij verschillen tussen de websiteversie en het pakket met het financiële jaarverslag heeft het pakket met het financiële jaarverslag voorrang.

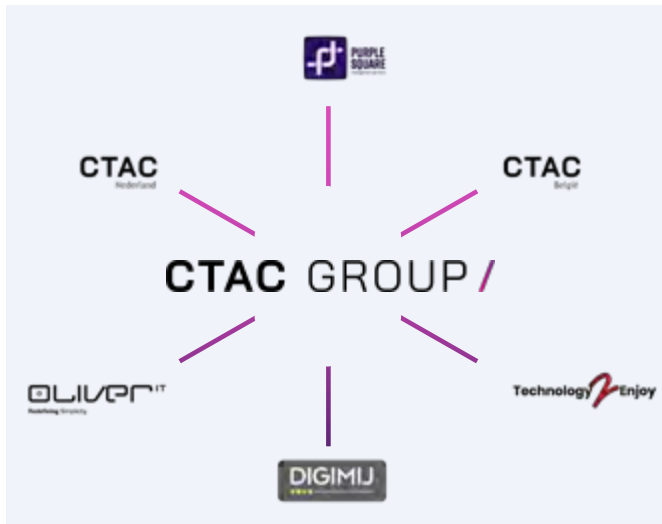
NB: de in de websiteversie opgenomen accountantsverklaring heeft slechts betrekking op het officiële financiële jaarverslag en niet op de websiteversie. Aan het gebruik van de websiteversie, inclusief de niet-officiële kopie van de accountantsverklaring, kunnen geen rechten worden ontleend. Onze accountants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

Ctac in 2025



Ctac in het kort

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



Ctac Group wordt in dit jaarverslag aangeduid als Ctac.

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

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

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

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

Onze missie

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

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

Voorwoord CEO

2025 was voor Ctac een financieel uitdagend jaar. Terughoudendheid bij klanten en uitstel van investeringen beperkten de omzetontwikkeling, terwijl wijzigingen in wet- en regelgeving en druk op de licentieverkoop, vooral later in het jaar, doorwerkten op het resultaat. Tegelijkertijd zien we dat klanten nu behoefte hebben aan stabiliteit, duidelijkheid en betrouwbaarheid. Daar maakt Ctac het verschil. Wij kennen onze klanten en begrijpen hun markt. Met standaardtemplates en sectorspecifieke expertise kunnen wij migratie- en implementatietrajecten aantoonbaar versnellen. De transitie van klanten naar de public cloud en het toekomstbestendig inrichten van hun IT-landschap vormen daarmee een belangrijke strategische groeimotor. Daarnaast ondersteunen wij klanten met Microsoft-technologie bij het efficiënt inrichten van de digitale werkplek omgeving en bij strategisch inpassen van AI in bestaande werkprocessen. Zo realiseren we meetbare productiviteitswinst.

We hebben ook geïnvesteerd in de toekomst van onze organisatie. Onze volledige backbone is vervangen en processen zijn opnieuw ingericht. Dat was een ingrijpende operatie, die veel vroeg van de organisatie. Terwijl de dagelijkse werkzaamheden doorgingen, werd de basis vernieuwd waarop Ctac opereert. Deze investeringen drukten tijdelijk op de resultaten, onder meer door hogere indirecte kosten en extra inzet van eigen medewerkers, maar waren noodzakelijk om Ctac wendbaarder en schaalbaarder te maken.

Ctac zette een volgende stap naar geïntegreerd werken als groep. Alle Ctac-entiteiten werken nu in één omgeving, waardoor samenwerking structureel is verbeterd en we uitdagingen steeds vaker als groep aanpakken. Teams trokken intensief met elkaar op, vingen pieken op en schakelden flexibel bij wanneer dat nodig was. Dat vergde inzet en doorzettingsvermogen. Deze manier van

samenwerken vertaalt zich direct in betere, meer complete dienstverlening voor klanten. Ik wil het gehele Ctac-team dan ook nadrukkelijk bedanken voor hun bijdrage in dit intensieve jaar.

Juist het vervangen van de backbone vergde intensieve samenwerking tussen teams en entiteiten. Deze gezamenlijke inspanning heeft bijgedragen aan een sterker teamgevoel en een groter bewustzijn van eigenaarschap binnen de organisatie. Deze ervaring hielp ons ook bij vergelijkbare projecten bij klanten, waar onze kennis en betrokken professionals het verschil maakten.

Ondernemerschap kreeg op verschillende manieren aandacht, onder meer door collega's die zich hierin onderscheidden zichtbaar te waarderen. De ontwikkelingen die we hebben doorgemaakt bleven niet onopgemerkt. Intern groeide het vertrouwen, extern kregen we terug dat Ctac meer focus en samenhang uitstraalt. Klanten en vakgenoten herkennen ons steeds duidelijker als een actieve en ondernemende organisatie die staat voor haar keuzes. En meedenkt in kansen én risico's. En zij blijven ons daarin hun vertrouwen geven.

Bestuurlijk was het ook een jaar van verandering, met wisselingen in aandeelhouders en in de raad van commissarissen. Dat vroeg om een hernieuwde afstemming, terwijl onze strategische koers ongewijzigd bleef. Ik wil mijn dank uitspreken aan de leden van de raad van commissarissen die zijn teruggetreden, voor hun betrokkenheid en bijdrage in een periode van verandering. Tegelijkertijd heet ik de nieuwe leden van de raad van commissarissen van harte welkom. Ik waardeer hun bereidheid om hun kennis en ervaring in te zetten en kijk uit naar de samenwerking in de komende periode.

Artificial Intelligence (AI) kreeg steeds meer plek in onze manier van werken, met een duidelijke focus op praktische toepasbaarheid. Met een aparte AI-unit ondersteunen we klanten en onze eigen organisatie bij het strategisch en verantwoord implementeren van AI: van adoptie tot prompting en van ethiek tot technologie en veiligheid. Door AI te integreren in bestaande SAP- en Microsoft-omgevingen helpen wij klanten hun processen slimmer en efficiënter in te richten en versnellen we ook onze eigen dienstverlening. Intern hielpen AI-toepassingen collega's in hun werk, voor klanten zorgde dit voor een versnelling van onze dienstverlening, onder meer bij het snel en grootschalig uitrollen van digitale werkplekken. Daarbij beperkten we ons niet tot onze dagelijkse dienstverlening: We organiseerden evenementen zoals 'AI in Concert' om klanten te ondersteunen bij hun keuzes rond AI, en de 'AI Summer School', waarin basisschoolleerlingen kennismaakten met AI-technologie. Het enthousiasme dat dit losmaakte, werkt enorm inspirerend, voor hen en voor ons.

Terugkijkend op 2025 zien we een jaar waarin Ctac als organisatie belangrijke stappen heeft gezet, terwijl de financiële resultaten daarbij nog achterbleven. Tegelijkertijd hebben deze veranderingen bijgedragen aan een sterkere uitgangspositie voor de komende periode. We werken voortdurend aan oplossingen die onze klanten vooruithelpen en hun concurrentiekracht versterken. In een markt die continu in beweging is, blijven wij voor onze klanten een stabiele en betrouwbare partner – *at the heart of business*.

Gerben Moerland

Chief Executive Officer (CEO)

Activiteiten in 2025



Januari

- Lancering Business & IT Marktonderzoek
- Propositie Café BE
- Kick-off SAP S/4 HANA Project bij Trespa
- **Kick-off Ctac Group**
- Eerste Copilot-workshops



Maart

- Strategie- en inspiratiesessie
- Internationale Vrouwendag
- **SIM Game NL**
- SAP Innovation Day



April

- Livegang nieuw ERP- en servicemanagementsysteem
- **Aanstelling AI Champion**
- Lancering C-People
- AVA (Algemene Vergadering van Aandeelhouders)
- SIM Game BE
- Livegang S/4HANA bij Cebeo



Mei

- **Ctac Group Women's Day**
- Hackathon
- Recruitment Event
- Livegang S/4HANA bij AG Real Estate



Juni

- **Young Professionals naar TAPT Festival**
- Ctac Group Zomer BBQ
- Partnership met Pipple
- PSV Kampioensschaal op kantoor



Juli

- **Livegang SAP EWM bij Desco**



Augustus

- **AI Summer School for Kids**
- Lancering AI Whitepaper i.s.m. Microsoft



September

- Resourcing Network BBQ
- Propositie Café
- Week van de Vitaliteit
- Start Meeting Rules
- **Data Expo beurs**
- Beter Bed kiest Ctac Group voor vernieuwing IT-omgeving



Oktober

- **AI in Concert**
- Ctac Group Padel Event
- SIM Game NL
- PUG
- Livegang S/4HANA bij Trespa



November

- **Young Professionals bedrijfsbezoek aan ASML**
- ICT & Logistiek beurs
- Databricks Event
- Livegang S/4HANA bij Campine



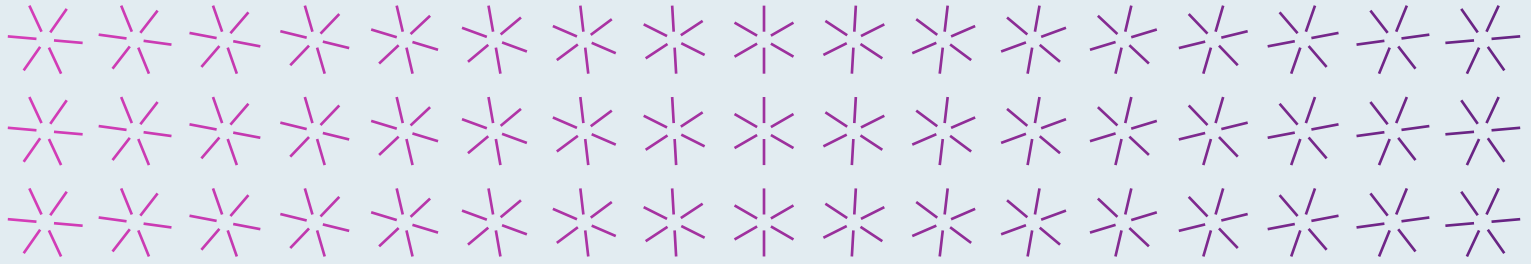
December

- Kerstborrels
- **Cloud Expo beurs**

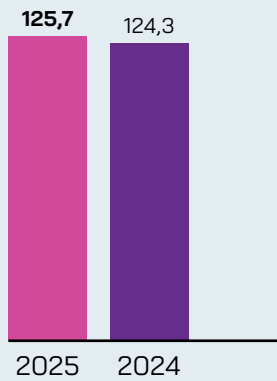


Kerngetallen

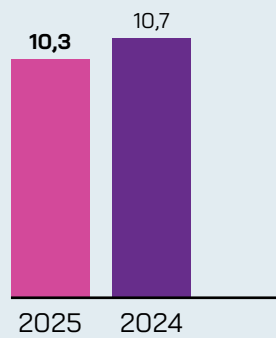
Resultaten



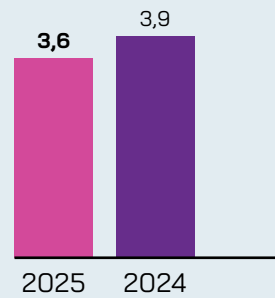
Omzet uit contacten
met klanten
(x € 1 mln)



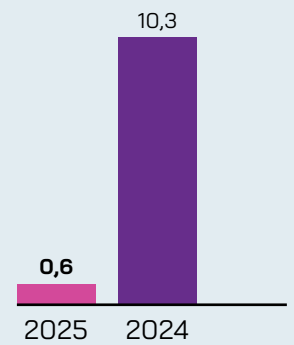
Resultaat vóór
aftrek van rente,
belastingen,
amortisatie,
depreciation (EBITDA)
(x € 1 mln)



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



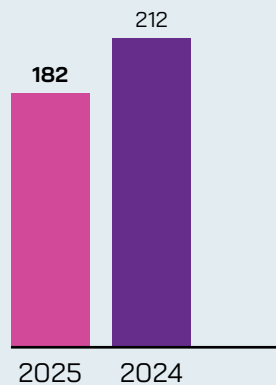
Kasstroom uit
operationele
bedrijfsactiviteiten
(x € 1 mln)



Aantal fte gemiddeld
over het jaar



Professionele
inhuurkrachten in fte
gemiddeld over
het jaar



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





Freek Damen

Director of Finance

Sanne Oostendorp

Manager Master
Data Management

Bart Roelofs

Manager IT/Business
Applications

Wat maakt Trespa uniek?

Freek Damen: Trespa is een Nederlandse producent van hoogwaardig hogedruklaminaat (HPL), opgericht in 1960. We maken gevel- en wandbekleding die wereldwijd wordt toegepast in zowel functionele als esthetische projecten, zoals het prijswinnende Thonik-gebouw in Amsterdam. Onze unieke techniek zorgt voor een betere hechting van het decor aan de plaat. Hierdoor is het kleur- en kwaliteitsniveau nauwelijks te evenaren. We zijn een van de weinige bedrijven die deze technologie toepassen. Innovatie speelt een centrale rol, niet alleen in design, maar ook in duurzaamheid. Ons doel is om fossiele grondstoffen uit onze producten én uit onze fabriek te halen.

Wat was de aanleiding voor jullie transitie naar SAP S/4HANA?

Bart Roelofs: Net als veel andere organisaties opereert Trespa in een sterk veranderende wereld. Om relevant te blijven en klanten ook in de toekomst goed te kunnen bedienen, is meebewegen noodzakelijk. Daarbij speelt het bieden van een hoogwaardige, premium klant- en gebruikerservaring een centrale rol. Dat begint met eigenaarschap en het durven uitdagen van de status quo. Daarom hebben we ook een cultuurprogramma lopen om die mindset te versterken.

De bijbehorende technische transitie startte al in 2022. SAP stimuleerde de overgang naar S/4HANA, maar we zagen zelf ook de meerwaarde van nieuwe functionaliteiten. Eerst hebben we onze data en systemen opgeschoond en geherstructureerd. Daarna schreven we zeven leveranciers aan, waarbij we naast kennis en kunde ook keken of we bij elkaar zouden passen. Uiteindelijk bleven er drie partijen over, waarbij Ctac erboven uitstak. De prijs was daarbij niet doorslaggevend. Ctac daagde ons uit, luisterde goed en nam onze input serieus. Het oordeel was unaniem: Ctac gaf ons het meeste vertrouwen.

Hoe verliep de samenwerking met Ctac tijdens het project?

Sanne Oostendorp: We doen dit niet dagelijks, dus we hebben een partner nodig, die schouder aan schouder met ons meeloopt en goed past bij onze organisatiecultuur. We hebben een kleine IT-organisatie, dus begeleiding op alle vlakken was cruciaal. Ctac leverde die.

Het project bestond uit vier omgevingen waarin deze upgrade dus in feite vier keer werd uitgevoerd: sandbox, test, acceptatie en productie. Elke fase was een leerproces. In het begin spraken we niet altijd dezelfde taal, maar door evaluaties en het betrekken van testers groeide de samenwerking. Na iedere fase werden de lessons learned toegepast, waardoor de gebruikersacceptatietest soepel verliep. Dat resulteerde in een succesvolle go-live. Natuurlijk waren er kleine issues, maar geen blokkades. Alle afdelingen konden op de maandagochtend na go-live hun werkzaamheden zonder problemen hervatten en de fabriek heeft geen moment stilgelegen. Daar zijn we trots op.

Waar ben je het meest trots op?

Sanne Oostendorp: In januari spraken we af dat we op 13 oktober live zouden gaan. En dat is gelukt, zonder grote problemen.

Bart Roelofs: Vanuit ons managementteam was de opdracht helder: zorg dat de continuïteit van het bedrijf niet in gevaar komt. Dat klinkt overdreven, maar ERP-upgrades brengen altijd risico's met zich mee en het risico dat technische problemen tot leveringsproblemen leiden, is reëel. Het go-live-weekend was tot in de puntjes voorbereid: we waren actief met 40 mensen, er was een runbook dat tijdens een zes uur durende sessie was voorbereid en er lag een fallback-scenario klaar. Gelukkig hadden we het niet nodig. Maandagochtend om half zeven waren we klaar en om zeven uur gingen we live. Geheel volgens plan.

Wat zijn de volgende stappen?

Freek Damen: Zo'n upgrade is als het vervangen van de fundering van een huis. Nu kunnen we verder bouwen. De focus ligt hierbij op klantbeleving: klanten ontzorgen en het slimmer inrichten van processen. Denk aan warehouse management, middleware en AI-toepassingen. Veiligheid is ook een belangrijk aandachtspunt: hoe verminderen we bijvoorbeeld het aantal heftruckbewegingen in het magazijn? Daar kun je systemen voor implementeren. Ctac denkt hierin mee en reageert snel – een dag na de vraag kregen we al vervolgvragen terug. Ctac ondersteunt ons bij technisch en functioneel beheer en we zien kansen om samen verder te bouwen. De bouwsector loopt nog achter, maar er is veel potentieel. Met Ctac hebben we een partner die ons helpt dat potentieel stap voor stap te benutten.

Verslag van het bestuur



At the heart
of business

Raad van bestuur



Gerben Moerland (1972)

Nederlandse nationaliteit

Statutair directeur

Chief Executive Officer

Benoemd met ingang van 13 oktober 2023.

Paul de Koning (1963)

Nederlandse nationaliteit

Statutair directeur

Chief Financial Officer

Benoemd met ingang van 13 april 2023.

Toelichting CEO

In 2025 heeft Ctac een lichte omzetstijging gerealiseerd in een uitdagende marktomgeving. Geopolitieke onzekerheid zorgde voor terughoudendheid bij klanten en uitstel van projecten. Verder had de aangescherpte en deels onduidelijke toepassing van de Wet DBA een remmend effect op detachering. Ook de licentieverkoop stond met name in het vierde kwartaal onder druk. Tegelijkertijd profiteerde Ctac van terughoudendheid van klanten bij cloudmigratie naar hyperscalers.

We hebben in 2025 bewust geïnvesteerd in de organisatie. De vervanging van de gehele backbone

vroeg veel van onze mensen. Die investeringen drukten tijdelijk op de resultaten, onder meer door hogere indirecte kosten en extra inzet van eigen medewerkers. De inzet en het doorzettingsvermogen van onze mensen in dit intensieve jaar verdienen daarbij nadrukkelijk waardering. Met een verbeterd fundament verwachten we in 2026 weer toe te werken naar een normalisatie van kosten, zodat de resultaten beter in lijn komen met de omzetontwikkeling.

Gerben Moerland
Chief Executive Officer (CEO)



Performance

Kerncijfers

€ mln (tenzij anders vermeld)	2025	2024	Delta
Omzet	125,7	124,3	+1,1%
Resultaat vóór aftrek van rente, belastingen, amortisatie, depreciation (EBITDA)	10,3	10,7	-3,7%
EBIT	5,0	5,6	-10,7%
Nettoresultaat	3,6	3,9	-7,7%

In 2025 steeg de omzet licht (+1,1%) naar € 125,7 miljoen. De EBITDA daalde als gevolg van investeringen in onze organisatie. Het nettoresultaat komt uit op € 3,6 miljoen.

Omzet naar diensten

€ mln (tenzij anders vermeld)	2025	2024	Delta
Projecten en detachering	68,2	70,3	-3,0%
Cloud services	55,6	50,9	+9,2%
Licentie- en hardwareverkopen	1,9	3,1	-38,7%
Totaal omzet uit contracten met klanten	125,7	124,3	+1,1%
Overige inkomsten	-	0,3	-100,0%

De omzet uit Projecten en detachering daalde door terughoudendheid van klanten in het doen van investeringen en de uitdagende marktomgeving, daarnaast kijken klanten kritischer naar de inzet van flexibele krachten. De omzet uit Cloud services

steeg door een verbeterde positionering van onze dienstverlening en een toename van de cloud-based licenties. De omzetsdaling in Licentie- en hardwareverkopen is in lijn met verwachting en het gevolg van meer cloud-based licenties.

Performance

Medewerkers

<i>Fte (tenzij anders vermeld)</i>	2025	2024	Delta
Ultimo			
Direct	329	340	-3,2%
Indirect	100	98	+2,0%
Totaal	429	438	-2,1%
Gemiddeld			
Direct	331	349	-5,2%
Indirect	100	92	+9,4%
Totaal	431	441	-2,3%
Professionele inhuurkrachten (direct)	182	200	-9,0%

De afname van het aantal directe inhuurkrachten wordt veroorzaakt door het meebewegen van de flexibele schil met de omzet uit Projecten en detachering. Tegelijkertijd is, als gevolg van investeringen in met name onze sales- en marketingorganisatie, het aantal indirecte medewerkers toegenomen.

De omzet per medewerker (op basis van gemiddeld aantal directe fte's, inclusief professionele inhuurkrachten) steeg in 2025 naar € 245.000, ten opzichte van € 226.400 in 2024.

EBITDA en EBIT

<i>€ mln (tenzij anders vermeld)</i>	2025	2024	Delta
EBITDA	10,3	10,7	-3,7%
<i>Marge</i>	8,2%	8,6%	-0,4%
Afschrijvingen en amortisatie	5,3	5,1	+3,9%
EBIT	5,0	5,6	-10,7%
<i>Marge</i>	4,0%	4,5%	-0,5%

De lichte daling van de EBITDA-marge is het gevolg van investeringen in onze organisatie en de tijd die nodig is om organisatieaanpassingen zorgvuldig te implementeren. Daarnaast had de veranderde omzetmix een drukkend effect op de marge.

Deze ontwikkelingen, gecombineerd met hogere afschrijvingen als gevolg van extra investeringen in de organisatie, hebben ook hun weerslag gehad op de EBIT.

Nettowinst

€ mln (tenzij anders vermeld)

	2025	2024	Delta
Financieringslasten	-0,4	-0,4	0,0%
Belastingen	-1,0	-1,3	-23,1%
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders van Ctac N.V.	3,6	3,9	-7,7%
Winst per aandeel (in €)	0,25	0,28	-10,7%

In 2025 daalde de belastingdruk naar 21,8% (2024: 24,3%). Dit is het gevolg van de toepassing van een Nederlandse fiscale regeling, de Innovatiebox, en een eenmalige opbrengst uit vennootschapsbelasting over 2024.

Het nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders van Ctac N.V. daalde naar € 3,6 miljoen, wat

overeenkomt met een resultaat per gewogen gemiddeld uitstaand gewoon aandeel van € 0,25 (2024: € 0,28).

Het totaal aantal uitstaande gewone aandelen per ultimo 2025 was met 14.149.023 gelijk aan het aantal aandelen in 2024.

Financiële slagkracht

€ mln (tenzij anders vermeld)

	2025	2024
Kasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten	0,6	10,3
Netto cash (per ultimo)	4,6	9,6
Headroom*	14,6	19,6

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

De afname in operationele kasstroom is het gevolg van een afname van de kortlopende schulden en een toename van de vorderingen per ultimo 2025. Dit is een tijdelijk timingverschil tussen ontvangen en uitgaande betalingen. In het reguliere werkkapitaalbeheer (debiteuren en crediteuren) hebben zich geen bijzonderheden voorgedaan.

Per ultimo 2025 kwam de netto cash uit op € 4,6 miljoen. De lopende kredietfaciliteit bedroeg per ultimo 2025 € 10,0 miljoen, waardoor de headroom € 14,6 miljoen bedraagt. De liquiditeits en kapitaalpositie van Ctac zijn gezond en geven een goede uitgangspositie voor verdere groei.

Balans

Per ultimo 2025 zijn de immateriële vaste activa gedaald naar € 25,8 miljoen. Dit komt enerzijds

door reguliere afschrijvingen van € 1,7 miljoen. Anderzijds door een toename van € 0,7 miljoen door investeringen in ons fundament.

Handelsdebiteuren en overige vorderingen stegen met € 4,5 miljoen naar € 28,2 miljoen als gevolg van een tijdelijk timingsverschil van ontvangen betalingen en vooruitbetaalde kosten.

Het eigen vermogen steeg naar € 32,9 miljoen. Het nettoresultaat over 2025 (€ 3,6 miljoen) en het in cash uitgekeerde dividend over 2024 (€ -1,6 miljoen) zijn verwerkt in het eigen vermogen.

De korte en lange leaseverplichtingen kwamen uit op € 8,0 miljoen (ultimo 2024: € 8,8 miljoen).

De handelscrediteuren en overige schulden bedragen

Performance

per ultimo 2025 € 27,7 miljoen (ultimo 2024: € 30,8 miljoen). De handelscrediteuren en overige schulden dalen als gevolg van minder vooruit ontvangen bedragen.

Voorgesteld dividend

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om over het boekjaar 2025 een cashdividend uit te keren van € 0,11 per gewoon aandeel (2024: € 0,11 per aandeel). Dit komt neer op een payout-ratio van 43,2% van het nettoresultaat.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen ontwikkelingen na balansdatum.

Bestuursverklaring

De uitkomsten hiervan zijn besproken met de raad van commissarissen. Rekening houdend met de hiervoor beschreven risico's en daarop gerichte beheersingsmaatregelen, en in overeenstemming met best practice-bepaling 1.4.3 van de Nederlandse Corporate Governance Code 2025, verklaart het bestuur per 31 december 2025:

- ✦ dat het verslag in voldoende mate inzicht geeft in tekortkomingen in de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- ✦ dat deze systemen een redelijke mate van zekerheid geven, dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat; Hiermee wordt niet bedoeld redelijke of absolute zekerheid;
- ✦ dat deze systemen een beperkte mate van zekerheid geven dat de duurzaamheidsverslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat, op basis van de in het hoofdstuk Duurzaamheid beschreven processen, controles en rapportages;
- ✦ dat uitgaande van de processen en maatregelen zoals beschreven in het Governance-hoofdstuk niet is gebleken dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen onvoldoende comfort bieden dat de materiële en relevante operationele en compliance risico's effectief worden beheerst in lijn met de vastgestelde risicobereidheid;

- ✦ het naar de huidige stand van zaken gerechtvaardigd is dat de financiële verslaggeving is opgesteld op continuïteitsbasis;
- ✦ in het verslag de materiële risico's als bedoeld in bpb 1.2.1 en de onzekerheden zijn vermeld, voor zover relevant voor de continuïteit van de vennootschap voor twaalf maanden na opstelling van het verslag.

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

- ✦ de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en resultaat van de vennootschap en geconsolideerde ondernemingen;
- ✦ het bestuursverslag een getrouw beeld geeft over de toestand op de balansdatum, gang van zaken gedurende het boekjaar en wezenlijke risico's.

Cultuur

In 2025 heeft de organisatiecultuur van Ctac zich verder ontwikkeld in lijn met de strategie (zie Strategie voor meer informatie). De waarden ondernemerschap, samenwerking en professionele verantwoordelijkheid sturen de dagelijkse praktijk en dragen bij aan duurzame langetermijnwaardecreatie.

De gedragscode is een belangrijk uitgangspunt voor professioneel en verantwoord handelen (zie Governance voor meer informatie). In 2025 is deze naar behoren nageleefd. Eventuele meldingen en signalen zijn zorgvuldig opgevolgd via de daarvoor ingerichte procedures. Het bestuur ziet toe op de werking en naleving van de gedragscode en acht deze passend en effectief.

Voor 2026 zijn geen fundamentele cultuurwijzigingen voorzien. Het bestuur blijft inzetten op het verder versterken van initiatieven die ondernemerschap, vakmanschap en een open en veilige werkomgeving bevorderen.

Outlook 2026

Vooruitzichten

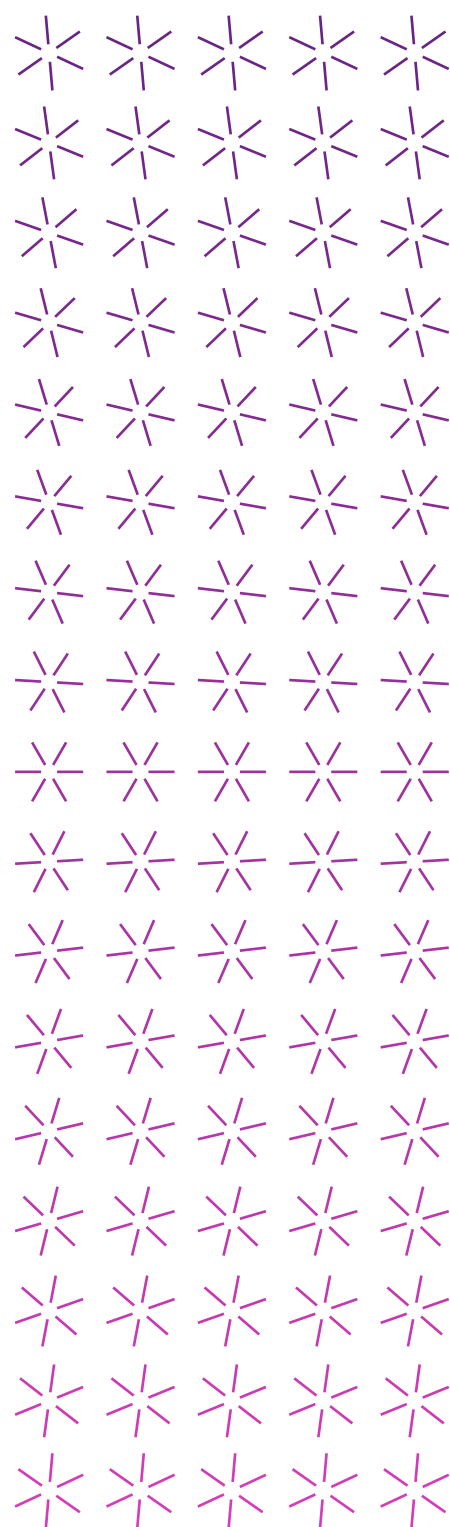
De concrete vooruitgang die we in 2025 hebben geboekt, geeft vertrouwen voor de toekomst. De raad van bestuur ziet geen reden om te twijfelen aan de continuïteitsinschatting van de dienstverlening van Ctac – de huidige performance en financiële positie geven vertrouwen in de toekomst van Ctac. Wel zien we een blijvende verschuiving van de dienstenmix door het effect van de Wet DBA op detachering. Daar staat tegenover dat we door verdere automatisering, templatisering en de inzet van AI sneller en efficiënter zijn. Ook zien we dat onze cloud- en dienstenproposities veerkracht tonen in een terughoudende markt. In 2026 zullen de investeringen toezien op het vervangen van hardware en modernisering van ons kantoorpand. Met een verbeterde backbone, intensievere samenwerking binnen de groep en ruimte voor ondernemerschap en met een organisatie die is ingericht op schaalbaarheid, zijn we goed gepositioneerd voor het moment dat de markt aantrekt. 2025 stond in het teken van bouwen, 2026 moet het jaar worden waarin dat zichtbaar rendeert.

's-Hertogenbosch, 26 februari 2026

De raad van bestuur
Gerben Moerland (CEO)
Paul de Koning (CFO)

Nicolas De Backer

Managing Director
Campine France



Wat maakt Campine en voor wie?

Campine is een specialist in de recycling van metalen en de productie van specialty chemicals. We verwerken onder andere klassieke starterbatterijen en loodhoudend afval, en produceren antimoontrioxide, een belangrijk additief voor vlamvertragende toepassingen in kabels, batterijen en medische apparatuur.

De afgelopen jaren zijn we stormachtig gegroeid. Chinese exportbeperkingen beïnvloedden de supply chains van veel landen direct. Wij waren in staat om snel op te schalen om in de vraag te voorzien. Dit heeft geleid tot een recordjaar. Die marktturbulentie zorgde ook voor flinke prijsstijgingen voor kritische grondstoffen. De antimoonprijs is tussen januari 2024 en juni 2025 vervijfvoudigd. Antimoon kan efficiënt worden teruggewonnen uit reststromen en wij focussen daarom sterk op recycling.

Waarom Ctac Group?

We werkten al jaren met het ERP-systeem van SAP. Toen we over moesten stappen naar SAP S/4HANA, besloten wij om andere partners te consulteren. Ctac sprong eruit: qua omvang past het bedrijf goed bij Campine. De juiste expertise en een menselijke maat maken samenwerken erg prettig. We proefden vanaf het eerste moment veel enthousiasme voor de samenwerking. Ook qua waarden was er een match: beide organisaties houden van eenvoud en pragmatisme. Eenmaal aan de slag merkten we een proactieve opstelling: Ctac is efficiënt en betrokken. Die ondernemende aanpak waarderen we enorm.

Hoe verloopt de overgang naar S/4HANA?

SAP is het hart van onze operationele processen. Met de overgang naar S/4HANA zetten wij een strategische stap richting verdere digitalisering.

Hoewel het geen directe noodzaak was, verwachten we dat we op middellange termijn de vruchten kunnen plukken. Het nieuwe systeem biedt onder meer mogelijkheden voor visualisatie, AI, mobiele toepassingen, forecasting en planning van productieprocessen, realtime analytics en geautomatiseerde ESG-rapportages die de ecologische voetafdruk van Campine in kaart kunnen brengen. Hierdoor kunnen we processen beter volgen, KPI's duidelijker in beeld krijgen en efficiënter werken. Naast de integratie denkt Ctac ook mee over hoe wij met S/4HANA onze dienstverlening en productieprocessen kunnen optimaliseren. Ze trekken echt de kar en zitten er kort op. We zien nu al positieve effecten van de samenwerking.

De samenwerking met Ctac verloopt dus goed?

De samenwerking verloopt zeer vlot. Ctac is goed bereikbaar, het niveau van de medewerkers is hoog en de projectleiding is betrokken. Daarbij vinden we hun nabijheid, met een kantoor op twintig minuten rijden, een groot voordeel. Ondanks alle mogelijkheden die digitale communicatie ons biedt, vinden wij het menselijke aspect heel belangrijk. Ctac is ondernemend en stuurt ons in de juiste richting.

Die instelling sluit goed aan bij onze focus op innovatie en duurzaamheid. We zijn actief in een van de meest circulaire sectoren. Onze missie is helder: een duurzame maatschappij zonder afval, waarin we innovatieve technologie gebruiken om reststromen om te zetten naar nieuwe grondstoffen. Als duurzame speler in een circulaire sector waarderen we partners die onze passie voor innovatie delen. Ctac helpt ons processen in logistiek en aankoop te optimaliseren en levert daarmee een waardevolle bijdrage aan onze duurzame en toekomstgerichte bedrijfsvoering.

Verslag van de raad van commissarissen

At the heart
of business



CTAC



Raad van commissarissen

Peter Paul de Vries (1967)

Nederlandse nationaliteit

Voorzitter van de raad van commissarissen

Bestuursvoorzitter en grootaandeelhouder van Value8 N.V., commissaris bij Morefield Group N.V. en Almunda Professionals, en bestuurlijke functies bij onder andere Hawick Data N.V., MKB Nedsense N.V. en Cumulex N.V.

Jeanette van Sommeren-Rustenburg (1968)

Nederlandse nationaliteit

Vicevoorzitter van de raad van commissarissen

Interim-manager digitale transformatie bij het opleidingsinstituut van de Koninklijke Marechaussee (KMAR).

Theo Punter (1962)

Nederlandse nationaliteit

Lid van de raad van commissarissen

Managing Partner bij COERA, medeoprichter van The Vision Web en Bartosz, en mede-eigenaar en CMO bij ISDC.

Marianne Nieuwenhuis (1967)

Nederlandse nationaliteit

Lid van de raad van commissarissen

Projectmanager Integration ABN AMRO Controlling Wealth Management

Alle vier commissarissen zijn in april 2025 benoemd. De huidige termijn is voor vier jaar, tot de datum van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2029.

Verslag van de raad van commissarissen

Raad van commissarissen

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

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

Naam	Hoofdfunctie	Geslacht en geboortejaar	Nationaliteit	Relevante nevenfunctie	Eerste benoeming	Huidige termijn
H.J.G. (Harry) Hendriks	Voorzitter raad van commissarissen	Man, 1950	Nederlandse	Voorzitter raad van commissarissen Pala Groep, bestuurslid Stichting PSV Voetbal	Mei 2021	Vier jaar, tot AVA 2025
T. (Ton) Vernaas	Voorzitter auditcommissie	Man, 1965	Nederlandse	Bestuurder bij Speyzer International B.V.	Mei 2021	Vier jaar, tot AVA 2025
P.-P.F. (Peter Paul) de Vries	Voorzitter raad van commissarissen	Man, 1967	Nederlandse	Bestuursvoorzitter Value8 N.V., commissaris Morefield Group N.V. en Almunda Professionals, en bestuurlijke functies bij o.a. Hawick Data N.V., MKB Nedsense N.V. en Cumulex N.V.	April 2025	Vier jaar, tot AVA 2029
J.A. (Jeanette) van Sommeren-Rustenburg	Vicevoorzitter raad van commissarissen	Vrouw, 1968	Nederlandse	Interim-manager digitale transformatie bij opleidingsinstituut Koninklijke Marechaussee (KMAR)	April 2025	Vier jaar, tot AVA 2029
T.G. (Theo) Punter	Lid raad van commissarissen	Man, 1962	Nederlandse	Managing Partner COERA, medeoprichter van The Vision Web en Bartosz, en mede-eigenaar en CMO bij ISDC	April 2025	Vier jaar, tot AVA 2029
M.S. (Marianne) Nieuwenhuis	Lid raad van commissarissen	Vrouw, 1967	Nederlandse	Projectmanager Integration ABN AMRO Controlling Wealth Management	April 2025	Vier jaar, tot AVA 2029

Samenstelling raad van commissarissen

In 2025 bestond de raad van commissarissen uit Harry Hendriks (voorzitter) en Ton Vernaas. Zij hebben hun functie uitgeoefend tot en met 15 april 2025, de datum van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Op diezelfde datum is een nieuwe raad van commissarissen aangetreden. De nieuwe raad bestaat uit vier leden. Peter Paul de Vries, Jeanette van Sommeren-Rustenburg, Theo Punter en Marianne

Nieuwenhuis. Peter Paul de Vries vervult de functie van voorzitter; Jeanette van Sommeren-Rustenburg vervult de functie van vicevoorzitter.

De personalia en profielen van de leden van de raad zijn hierboven weergegeven. Meer details zijn te vinden op onze website.

De samenstelling van de raad van commissarissen voldoet aan de richtlijnen van de Corporate Governance Code van 2025. De raad van commissarissen stelt vast dat is voldaan aan wat in best practice-bepaling 2.1.7 is bepaald over de onafhankelijkheid van de raad van commissarissen. Drie van de vier commissarissen zijn onafhankelijk in de zin van best practice-bepaling 2.1.8. De voorzitter van de raad van commissarissen is niet onafhankelijk in de zin van best practice-bepaling 2.1.9, waarmee wordt afgeweken van deze bepaling.

Gelet op de beperkte omvang van de raad van commissarissen, zijn er twee kerncommissies ingesteld, te weten een auditcommissie en een remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie. Tussen 1 januari 2025 en 15 april 2025 bestonden de auditcommissie en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie uit de heren Hendriks en Vernaas. Met het aantreden van de nieuwe raad van commissarissen bestaan de commissies uit alle leden van de raad van commissarissen.

Een nieuwe start

De raad van commissarissen heeft een uitgebreid introductieprogramma doorlopen, waarbij kennis is gemaakt met diverse managers en medewerkers van Ctac. Er zijn introducties en presentaties gegeven van de diverse activiteiten die binnen Ctac worden ontplooid.

De raad van commissarissen heeft deze introductie als informatief en prettig ervaren, en heeft daarmee een goed – en positief – beeld gekregen van de medewerkers, de managers en het DNA van Ctac.

Strategie

Ctac: Enabling your ambition. Die slogan vat de strategie van Ctac bondig samen. Ctac wil als trusted advisor op IT-gebied klanten in staat stelt ambities te realiseren. Daarvoor investeert Ctac in innovatie

en de versterking van het dienstenaanbod, Ctac helpt klanten om te gaan met veranderingen en uitdagingen door strategisch advies te combineren met praktische implementatie.

De raad van commissarissen heeft uitgebreid tijd besteed aan de strategie en de wijze waarop de raad van bestuur deze strategie vertaalt in beleid en concrete acties.

Nieuwe backbone

In het tweede kwartaal van 2025 ging de volledig vernieuwde backbone succesvol live. Dat was een belangrijke mijlpaal voor de organisatie van Ctac. Die nieuwe backbone stelt Ctac in staat om werkprocessen te verbeteren en sneller aan te kunnen passen, en beter te kunnen inspelen op de wensen van onze klanten. Er is alle reden om trots te zijn op deze soepele en succesvolle implementatie en een woord van dank aan alle medewerkers die daaraan hebben bijgedragen, is op zijn plaats.

Inspelen op technologische ontwikkelingen

Technologie speelt een prominente rol in de strategische koers van Ctac. Ctac had al vroeg aandacht voor de voordelen en kansen van Artificial Intelligence (AI). AI biedt onze klanten volop mogelijkheden om zowel hun productiviteit als hun product- en dienstenaanbod te verbeteren. Ctac helpt klanten bij het inzichtelijk maken van deze mogelijkheden en begeleidt het proces tot en met implementatie. Het is voor de raad van commissarissen verheugend om te zien dat er binnen Ctac veel aandacht is voor technologische ontwikkeling.

Resultaten

De raad van commissarissen kijkt terug op een jaar waarin de omzet en winstgevendheid zich drie kwartalen stabiel hebben ontwikkeld. Het vierde kwartaal was evenwel minder dan dezelfde periode

Verslag van de raad van commissarissen

in 2024. Het is belangrijk hierbij de kanttekening te maken dat deze prestaties zijn bereikt ondanks de tijd en energie die zijn gestoken in de vernieuwing van de eigen backbone en ondanks de terughoudendheid in de markt als gevolg van de door de VS geïnitieerde handelsoorlog en aanhoudende geopolitieke onzekerheden.

De raad van bestuur heeft de afgelopen jaren tal van stappen gezet om de organisatie verder te ontwikkelen, om het inzicht in de performance te vergroten en om de verantwoordelijkheid en het ondernemerschap in de gehele organisatie te versterken. De doelstelling is om de winstgevendheid, uitgedrukt in EBIT-marge, in de komende jaren te verhogen tot ten minste marktconforme niveaus.

Duurzaamheid

De regelgeving ten aanzien van Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) is het afgelopen jaar aanzienlijk afgezwakt. De raad van commissarissen acht het onverminderd van belang dat Ctac blijft voldoen aan de wettelijke vereisten en ziet goed duurzaamheidsbeleid als een integraal element van waardecreatie op de lange termijn.

Evaluatie

De huidige raad van commissarissen heeft zijn functie in het afgelopen boekjaar acht en een halve maand uitgeoefend. De evaluatie van het eigen functioneren heeft derhalve ook slechts betrekking op een gedeelte van het boekjaar. De evaluatie heeft met name betrekking gehad op de samenwerking en onderlinge afstemming van werkzaamheden.

Onze mensen maken Ctac

In 2025 is aandacht besteed aan de relatie van Ctac met haar stakeholders. Hierboven is reeds aangegeven dat de raad van commissarissen met de organisatie, de managers en een aantal medewerkers heeft kennisgemaakt. De mensen die bij Ctac

werken, zijn bepalend voor de wijze waarop de IT-dienstverlening wordt uitgevoerd, en voor het succes bij, en de tevredenheid van onze klanten. Het is daarom van belang dat Ctac zich een goed werkgever toont, medewerkers volop kansen biedt om zich te ontwikkelen en te ontplooien, en zorgt voor een veilige werkomgeving gebaseerd op vertrouwen, een goede werksfeer en een gezamenlijke inspanning om Ctac verder te laten ontwikkelen en groeien.

In dat kader heeft de raad van commissarissen aandacht besteed aan het medewerkerstevredenheidsonderzoek. In het gesprek met de ondernemingsraad zijn de genoemde aspecten aan bod gekomen. De raad van commissarissen streeft ernaar de afstand tot de medewerkers te verkleinen en stelt zich open voor contact met de medewerkers. Bereikbaar indien daar behoefte aan is en als medewerkers zaken waarnemen, die beter kunnen.

Aandeelhouders

In het verslagjaar is de aandeelhoudersstructuur van Ctac gewijzigd. Investeringsmaatschappij Value8, aandeelhouder van Ctac sinds april 2020, heeft in maart 2025 het bijna 10% belang van investeerder Nedvest overgenomen. Daardoor steeg het belang van Value8 van ruim 29% tot aanzienlijk boven de 30%-grens. Als gevolg daarvan was Value8 wettelijk verplicht om een bod uit te brengen op de resterende aandelen. Op dit bod – tegen € 3,39 per aandeel – is 17,2% van de aandelen aangeboden, waardoor het belang van Value8 verder is gestegen tot 66,9%.

Verplichte openbaar bod

Gezien het mogelijke belangenconflict in het biedingsproces heeft de voorzitter van de raad van commissarissen niet deelgenomen aan beraadslagingen en besluitvorming van de raad van commissarissen in het kader van het verplichte bod. De overige drie leden van de raad

van commissarissen hebben deze taak op zich genomen. Vanwege het verplichte karakter van het bod en het ontbreken van voorwaarden verbonden aan het bod, hebben de raad van bestuur en de raad van commissarissen een neutraal standpunt ten aanzien van het bod ingenomen. Wel heeft in het kader van het bod een verplichte beoordeling door de externe accountant van de halfjaarcijfers plaatsgevonden, waarbij er niets is gebleken dat de tussentijdse financiële informatie niet in overeenstemming is opgesteld met het van toepassing zijnde stelsel van financiële verslaggeving. De voorzitter van de raad van commissarissen was evenmin in zijn rol bij Value8 bij het biedingsproces betrokken.

Nieuwe structuur

Als gevolg van de belangverhoging is een nieuwe structuur ontstaan met een grootaandeelhouder met iets meer dan tweederde van de aandelen en minderheidsaandeelhouders met gezamenlijk ongeveer een derde van de aandelen. Binnen deze groep bevinden zich bovendien twee aandeelhouders met elk een belang van meer dan 5%. Het particuliere aandelenbezit in Ctac is hierdoor aanzienlijk afgenomen.

De raad van commissarissen zal zich evenwel inspannen om alle aandeelhouders van goede en tijdige informatie te voorzien en te blijven voorzien. Eveneens zal bij beslissingen van de raad van commissarissen het belang van alle aandeelhouders in ogenschouw worden genomen. Ctac blijft streven naar goede contacten met professionele en particuliere aandeelhouders.

Samenstelling

De nieuwe leden van de raad van commissarissen zijn gelijktijdig aangetreden. Daardoor is van de beoogde spreiding over meerdere jaren – van belang voor de continuïteit – nog geen sprake.

Vergaderingen

De raad van commissarissen heeft in 2025 zes formele vergaderingen gehouden. Alle commissarissen waren aanwezig bij vergaderingen van de raad van commissarissen en commissievergaderingen, waardoor het aanwezigheidspercentage 100% is geweest. De gewenste spreiding in het vergaderrooster is een punt van aandacht.

Commissies

De auditcommissie borgt de integriteit en kwaliteit van de financiële en duurzaamheidsverslaggeving, en de effectiviteit van de systemen voor interne risicobeheersing en interne controle. De relatie met, en opvolging van aanbevelingen door de externe accountant, financiering, de toepassing van informatie- en communicatietechnologie waaronder cybersecurityrisico's, en het belastingbeleid van Ctac komen aan bod.

Bij de auditcommissie komen verder aan bod: het controleplan en planning budget 2026, en het fraude-assessment / internal control framework. Bij de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie zijn de inspanningen gericht op het te voeren bezoldigingsbeleid voor de raad van bestuur en het opmaken van het remuneratierapport. Daarnaast heeft de raad van commissarissen kennis genomen van de bestuursverklaring en zich op de hoogte gesteld van hoe het bestuur tot deze verklaring is gekomen.

Woord van dank

Ctac is een mooi bedrijf. En het werk dat we doen, is dankbaar werk: mensen en bedrijven helpen met hun IT- en bedrijfsprocessen, zodat het beter gaat, sneller, leuker en dat er meer tijd over blijft om andere ambities te realiseren. Dat is van belang voor onze klanten én voor de klant van onze klant. Voor de consument aan de kassa, voor de medewerkers van onze klanten als ze hun werk willen doen.

Verslag van de raad van commissarissen

Het zijn de Ctac-mensen die het doen. Onze dank gaat als eerste uit naar hen. Voor hun enorme inzet, flexibiliteit en toewijding, de energie die ze inbrengen en de positieve rol die ze spelen in de organisatie en in de samenwerking met collega's.

Onze dank gaat ook uit naar de raad van bestuur, niet in de laatste plaats vanwege de prettige samenwerking in een nieuwe setting. Natuurlijk ook aan zoveel andere stakeholders, zoals onze klanten, leveranciers, de accountant en andere partners.

En niet te vergeten aan de leden van de raad van commissarissen, die tot 15 april 2025 deze functie hebben ingevuld. Daarbij een bijzonder woord van dank aan de voorzitter, Harry Hendriks, die als een ware pater familias het roer recht heeft gehouden in de moeilijke periode voor en na het overlijden van voormalig CEO Pieter-Paul Saasen. Het samenstellen van een nieuw bestuur en het bewaren van de rust. Hij – en de raad van commissarissen – hebben zich uitstekend van die taak gekweten.

Tenslotte

De raad van commissarissen heeft een dienende rol. Ondernemingen worden geprezen om hun geweldige diensten, producten, innovaties, soms zelfs om hun bestuurders. Maar zelden wordt een bedrijf geprezen om zijn geweldige raad van commissarissen. Dat is terecht en zo zitten wij ook in de wedstrijd.

Voor een ondernemend, groeiend, aangenaam, menselijk en succesvol Ctac.

Namens de raad van commissarissen,
Peter Paul de Vries – voorzitter

Remuneratierapport 2025 – Ctac N.V.

Dit remuneratierapport is opgesteld op basis van artikel 2:135b BW en best practice-bepaling 3.4.1 van de Nederlandse Corporate Governance Code 2025. In dit kader is rekening gehouden met de relevante uitgangspunten op het gebied van bezoldiging zoals verwerkt in de Corporate Governance Code 2025 en de in 2019 in de Nederlandse wetgeving geïmplementeerde, herziene Europese Aandeelhoudersrichtlijn. Dit rapport beschrijft hoe het beloningsbeleid in 2025 is uitgevoerd.

De samenstelling van de raad van bestuur is ongewijzigd gebleven in het verslagjaar. De samenstelling van de raad van commissarissen is gedurende het verslagjaar gewijzigd. Marlies van Elst, Harry Hendriks en Ton Vernaas zijn direct na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) op 15 april 2025 teruggetreden als commissarissen. Tijdens deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders zijn Marianne Nieuwenhuis, Theo Punter, Jeanette van Sommeren-Rustenburg en Peter Paul de Vries tot commissarissen benoemd voor een periode van vier jaar.

Het remuneratierapport 2024 is in de AVA op 15 april 2025 goedgekeurd met 98% van de in totaal uitgebrachte stemmen.

Bezoldigingsbeleid 2025

Het bezoldigingsbeleid dat in de AVA van 13 april 2023 is goedgekeurd, is van toepassing in 2025.

Toepassing bezoldigingsbeleid 2025

De raad van commissarissen wil een helder en transparant beeld verschaffen over de toepassing van het beleid dat is gevoerd met betrekking tot de beloning van de leden van de raad van bestuur in 2025. Dit mede met het oog op het zich blijvend kunnen verzekeren van gekwalificeerde en ervaren bestuurders, alsook het bieden van een passende beloning die marktconform en maatschappelijk aanvaardbaar is. Het

bezoldigingsbeleid draagt bij aan de bedrijfsstrategie, de (duurzame) langetermijnbelangen en de duurzaamheidsdoelstellingen van de vennootschap, de met haar verbonden ondernemingen en de belangen van haar stakeholders.

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

- ✦ De belangen van de stakeholders worden gediend door te voldoen aan de hoogst mogelijke professionele eisen aan bestuurders en leidinggevendenden, aan wie een adequate beloning dient plaats te vinden.
- ✦ De beloning is een honorering van de vereiste deskundigheid, inzet en betrokkenheid die leden van de raad van bestuur en leidinggevendenden inbrengen ten behoeve van Ctac N.V.
- ✦ De hoogte van de beloning is vergelijkbaar met de beloning van bestuurders en leidinggevendenden binnen vergelijkbare ondernemingen en omvat een vast en variabel deel.
- ✦ De beloning dient afgestemd te worden op de resultaten die door Ctac N.V. worden behaald, en vormt derhalve een jaarlijks besprekingspunt van de raad van commissarissen, waarbij onder meer de prestatiecriteria als onderdeel van de korte termijn en lange termijn variabele bezoldiging worden vastgesteld, waarop een toetsing zal plaatsvinden.

De remuneratiecommissie heeft de beloningsniveaus in 2025 vastgesteld, daarbij gebruikmakend van geobjectiveerde en marktconforme salarisschalen. Dit borgt een passende beloning en zorgt ervoor dat geen beloning wordt toegekend, waarvoor het maatschappelijk draagvlak zowel binnen als buiten de onderneming zou ontbreken. Bij het bepalen van de beloningsniveaus wordt daarnaast rekening gehouden met de beloning en de arbeidsvoorwaarden van de werknemers van Ctac, alsmede met de interne *pay ratio* om ervoor te zorgen dat de bezoldiging van de raad van bestuur in lijn blijft met de identiteit, missie en waarden van Ctac.

De remuneratiecommissie heeft dit jaar voor de variabele beloningen scenarioanalyses uitgevoerd, die zowel kwalitatief als kwantitatief van aard zijn. Daarnaast is specifiek gekeken of de strategische doelstellingen van Ctac N.V. aansluiten bij de gehanteerde doelstellingen die van toepassing zijn op de variabele beloning voor de bestuurders. Voor het jaar 2025 heeft de remuneratiecommissie de gekozen doelstellingen als passend beoordeeld. De STI- en LTI-prestatie maatstaven voor de raad van bestuur zijn gekoppeld aan de financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren die Ctac hanteert. Voor 2025 zijn de doelstellingen voor de leden van de raad van bestuur gelijk.

Vaste beloning - Basissalaris

Het vaste deel van de beloning van Gerben Moerland bestaat in 2025 uit een brutojaarsalaris van € 322.452 (het basissalaris) inclusief vakantiegeld. Voor Paul de Koning betreft het vaste deel van de beloning in 2025 een brutojaarsalaris van € 284.834 (het basissalaris) inclusief vakantiegeld. De salarissen van de raad van bestuur zijn dit jaar geïndexeerd (3,5%).

Variabele beloningen

Ieder statutair lid van de raad van bestuur komt in aanmerking voor een jaarlijkse korte termijn en lange termijn variabele beloning, waarvan de hoogte afhankelijk is van het realiseren van vooraf tussen de raad van commissarissen en de statutaire leden van de raad van bestuur afgesproken doelstellingen. De doelstellingen dragen bij aan de uitvoering van de strategie, financiële prestaties en de (duurzame) langetermijnbelangen en duurzaamheidsdoelstellingen van Ctac N.V. De vaststelling van de gerealiseerde korte termijn en lange termijn variabele beloning vindt plaats door de raad van commissarissen op advies van de remuneratiecommissie.

Ten aanzien van de variabele beloning wordt nog opgemerkt dat de vennootschap bevoegd is deze geheel of gedeeltelijk terug te vorderen, indien en voor zover de uitkering heeft plaatsgevonden op basis van onjuiste informatie over het bereiken van de aan de variabele beloning ten grondslag liggende doelen of over de omstandigheden waarvan deze afhankelijk was gesteld. De vordering kan namens de vennootschap ook worden ingesteld door de raad van commissarissen. Er is in 2025 geen sprake geweest van een terugvordering van variabele beloning als bedoeld in art. 2:135 lid 8 BW.

Korte termijn variabele beloning (STI)

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

Prestatiemaatstaven

Voor het jaar 2025 heeft de raad van commissarissen de volgende financiële STI-prestatie maatstaven geformuleerd (weging is 70% van de totale STI):

- ✦ het realiseren van de omzettarget conform budget, waarbij het budget aan het begin van 2025 is bepaald op € 131,0 miljoen;
- ✦ het realiseren van een EBITDA-target conform budget, waarbij het EBITDA-bedrag aan het begin van 2025 is bepaald op € 12,1 miljoen.

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

Remuneratierapport 2025 – Ctac N.V.

Voor het jaar 2025 heeft de raad van commissarissen de volgende niet-financiële STI-prestatimaatstaven geformuleerd (weging is 30% van de totale STI):

- ✦ het implementeren van het ERP-systeem S/4 Public Cloud en het servicemanagementsysteem. De go-live van deze systemen dient gerealiseerd te zijn in het derde kwartaal, waarbij de go-live in het tweede kwartaal als target wordt gezien om voor toekenning van deze STI-component in aanmerking te komen;
- ✦ het ontwikkelen van vier templates die als accelerator kunnen worden ingezet in de markt en het toevoegen van 2.500 extra users op het gebied van werkplekbeheer. Oplevering van vier templates en het toevoegen van 2.000 users wordt als target gezien om voor toekenning van

- ✦ deze STI-component in aanmerking te komen; ervoor zorgen dat Ctac N.V. ESG-ready is door het opleveren van beleidsdocumenten inclusief gedefinieerde KPI's en het verzorgen van een rapportage op deze KPI's. Het opleveren van de KPI-rapportage in Q2 wordt als target gezien om voor toekenning van deze STI-component in aanmerking te komen.

Bovengenoemde targets vertegenwoordigen elk 10% van de totale STI.

Prestatiemeting en -hoogte

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

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

	<90% target	90% – 100% target	100% target	100% – 120% target	>120% target
STI totaal (% van basissalaris)	0%	Pro rata 50% – 100% target	27%	Pro rata 100% – 150% target	40%
✦ Omzet (30% van STI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	8,1%	Pro rata 100% – 150% target	12%
✦ EBITDA (40% van STI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	10,8%	Pro rata 100% – 150% target	16%
✦ Go-live S/4 service-management-systeem (10% van STI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	2,7%	Pro rata 100% – 150% target	4%
✦ 4 templates / 2.500 users (10% van STI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	2,7%	Pro rata 100% – 150% target	4%
✦ ESG readiness (10% van STI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	2,7%	Pro rata 100% – 150% target	4%

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

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

Lange termijn variabele beloning (LTI)

Het doel van het LTI-plan is het verder in lijn brengen van de belangen van de raad van bestuur met die van de stakeholders, onder wie aandeelhouders, en de langetermijndoelstellingen van Ctac N.V. Het LTI-

plan bestrijkt een prestatieperiode van drie jaar, van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2025, waarbij sprake is van een jaarlijkse voorwaardelijke toekenning welke aan het eind van de drie-jaarsprestatieperiode in cash zal worden afgewikkeld, mits gedurende die drie jaar aan de vereisten is voldaan. De totale LTI bestaat voor 80% uit financiële prestatimaatstaven en voor 20% uit niet-financiële prestatimaatstaven.

Prestatiemaatstaven

De financiële prestatimaatstaven voor het LTI-plan zijn:

- ✦ een winstgerelateerde prestatimaatstaf, namelijk de realisatie van de gebudgetteerde EBITDA (weging is 50% van de totale LTI-toekenning); en
- ✦ een maatstaf gerelateerd aan de groei van de Earnings Per Share ('EPS', weging is 30% van de totale LTI-toekenning), gemeten van 1 januari tot en met 31 december van de relevante drie-jaarsprestatieperiode. De EPS-target voor de drie-jaarsprestatieperiode van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2025 is vastgesteld op een procentuele groei van 6% per jaar.

De EBITDA-prestatimaatstaf en de EPS-groeidoelstelling geven richting aan de doelen voor duurzame groei van de onderneming.

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

- ✦ het realiseren van een klanttevredenheid (KTV) op een niveau van 8,0 of hoger;

- ✦ het realiseren van een medewerkerstevredenheid (MTV) bij Ctac N.V. op een niveau van 8,0 of hoger.

Binnen de drie-jaarsprestatieperiode van 1 januari 2023 tot en met 31 december 2025 worden de prestatimaatstaven op het gebied van KTV en MTV gradueel opgebouwd. De KTV- en MTV-doelstellingen voor het jaar 2023 betroffen een niveau van 7,5 of hoger. In boekjaar 2025 komt de doelstelling uit op een niveau van 8,0 of hoger.

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

Prestatiemeting en -hoogte

De waarde bij het behalen van de doelstellingen (at-target-niveau) is gebaseerd op een percentage van het jaarlijkse basissalaris.

Voor de leden van de raad van bestuur bedraagt de LTI at-target 40% van het basissalaris, met een minimum van 0% en een maximum van 60% van het basissalaris (150% van target).

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

	<90% target	90% – 100% target	100% target	100% – 120% target	>120% target
LTI totaal (% van basissalaris)	0%	Pro rata 50% – 100% target	40%	Pro rata 100% – 150% target	60%
✦ EBITDA (50% van LTI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	20%	Pro rata 100% – 150% target	30%
✦ EPS (30% van LTI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	12%	Pro rata 100% – 150% target	18%
✦ KTV: kwalitatieve meting klanttevredenheid (10% van LTI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	4%	Pro rata 100% – 150% target	6%
✦ MTV: kwalitatieve meting medewerkerstevredenheid (10% van LTI)	0%	Pro rata 50% – 100% target	4%	Pro rata 100% – 150% target	6%

Remuneratierapport 2025 – Ctac N.V.

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

EBITDA

De EBITDA-prestatie wordt gemeten over een periode

van drie jaren (1 januari tot en met 31 december over de drie-jaarsprestatieperiode). Ctac N.V. rapporteert jaarlijks de behaalde EBITDA als zodanig in het jaarverslag.

Earnings Per Share

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

Uitwerking variabel beloningsbeleid 2025

Berekening korte termijn variabele beloning (STI) 2025

Onderstaand overzicht geeft weer in hoeverre de geformuleerde financiële en niet-financiële STI-doelstellingen voor 2025 zijn behaald, waarbij de targets voor de CEO en CFO gelijk zijn voor Gerben Moerland en Paul de Koning. Vervolgens zal worden toegelicht hoe de gerealiseerde prestaties zich verhouden tot de doelstellingen, hoe deze prestaties worden gemeten en vervolgens worden uitgedrukt in een targetpercentage.

Target CEO en CFO	Gewicht in toekenning at target	Score	STI-waarde CEO	STI-waarde CFO
Financiële doelstellingen				
Realiseren omzet conform budget	30%	96,0%	20.835	18.405
Realiseren EBITDA conform budget	40%	85,1%	-	-
Niet-financiële doelstellingen				
Go-live S/4 servicemanagement-systeem	10%	120,0%	13.059	11.536
4 templates / 2.500 users	10%	120,0%	13.059	11.536
ESG readiness	10%	100,0%	8.706	7.691
Totaal	100%		55.659	49.168

Toelichting behaalde doelstellingen

Realisatie omzet conform budget

Aan het begin van 2025 is de gebudgetteerde omzet bepaald op € 131,0 miljoen. De gerealiseerde omzet over 2025 is € 125,7 miljoen en bedraagt daarmee

96,0% van het budget. De hoogte van de variabele beloning voor dit onderdeel is vervolgens berekend op basis van 96,0% van het targetpercentage op dit onderdeel conform de methodiek vermeld in de tabel op pagina 34.

Realisatie EBITDA conform budget

Aan het begin van 2025 is de gebudgetteerde EBITDA bepaald op € 12,1 miljoen. De EBITDA over 2025 komt uit op een bedrag van € 10,3 miljoen, wat resulteert in 85,1% van het budget. Aangezien de realisatie lager is dan 90% van de doelstelling, is geen variabele bonus toegekend. De hoogte van de variabele beloning voor dit onderdeel is berekend conform de methodiek vermeld in de tabel op pagina 34.

Realisatie van go-live S/4 en servicemanagementsysteem

Op 1 april 2025 zijn we live gegaan met SAP S/4HANA Public Cloud en een nieuw servicemanagementsysteem. Door het realiseren van de go-live per 1 april is de maximale realisatie bereikt, zijnde een performance van 120%.

Realisatie van 4 templates en 2.500 users

Gedurende 2025 zijn zes nieuwe templates gerealiseerd, die als accelerator in de markt kunnen worden ingezet. Daarnaast zijn 2.500 extra users toegevoegd op het gebied van werkplekbeheer. Aangezien er zes templates zijn opgeleverd en onze werkplekpropositie met meer dan 2.500 users is gegroeid, is een maximale realisatie bereikt, zijnde een performance van 120%.

Realisatie van ESG readiness

In het tweede kwartaal van 2025 is een KPI-handboek opgeleverd met daarin de KPI's die we op het gebied van ESG gaan volgen en gaan rapporteren. Met het opleveren van dit handboek in het tweede kwartaal is de targetdoelstelling bereikt, zijnde een performance van 100%.

Berekening lange termijn variabele beloning (LTI) 2025

Onderstaand overzicht geeft weer in hoeverre de geformuleerde financiële en niet-financiële LTI-doelstellingen voor 2025 zijn behaald.

Target CEO en CFO	Gewicht in toekenning at target	Score per 31 december 2025 (% ten opzichte van target)	LTI-waarde CEO	LTI-waarde CFO
Financiële doelstellingen				
EBITDA	50%	85,1%	-	-
Earnings Per Share (EPS)	30%	83,3%	-	-
Niet-financiële doelstellingen				
Realisatie klanttevredenheid (>8,0)	10%	97,5%	4.031	3.560
Realisatie medewerkerstevredenheid (>8,0)	10%	93,8%	2.956	2.611
Totaal	100%		6.987	6.171

Realisatie EBITDA conform budget

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

Earnings Per Share ('EPS')

Aan het begin van 2025 is de EPS-doelstelling bepaald op € 0,30. De gerealiseerde EPS over

2025 is € 0,25 en bedraagt daarmee 83,3% van de doelstelling. Aangezien de realisatie lager is dan 90% van de doelstelling, is geen variabele bonus toegekend. De hoogte van de variabele beloning voor dit onderdeel is berekend conform de methodiek vermeld in de tabel op pagina 35.

Remuneratierapport 2025 – Ctac N.V.

Realisatie klanttevredenheid

De doelstelling voor klanttevredenheid in 2025 is bepaald op een cijfer van 8,0 (op een schaal van 0 tot 10). De gemeten klanttevredenheid over 2025 is 7,8 en bedraagt daarmee 97,5% van de target. De hoogte van de variabele beloning voor dit onderdeel is vervolgens berekend op basis van 97,5% van het targetpercentage voor dit onderdeel conform de methodiek vermeld in de tabel op pagina 35.

Realisatie medewerkerstevredenheid

De doelstelling voor medewerkerstevredenheid in 2025 is bepaald op een cijfer van 8,0 (op een schaal van 0 tot 10). De gemeten medewerkerstevredenheid over 2025 komt uit op 7,5 en bedraagt daarmee 93,8% van de target. De hoogte van de variabele beloning voor dit onderdeel is vervolgens berekend op basis van 93,8% van het targetpercentage voor dit onderdeel conform de methodiek vermeld in de tabel op pagina 35.

Bezoldiging in 2025

Over het jaar 2025 zijn de verstrekte vaste en variabele bezoldiging van de leden van de raad van bestuur als volgt.

(in € x 1.000 tenzij anders is weergegeven)

Functie	Bestuurder	Boekjaar	Vaste beloning		Variabele beloning		Buitengewone items	Totale remuneratie	Aandeel vast en variabel	
			Basissalaris	Overige beloningen*	STI	LTI			Variabel	Vast
CEO	G.M. Moerland	2025	322	60	56	16	-	454	16%	84%
CFO	P.H.J. de Koning	2025	285	69	49	18	-	421	16%	84%
CEO	G.M. Moerland	2024	311	60	50	-	-	421	12%	88%
CFO	P.H.J. de Koning	2024	275	68	45	-	-	388	12%	88%

* Overige beloningen betreffen de autokosten, de onkostenvergoeding en de kosten inzake pensioen- en werknemersverzekeringen.

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

(in € x 1.000)	2025	2025	2024	2024
	G.M. Moerland	P.H.J. de Koning	G.M. Moerland	P.H.J. de Koning
Periodiek betaalbare beloningen*	351	314	340	304
Beloningen betaalbaar op termijn**	31	40	31	39
Variabele beloningen	63	55	57	51
Totaal beloning raad van bestuur	445	409	428	394

* Periodiek betaalbare beloningen betreffen het basissalaris en de autokosten.

** Beloningen betaalbaar op termijn betreffen de kosten inzake pensioen- en werknemersverzekeringen.

Het verschil tussen de ten laste van de vennootschap gebrachte bezoldiging (€ 445 en € 409) en de verstrekte vaste en variabele beloning (€ 454 en € 421) betreft de LTI-beloning over de boekjaren 2023 tot en met 2025.

Pensioen

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

Arbeidsverhoudingen

Met Gerben Moerland en Paul de Koning is op 1 september 2023 respectievelijk 15 februari 2023 een directieovereenkomst aangegaan voor een bepaalde tijd, welke beide eindigen na afloop van de AVA van 2027. Beide overeenkomsten kennen een vaste (tevens maximale) ontslagvergoeding van één jaarsalaris.

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

Remuneratierapport 2025 – Ctac N.V.

Ontwikkeling bezoldiging van de raad van bestuur

(in € x 1.000)	2025	2024	2023*	2022	2021	2020
Remuneratie bestuurders						
CEO G.M. Moerland (m.i.v. 13 oktober 2023)	445	428	87	-	-	-
CFO P.H.J. de Koning (m.i.v. 13 april 2023)	409	394	255	-	-	-
CEO P.P.J.G. Saasen (m.i.v. 15 november 2021 t/m 31 maart 2023)	-	-	229	506	47	-
CEO H.L.J. Hilgerdenaar (t/m 1 november 2021)	-	-	-	-	634	470
CFO P.P.J.G. Saasen (t/m 14 november 2021)	-	-	-	-	607	384
Ontwikkeling bedrijfsresultaat						
Omzet	125.709	124.331	127.230	117.672	106.424	87.534
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.	3.599	3.910	951	4.728	4.455	3.032
Gemiddelde remuneratie						
Bestuurders	427	411	381	506	644	427
Medewerkers	119	110	112	108	106	109
Pay ratio bestuurders	3,6	3,7	3,4	4,7	6,1	3,9
Pay ratio CEO	3,7	3,9	2,8	4,7	6,0	4,3

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

De leden van de raad van bestuur houden in 2025 aandelen in Ctac. Er is geen sprake van aandelen die aan de raad van bestuur zijn toegekend in het kader van een beloningsregeling.

Pay ratio

Ter bevordering van consistente bezoldigingsverhoudingen en overeenkomstig artikel 2:135b BW en best practice-bepaling 3.4.1 sub iv van de Nederlandse Corporate Governance Code 2025 is de bezoldigingsverhouding tussen de raad van bestuur en overige medewerkers binnen Ctac N.V., de zogenaamde *pay ratio*, hierboven weergegeven.

Deze *pay ratio* is berekend door de gemiddelde kosten van de raad van bestuur over 2025, die ten laste van de vennootschap zijn gekomen, te delen door de gemiddelde kosten per medewerker voor Ctac N.V., exclusief de leden van de raad van bestuur respectievelijk de CEO. De gemiddelde kosten van de werknemers zijn berekend door

de totale personeelskosten exclusief de overige personeelskosten overeenkomstig de jaarrekening op te tellen bij de autokosten die zijn verantwoord onder de overige bedrijfskosten (exclusief kosten raad van bestuur). De *pay ratio* voor de raad van bestuur bedraagt over 2025 3,6 (2024: 3,7). De *pay ratio* voor de beloning van de CEO bedraagt over 2025 3,7 (2024: 3,9).

Gezien de aard van de onderneming (waarbij de kosten voor externen een afwijkend beeld zouden geven ten opzichte van de kosten van eigen medewerkers en daarmee het beeld zouden vertroebelen) zijn extern ingehuurd medewerkers buiten beschouwing gelaten.

De *pay ratio* is gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar. Dit wordt veroorzaakt doordat in 2025 sprake was van een sterkere toename van de gemiddelde remuneratie van medewerkers. De *pay ratio* van de CEO is eveneens gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar.

Bezoldiging leden raad van commissarissen

De bezoldiging van leden van de raad van commissarissen bedroeg in 2025 € 45.000 voor de voorzitter en € 32.500 voor de overige leden. Deze beloning is vast en kent geen variabele en pensioenelementen.

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

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

(in € x 1.000)	2025	2024	2023	2022	2021
P-P.F. de Vries (vanaf 15 april 2025)	38	-	-	-	-
T.G. Punter (vanaf 15 april 2025)	23	-	-	-	-
J.A. van Sommeren-Rustenburg (vanaf 15 april 2025)	23	-	-	-	-
M.S. Nieuwenhuis (vanaf 15 april 2025)	23	-	-	-	-
M.E.R. van Elst (t/m 31 december 2024)	-	33	8	-	-
H.J.G. Hendriks (t/m 15 april 2025)	13	45	45	45	28
L.A.M. Vernaas (t/m 15 april 2025)	12	33	33	33	21
E. Karsten (t/m 13 april 2023)	-	-	10	33	33
G. van de Weerdhof (t/m 12 mei 2021)	-	-	-	-	17
E. Kraaijenzank (t/m 12 mei 2021)	-	-	-	-	12
Totaal beloningen	132	111	96	111	111

Overig

Aan het lid van de raad van bestuur noch aan de leden van de raad van commissarissen zijn door de vennootschap noch haar dochterondernemingen leningen, voorschotten en/of garanties verstrekt.

Niek Nendels

Client Engagement Manager
Ctac



Kun je iets vertellen over je rol als Client Engagement Manager bij Ctac?

Ik werk nu zo'n vijf jaar bij Ctac. Eerst als New Business Sales Manager binnen de propositie Data Services. Daarna maakte ik de overstap naar de unit Unified Commerce, waar ik Customer Care Manager was voor Action. Inmiddels ben ik Client Engagement Manager en verantwoordelijk voor een vaste portefeuille van zo'n vijftien klanten in retail, wholesale en manufacturing, verspreid over heel Nederland. Dat brengt uiteenlopende uitdagingen met zich mee en vraagt om strategisch meedenken op verschillende niveaus. Juist die dynamiek maakt mijn werk veelzijdig.

In mijn rol als Client Engagement Manager ben ik de klantregisseur. Ik zorg ervoor dat vanuit Ctac de juiste mensen met de juiste kennis op het juiste moment bij de klant aan tafel zitten. Ik ken de klant goed, weet wat er speelt en kan inschatten welke oplossingen aansluiten bij zijn behoeften. Nieuwe producten of diensten bespreek ik op hoofdlijnen. Als er interesse is, dan haak ik de juiste specialisten aan. Andersom komen klanten ook naar mij toe met vragen.

"Klanten vertrouwen ons als adviseur, juist omdat we goed kunnen inschatten wat voor hen écht waarde toevoegt."

Wat maakt werken bij Ctac bijzonder?

Wat ik waardeer aan Ctac, is dat we als team echt samen optrekken, met oog voor resultaat én voor elkaar. Een goed voorbeeld is ons SAP S/4-project bij Trespa, een producent van hoogwaardig hagedruklaminaat (HPL). Zij stonden voor een overstap naar SAP S/4HANA en zochten een passende SAP partner. We hebben in de RFI-fase als team steeds de juiste collega's en kennis aan tafel gebracht. Iedereen leverde zijn bijdrage. Dat werkt: na afloop noemde Trespa dit een voorbeeldproject. Als we een complex project binnen tijd en budget regelen, en waardering vanuit de klant voelen, zijn dat de momenten waarop je denkt: ja, hier doen we het voor.

Hoe kijk je aan tegen ondernemerschap bij Ctac en in je eigen functie?

Ondernemerschap wordt binnen Ctac steeds meer gestimuleerd. Collega's die zich op dat vlak onderscheiden, worden in het zonnetje gezet. Zelf krijg ik veel vrijheid om te ondernemen. Als ik bij een klant een nieuwe behoefte zie, kan ik dat intern terugleggen en kijken of we daar iets voor kunnen ontwikkelen. Dat wordt echt gewaardeerd. Ik probeer dat ook over te brengen op collega's. Ik zeg vaak: kijk verder dan de opdracht. Wat kun je nog meer betekenen voor de klant? Wat heeft een bedrijf nodig? Ondernemerschap is voor mij ook klantgerichtheid. Je bewijst de klant een dienst als je proactief aankaart hoe je kunt bijdragen.

Wat was de grootste uitdaging van het afgelopen jaar?

We hebben als Ctac kritisch gekeken naar onze proposities. Wie zijn we? Waar staan we voor? Hoe willen we dat de markt ons ziet? Dat was een intensief traject, aangestuurd door onze propositie-eigenaren en Business Unit Managers. Tijdens propositiecafés – avondbijeenkomsten waarin we proposities aan elkaar pitchten – zijn die ideeën verder uitgewerkt. Het dwingt je anders naar je klant te kijken: sluit onze propositie echt aan bij zijn behoefte? Daar oog voor blijven houden, is een continu proces.

Welke rol speelt innovatie in jouw werk en hoe ondersteunt Ctac dat?

Onze sector blijft zich ontwikkelen. Zonder innovatie raak je achterop. Bij klanten leven nu veel vragen rondom de toepassing van AI, of het nu gaat om SAP ERP Cloud, Data Services of werkplekbeheer. Wat ik goed vind aan Ctac is dat we daar van meet af aan mee bezig zijn, onder meer in samenwerking met onze strategische partners SAP en Microsoft. We zijn onderdeel van een ecosysteem en delen onze kennis. Verder heeft Ctac een AI-board opgezet met vertegenwoordigers uit verschillende business units en is Eline Schoonen als AI-Champion aangesteld. Haar expertise helpt mij enorm in gesprekken met klanten. We zijn geen partij die zomaar wat AI-tools rondstuurt; we zorgen voor gecontroleerde innovatie. Klanten vertrouwen ons als adviseur, juist omdat we goed kunnen inschatten wat voor hen écht waarde toevoegt.

Strategie



Omgeving & markttrends

2025 was het jaar waarin de politieke factor in de wereldwijde handel toenam. Zorgen over buitenlandse inmenging en importheffingen maken het handelsverkeer onvoorspelbaar. België en Nederland zijn internationaal georiënteerd en bedrijven ervaren de gevolgen van minder stabiliteit. Het zet een rem op de investeringen, maar het biedt ook kansen. Ondernemingen onderscheiden zich door aanpassingsvermogen, betrouwbaarheid en innovatie. De onzekerheid blijft groot, maar de Europese economie heeft zich veerkrachtig getoond met herstel van vertrouwen in de industrie en met stabiliserende inflatie.

Er bestaan hooggespannen verwachtingen over de belofte van Artificial Intelligence (AI). Dit gaat gepaard met enorme investeringen in rekenkracht. De transitie naar de cloud zet door. Wel blijft ongewenste afhankelijkheid een belangrijk thema. Bedrijven willen grip en hebben meer aandacht voor veiligheid en de samenhang tussen systemen. Ctac vervult hierin een rol door als partner mee te denken. Onze expertise die we bundelen in het thema strategy & transformation, helpt ons de transitie van organisaties te begeleiden, aangezien die steeds bepalender is voor het succes van IT-implementaties. We vertalen complexiteit naar een strategische roadmap van business naar IT, waarin de digitale gebruikerservaring vooropstaat.

Slimmer werken met data en AI

AI is geen abstract toekomstbeeld meer en de pilotfase voorbij. Waar de nadruk lag op nieuwe verdienmodellen, verschuift de aandacht nu naar bruikbare toepassingen. Klanten willen weten hoe AI onderdeel wordt van de werkplek, de supply chain en het klantcontact. Bij veel organisaties ontbreekt daarvoor het fundament: betrouwbare input. Zonder gestructureerde data is het lastig om AI effectief in te zetten. Bedrijven nemen hun datakwaliteit opnieuw onder de loep.

Ctac helpt klanten bij het versterken van datakwaliteit en het benutten van AI in de praktijk. Door onze samenwerking met SAP en Microsoft kunnen we de nieuwste AI-innovaties vertalen naar oplossingen die direct waarde toevoegen. Doordat we naast technische tools een bredere, strategische blik hebben, kunnen we met data-inzichten organisatorische prestaties verbeteren. Dit is verankerd in ons thema core & insights.

AI werkt alleen als de basis klopt: actuele, verbonden data. Daarom verbindt Ctac systemen met het Model Context Protocol, een open standaard waarmee AI modellen veilig en gestructureerd met externe tools en data kunnen samenwerken, en waarmee losse systemen tot één slim datanetwerk worden verbonden. Met onze expertise binnen het thema technology zorgen we voor de naadloze integratie van verschillende systemen, zodat applicaties, databronnen en processen moeiteloos met elkaar communiceren. Hierdoor leveren AI-assistenten Copilot en Joule realtime informatie binnen de vertrouwde digitale werkplek. Zo vraagt een fieldmanager actuele voorraad op, ziet een financieel manager live SAP budgetten in Outlook en combineert een HR-manager data uit SuccessFactors en Teams in één prompt. Alles binnen dezelfde workflow.

Cloudtransitie en digitale autonomie

Vanuit SAP blijft de push naar de cloud bestaan. Wel verloopt de migratie naar de cloud langzamer dan verwacht. Bedrijven streven naar schaalbaarheid, kostenbeheersing en operationele flexibiliteit. Ze kijken kritischer naar Amerikaanse hyperscalers en als er een keus is, valt die vaak op Europese datacenters van deze aanbieders. Ook groeit de vraag naar puur Europese en soevereine cloudoplossingen. Ondernemingen willen meer grip op hun data en zoeken naar evenwicht tussen operationele flexibiliteit en strategische autonomie.

Omgeving & markttrends

Ctac biedt hybride oplossingen die de schaalbaarheid van publieke cloudplatformen combineren met de controle en zekerheid van on-premises en soevereine infrastructuur. Daarmee behouden klanten volledige zeggenschap over waar hun data zich bevinden, wie toegang heeft en hoe de omgeving wordt beheerd. Dit is essentieel voor organisaties die werken met gevoelige informatie of bedrijfskritische processen. Dankzij de jarenlange ervaring van Ctac met het beheren van eigen datacenters en private cloudomgevingen binnen ons thema core & insights, profiteren klanten van de flexibiliteit van moderne cloudtechnologie en de zekerheid van lokale controle.

Hybride werken en moderne werkplek

Hybride werken blijft zich ontwikkelen. De nadruk verschuift van technische inrichting naar gebruikservaring, samenwerking en veiligheid. Medewerkers willen overal kunnen werken, maar wel binnen een herkenbare digitale omgeving.

Door onze ervaring in digital experience ontzorgen we bedrijven hierin volledig. Zo bieden we Unified Work: onze geïntegreerde dienstverlening voor een moderne, veilige en altijd beschikbare digitale werkplek. Unified Work bundelt alle aspecten van Microsoft 365-werkplekbeheer: van licenties en gebruikersrollen tot beveiliging, compliance en proactieve monitoring. Wij creëren omgevingen die schakelen tussen applicaties makkelijk maken en waarin samenwerking met klanten en leveranciers moeiteloos verloopt. Met slimme automatisering en continue optimalisatie zorgen we voor voorspelbare kosten, maximale beschikbaarheid en een werkplek die meegroeit met de organisatie. Zo kunnen bedrijven zich richten op innovatie en groei, terwijl Ctac garandeert dat alles veilig, stabiel en up-to-date blijft.

Sectoren

Ctac is gespecialiseerd in specifieke sectoren die elk op hun eigen manier de gevolgen van digitalisering en globalisering ervaren.

- ✦ **Retail** transformeert verder richting volledig geïntegreerde omnichannel modellen. Klanten verwachten een consistente ervaring via alle kanalen – online, in de winkel en mobiel. AI en data-analyse spelen een steeds grotere rol bij personalisatie en voorraadbeheer. Ctac ondersteunt retailers bij het realiseren van een 360-graden klantbeeld en bij het optimaliseren van de klantreis.
- ✦ **Wholesale** ziet de grenzen met retail en productie verder vervagen. Transparantie en leveringszekerheid zijn cruciaal, net als automatisering van de supply chain. Ctac helpt groothandels bij het bouwen van wendbare, datagedreven netwerken.
- ✦ **Manufacturing** ontwikkelt zich richting smart factories waarin voorspellend onderhoud, realtime inzicht en duurzame productie centraal staan. AI-toepassingen ondersteunen planning, onderhoud en kwaliteitsbewaking.
- ✦ **Publieke-sectororganisaties** als overheden en publieke instellingen blijven investeren in veilige en schaalbare IT-oplossingen die hun dienstverlening moderniseren. De focus ligt op datagedreven besluitvorming, privacy en het voldoen aan Europese wet- en regelgeving. Ctac helpt deze organisaties met cloudmigraties en integratieoplossingen die de efficiëntie verhogen en informatie-uitwisseling tussen diensten verbeteren. Betrouwbaarheid en transparantie staan daarbij centraal.
- ✦ **Professional services** richt zich op hybride werkvormen en kennisdeling. Moderne werkplekoplossingen van Ctac ondersteunen productiviteit en samenwerking in een markt waar marges onder druk staan.

Strategische kansen

ICT-landschappen worden steeds complexer.

Door de opkomst van hybride omgevingen, waarin verschillende systemen, clouds en applicaties met elkaar communiceren, groeit de noodzaak tot naadloze integratie. Bedrijven willen weten welke data waar horen, welke cloudoplossing leidend is en hoe servicelevels en datastromen optimaal op elkaar worden afgestemd. Integratie is geen technische randvoorwaarde, maar een strategische succesfactor. Daarbij speelt de snelheid waarmee nieuwe technologieën worden geïmplementeerd, een steeds grotere rol. Hierdoor verandert de omgeving continu en moeten organisaties wendbaar blijven om mee te bewegen.

Ctac helpt organisaties bij het vormgeven van dat hybride landschap. Als trusted partner adviseert Ctac klanten over de juiste balans tussen publieke en private cloud, over koppelingen tussen applicaties en over het effectief beheren van data over meerdere platformen heen. Dankzij de combinatie van end to end-expertise, ondernemerschap en een diep begrip van bedrijfsprocessen begeleidt Ctac klanten in hun digitale transformatie: van strategisch advies tot implementatie en beheer.

Ctac investeert in sectorgerichte oplossingen die bedrijven helpen sneller en efficiënter te digitaliseren. De SAP Qualified Partner Package Solutions (QPPS) en eigen exellerators zijn herbruikbare templates: vooraf ingerichte projectmodellen die al zijn afgestemd op specifieke sectoren en processen. Juist in een tijd waarin veel verandert, zorgen deze templates voor structuur en versnelling. Bedrijven hoeven niet vanaf nul te beginnen, waardoor implementaties sneller verlopen en risico's afnemen. Dat bespaart tijd, verlaagt de kans op fouten en zorgt voor een snellere ingebruikname van systemen. Klanten profiteren van kortere implementatietijden, lagere risico's en meetbare resultaten.

Strategie 2024 – 2028

Ctac Group ondersteunt organisaties bij hun digitale transformatie en vertaalt de ambities van klanten naar toekomstbestendige IT-oplossingen. De focus op onze kernmarkten retail, wholesale, manufacturing, professional services en public is ongewijzigd. In 2025 zijn belangrijke stappen gezet om het fundament van de groep te versterken. Met de transformatie naar een geïntegreerde organisatie met één ERP-omgeving als bron van waarheid en transparante stuurinformatie is een solide basis gelegd voor groei richting 2028.

In 2025 zijn de belangrijkste onderdelen van het FUN-dament-programma afgerond en geïntegreerd in de reguliere operatie. De propositievorming die in 2024 is gestart, is in 2025 door de business geadopteerd en de teams zijn nu eigenaar van de proposities. Dit heeft geleid tot meer ondernemerschap en commerciële slagkracht, betere samenwerking en een toename van cross-sell bij bestaande klanten. De rebranding, het verstevigde groepsprofiel en de verdere professionalisering van sales en marketing hebben Ctac zichtbaar sterker gepositioneerd in de markt – en dat wordt ook herkend door onze klanten.

Daarnaast heeft Ctac Artificial Intelligence (AI) organisatiebreed omarmd. Ctac heeft een integrale visie ontwikkeld op hoe de AI-mogelijkheden van SAP en Microsoft elkaar aanvullen en optimaal kunnen worden gecombineerd, zodat klanten AI praktisch, schaalbaar en meetbaar kunnen inzetten. AI wordt niet alleen toegepast in klantoplossingen, maar ook steeds nadrukkelijker binnen onze eigen operatie.

ESG-thema's zijn integraal onderdeel van onze strategische keuzes. Strategische risico's, waaronder marktontwikkelingen, technologische afhankelijkheden en compliance-risico's, worden systematisch geïdentificeerd en gemonitord binnen het risicomanagementraamwerk. Zie de hoofdstukken

Duurzaamheid en Risicomanagement voor een nadere toelichting.

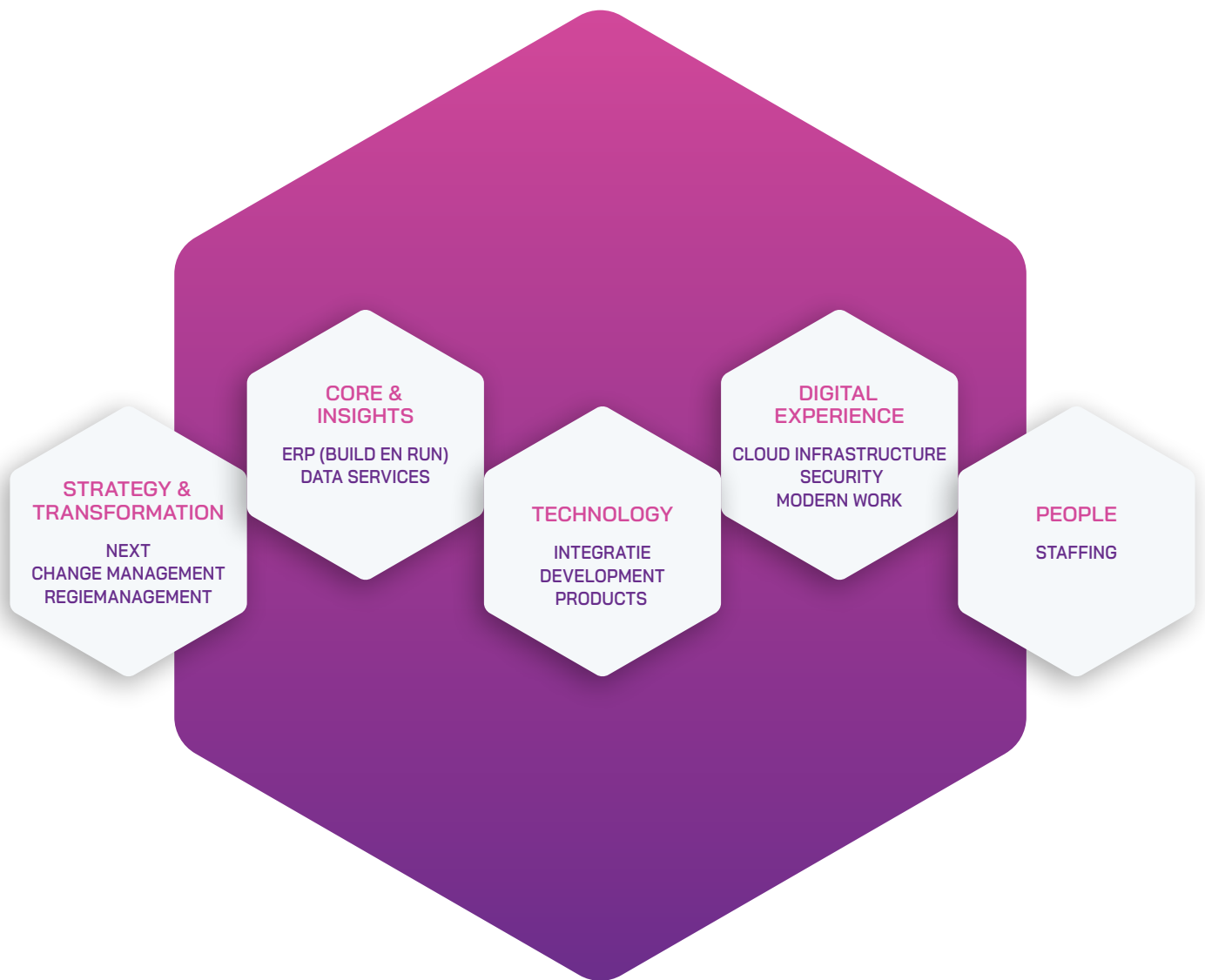
In 2025 heeft Value8 N.V. een openbaar bod uitgebracht op de aandelen Ctac. Dit heeft geen invloed gehad op de strategische koers, prioriteiten of uitvoering van de meerjarenstrategie. Ctac heeft zich in 2025 onverminderd gericht op het realiseren van de strategische doelstellingen richting 2028.

Strategy & transformation

Binnen het thema strategy & transformation begeleidt Ctac klanten bij het verbinden van hun bedrijfsstrategie met hun IT-strategie. Met de next-propositie ondersteunen we organisaties bij het ontwikkelen van een toekomstbestendige IT-strategie, waarbij zowel de huidige als de toekomstige IT-architectuur wordt gedefinieerd. Samen met de organisatie brengen we het verbeterpotentieel in kaart en creëren we draagvlak, zodat strategische keuzes niet alleen worden bepaald, maar ook daadwerkelijk worden gedragen en gerealiseerd.

Deze pragmatische aanpak passen we ook toe bij andere vraagstukken, zoals een SAP S/4HANA-implementatie. Daarbij maken we inzichtelijk wat dergelijke keuzes betekenen voor de organisatie, processen en mensen. De vraag naar pragmatische, toepasbare transformatiebegeleiding blijft groeien. Organisaties beseffen dat technologische vernieuwing, zoals de transitie naar de cloud, de implementatie van AI en een hybride digitale werkplek, alleen succesvol is wanneer mensen de verandering accepteren en processen en governance meebewegen.

In 2025 is het consultancyprofiel van Ctac verder versterkt. We onderscheiden ons hierbij door een praktische en resultaatgerichte aanpak. De ambitie is om dit domein verder uit te bouwen en Ctac nog duidelijker te positioneren als partner of choice voor organisatiebrede IT-transformaties.



Core & insights

Core & insights vormt de oorsprong en de basis van Ctac. In 2025 is verdere ervaring opgebouwd met public cloud en is ingezet op gestandaardiseerde, sectorgerichte templates. Deze omvatten onder meer gestandaardiseerde SAP inrichtingen en reporting-oplossingen. Dit verhoogt de voorspelbaarheid van projecten, versnelt implementaties en verlaagt kosten voor klanten.

De beweging naar public cloud zet door, maar krijgt andere accenten door onder meer vraagstukken over datasoevereiniteit en hybride architecturen. Dit vraagt om kennis van, en ervaring met omgevingen waarin public cloud en on-premises oplossingen naadloos samenwerken.

Binnen de insights-propositie is de vraag naar betrouwbare datafundamenten en datagedreven oplossingen verder toegenomen. Klanten bereiden

data voor op AI-toepassingen en sectorspecifieke oplossingen, zoals product passporting. Dankzij domeinkennis en gecombineerde ervaring met implementatie en migratie ondersteunt Ctac klanten effectief bij deze transitie.

Technology

Binnen het thema technology combineert Ctac eigen software, standaardapplicaties en maatwerk om klanten wendbaar en toekomstbestendig te houden. Unified Commerce is inmiddels uitgegroeid tot een volwaardige afdeling en ondersteunt retailers met moderne POS-oplossingen.

Daarnaast zien we een duidelijke toename in de behoefte aan beheersbare integraties. Door de groei van cloudoplossingen worden integraties steeds essentiëler voor het functioneren van het totale IT-landschap. Dit vraagt om robuuste, schaalbare en

Strategie 2024 – 2028

goed beheersbare integratiearchitecturen, waarbij inzicht en continuïteit centraal staan. Monitoring van deze vaak hybride en complexe landschappen wordt daarmee steeds belangrijker en kan met behulp van AI slimmer en proactiever worden ingericht.

AI heeft daarnaast een duidelijke impact op ons ontwikkelwerk. In 2025 zijn stappen gezet om ontwikkelteams productiever te maken en de kwaliteit te verhogen door AI te integreren in het ontwikkelproces. De combinatie van SAP technologie, Microsoft-platformen en eigen expertise geeft Ctac een onderscheidende positie.

Digital experience

Digital experience omvat de oplossingen voor het beheren en optimaliseren van de cloudinfrastructuur, werkplekken en cybersecurity. Een stabiele, veilige en goed geïntegreerde IT-omgeving is essentieel voor een optimale gebruikerservaring.

De vraag naar moderne digitale werkomgevingen blijft groeien. Met onze modern work-propositie helpen we klanten hun digitale werkomgeving in te richten met Microsoft-technologie als fundament en AI als versneller van productiviteit. Door gerichte investeringen in professionalisering en automatisering is de inrichting en het beheer van de digitale werkplek in hoge mate gestandaardiseerd. Dit stelt ons aantoonbaar in staat om nieuwe klanten en werkplekken snel, gecontroleerd en schaalbaar te onboarden en uit te rollen.

Tegelijkertijd zet de verschuiving van traditionele hosting naar public en sovereign cloud verder door. Klanten waarderen de mogelijkheid om data in Nederland te hosten onder regie van Ctac.

People

Het thema people richt zich op het leveren van capaciteit en expertise. Door ontwikkelingen zoals de

Wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties) en de afnemende behoefte bij klanten aan een flexibele schil staat de markt voor staffing onder druk. Dit vergroot de relevantie van langdurige klantrelaties en multidisciplinaire teams. Onze professionals worden in toenemende mate meer strategisch ingezet bij klanten, waarbij zij niet alleen capaciteit leveren, maar ook gericht bijdragen aan continuïteit, kennisborging en het realiseren van organisatiedoelstellingen.

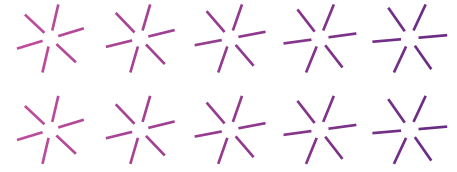
Strategische initiatieven

In 2025 heeft Ctac selectief invulling gegeven aan strategische initiatieven en events. De focus lag daarbij op het versterken van thought leadership en de praktische toepasbaarheid van AI. Met AI in Concert en het bijbehorende AI whitepaper (zie pagina 51) heeft Ctac haar positie in het voorfront van AI-ontwikkelingen onderstreept en het gesprek met klanten gevoerd over concrete toepassingsmogelijkheden. Daarnaast is een gezamenlijk Databricks- en AI-event georganiseerd, gericht op de strategische inzet van data en AI binnen het SAP landschap.

Vooruitblik

Met het afronden van de eerste fase van onze strategie, Building Excellence, is Ctac goed gepositioneerd voor de volgende fase. Deze fase richt zich op groei, verdere uitbouw van de proposities, cloud- en AI-gedreven oplossingen en het verder verbeteren van de operational excellence, samenwerking en cross-sell binnen de groep. Het fundament staat en met een vernieuwde backbone, een herkenbaar en krachtig groepsprofiel, scherp gedefinieerde proposities en een organisatie die ondernemerschap stimuleert, kijkt Ctac met vertrouwen vooruit. Autonome groei vormt daarbij het uitgangspunt. Gerichte acquisities blijven een aanvullend strategisch instrument binnen de koers richting 2028.

Van experiment naar impact: zo zet je AI écht in



Je hebt geëxperimenteerd met AI. Nu verwacht je direct resultaat. Maar hoe zet je de stap van veelbelovende pilots naar meetbare impact, zonder de controle te verliezen?

Van technologie naar leiderschap

Begrijp wat AI betekent voor je businessmodel én voor jouw rol als besluitvormer.

Focus op echte impact

Geen theorie, maar concrete ervaringen en klantvoorbeelden.

Leiden met doel en richting

Gebruik bewezen strategieën om je teams door verandering te begeleiden. Met duidelijkheid, vertrouwen en controle.

Bouwen aan een strategie voor mensen

Gebruik AI om je teams te helpen beter te besluiten, scherper te zien en betekenisvoller te werken.

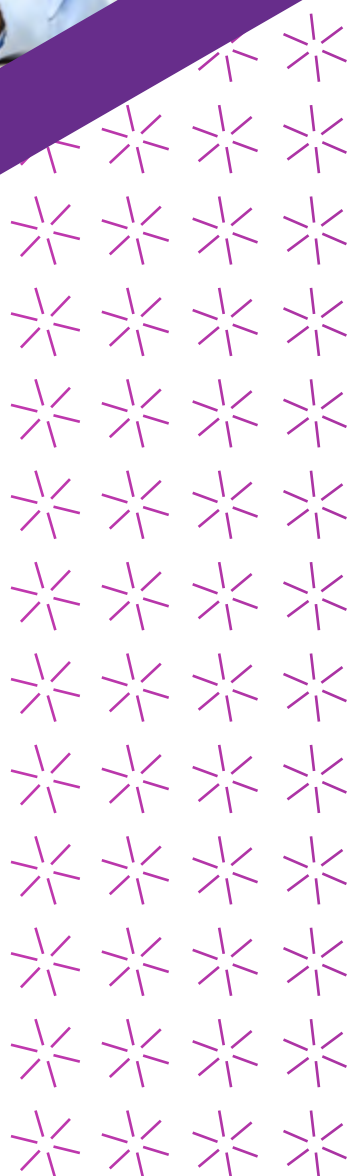


Download hier je kopie
van het e-book



Marjan van Assche

Corporate Recruiter Ctac



Kun je iets vertellen over je rol bij Ctac?

Ik werk sinds april 2021 bij Ctac en ben dus inmiddels zo'n vijf jaar actief als Recruiter. Van oorsprong ben ik vertaler. Ik ben recruitment ingerold en het bleek een perfecte match. Wat ik mooi vind aan het werk bij Ctac, is een combinatie van vrijheid en verantwoordelijkheid. Je werkt niet alleen uitvoerend, maar ook strategisch. Je krijgt de ruimte om je eigen ideeën uit te werken en de functie naar eigen inzicht vorm te geven.

Ik focus me op vaste medewerkers en langdurige freelancers in België. We zijn een relatief klein team en ik ben vaak op kantoor, en lunch dan met consultants. Daarnaast ben ik ook vertrouwenspersoon binnen Ctac België, dus ik weet wat er speelt en ben nauw betrokken. Op de eerste werkdag van nieuwe collega's ben ik er altijd, zodat nieuwe medewerkers een bekend gezicht hebben op de eerste dag. Dat persoonlijke aspect maakt mijn werk echt leuker.

"Wat Ctac onderscheidt is, de flexibiliteit. Bij ons kun je doorgroeien, of het nou horizontaal, verticaal of diagonaal is."

Wat maakt Ctac voor jou een bijzondere werkgever?

De cultuur en sfeer zijn hier gewoon goed. Ctac is van alle werkgevers waar ik heb gewerkt, de leukste. Dat maakt het ook makkelijk om enthousiast te zijn in gesprekken met kandidaten. Ik kan het oprecht aanraden en hoef niets te verkopen waar ik zelf niet achter sta. Die authenticiteit voel je en dat werkt. Wat Ctac onderscheidt, is de flexibiliteit. Bij ons kun je doorgroeien, of het nou horizontaal, verticaal of diagonaal is. Die vrijheid willen we ook echt uitdragen in onze employer branding.

Waar let je op bij het selecteren van kandidaten?

Ondernemerschap is voor mij een belangrijk criterium. Bij Ctac kan en mag veel, maar je moet het wel zelf aanpakken. We zoeken mensen die leergierig zijn, vooruit willen en goed passen bij onze organisatiecultuur, waarin diversiteit en inclusie vanzelfsprekend zijn. In 2025 hebben we de sterkste groei in tien jaar doorgemaakt. Overigens gaat het niet alleen om kandidaten vinden, retentie is ook erg belangrijk. Als iemand niet meer helemaal op zijn of haar plek zit, proberen we dat snel te signaleren en samen te kijken wat die collega nodig heeft.

Dus je hebt veel ondernomen in 2025?

Zeker. We willen groeien en 2025 was het jaar waarin we relatief gezien de grootste groei van de afgelopen jaren hebben gerealiseerd. We zijn al lange tijd op zoek naar een goede accountmanager. Dat is echt een flinke uitdaging. Gelukkig zijn we nu met een aantal sterke kandidaten in gesprek, dus ik heb er alle vertrouwen in dat dit goed komt. Als je een juiste kandidaat vindt, geeft dat een kick. Het is uitdagend om de juiste professionals te vinden, zeker in de IT-sector. Persoonlijke aandacht is hierbij van groot belang. Ik krijg vaak te horen dat mensen dat aspect waarderen en het vaak missen bij grotere IT-bedrijven. Bij Ctac proberen we juist daar het verschil te maken, ook omdat het nou eenmaal bij ons past. Een whatsappje, een felicitatie bij een verjaardag, mensen voelen zich gezien. Dat maakt het verschil.

Duurzaamheid



Duurzaamheid algemeen

[B1.24]

Grondslagen voor ESG-verslaglegging

In 2025 rapporteert Ctac Group (hierna: Ctac) over de voortgang op het gebied van ESG (Environmental, Social en Governance) volgens het rapportagekader VSME (Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs). Dit kader is gekozen omdat de onderneming buiten de reikwijdte van de Corporate Sustainability Reporting Directive valt. Het biedt een praktische en transparante manier om duurzaamheidsinformatie te structureren en te communiceren. Het verslag is net als de jaarrekening opgesteld op geconsolideerde basis en bestaat dus Ctac N.V. en haar dochterondernemingen, en er zijn geen openbaarmakingen weggelaten vanwege classificatie of gevoeligheid van informatie. De basis hiervoor blijft de stakeholderanalyse en dubbele materialiteitsanalyse; zie onderdeel Materialiteitsanalyse voor meer informatie. De indeling volgt de VSME Basic Module B1–B11 en relevante elementen uit de Comprehensive Module. Alle vereiste openbaarmakingen zijn opgenomen.

[B1.25]

Certificaten

Certificaat	Beoordeling	Uitgevende instantie	Uitgiftedatum
ISO27001-normering	Voldoet aan vereisten	KIWA	26 oktober 2025
ISAE3402-raamwerk	Voldoet aan vereisten	KPMG	28 januari 2026
ISAE3000-raamwerk	Voldoet aan vereisten	KPMG	28 januari 2026

[B2]

Materialiteitsanalyse

In 2023 heeft Ctac een stakeholderanalyse en dubbele materialiteitsanalyse uitgevoerd. Deze analyse bekijkt ESG-factoren vanuit impactmaterialiteit (het ‘inside-out’ perspectief) en financiële materialiteit (‘outside-in’ perspectief). Het proces bestond uit stakeholderdialoog, identificatie van impacts, risico’s en kansen, en prioritering van thema’s.

Rapportageperiode

Dit duurzaamheidsverslag beslaat de periode van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025 en is onderdeel van het Ctac-jaarverslag.

Entiteiten

Voor informatie over onze entiteiten en de geconsolideerde balans en omzet, zie vanaf pagina 89. De NACE-code van alle entiteiten is ‘J62 – Computer programming, consultancy and related activities’. Tenzij anders vermeld, omvat onze ESG-rapportage alleen de activiteiten van alle entiteiten van Ctac N.V. Informatie over de impacts, kansen en risico’s in onze upstream- en downstreamketen zijn nog geen onderdeel van dit duurzaamheidsverslag.

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

Hieruit zijn de volgende materiële thema’s gekomen:

- ✦ Talentontwikkeling (S)
- ✦ Privacy en data security (G)
- ✦ Duurzaamheidstransitie (E)
- ✦ Gezondheid en welzijn (S)
- ✦ Diversiteit en inclusie (S)

Duurzaamheid algemeen

Bijstelling materiële thema's in 2025

Medio 2025 is een herijking van de materiële thema's uitgevoerd. Dit heeft niet tot wijzigingen van materiële thema's geleid.

Vervolgstappen en outlook 2026

In 2024 zijn de eerste stappen gezet met een ESRS-gap-analyse en het opzetten van processen voor dataverzameling. In 2025 lag de nadruk op het verder versterken van deze processen en het waarborgen van datakwaliteit.

Ook hebben we in 2025 ons beleid en KPI's aangescherpt (zie 'ESG-dataverzameling & consolidatie'). Daarnaast is een intern klimaattransitieplan opgesteld, gebaseerd op de best practice-richtlijnen van het Science Based Targets initiative (SBTi) en de European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Gezien de lopende herzieningen van de regelgeving en technische criteria van de CSRD, wordt op dit moment niet volgens ESRS gerapporteerd en wordt er geen Taxonomy-rapportage opgesteld. Wel zijn we dankzij deze genomen stappen voorbereid om tijdig en volgens de richtlijnen te rapporteren als dat van toepassing wordt.

ESG-dataverzameling en consolidatie

Rapportage van KPI's en consolidatie/scope:

Ctac rapporteert over KPI's met betrekking tot milieu en medewerkers. Aanvullend heeft Ctac KPI's ontwikkeld voor de materiële onderwerpen duurzaamheidstransitie, diversiteit en inclusie, talentontwikkeling en gezondheid, veiligheid en welzijn, en privacy en data security.

Om de vergelijkbaarheid met het rapport van vorig jaar te behouden, is gekozen om de indeling van het verslag waar dat kan aan te houden. Boven elke paragraaf staat steeds de bijbehorende VSME-metric (basismetrics B1–B11 en waar van toepassing de aanvullende metrics C1–C9).

Proces van dataverzameling

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

- ✦ Voor gegevens over onze werknemers wordt de HR-administratie in SuccesFactors gebruikt. De gegevens uit SuccesFactors zijn onderdeel van een maandelijkse rapportage.
- ✦ Gegevens over privacy en data security worden geregistreerd in ons servicemanagementsysteem.
- ✦ Gegevens betreffende energieconsumptie en CO₂-uitstoot worden verzameld via externe gegevensbronnen van leveranciers, zoals energie- en leasemaatschappijen.

De ESG-dataverzameling wordt gecoördineerd door Controlling, die data verzamelt vanuit de diverse afdelingen en groepsmaatschappijen. Alle data wordt gecontroleerd en geconsolideerd om betrouwbaarheid te waarborgen en vervolgens gerapporteerd volgens de VSME-richtlijnen en interne rapportageafspraken. In bepaalde gevallen zijn de werkelijke (milieu)gegevens pas beschikbaar na publicatie van dit jaarverslag. In deze gevallen wordt met aannames en extrapolaties gewerkt.

Environment

[B2]

Energiebronnen

Het energieverbruik van Ctac bestaat uit het gebruik van aardgas in de panden, het verbruik van ingekochte (hernieuwbare) elektriciteit en warmte, en het gebruik van brandstoffen voor leaseauto's. Sinds 2023 is het bij de meeste Ctac-entiteiten uitsluitend mogelijk een volledig elektrische leaseauto te bestellen. Vanwege afwijkende afspraken geldt dit nog niet voor Oliver en Digimij.

[B3.30]

GHG-emissies

Voor de berekeningen over het kalenderjaar 2025 is gebruikgemaakt van energieverbruiksgegevens met betrekking tot huisvesting, (externe) datacenters en mobiliteit van onze medewerkers. Deze gegevens zijn aangeleverd door externe energie- en mobiliteitspartners. Op basis hiervan is de totale CO₂-emissie van Ctac bepaald.

De afbakening van emissies is bepaald volgens het Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol). Daarbij worden drie emissiescopes onderscheiden.

Onderstaande tabel geeft het totale energieverbruik onder scope 1 en 2 aan over het boekjaar 2025 en 2024, uitgesplitst naar energiebron.

Energiebron	Eenheid	Verbruik 2025	Verbruik 2024	Delta
Fossiele energie				
Brandstof gebruik uit fossiele bronnen	MWh	1.410	2.423	(1.013)
Brandstof gebruik uit aardgas	MWh	50	39	11
Verbruik elektriciteit, warmte stroom en koeling	MWh	1.262	1.115	147
Nucleaire energie				
	MWh	-	-	-
Stadsverwarming				
	MWh	-	-	-
Hernieuwbare energie				
Verbruik biogas in panden	MWh	-	-	-
Ingekochte hernieuwbare elektriciteit	MWh	-	-	-
Ingekochte hernieuwbare warmte	MWh	-	-	-
Ingekochte hernieuwbare stoom	MWh	-	-	-
Ingekochte hernieuwbare koeling	MWh	-	-	-
Hernieuwbare elektriciteit op locatie	MWh	-	-	-

Voor de conversie van literverbruik naar megawattuur zijn de brandstofconversiefactoren van Defra vanaf 2025 gebruikt.

Scope 1 – directe emissies

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

Scope 2 – indirecte emissies

Dit betreft de indirecte CO₂-emissie die ontstaat bij de opwekking van ingekochte energie. Ctac rapporteert de emissies van elektriciteitsverbruik in onze panden en het elektriciteitsverbruik van leaseauto's.

Scope 3 – overige indirecte emissies

Overige indirecte emissies die Ctac opneemt in scope 3, zijn de zakelijke reizen van medewerkers die niet onder scope 1 vallen. Andere scope 3-categorieën worden niet gerapporteerd, omdat deze op dit moment niet materieel zijn of omdat de benodigde gegevens niet beschikbaar zijn.

Environment

Gehanteerde aannames

Voor Digimij zijn voor de boekjaren 2025 en 2024 geen gegevens beschikbaar over het elektriciteitsverbruik van gebouwen. Voor deze jaren is daarom uitgegaan van het verbruik in 2023.

Voor Ctac Nederland en België zijn voor boekjaar 2025 eveneens geen gegevens ontvangen met betrekking tot het elektriciteitsverbruik van gebouwen. Ook hiervoor is aangesloten bij het verbruik in 2023.

Onderstaande tabel laat de totale emissies uitgesplitst naar scope 1, 2 en 3 zien. Om vergelijking met voorgaand jaar mogelijk te maken, is de data van 2024 toegevoegd.

In ton CO ₂	2025	2024	Delta
Scope 1 GHG-emissies			
Bruto scope 1-emissies	563	738	175
% van scope 1-emissies van gereguleerde ETS	0%	0%	0%
Scope 2 GHG-emissies			
Bruto location-based scope 2-emissies	338	366	(28)
Bruto market-based scope 2-emissies	627	598	29
Significante scope 3 GHG-emissies			
Bruto scope 3 GHG-emissies	17	29	(12)
Totale GHG-emissies			
Totale GHG-emissies (location-based)	918	1.133	-
Totale GHG-emissies (market-based)	1.207	1.365	(158)

Scope 1

In 2025 is de CO₂-uitstoot binnen scope 1 gedaald. Deze afname hangt samen met het verminderde gebruik van fossiele brandstoffen als gevolg van de verdere elektrificatie van het wagenpark.

Scope 2

De elektrificatie van het wagenpark leidt tot

lagere brandstofemissies en een toename van het elektriciteitsverbruik. De location-based emissies zijn lager, doordat de elektriciteitsopwekking in Nederland verder is verduurzaamd.

Scope 3

De scope 3 emissies zijn in 2025 afgenomen, door minder zakelijke vliegreizen.

[B3.29]

In MWh	Hernieuwbaar	Niet-Hernieuwbaar	Totaal
Elektriciteit (zoals weergegeven op energierekeningen)	-	1.262	1.262
Brandstoffen	-	1.460	1.460
Totaal	-	2.722	2.722

Het energieverbruik uit niet-hernieuwbare bronnen betreft het brandstofverbruik van het wagenpark, het gas- en elektriciteitsverbruik van de gebouwen en de elektriciteit voor het opladen van elektrische auto's.

[B3.29-30]

In M3	2025	2024
Grijs aardgasverbruik	5.093	3.952
Groen aardgasverbruik	-	-

In kg	2025	2024
Koelmiddelen	-	-

In MWh	2025	2024
Grijze elektriciteit	495	470
Groene elektriciteit	-	-
Zelf opgewekte (zonne-)energie	-	-
Elektriciteitsverbruik leaseauto's	767	644
Energieverbruik datacenters	323	886

In liters	2025	2024
Fossiel brandstofverbruik leaseauto's	151.083	250.728
Fossiel dieselverbruik leaseauto's	1.207	5.930

In km	2025	2024
Zakelijke reizen vliegtuig (Europees)	40.713	144.313
Zakelijke reizen vliegtuig (Intercontinentaal)	62.794	23.400
Zakelijke reizen trein	2.495	25.628

[B3.31]

GHG intensiteit*

GHG intensiteit*	2025	2024	Delta
GHG-intensiteit in verhoudingscijfers	-	-	-
Totale GHG-emissies (location-based) in verhouding tot omzet	0,007	0,009	(0,002)
Totale GHG-emissies (market-based) in verhouding tot omzet	0,010	0,011	(0,001)
Totale GHG-emissies per FTE	2,13	5,65	(3,52)

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

Environment

Overige milieu-indicatoren

Deze zijn niet van toepassing op de activiteiten van Ctac. Ctac heeft geen significante vergunningsplichtige emissies, beschikt niet over locaties in of nabij beschermde natuurgebieden en het waterverbruik blijft beperkt tot reguliere kantooractiviteiten. Deze onderwerpen zijn in de materialiteitsanalyse dan ook niet als materieel aangemerkt.

Ook de thema's gebruik van hulpbronnen, circulaire economie en afvalbeheer (B7) zijn voor Ctac beperkt relevant, omdat er geen significante materiaalketens zijn. Na technische afschrijving hebben medewerkers de mogelijkheid om laptops over te nemen; de opbrengst hiervan wordt gedoneerd aan een goed doel. Overige apparatuur wordt verantwoord gerecycled. Het kantoorafval en e-waste worden geregistreerd en waar mogelijk gerecycled of hergebruikt. Daarnaast past Ctac circulaire principes toe, onder meer door hergebruik van hardware en papier.

Social

Onze Social-strategie richt zich op het creëren van een prettige en inclusieve werkomgeving waar talent graag wil werken en gelijke kansen krijgt. Ctac streeft naar een gezonde werkplek met volop mogelijkheden voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. In dit hoofdstuk rapporteren wij over ons beleid, delen we prestatie-indicatoren (KPI's) en rapporteren we de voortgang op de drie materiële social-thema's: diversiteit en inclusie, gezondheid en welzijn, en talentontwikkeling. Ook rapporteren we over werving en selectie.

[B2]

1. Diversiteit en inclusie

Wij willen een organisatie zijn waar iedereen zich welkom en gewaardeerd voelt. Ons beleid voor diversiteit en inclusie sluit aan op onze kernwaarden: samen, gedreven, ondernemend, resultaatgericht en bewust. We stellen duidelijke doelen om gelijke vertegenwoordiging te bevorderen en gelijke kansen op alle niveaus binnen Ctac te waarborgen.

Doelstellingen

Ctac heeft meetbare doelstellingen vastgesteld om diversiteit in de top en in de bredere organisatie te vergroten. Het beleid ten aanzien van de samenstelling van het executive committee, de subtop en het overige werknemersbestand is vastgesteld door de raad van bestuur na voorafgaande goedkeuring door de raad van commissarissen.

Diversiteit

- ✦ Minimaal één derde vrouwelijke en één derde mannelijke vertegenwoordiging in het executive committee.

- ✦ Minstens één derde van de senior managementfuncties (functieniveau 7 en hoger) wordt ingevuld door vrouwen, en minstens één derde door mannen.
- ✦ Minimaal 25% van het totale personeelsbestand bestaat uit vrouwen en minimaal 25% uit mannen.
- ✦ Ten minste 15% van onze medewerkers heeft een niet-Nederlandse of niet-Belgische internationale achtergrond.
- ✦ Ten minste 30% van de medewerkers is jonger dan 35 jaar, zodat we een evenwichtige leeftijdsopbouw en instroom van jong talent behouden.
- ✦ Participatie van ten minste zes personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Inclusie

- ✦ Ten minste 60% van het medewerkersbestand heeft de online training 'Onbewuste vooroordelen' gevolgd.

De doelstellingen en resultaten over 2025 voor diversiteit binnen de raad van commissarissen en de raad van bestuur zijn opgenomen onder Governance (pagina 69).

Resultaten van het D&I-beleid

Executive committee en subtop

In 2025 zijn er geen wijzigingen geweest in het executive committee. Het executive committee bestaat uit zes mannen en geen vrouwen. Het geformuleerde streefpercentage is nog niet behaald. De samenstelling van de subtop is in 2025 gewijzigd en bestaat uit 133 mannen en 16 vrouwen. Het geformuleerde streefpercentage is nog niet behaald.

Diversiteit	Executive committee		Subtop	
	#	%	#	%
Man	6	100%	133	89%
Vrouw	0	0%	16	11%

Social

Werknemersbestand

Ultimo 2025 was 22% van onze medewerkers vrouw (streefwaarde: minimaal 25%), 78% man (streefwaarde minimaal 25%); en 28% jonger dan 35 jaar (streefwaarde: minimaal 30%). Dat laat zien dat we vooruitgang boeken en tegelijk waar verdere

verbetering mogelijk is. 5% van onze medewerkers heeft een niet-Nederlandse of niet-Belgische achtergrond. Binnen Ctac participeren 12 personen met een afstand tot de arbeidsmarkt; dat is meer dan het streefgetal van 6. De meeste doelstellingen zijn gericht op realisatie in 2027.

Diversiteit werknemersbestand	Indicator	Indicator
Man	≥25%	22%
Vrouw	≥25%	78%
Niet-Nederlandse/niet-Belgische achtergrond	≥15%	5%
Werknemers jonger dan 35 jaar	≥30%	28%
Participatie van werknemers met afstand tot de arbeidsmarkt	≥6 werknemers	12

Inclusie

In 2026 zal verder invulling gegeven worden aan de training onbewuste vooroordelen.

[B8.39]

Type contract	Aantal werknemers (headcount)
Bepaalde-tijdcontract	26
Onbepaalde-tijdcontract	428

Direct en indirecte werknemers	Aantal werknemers (headcount)
Direct	344
Indirect	110

Geslacht	Aantal werknemers (headcount)
Man	355
Vrouw	99

Land van herkomst	Aantal werknemers (headcount)
Nederland	387
België	45
Overig	22

Het personeelsverloop [B8.40] is terug te vinden in de jaarrekening.

Veilige werkomgeving en eerlijke behandeling

Ctac heeft zowel interne als externe vertrouwenspersonen bij wie medewerkers terecht kunnen voor psychosociale ondersteuning of het melden van ongewenst gedrag. We moedigen medewerkers aan om zich uit te spreken en zorgen voor laagdrempelige, vertrouwelijke toegang tot deze hulp. Het aantal meldingen wordt gemonitord en eventuele kwesties worden zorgvuldig opgevolgd. De toegenomen bekendheid met deze kanalen wijst op een groeiend vertrouwen.

Ook medewerkers met een beperking of speciale behoefte krijgen passende ondersteuning. In overleg met bedrijfsartsen en andere specialisten treffen we maatregelen zodat collega's met fysieke of mentale beperkingen actief en duurzaam inzetbaar blijven.

[B10]

Ctac staat voor gelijke beloning voor gelijk werk. We analyseren periodiek onze beloningsstructuur om eventuele ongerechtvaardigde verschillen te signaleren en waar nodig te corrigeren. Het beleid van Ctac sluit aan bij de Nederlandse wetgeving inzake gelijke behandeling, waarin gelijke behandeling en non-discriminatie centraal staan.

De toelichting over het bruto-uurloon per gender, de mediaan van het bruto-uurloon en eventuele loonkloof zijn voor dit jaar nog niet toegelicht.

2. Vitaliteit en welzijn

Het welzijn van medewerkers is essentieel voor werkplezier, motivatie en duurzame inzetbaarheid. Ons vitaliteitsbeleid richt zich op het ondersteunen van medewerkers bij het behouden en verbeteren van hun fysieke en mentale gezondheid, het versterken van onderlinge betrokkenheid en het bieden van een veilige werkomgeving. Zo investeren we in duurzame inzetbaarheid.

[B2]

Fysieke gezondheid en leefstijl

Ctac doet ergonomische werkplekchecks en biedt begeleiding bij het correct inrichten van de werkplek om klachten en blessures te voorkomen. Deze maatregelen vallen onder de zorgplicht van werkgevers, zoals vastgelegd in de Arbowet en het Arbeidsomstandighedenbesluit. Daarnaast stimuleren we een gezonde leefstijl door middel van een gezonde bedrijfskantine, gratis fruit en kortingen op sport- en fitnessactiviteiten. Daarnaast kunnen medewerkers gebruikmaken van een leasefiets voor duurzaam en gezond woon-werkverkeer.

In samenwerking met professionele partners zetten we aanvullende initiatieven in ter bevordering van vitaliteit. Zo kunnen medewerkers via PSV Vitality deelnemen aan een twaalfweeks sport- en voedingsprogramma en er is wekelijks op donderdag een vrijblijvende bootcamptraining voor alle medewerkers. Bovendien bieden we periodiek preventieve medische onderzoeken aan, waarbij een sportarts persoonlijke gezondheidsadviezen geeft op basis van een uitgebreide check-up.

Een belangrijke graadmeter voor fysieke vitaliteit is het ziekteverzuim. Ctac hanteert een proactief verzuimbeleid, gericht op preventie en effectieve re-integratie. Onze arbodienst ondersteunt onder meer bij casemanagement en bij het opstellen van terugkeerplannen, zodat langdurige uitval zoveel mogelijk wordt voorkomen. In 2025 bedroeg het ziekteverzuim 2,5 tot 3%, ruim onder het branchegemiddelde.

Social

[B2]

Mentale veerkracht en mentaal welzijn

Mentale gezondheid is een essentieel onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Ctac biedt verschillende tools om veerkracht te vergroten en de ervaren werkdruk te verminderen. Medewerkers kunnen daarbij gebruikmaken van coaching en psychologische ondersteuning.

Door vergrijzing en toenemende druk op de zorg wordt er meer gevraagd van mantelzorgers. We helpen onze medewerkers die mantelzorg verlenen met advies en het vinden van passende regelingen en ondersteuning. Via het mantelzorginitiatief Fello krijgen mantelzorgers praktische handvatten en begeleiding. Daarnaast organiseren we meerdere keren per jaar een mantelzorgcafé, waar mantelzorgers ervaringen kunnen uitwisselen. Ctac heeft mede dankzij deze initiatieven het Fello-keurmerk 'Mantelzorg Impact Workplace' ontvangen. We stimuleren een open cultuur waarin praten over mentale gezondheid normaal is. Managers krijgen training om signalen van overbelasting of burn-out tijdig te herkennen en het gesprek hierover aan te gaan. Regelmatige een-op-eengesprekken – gemiddeld eens per zes weken – helpen om problemen vroegtijdig te signaleren en samen oplossingen te vinden. Hiermee geven we invulling aan de wettelijke verplichting uit artikel 3 van de Arbowet om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen.

Ctac kent bovendien ruime verlofregelingen rond gezin en zorg. We stimuleren zowel moeders als vaders om gebruik te maken van deze regelingen en volgen de opname van verlof per geslacht om eventuele verschillen of drempels zichtbaar te maken. Door ouderschapsverlof en flexibele werktijden te normaliseren, dragen we bij aan een gezonde balans tussen werk en privé.

[B2]

Sociale verbondenheid en teamcohesie

Een sterke sociale basis en een gevoel van verbinding dragen wezenlijk bij aan werkgeluk. Onder de noemer C-People organiseert Ctac activiteiten die samenwerking, kennisdeling en teamspirit bevorderen. Elk kwartaal vindt minstens één gezamenlijke activiteit plaats om successen te vieren en saamhorigheid te versterken. Bij de vernieuwing van het kantoor in Den Bosch is veel aandacht uitgegaan naar de invloed van de fysieke werkomgeving op het welzijn van medewerkers. In 2025 is de volledige tweede verdieping vernieuwd en in 2026 volgt de rest van het pand.

Wij meten de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers regelmatig. Sinds 2025 werkt Ctac samen met CYS Group, een specialist in klanttevredenheidsonderzoek en medewerkerstevredenheidsonderzoek, en doen wij doorlopend onderzoek naar werkdruk en werkgeluk zodat we snel inzicht hebben en daarop kunnen ingrijpen. Twee weken en twee maanden na indiensttreding en na elke training vullen medewerkers een enquête in. Werkgeluk werd in 2025 met gemiddeld een 7,5 uit 10 beoordeeld. De resultaten bevestigen een positief sentiment, maar geven ook inzicht in verbeterpunten. Op basis daarvan zijn gerichte verbeterprogramma's gestart op zowel teamniveau als organisatiebreed.

Door de voortgang structureel te monitoren en initiatieven voor welzijn en vitaliteit daarop waar mogelijk aan te passen, werken we aan een werkomgeving waarin medewerkers zich energiek, verbonden en gewaardeerd voelen.

Daarnaast geven we medewerkers een stem in de organisatie. De ondernemingsraad (OR) vervult een actieve rol in het meedenken en meebeslissen over

onderwerpen variërend van organisatieveranderingen tot HR-beleid. Zo zorgen we dat medewerkers zich gehoord voelen en invloed hebben op belangrijke beslissingen.

[B2]

Medezeggenschap

In 2025 zijn meerdere overlegvergaderingen met de OR gehouden. Deze vergaderingen bevorderen zowel de formele medezeggenschap als de informele communicatie tussen de raad van bestuur en OR en HR. Tijdens deze bijeenkomsten zijn uiteenlopende aspecten van de bedrijfsvoering besproken, met onderwerpen ingebracht door zowel het bestuur als de OR. Belangrijke onderwerpen in 2025 waren het monitoren en versterken van de medewerkerstevredenheid, de Freelance+-constructie en arbeidsvoorwaarden, en enkele organisatiewijzigingen met betrekking tot de structuur en aansturing. De overlegstructuur met de OR is ingericht conform de Wet op de ondernemingsraden, die inspraak en medezeggenschap van medewerkers waarborgt.

3. Talentontwikkeling

[B2]

De medewerkers zijn onze belangrijkste asset en talentontwikkeling is de pijler onder het langetermijnsucces van Ctac. We stimuleren medewerkers om te blijven leren, zichzelf uit te dagen en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. Daarbij geldt een gedeelde verantwoordelijkheid: medewerkers nemen het voortouw in hun groei, terwijl leidinggevenden een actieve rol spelen via coaching en ondersteuning.

Ons beleid voor talentontwikkeling heeft meerdere doelen: het actueel houden van kennis, het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden, het verbreden van onze advisering, het borgen van een eerlijk en groeigericht evaluatieproces, en het vasthouden van talent binnen de organisatie.

[B10.42]

Ctacademy en continu leren

Onze interne Ctacademy is de basis van onze learning & development-strategie. Hier bieden we een breed en actueel trainingsaanbod dat voortdurend wordt uitgebreid op basis van de behoeften van onze medewerkers en (technologische) ontwikkelingen. Zo is voor het thema AI een speciale werkgroep opgericht en investeren we in kennisopbouw op dit terrein. Daarnaast hebben we zowel intern als voor klanten in 2025 meerdere AI-events georganiseerd.

We bieden medewerkers technische trainingen, zoals SAP en Microsoft-certificeringen, maar ook opleidingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, taalvaardigheid en leiderschap. Naast e-learning maken we ook gebruik van klassikale en blended leervormen, afgestemd op specifieke leerdoelen.

Gemiddeld volgen Ctac-medewerkers meerdere trainingen per jaar. Deelnemers geven feedback op inhoud en kwaliteit, waarmee we het aanbod blijven verbeteren. Zo zorgen we ervoor dat onze programma's relevant, praktijkgericht en toekomstbestendig blijven.

	Man	Vrouw
Aantal trainingsuren	15.483	4.389

Leiderschap en jong talent

Het versterken van leiderschap en de ontwikkeling van jong talent zijn strategische prioriteiten voor Ctac. In 2025 is ons leiderschapsprogramma verder uitgerold binnen de gehele groep. Dit programma helpt managers in effectief en empathisch leiderschap, gericht op ontwikkeling, samenwerking en resultaat.

Daarnaast loopt jaarlijks het talent & development-programma voor young professionals, waarin minder ervaren medewerkers intensieve begeleiding en training krijgen. De meest recente lichting in 2025 telde negen deelnemers. Ctac streeft ernaar jaarlijks minimaal één nieuwe groep te starten.

Doorgroei en behoud van talent

Om talent te behouden, investeren we in duidelijke groeipaden binnen Ctac. We stimuleren interne mobiliteit en doorstroom. Vacatures worden meestal eerst intern gedeeld en we streven ernaar minimaal 15% van de functies met interne kandidaten in te vullen.

Via succession planning identificeren we vroegtijdig medewerkers met potentie, zodat gericht kan worden geïnvesteerd in hun ontwikkeling. Deze aanpak heeft een directe impact op retentie: medewerkers blijven langer wanneer ze toekomstperspectief zien. We monitoren vrijwillig verloop, zodat we tijdig kunnen sturen op eventuele knelpunten.

Feedback en ontwikkelcyclus

Onze prestatie- en ontwikkelcyclus is gericht op continu leren. De belangrijkste onderdelen zijn:

- ✦ **real-time feedback:** Ctac stimuleert een cultuur waarin collega's elkaar feedback geven. Trainingen over constructieve feedback en instrumenten als Insights Discovery helpen medewerkers om dit op een effectieve manier te doen;

- ✦ **regelmatige check-ins:** leidinggevendenden voeren gemiddeld elke zes weken persoonlijke gesprekken met hun teamleden, waarin ontwikkeling, welzijn en prestaties structureel worden besproken;
- ✦ **jaarlijkse evaluatie:** elk jaar vindt een formeel beoordelings- en beloningsgesprek plaats, bij voorkeur rond de werkjubileumdatum van de medewerker. Ctac streeft ernaar dat met alle medewerkers jaarlijks zo'n gesprek wordt gevoerd;
- ✦ **persoonlijke ontwikkelplannen:** bij zowel doorgroei- als verbetertrajecten wordt een individueel plan opgesteld met concrete ontwikkelstappen.

Met deze aanpak, waarin feedback, coaching en loopbaanontwikkeling met elkaar verbonden zijn, bevordert Ctac een cultuur van groei en ontwikkeling. Iedereen krijgt daarbij de ruimte om zich te ontwikkelen, ongeacht achtergrond of functie.

4. Werving en selectie

[B2]

Ons doel is om een werkgever van keuze te zijn voor talentvolle professionals met uiteenlopende achtergronden. We zoeken mensen die niet alleen beschikken over de juiste kennis en vaardigheden, maar die zich ook herkennen in onze waarden. We bouwen aan een recruitmentproces dat draait om competenties en niet uitsluitend om cv's en ervaring. Het doel is een goede match op basis van kennis, gedrag en groeipotentieel, ongeacht achtergrond, geslacht of leeftijd.

Onze recruitmentstrategie is gebouwd op vijf pijlers: een persoonlijke benadering, een goede mix in leeftijd en ervaring, versterking van onze employer brand, gelijke kansen voor interne en externe kandidaten, en selectie op basis van competenties.

Voor 2025 en 2026 is het centraliseren van recruitment en de HR-processen een speerpunt. Daarnaast streven we ernaar om aan elk partnerbedrijf een vaste HR-businesspartner te koppelen.

Plan van aanpak

Ctac hanteert bij werving, selectie, doorstroom en promotie de volgende uitgangspunten:

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

Ter ondersteuning van een objectieve en eerlijke selectie maken we gebruik van gestructureerde interviews en, waar passend, digitale assessmenttools die helpen bij objectieve selectie.

Met gerichte initiatieven zorgen we dat ons team een afspiegeling is van de markten waarin we opereren, en van de klanten voor wie we werken. Diversiteit leidt tot beter begrip, meer creativiteit en uiteindelijk tot betere besluitvorming.

Doordat er gemiddeld genomen veel mannen werken in de techsector, organiseren we jaarlijks evenementen voor vrouwelijke studenten om hen kennis te laten maken met een loopbaan in IT en zo de instroom van vrouwelijk talent te stimuleren.

Mentorschap en netwerken spelen hierbij een belangrijke rol. Binnen ons mentorprogramma koppelen we jonge vrouwelijke professionals

aan ervaren vrouwelijke leiders om hun loopbaanontwikkeling te ondersteunen. Daarnaast faciliteren we interne netwerken, zoals Ctac Women (gericht op gendergelijkheid) en de Young Professionals Community, om medewerkers met verschillende achtergronden en ervaringsniveaus met elkaar te verbinden.

Executive committee en subtop

Bij vacatures in deze categorie functies wordt bekeken hoe de streefpercentages uit het diversiteits- en inclusiebeleid kunnen worden bereikt. Ctac richt zich hierbij op inclusievere functieomschrijvingen en selectiecriteria, mentoring- en coachingprogramma's gericht op vrouwen, bewustwordingscampagnes over biases, inclusievere werving-en-selectieprocessen, verbetering van instroom en doorstroom van ondervertegenwoordigde medewerkers, en voorrang voor vrouwen of kandidaten met een niet-Nederlandse/niet-Belgische achtergrond bij gelijke geschiktheid zolang de doelstellingen nog niet zijn behaald.

Een persoonlijke benadering

Werving is persoonlijk en aandachtig. We werken met vaste wervingsteams per businessunit, zodat iedere kandidaat een herkenbaar aanspreekpunt heeft. Ons uitgangspunt is dat sollicitanten binnen 48 uur een reactie ontvangen.

Kandidaten hebben tijdens het proces direct contact met teamleden en leidinggevenden, en krijgen persoonlijke en tijdige terugkoppeling. Zo zorgen we voor een transparante en respectvolle ervaring die past bij onze waarden.

Alle leden van onze hiring-teams volgen interviewtrainingen gericht op objectieve, eerlijke en gestructureerde selectie.

Social

Instroom van jong talent

Ctac investeert structureel in de volgende generatie IT-professionals. Met stageplaatsen en traineeships zorgen we dat studenten betekenisvolle praktijkervaring opdoen. We hebben jaarlijks ten minste tien stagiair(e)s, van wie een deel doorstroomt naar een vaste baan.

We onderhouden nauwe samenwerkingen met hogescholen en universiteiten en zijn jaarlijks aanwezig op minimaal vijf carrière-evenementen. Daarnaast hebben we drie actieve samenwerkingen met onderwijsinstellingen voor gezamenlijke projecten en talentprogramma's. Online wervingscampagnes via sociale media helpen ons om jonge professionals te bereiken.

Employer branding en reputatie

Een sterk werkgeversmerk helpt talent aan te trekken én te behouden. Ctac profileert zich als een organisatie waar technologie en maatwerk samenkomen en waar professionals zich kunnen ontwikkelen.

Onze *Werken bij Ctac*-webpagina wordt continu geactualiseerd met nieuwe verhalen, vacatures en beeldmateriaal dat past bij onze cultuur. De online zichtbaarheid wordt gemonitord.

Daarnaast voeren we gerichte campagnes via LinkedIn en andere platforms. Met deze aanpak versterken we ons imago als betrouwbare en aantrekkelijke werkgever.

Governance

Ctac borgt goed ondernemingsbestuur door duidelijke richtlijnen, complianceprocessen en maatregelen die integriteit en transparantie waarborgen. Governance omvat onder meer beleid tegen corruptie en omkoping, interne gedragscodes en systemen voor gegevensbescherming. Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste elementen en resultaten.

Gedragscode

Meer informatie over Ctac's gedragscode is te vinden in het hoofdstuk Governance (pagina 83) en op de website van Ctac.

[B11]

Anticorruptie en -omkoping

In de verslagperiode hebben zich geen veroordelingen of boetes voorgedaan voor overtreding van anticorruptie- of antiomkopingswetgeving.

Klokkenluidersregeling

Ctac heeft een vertrouwelijk meldpunt met wettelijke bescherming van klokkenluiders. Deze regeling is te vinden op de website.

Insiderreglement

Om te voorkomen dat medewerkers onrechtmatig met voorkennis handelen in aandelen Ctac N.V., heeft Ctac een insiderreglement. De Compliance Officer zorgt voor het bijhouden van de insiderlijst. Iedereen die op deze lijst komt, krijgt een schriftelijke melding. Daarin staat dat het verboden is om te handelen met voorwetenschap, welke regels hiervoor gelden en welke sancties volgen bij overtreding volgens de Wet op het financieel toezicht (Wft).

De Compliance Officer maakt elk jaar op tijd bekend welke perioden gelden als gesloten periode. Dit gebeurt uiterlijk vóór het begin van het kalenderjaar.

Tijdens een gesloten periode mag er niet worden gehandeld in aandelen van Ctac N.V.

Insiders moeten hun transacties in aandelen Ctac N.V. melden bij de Compliance Officer. De Compliance Officer zorgt er vervolgens voor dat deze transacties, indien wettelijk verplicht, worden gemeld bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

Privacy en data security

Ctac maakt gebruik van de data van onze klanten om diensten te kunnen leveren en klanten te helpen hun besluitvorming te optimaliseren. Datalekken voorkomen is een van de hoogste prioriteiten van Ctac. Een datalek is schadelijk voor de klanten van Ctac en schaadt de reputatie van Ctac als trusted advisor. Daarnaast kunnen datalekken leiden tot significante boetes en omzetverlies.

Zie voor de mitigerende maatregelen die Ctac treft het hoofdstuk Risicomanagement.

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

Resultaten

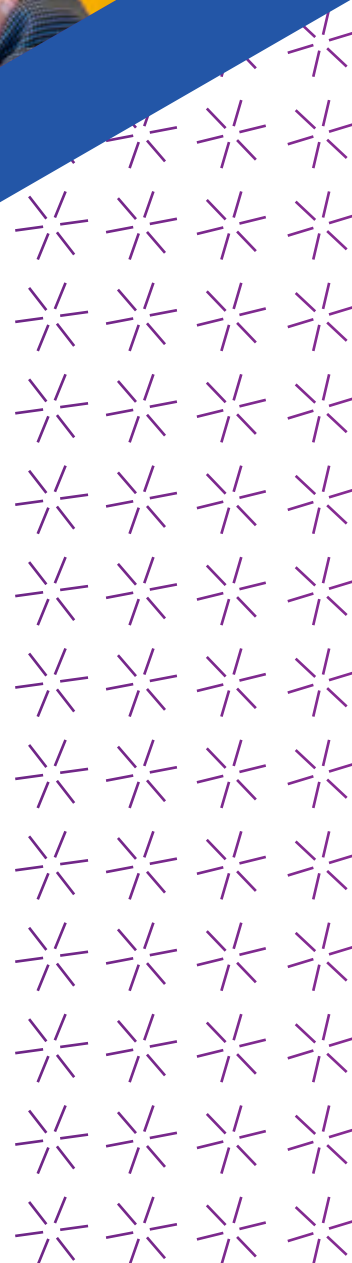
In onderstaande tabel zijn de resultaten opgenomen, die Ctac heeft gerealiseerd op de voor Ctac belangrijkste KPI's op het gebied van privacy en data security.

Privacy en data security	2025	2024	Target
Grote datalekken	-	-	-
Kleine datalekken	1	3	Maximaal 5
Datalekken tijdig gemeld aan autoriteiten	n.v.t.	100%	100%
Totaal aantal meldingsplichtige datalekken	n.v.t.	3	-



Richard Donselaar

Manager Informatievoorziening
Nederlands Loodswezen



Wat is Nederlands Loodswezen en wat is jouw taak?

Nederlands Loodswezen is een organisatie met een publieke taak: zorgen dat schepen veilig en efficiënt Nederlandse havens en de Vlaamse havens aan de Schelde in- en uitvaren. Vanaf 75 meter lengte zijn zeeschepen namelijk loodsplichtig, wat wil zeggen dat ze verplicht zijn om een loods aan boord te halen. De loods fungeert dan als adviseur van de kapitein. Aan de private kant hebben we de facilitaire tak die alles regelt om deze publieke taak mogelijk te maken, van het verzorgen van schepen en HR, en van financiën tot IT. We vallen onder toezicht van onder andere de ACM en moeten transparant rapporteren over onze dienstverlening.

In mijn rol als Manager Informatievoorziening lever ik diensten die zowel de publieke als de private tak ondersteunen. Mijn medewerkers en ik leveren navigatie-ondersteunende informatie en vormen een kennisorganisatie, dus data speelt een steeds grotere rol. Ik werk voornamelijk vanuit ons kantoor in Hoek van Holland, maar we hebben ook regionale kantoren. Ik kom het liefst in de havens, daar waar het gebeurt, dat houdt me betrokken.

Hoe ziet jullie samenwerking met Ctac eruit?

We werken al jaren met Ctac samen voor onze SAP omgeving en daar zijn we heel tevreden over. Het is voor ons heel belangrijk dat die basis op orde is, dus stabiel, voorspelbaar en kostenefficiënt. Nu zijn we recent overgestapt op Microsoft Dynamics, een nieuw systeem dat onze bedrijfsprocessen ondersteunt. Ctac beheert onze Microsoft-omgeving, waar ook de Modern Workplace-oplossingen onder vallen, zoals Teams, SharePoint en OneDrive, die het samenwerken en communiceren makkelijker maken. Daarnaast zetten we stappen richting een Security Operations Center dat continu waakt over onze digitale veiligheid. Ctac helpt ons om deze vernieuwingen stap voor stap en op een praktische manier door te voeren.

Wat waardeer je het meest in de samenwerking met Ctac?

Ctac heeft écht een omslag gemaakt. Vroeger waren ze sterk proces- en proceduregericht. Daar waren ze goed in, maar het sloot niet altijd aan bij onze manier van werken. Met de opkomst van de publieke cloud zie je dat ze nu veel flexibeler zijn geworden. Ze denken meer vanuit wat wij nodig hebben. Een goed voorbeeld is de inrichting van onze Modern Workplace. Vroeger werd alles lokaal beheerd, nu streamen we werkplekken vanuit de cloud. Dat vraagt om een compleet andere manier van denken en beheren. Ctac pakt dat volgens de best practices van Microsoft aan, zorgt dat de rechtenstructuur klopt en dat we met minimale beheerlast kunnen werken. Dat voorkomt verstoringen en maakt het beheer veel efficiënter.

De wereld is onvoorspelbaar geworden en IT-omgevingen zijn steeds complexer. Stel dat een externe verstoring zou leiden tot het uitvallen van ons plannings- en inzetsysteem, dan is er directe actie nodig van een partner die snel kan schakelen. Die partner is Ctac voor ons. Ook bij strategische gesprekken over digitale soevereiniteit werkt de samenwerking goed. Als organisatie vallen we namelijk onder de NIS2-richtlijn en maken we deel uit van de kritische infrastructuur. Dan heb je een partner nodig die niet alleen uitvoert, maar ook adviseert en helpt om vooruit te kijken.

Wat is de toekomst van databeheer?

Wij zijn een kennisorganisatie en als je de stap naar de volgende eeuw wilt maken, moet je je datalandschap op orde hebben. AI speelt daar uiteraard een rol in. Maar zonder gestructureerde data kun je met AI weinig. Ik zie Ctac steeds meer als een partner die meedenkt, adviseert en ons helpt om steeds professioneler te worden op het gebied van IT. Of het nu gaat om security, cloud, data of AI: ze zetten een stip op de horizon en helpen ons daar stap voor stap naartoe. Dat is precies wat je nodig hebt in een wereld die continu verandert.

Governance



Risicomanagement

Risicomanagement

Gezien de aard van Ctac's business is risicomanagement een van onze topprioriteiten. Enerzijds is het een belangrijk onderdeel voor het vertrouwen van klanten in Ctac, omdat het ons in staat stelt om hoogwaardige dienstverlening en services te blijven leveren. Anderzijds biedt het risicomanagementproces inzicht in de effectiviteit van maatregelen, met als doel om onze processen steeds te verbeteren. Ctac zorgt met een continu proces van interne controles en metingen dat risico's tijdig gesignaleerd worden en, indien noodzakelijk, gemitigeerd. Dit proces is voor een groot deel geborgd in het controleraamwerk voor de ISAE 3000/3402-verklaring, aangevuld met regelmatige controles voor onze ISO27001/9001-certificeringen. Aanvullend is het risicomanagement onderdeel van de overleggen tussen de raad van bestuur en de raad van commissarissen.

Risicomanagementproces

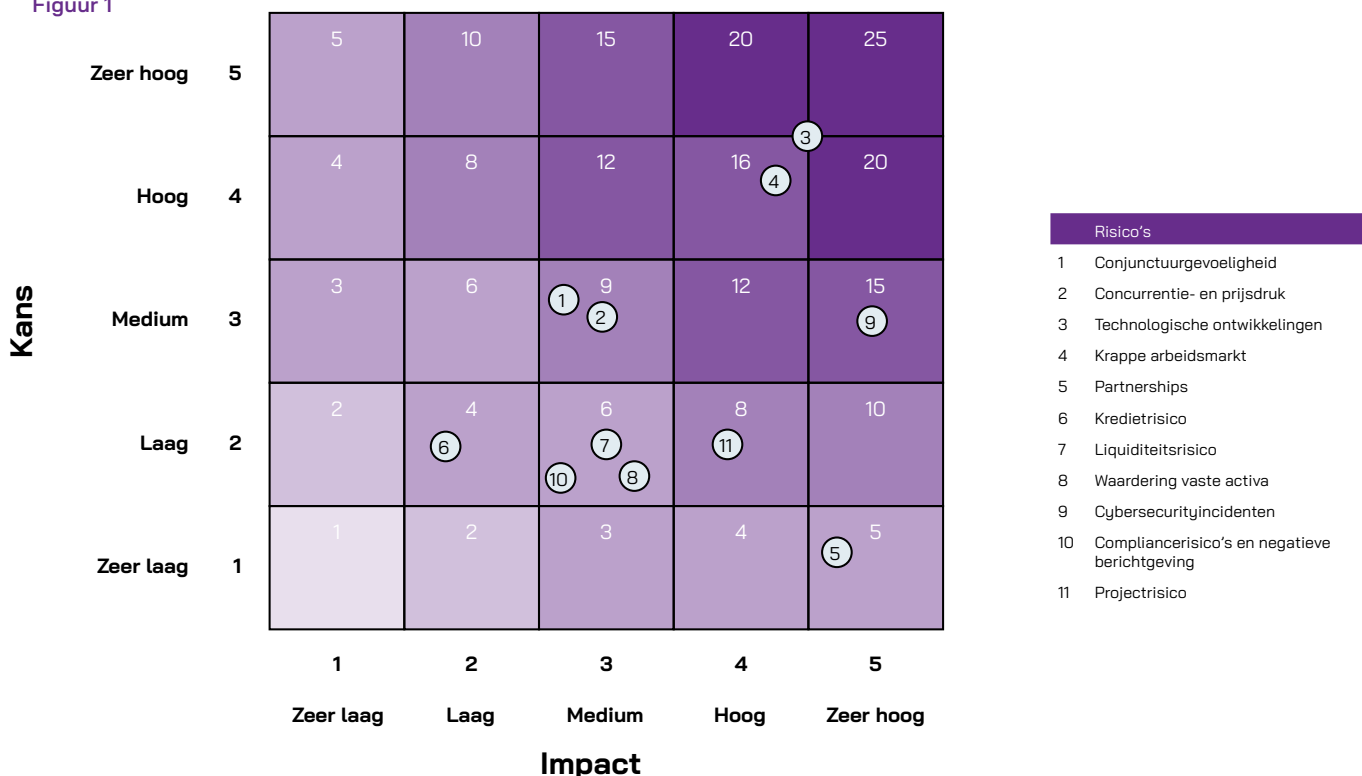
Het risicomanagementproces is een jaarlijkse cyclus waarbij de materiële risico's worden geïdentificeerd

en geanalyseerd, en de kans en impact van de risico's worden bepaald, wat leidt tot onderstaande heat map (figuur 1). Op basis daarvan worden passende beheersmaatregelen opgesteld en opgevolgd. Het risicomanagementproces, inclusief controlemiddelen en mitigerende maatregelen, is ook een terugkerend onderwerp op de agenda van de raad van commissarissen. Daarnaast worden onderwerpen zoals cyberrisico's, risicoassessment en compliance regelmatig besproken.

In 2025 is de volledige technische backbone van de organisatie vervangen. Deze wijziging is aanleiding geweest om alle bijbehorende processen, systemen en risico's tegen het licht te houden, inclusief controles. Daarbij zijn de relevante risico's in kaart gebracht, beheersmaatregelen getroffen en is de organisatie voorbereid op een veilige en soepele overgang. De uitkomsten zijn besproken en beoordeeld door de raad van bestuur.

De vervanging van de technische backbone is zonder noemenswaardige problemen verlopen.

Figuur 1



Risicomanagement

Verantwoordelijkheden

Risicomanagement is een integraal onderdeel van de planning- en controlecyclus. Ctac werkt zoveel mogelijk met uniforme processen, procedures, richtlijnen en informatiesystemen. Verantwoordelijkheden, bevoegdheden en de functiescheidingen zijn vastgelegd.

Ctac hanteert het 'Three Lines Model'.

- 1 Eerste lijn (operationeel): dagelijkse uitvoering en eigenaar van risico's en beheersmaatregelen binnen de teams.
- 2 Tweede lijn (controle en advies): dit is belegd bij de Chief Information Security Officer (CISO), die zorgt voor beleid, monitoring en handhaving, adviseert over verbeteringen en de eerste lijn ondersteunt. De Information Security Officer (ISO) ondersteunt deze rol door toezicht te houden op naleving, het uitvoeren van analyses en het vergroten van bewustzijn binnen de organisatie.
- 3 Derde lijn (audit): onafhankelijke toetsing via interne controles en externe periodieke beoordelingen onder andere ten behoeve van de ISO-normen. Ctac heeft geen interne audit-afdeling.

Het is van groot belang dat de medewerkers zich bewust zijn van de mogelijke risico's en weten hoe zij hiermee om moeten gaan. Dit borgen we via lijncommunicatie en verplichte e-learnings voor alle medewerkers, inclusief externe medewerkers die voor Ctac werken, onder andere over het Beleid Gebruik ICT-middelen, privacy en phishing. De e-learnings worden regelmatig herhaald.

Een open cultuur is daarnaast cruciaal voor een effectieve risicobeheersing. Ctac zoekt continu de balans tussen beheersing en het stimuleren van decentrale verantwoordelijkheden en ondernemerschap. Eventuele risico's die hieruit voortkomen, worden gemitigeerd door maandelijkse reviews en het tijdig plannen van corrigerende maatregelen.

Rapportage en managementcyclus

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

- ✦ voortgang van eerder afgesproken acties;
- ✦ relevante commerciële ontwikkelingen;
- ✦ project- en klantontwikkelingen/risico's;
- ✦ propositie-ontwikkeling;
- ✦ in- en externe risico's met betrekking tot cyber- en dataveiligheid, technologie, markt en personeelsplanning;
- ✦ financiële resultaten over de maand en geactualiseerde vooruitzichten;
- ✦ voortgang op de geïdentificeerde KPI's;
- ✦ organisatie- en HR-ontwikkelingen.

Bij materiële risico's of significante afwijkingen wordt de raad van bestuur direct geïnformeerd. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor besluitvorming over aanvullende beheersmaatregelen en, indien van toepassing, externe communicatie.

Rollen in risicobeheersing

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

Legal signaleert proactief relevante nieuwe en gewijzigde wet- en regelgeving, beoordeelt de mogelijke impact op Ctac en informeert hierover de raad van bestuur. De relevante ontwikkelingen worden periodiek besproken in de vergaderingen van de raad van commissarissen, zodat tijdige beslissingen kunnen worden genomen.

Bij informatiebeveiligingsincidenten werken CISO, FG en Legal samen volgens een vastgesteld incident response-proces.

Risicobereidheid

Ctac hanteert een beperkte risicobereidheid. Een risico overschrijdt onze risicobereidheid wanneer:

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

Ctac maakt twee inherente beperkingen aan haar risicobenadering:

- ❖ Ctac is mede afhankelijk van het gedrag van haar medewerkers, terwijl hun gedrag niet

redelijkerwijs voortdurend beheerst kan worden of volledig in procedures kan worden verankerd.

- ❖ Als ICT-dienstverlener is Ctac afhankelijk van externe leveranciers, klantinvloer en complexe technologische omgevingen. Hierdoor kunnen verstoringen, beperkingen in beschikbaarheid of vertragingen optreden die niet volledig door de dienstverlener te beheersen zijn.

Materiële risico's

Ctac onderscheidt zes hoofdgroepen risico's:

- ❖ strategische risico's;
- ❖ financiële risico's;
- ❖ financiële verslaggevingsrisico;
- ❖ cyberrisico's;
- ❖ compliance risico's;
- ❖ operationele risico's.

Het bestuur heeft een beoordeling uitgevoerd van de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen met betrekking tot bovenstaande risicogroepen. Ctac monitort en beheerst deze risico's via regelmatig bilateraal overleg met verantwoordelijke medewerkers en door structurele rapportages over financiële, operationele en HR performance. Daarnaast worden auditrapporten

Risicomanagement

besproken in overleggen, waarna actie wordt ondernomen en opgevolgd. Periodieke business reviews met unitmanagers geven inzicht in resultaten, sales en marktomstandigheden. Voor investeringsbesluiten worden business cases opgesteld, zodat risico's vooraf systematisch worden beoordeeld. De risicomatrix wordt jaarlijks vastgesteld door de raad van bestuur en besproken met de raad van commissarissen. Er zijn in 2025 geen materiële tekortkomingen geconstateerd.

In hierna getoonde risicomatrix zijn de meest relevante risico's die op dit moment voor Ctac gelden weergegeven. Niet onderkende risico's of niet-materiële risico's zijn hierin niet opgenomen. De kans en impact zijn van de risico's zijn ingeschat op basis van het inherente risico.

Risicomatrix

STRATEGISCH

Risico	Toelichting risico	Kans	Impact	Mitigatie
1. Conjunctuur-gevoeligheid	Schommelingen in de economische conjunctuur door bijvoorbeeld inflatie of een instabiele geopolitieke situatie in combinatie met een relatief vaste kostenstructuur hebben direct effect op het resultaat.	Medium	Medium	Ctac streeft naar meer toegevoegde waarde in de dienstverlening door te focussen op: ✦ businessproposities en marktthema's; ✦ het onderhouden en versterken van langdurige samenwerkingen; ✦ een beheersbare en flexibele kostenstructuur; ✦ verhoging van de omzet uit contracten met een langere looptijd; ✦ omzetspreiding over de verschillende markten; ✦ indexatie van contracten.
2. Concurrentie- en prijsdruk	De markt voor IT-dienstverlening is volwassen. De concurrerende markt veroorzaakt druk op prijzen en marges.	Hoog	Medium	Het maken van keuzes ten aanzien van de positionering in de markt. Investeren in de ontwikkeling van competenties en vaardigheden van de medewerkers. Investeren in de ontwikkeling van sectorspecifieke templates die concurrentievoordeel opleveren door snelle toepasbaarheid, efficiëntie en kostenbesparing.
3. Technologische ontwikkelingen	Snelle ontwikkelingen in technologie, waaronder AI, kunnen ervoor zorgen dat medewerkers niet duurzaam inzetbaar zijn en dat klanten alternatieve keuzes maken en/of mogelijk niet de beste oplossing voor hun probleem krijgen.	Hoog	Hoog	Aansluiten businessproposities bij marktontwikkelingen. Strategische personeelsplanning. Continu trainen van medewerkers. Medewerkers worden aangemoedigd om gebruik te maken van de nieuwste technologieën, waaronder AI.
4. Krappe arbeidsmarkt	Voor Ctac zijn medewerkers de belangrijkste asset van het bedrijf. Ctac groeit dankzij medewerkers. Schaarste op de arbeidsmarkt kan groei in IT-kennis in kwalitatieve zin remmen. Kwantitatief kan het leiden tot stijgende personeelskosten of beperking van de omzetgroei.	Hoog	Hoog	HR-beleid voor een stimulerend werkklimaat waarin ruimte is voor groei van medewerkers. Naast het aantrekken van nieuwe medewerkers is het behoud van medewerkers een belangrijk doel. Employer branding in lijn met de strategie en gericht op verschillende doelgroepen. Talentmanagement, diversiteit en vitaliteit zijn belangrijke thema's, ook bij het aantrekken van nieuwe medewerkers. Succesvol referral-kanaal.
5. Partnerships	Het risico dat Ctac niet voldoet aan de compliance-eisen van businesspartners, waardoor Ctac een continuïteitsrisico loopt op het leveren van producten en diensten van deze businesspartners.	Laag	Hoog	Sterke banden met onderwijsinstellingen. Periodiek overleggen met onze businesspartners. Wekelijks gesprek met de partnermanager van SAP. Regelmatig overleg over het businessplan. Monitoring of Ctac voldoet aan de certificeringseisen door middel van wekelijkse dashboards. Tussentijdse externe audits om vast te stellen dat Ctac voldoet aan de compliance-eisen. Voorbeelden hiervan zijn ISAE 3402 type II en ISO-certificeringen. Ook zijn periodieke controles in processen ingeregeld om non-compliance te mitigeren.

Risicomanagement

Risicomatrix

FINANCIEEL & FINANCIËLE VERSLAGGEVING

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

Risicomatrix

CYBERRISICO'S

Risico	Toelichting risico	Kans	Impact	Mitigatie
9. Cybersecurity-incidenten	Als aanbieder van algemene IT- en clouddiensten is het voor Ctac vanzelfsprekend aandacht te besteden aan het identificeren en behandelen van de cyberrisico's die gerelateerd zijn aan de geleverde diensten. Het risico bestaat dat onrechtmatig toegang wordt verkregen tot systemen en data van Ctac of Ctac's klanten als gevolg van deze cyberrisico's. De onrechtmatige toegang tot systemen en data is schadelijk voor klanten en schaadt de reputatie van Ctac als trusted advisor. Daarnaast kan een datalek voor Ctac leiden tot significante boetes en verlies van de omzet.	Medium	Hoog	De Chief Information Security Officer (CISO) werkt samen met de Privacy Officer, de businessunits en de staforganisatie om cyber- en privacyrisico's continu inzichtelijk te maken en structureel te verminderen. De nadruk ligt op het actief verbeteren van beveiligingsmaatregelen, het versterken van bewustwording binnen de organisatie en het continu aanscherpen van processen in plaats van enkel risicobeperking tot een normniveau. Ctac heeft het Information Security Management Systeem (ISMS) gebaseerd op de ISO27001-normering en een ISAE3402- en ISAE3000-raamwerk. De werking van de getroffen maatregelen wordt jaarlijks getoetst via interne en externe audits, waarbij verbeterpunten gericht worden doorgevoerd. Als onderdeel van het ISMS heeft Ctac een intern operationeel securityteam. Dit team monitort continu het IT-landschap en zal bij dreiging direct reageren. Ctac voert een actief cyberrisicomanagementproces uit om zowel detectieve als preventieve maatregelen up-to-date te houden ten opzichte van alle technologische en IT-ontwikkelingen. Ctac heeft een cybersecurityverzekering om in geval van een cyberincident beroep te kunnen doen op externe specialisten ter ondersteuning van het interne team.

COMPLIANCE RISICO'S

Risico	Toelichting risico	Kans	Impact	Mitigatie
10. Compliance-risico's en negatieve berichtgeving	Ctac moet in de bedrijfsvoering voldoen aan wet- en regelgeving. De reputatie van Ctac kan geschaad worden door ongunstige berichtgeving in de media en op social media. Daarnaast bestaat het risico op claims als niet voldaan is aan de wet- en regelgeving.	Laag	Medium	Ctac bewaakt risico's met een multidisciplinaire aanpak voor wet- en regelgeving, waaronder continue monitoring van regelgeving en de mogelijke impact daarvan. Ctac heeft een gedrags-, insiders- en klokkenluidersregeling opgesteld, waaraan alle medewerkers zich moeten houden. Deze zijn te vinden op de website.

OPERATIONELE RISICO'S

Risico	Toelichting risico	Kans	Impact	Mitigatie
11. Projectrisico	Ctac heeft verschillende contractvormen met klanten. Een belangrijk deel van de omzet genereert Ctac door projecten voor klanten uit te voeren. Hoe Ctac projecten uitvoert, kan invloed hebben op de prestaties en resultaten van Ctac. Het risico bestaat dat projecten niet conform specificatie, afspraken en geplande marges worden opgeleverd.	Medium	Medium	One way of working is geïmplementeerd om kwaliteit van werkwijze te optimaliseren. Nauwkeurige formulering van de scope, een frequente rapportering aan de Project Review Board en uitvoering door ervaren en gekwalificeerde medewerkers.

Risicomanagement

Naast de risico's in de risicomatrix zijn er risico's in het kader van fraude en duurzaamheid beoordeeld. Deze onderwerpen vallen buiten de scope van de heat map, zoals opgenomen in figuur 1. De beoordeling wordt jaarlijks herijkt en aangescherpt bij relevante wets- of marktwijzigingen.

Overige frauderisico's

Onrechtmatige betalingen

Om te voorkomen dat betalingen onrechtmatig worden uitgevoerd, heeft Ctac het betaalproces zo ingericht dat nieuwe of gewijzigde crediteurgegevens in het ERP-systeem eerst moeten worden goedgekeurd door een andere medewerker. Zo kan niet één persoon het hele proces uitvoeren. Deze scheiding is ook ingebouwd in de bankapplicatie: de persoon die de betalingen klaarzet, mag niet dezelfde persoon zijn die ze autoriseert. Met de overgang naar SAP S/4 heeft Ctac Multi-Bank Connectivity (MBC) in gebruik genomen. Dit betreft een applicatie die een rechtstreekse koppeling tussen SAP S/4 en de bankapplicatie maakt. Als gevolg hiervan kunnen betalingen in S/4 geautoriseerd worden door bevoegde personen, waardoor het risico op onrechtmatig aanpassen van betaalbestanden wordt gemitigeerd.

Steekpenningen

Bij langdurige contracten, zoals beheerovereenkomsten, bestaat theoretisch een hoger risico op steekpenningen. Ctac beperkt dit risico door altijd meerdere medewerkers bij het verkoopproces te betrekken, waardoor corruptie moeilijker uitvoerbaar is. Voor kortlopende contracten is het risico van steekpenningen van nature al laag. Daarom wordt het totale risico als zeer klein ingeschat. Daarnaast is ook sprake van interne controles op creditcardbetalingen en autorisaties van alle kostenfacturen.

Onrechtmatig onttrekken van IP door medewerkers

Er bestaat een risico dat medewerkers intellectueel eigendom (IP) van Ctac meenemen, zoals de broncode van zelf ontwikkelde software voor XV Retail of Fit4RealEstate. Deze broncode is opgeslagen in een beveiligde opslagplaats. Toegang tot deze omgeving is strikt beperkt: alleen medewerkers die het echt nodig hebben, krijgen toegang. Door deze strenge toegangscontrole wordt het risico op ongeoorloofde toegang en onttrekking aanzienlijk verkleind.

Risicomanagement ten aanzien van duurzaamheid

De impact van duurzaamheidsrisico's op onze bedrijfsvoering schatten we op dit moment in als laag. We hebben een aantal materiële onderwerpen geïdentificeerd op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarvoor we verwijzen naar het hoofdstuk 'Duurzaamheid'.

Verklaring inzake corporate governance

Ctac past de principes en best practices van de Nederlandse Corporate Governance Code 2025 zoveel mogelijk toe. Afwijkingen van de code zijn beperkt en worden in dit onderdeel toegelicht met een verwijzing naar de relevante bepaling van de Corporate Governance Code van 20 maart 2025.

In 2025 heeft Value8 N.V. een (verplicht) openbaar bod uitgebracht op alle geplaatste en uitstaande gewone aandelen van Ctac N.V., voor zover nog niet door Value8 N.V. gehouden. Voor verdere informatie over dit proces wordt verwezen naar pagina 28 en pagina 48.

Interne risicobeheersing

Ctac beschikt over een Debiteuren Board, een Project Review Board en een contractmanagementsysteem. De interne risicobeheersings- en controlesystemen zijn geïntegreerd in de administratieve organisatie/interne beheersing. Doordat risico's en afwijkingen adequaat gerapporteerd worden en afwijkingen achteraf hersteld kunnen worden, acht Ctac een gesepareerde interne auditfunctie niet noodzakelijk (1.3 en toegestaan onder 1.3.6). In het verlengde daarvan wordt ook afgeweken van de subonderdelen 1.3.1 t/m 1.3.5iii en 2.6.4. Jaarlijks beoordelen de raad van commissarissen en Ctac zelf of het interne toetsingssysteem nog volstaat of dat een interne auditfunctie toch nodig is. In het verslagjaar is geconcludeerd dat het huidige systeem afdoende functioneert en dat de invoering van een separate interne auditfunctie op dit moment niet noodzakelijk is. De externe accountant beoordeelt of er sprake is van significante tekortkomingen in de interne beheersing welke kunnen resulteren in een afwijking van materieel belang in de financiële overzichten als gevolg van fouten en/of fraude.

Commissies

Alle leden van de raad van commissarissen zijn lid van de auditcommissie. Om deze reden rapporteert de auditcommissie niet separaat aan de raad van commissarissen (1.5.3, 1.5.4, 1.6.1 en 1.6.3).

Hetzelfde geldt voor de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie (2.2.5, 2.3.5, 3.1.1 en 3.2.1).

Samenstelling en opvolgingsbeleid

De voorzitter van de raad van commissarissen is tevens bestuurder van Value8 N.V., de grootaandeelhouder van Ctac N.V., en om die reden niet-onafhankelijk (in de zin van best practice-bepaling 2.1.8 en daardoor wordt afgeweken van best practice-bepaling 2.1.9). Met tevens een drietal onafhankelijke commissarissen is de samenstelling van de raad van commissarissen zodanig dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

Door de omvang van Ctac wordt geen geformaliseerd opvolgingsplan voor bestuurders of commissarissen gehanteerd (2.2, 2.2.4 en 2.2.5iv). De raad van commissarissen en de remuneratie-, selectie- en benoemingscommissie beoordelen jaarlijks onder andere het rooster van aftreden, het diversiteitsbeleid en indien van toepassing de profielschets voor de raad van commissarissen. Deze aanpak biedt Ctac voldoende flexibiliteit om te acteren op (personele) wijzigingen.

Bestuurlijke ondersteuning

Ctac heeft vanwege de beperkte omvang van de onderneming en de bestuursstructuur geen secretaris van de raad van bestuur aangesteld (2.3.10). Het bestuurssecretariaat ondersteunt de informatievoorziening en organisatie van vergaderingen van de raad van bestuur en de raad van commissarissen. De General Counsel ziet erop toe dat de juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen.

Gebruik elektronische communicatiemiddelen

Onder bijzondere omstandigheden maakt Ctac gebruik van webcams en/of andere technische hulpmiddelen voor het volgen van analisten- en

Verklaring inzake corporate governance

andere bijeenkomsten en vergaderingen door derden (4.2.3). Presentaties worden na afloop van de bijeenkomsten op de website geplaatst.

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

Bestuursstructuur

Raad van bestuur

De raad van bestuur van Ctac is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van doelstellingen en strategie, en voor het uitvoeren van het strategische en operationele beleid van de onderneming. De raad van bestuur richt zich bij het uitvoeren van zijn taak op het belang van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming. Daarbij streeft de raad van bestuur naar het realiseren van duurzame langetermijnwaardecreatie voor Ctac. Hierbij wordt rekening gehouden met de belangen van alle stakeholders en met de effecten van het handelen van de vennootschap en de daarmee verbonden ondernemingen op mens en milieu. Bestuurders ontvangen een op KPI's gebaseerde variabele kortetermijn- en langetermijnbeloning.

De raad van bestuur werd in 2025 gevormd door de heren Gerben Moerland (CEO) en Paul de Koning (CFO). De raad van commissarissen heeft Gerben Moerland op 13 oktober 2023 benoemd tot statutair bestuurder. Vanaf dat moment is hij zowel CEO als voorzitter van de raad van bestuur. De raad van commissarissen heeft Paul de Koning op 13 april 2023 benoemd tot statutair bestuurder in de rol van CFO. Voor gegevens over de raad van bestuur verwijzen wij naar pagina 15.

Executive committee

Begin 2022 is het executive committee (ook wel directie genoemd) ingevoerd om meer grip te

hebben op de operationele gang van zaken en de implementatie van de strategie te versnellen. Deze bestaat uit de raad van bestuur, directeur Technology & Information Management, directeur Sales Nederland, directeur Ctac België en directeur Sales België. Het executive committee stuurt de operatie aan, pakt businessunit-overstijgende thema's op en vertaalt de strategie naar de dagelijkse praktijk. Regelmatig worden leden van het executive committee (niet zijnde leden van de raad van bestuur) uitgenodigd in vergaderingen van de raad van commissarissen om toelichting te geven op specifieke onderwerpen. Op deze manier wordt de raad van commissarissen verdergaand in staat gesteld om toezicht te houden op de aansturing van de operatie en de uitvoering van de strategie.

Raad van commissarissen

De raad van commissarissen houdt toezicht op het bestuur en fungeert als adviesorgaan. De werkwijze en de profielschets zijn vastgelegd in een reglement en zijn gepubliceerd op de website van Ctac.

Samenstelling per 15 april 2025:

- ✦ Peter Paul de Vries (voorzitter)
- ✦ Jeanette van Sommeren-Rustenburg (vicevoorzitter)
- ✦ Theo Punter
- ✦ Marianne Nieuwenhuis

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2025 is besloten het aantal leden van de raad van commissarissen uit te breiden van drie natuurlijke personen naar vier natuurlijke personen. Omdat de termijnen van Harry Hendriks en Ton Vernaas afliepen na de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2025, en er tevens een vacature was na het terugtreden van Marlies van Elst per ultimo 2024, zijn Peter Paul de Vries, Jeanette van Sommeren-Rustenburg, Theo Punter en Marianne Nieuwenhuis op 15 april 2025 ieder benoemd voor een periode van vier jaar,

eindigend per het tijdstip van het sluiten van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2029. Jeanette van Sommeren-Rustenburg is het aanspreekpunt voor de ondernemingsraad. Bij de benoeming van de huidige commissarissen is geen gebruik gemaakt van het versterkte aanbevelingsrecht van de ondernemingsraad zoals voorzien in het structuurregime dat Ctac hanteert. Benoemingen vinden plaats conform de Corporate Governance Code, waarbij een maximale benoemingstermijn van tweemaal vier jaar als uitgangspunt geldt en eventuele benoeming daarna wordt toegelicht in het verslag van de raad van commissarissen. Een overzicht van de leden van de raad van commissarissen is opgenomen op pagina 25. Een beschrijving van de werkzaamheden van de raad van commissarissen in 2025 is te vinden op pagina 26.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

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

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

- ✦ uitgifte van aandelen of verlening van rechten tot het nemen van aandelen, alsook delegatie van voornoemde bevoegdheden aan de raad van bestuur;
- ✦ vaststelling van de jaarrekening;
- ✦ vaststelling van de winstverdeling en het dividend;
- ✦ verlening van decharge aan de leden van de raad van bestuur voor het gevoerde beleid;
- ✦ verlening van decharge aan de leden van de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht op het gevoerde beleid van en het beheer door de raad van bestuur;
- ✦ benoeming van commissarissen op voordracht van de raad van commissarissen;

- ✦ opzegging van het vertrouwen in de raad van commissarissen;
- ✦ benoeming van de externe accountant;
- ✦ wijziging van de statuten op voorstel van de raad van bestuur, welk voorstel is goedgekeurd door de raad van commissarissen;
- ✦ machtiging van de raad van bestuur tot de inkoop van eigen aandelen;
- ✦ vaststelling van het bezoldigingsbeleid van Ctac (op voorstel van de raad van commissarissen) en vaststelling van de bezoldiging van de leden van de raad van commissarissen;
- ✦ adviserende stemming over het bezoldigingsverslag;
- ✦ goedkeuring van bepaalde belangrijke bestuursbesluiten.

Beschermingsmaatregelen

Voor verdere informatie over de beschermingsmaatregelen van Ctac wordt verwezen naar pagina 155.

Communicatie met stakeholders

Ctac hecht grote waarde aan open en transparante communicatie met de financiële gemeenschap in het algemeen en met haar kapitaalverschaffers in het bijzonder. Ctac onderhoudt regelmatig contact met analisten, beleggers en (financiële) media. Ctac communiceert door middel van openbaar gemaakte persberichten en waarborgt zorgvuldige, gelijktijdige informatieverstrekking aan alle aandeelhouders via zijn disclosure policy. In dit beleid, te vinden op Ctac's website onder Over Ctac, Investor Relations, Code & Regelgeving, is ook de interactie met stakeholders vastgelegd.

Gedragscode

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

Verklaring inzake corporate governance

Diversiteit en inclusie (D&I)

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

Doelstellingen en resultaten voor de samenstelling van de raad van bestuur en de raad van commissarissen staan in dit hoofdstuk.

Doelstellingen en resultaten voor het executive committee, de subtop en het verdere werknemersbestand zijn terug te vinden in de paragraaf Social in het hoofdstuk Duurzaamheid.

Doelen van het D&I-beleid

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

Diversiteit in het leidinggevend kader:

- ✚ ten minste 1/3^e van de leden van de raad van commissarissen is vrouw en ten minste 1/3^e is man¹;
- ✚ ten minste 1/3^e van de leden van de raad van bestuur is vrouw en ten minste 1/3^e is man.

Plan van aanpak

Bij vacatures in de raad van bestuur of in de raad van commissarissen wordt steeds bekeken hoe de streefpercentages uit het D&I-beleid kunnen

worden bereikt. Ctac richt zich hierbij op een meer inclusieve en diverse profielschets, een wervings- en selectieproces dat ingericht is op het identificeren van meer vrouwelijke kandidaten, concrete doelstellingen voor longlist en shortlist (waarvan minimaal 1/3^e van de kandidaten vrouw is), voorrang voor een vrouwelijke kandidaat bij gelijke geschiktheid zolang het streefpercentage niet is bereikt, en aanvullende aandacht voor diversiteit in leeftijd en (culturele) achtergrond.

Resultaten van het D&I-beleid en verantwoording

Raad van bestuur

In 2025 is de samenstelling van de raad van bestuur niet gewijzigd. De raad van bestuur bestaat uit twee mannen, waardoor het geformuleerde streefpercentage nog niet is behaald.

Raad van commissarissen

De samenstelling van de raad van commissarissen is gedurende 2025 veranderd. Na het terugtreden van Marlies van Elst (ultimo 2024) en het aflopen van de termijnen van Harry Hendriks en Ton Vernaas op 15 april 2025, zijn op dezelfde datum Peter Paul de Vries, Jeanette van Sommeren-Rustenburg, Theo Punter en Marianne Nieuwenhuis benoemd tot commissaris. De raad van commissarissen voldoet met twee mannen en twee vrouwen aan het (wettelijke) streefpercentage.

Samenstelling per ultimo 2025

De onderstaande tabel toont de man-vrouwverdeling in de raad van bestuur en de raad van commissarissen per eind 2025.

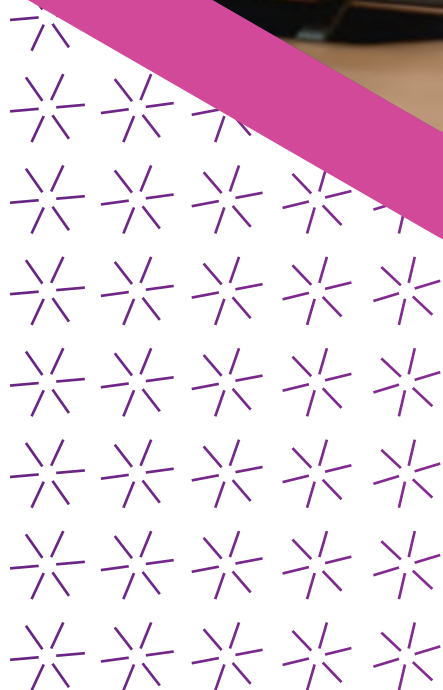
Diversiteit	Raad van commissarissen		Raad van bestuur	
	#	%	#	%
Man	2	50%	2	100%
Vrouw	2	50%	0	0%

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



Anita
Franken

Manager Finance & Contracts
Ctac



Welke rol heb je binnen Ctac?

Ik werk sinds 1 november 2006 bij Ctac. Oorspronkelijk kwam ik voor drie weken, maar ik ben doorgegroeid naar Manager Finance & Contracts. Ik houd van werken met mensen en cijfers, en in deze rol kan ik die aspecten goed combineren. Sinds 2020 combineer ik mijn rol als Manager Finance & Contracts met verantwoordelijkheden op het gebied van facility-management. Tijdens de COVID-19-periode stond ons pand grotendeels leeg. Dit gaf ons de kans kritisch te kijken naar het gebruik van ruimtes en de inrichting van facilitaire contracten. In deze rol kan ik zorgen voor een efficiënte en goed georganiseerde werkomgeving waar collega's met plezier samenwerken.

"Als er iets moet gebeuren, pak je het op. Maar je staat er niet alleen voor. We lossen het samen op, of je nu klant bent of collega. Die combinatie van betrokkenheid en daadkracht maakt Ctac bijzonder, prettig én effectief."

Veel ruimte om dingen te ondernemen dus?

Dat is typisch Ctac: een mentaliteit van mouwen opstropen. Als er iets moet gebeuren, pak je het op. Maar je staat er niet alleen voor. We lossen het samen op, of je nu klant bent of collega. Hoewel we een organisatie zijn waarin resultaten belangrijk zijn, verliezen we nooit het menselijke aspect uit het oog. Die combinatie van betrokkenheid en daadkracht maakt Ctac bijzonder, prettig én effectief.

Hoe komt dat ondernemerschap tot uiting in je stijl van leidinggeven?

Door mensen in mijn team te bevragen: waar maak jij het verschil? Vaak zit ondernemerschap al in je DNA, je herkent het alleen niet altijd. Mijn taak is om dat bewustzijn te vergroten. Voor mij draait het om coachend leidinggeven: de balans vinden tussen richting geven en ruimte bieden. Ik zie deze stijl ook

terug bij veel van mijn collega's. Niet elke manager is meteen een leider. Daarom is het goed dat Ctac op dit gebied trainingen organiseert, waar je leert uitdagen en vertrouwen geven. Binnen mijn team daag ik mensen uit om mee te denken, juist ook nieuwe medewerkers. Dat typeert de cultuur: verantwoordelijkheid nemen, creatief denken en samen de schouders eronder zetten. Niet zomaar blijven doen wat we altijd deden, maar continu zoeken naar manieren om het slimmer te doen.

Wat was de grootste uitdaging voor je team in 2025?

2025 stond in het teken van de implementatie van onder andere S/4HANA Public Cloud en de servicemanagementtool Xurrent. Dit heeft geleid tot duidelijke verbeteringen in onze interne processen en in de dienstverlening aan onze klanten. We hebben een ingrijpende verandering doorgevoerd, waarbij we meerdere onderdelen tegelijk hebben vernieuwd; een prestatie waar we trots op zijn. Het was een intensieve periode waarin we de reguliere werkzaamheden hebben voortgezet. Juist dat maakt het extra bijzonder wat we met elkaar hebben bereikt door goed samen te werken, elkaar te ondersteunen en steeds de juiste stappen te zetten.

Zijn innovaties als deze gebruikelijk bij Ctac?

Bij Ctac zijn we gewend te werken in een omgeving die continu verandert. Trends als overstappen naar de public cloud en het toepassen van AI zijn bij ons onderdeel van de dagelijkse praktijk. Samen met collega's uit verschillende vakgebieden kijken we steeds hoe we processen slimmer en efficiënter kunnen maken. Dat kan heel praktisch, bijvoorbeeld door AI in te zetten om onze mailbox te stroomlijnen. Met slimme koppelingen en suggesties kunnen we sneller en efficiënter werken. In een dienstverlenende organisatie móet je ook blijven vernieuwen. Je wilt snel kunnen inspelen op veranderingen en tegelijk betrouwbaar blijven voor je klanten. Zo blijven we samen bouwen aan oplossingen die echt werken.

Jaarrekening



Geconsolideerde balans per 31 december (voor winstbestemming)

(in € x 1.000)

	Toelichting	2025	2024
ACTIVA			
VASTE ACTIVA			
Immateriële vaste activa	1	25.772	26.817
Gebruiksrechten	2	7.653	8.438
Materiële vaste activa	3	2.630	2.887
Latente belastingvorderingen	4	89	88
		36.144	38.230
VLOTTENDE ACTIVA			
Vorraden	6	86	86
Handelsdebiteuren	7	14.523	13.990
Overige vorderingen	7	13.651	9.711
Te vorderen vennootschapsbelasting		771	366
Liquide middelen	8	4.588	9.577
		33.619	33.730
		69.763	71.960
PASSIVA			
EIGEN VERMOGEN			
	9		
Gestort en opgevraagd kapitaal		3.396	3.396
Agioreserve		11.403	11.403
Overige reserves		14.510	12.156
Resultaat boekjaar		3.599	3.910
Toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.		32.908	30.865
GROEPSVERMOGEN		32.908	30.865
LANGLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Leaseverplichtingen	2	5.346	6.227
Overige langlopende verplichtingen	10	168	372
Latente belastingverplichtingen	4	867	1.057
		6.381	7.656
KORTLOPENDE VERPLICHTINGEN			
Leaseverplichtingen	2	2.667	2.552
Voorzieningen	12	62	71
Handelscrediteuren en overige schulden	13	27.745	30.816
		30.474	33.439
		69.763	71.960

Jaarrekening

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening

(in € x 1.000)

	Toelichting	2025	2024
Omzet uit contracten met klanten	14	125.709	124.331
Overige inkomsten	14.1	-	275
Totaal bedrijfsopbrengsten		125.709	124.606
Bedrijfslasten			
Inkoopwaarde hard- en software		(23.034)	(19.288)
Uitbesteed werk		(36.167)	(39.768)
Personeelskosten	15	(48.180)	(47.220)
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	(1.736)	(1.508)
Afschrijvingen gebruiksrechten	2	(2.759)	(2.860)
Afschrijvingen materiële vaste activa	3	(888)	(807)
Overige bedrijfskosten	16	(7.985)	(7.598)
Totaal bedrijfslasten		(120.749)	(119.049)
Bedrijfsresultaat		4.960	5.557
Financieringslasten	17	(358)	(390)
Totaal financieringslasten		(358)	(390)
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen		4.602	5.167
Belastingen	18	(1.003)	(1.257)
Nettoresultaat		3.599	3.910
Aandeel derden		-	-
Toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.		3.599	3.910
Totaal		3.599	3.910
Winst per aandeel	19		
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V. per aandeel (in €)		0,25	0,28
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V. per aandeel na verwatering (in €)		0,25	0,28
Aantal gewone aandelen ultimo		14.149.023	14.149.023
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen		14.149.023	14.149.023
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen ten behoeve van de berekening van de verwaterde winst per aandeel		14.149.023	14.149.023

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

(in € x 1.000)	2025	2024
Nettoresultaat over het boekjaar	3.599	3.910
Overig totaalresultaat, niet afgewikkeld via het resultaat	-	-
Totaalresultaat over het boekjaar	3.599	3.910
Totaalresultaat toe te rekenen aan aandeelhouders Ctac N.V.	3.599	3.910
Totaalresultaat over het boekjaar	3.599	3.910

Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen over 2025

(in € x 1.000)	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Onver- deelde winst	Toekomend aan aandeel- houders Ctac N.V.	Groeps- vermogen
Saldo per 1 januari	3.396	11.403	12.156	3.910	30.865	30.865
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	3.599	3.599	3.599
Totaalresultaat over het boekjaar	-	-	-	3.599	3.599	3.599
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	2.354	(2.354)	-	-
Dividend	-	-	-	(1.556)	(1.556)	(1.556)
Saldo per 31 december	3.396	11.403	14.510	3.599	32.908	32.908

Geconsolideerd mutatieoverzicht eigen vermogen over 2024

(in € x 1.000)	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Overige reserves	Onver- deelde winst	Toekomend aan aandeel- houders Ctac N.V.	Groeps- vermogen
Saldo per 1 januari	3.396	11.403	12.761	951	28.511	28.511
Nettoresultaat boekjaar	-	-	-	3.910	3.910	3.910
Totaalresultaat over het boekjaar	-	-	-	3.910	3.910	3.910
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	-	-	-	-
Dividend	-	-	(605)	(951)	(1.556)	(1.556)
Saldo per 31 december	3.396	11.403	12.156	3.910	30.865	30.865

Jaarrekening

Geconsolideerde kasstroomoverzicht

(in € x 1.000)

	Toelichting	2025	2024
KASSTROOMOVERZICHT			
Bedrijfsresultaat		4.960	5.557
Afschrijvingen immateriële vaste activa	1	1.736	1.508
Afschrijvingen gebruiksrechten	2	2.759	2.860
Afschrijvingen materiële vaste activa	3	888	807
Mutatie voorzieningen	12	(9)	(1.012)
Verandering in werkkapitaal			
Voorraad		-	89
Vorderingen		(4.473)	1.352
Kortlopende schulden		(3.269)	1.398
Kasstroom uit operationele activiteiten		2.592	12.559
Betaalde rente		(364)	(417)
Betaalde winstbelasting		(1.599)	(1.859)
Kasstroom uit operationele bedrijfsactiviteiten		629	10.283
Investeringen in immateriële vaste activa	1	(691)	(1.473)
Investeringen in materiële vaste activa	3	(840)	(1.812)
Desinvesteringen in materiële vaste activa	3	209	10
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		(1.322)	(3.275)
Aflossingen schulden aan kredietinstellingen	11	-	(1.350)
Betaling earn-outverplichting	10	-	(56)
Dividenduitkering aan aandeelhouders Ctac N.V.	9	(1.556)	(1.556)
Leasebetalingen	2	(2.740)	(2.781)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		(4.296)	(5.743)
Mutatie liquide middelen		(4.989)	1.265
Liquide middelen	8	9.577	8.312
Saldo liquide middelen per 1 januari		9.577	8.312
Liquide middelen	8	4.588	9.577
Saldo liquide middelen per 31 december		4.588	9.577
Mutatie liquide middelen		(4.989)	1.265

Toelichting kasstroomoverzicht

De betaalde winstbelasting betreft de winstbelasting volgens de winst-en-verliesrekening van € 1.003 duizend (2024: € 1.257 duizend) gecorrigeerd voor de non-cashmutaties in de latente belastingverplichtingen van € 191 duizend (2024: € 184 duizend) en de mutatie in de balanspositie vennootschapsbelasting van € 405 duizend (2024: € 418 duizend).

De daadwerkelijke aflossingen in 2024 van de schulden aan kredietinstellingen zijn verantwoord onder de financieringskasstroom.

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

Algemene informatie over Ctac

Ctac bestaat uit IT-bedrijven die ambities laten werken. Ambities van organisaties die IT slim willen inzetten. Door continu te innoveren creëert Ctac daarvoor de benodigde business value. Dat doen we met sterke bedrijven als Ctac, Digimij, Oliver IT, Purple Square en Technology2Enjoy op het gebied van strategy & transformation, core & insights, digital experience, technology en people. Met ieder een eigen expertise zoals NEXT, change management, regie management, ERP, data services, integration, development, products, cloud infrastructure, modern work, security en resourcing wat onze groep krachtig maakt. Ctac biedt een breed portfolio met oplossingen van SAP en Microsoft 'on any cloud' en heeft daarnaast een aantal eigen producten waaronder de XV Retail Suite bestaande uit een omnichannel gedreven Point-of-Sale en Loyalty platform. Ctac heeft ruime ervaring en inhoudelijke kennis opgebouwd in de sectoren retail, wholesale, manufacturing, real estate, professional services en public. Ultimo 2025 had Ctac 431 fte in dienst. Ctac is actief in Nederland en België.

Het hoofdkantoor is gevestigd in Nederland te 's-Hertogenbosch, Meerendonkweg 11, waar ook de statutaire zetel van Ctac N.V. is gevestigd, met Kamer van Koophandel-dossiernummer 16066162. Het bedrijf is genoteerd aan Euronext Amsterdam (ticker: CTAC).

De raad van bestuur heeft op 26 februari 2026 de jaarrekening opgemaakt en ter publicatie goedgekeurd. De jaarrekening wordt ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 15 april 2026.

Overeenstemmingsverklaring met IFRS Accounting Standards

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

Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening

De jaarrekening van Ctac N.V. is opgesteld in het Nederlands en in het Engels, waarbij de Nederlandstalige versie leidend is. De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's. Bedragen zijn vermeld in duizenden euro's, tenzij anders aangegeven. De euro is de functionele en presentatievaluta van Ctac N.V.

De geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V. is opgesteld op basis van historische kostprijs voor zover IFRS de waardering en resultaatbepaling van specifieke posten niet op andere wijze voorschrijft. In afwijking hiervan geldt dat bepaalde activa en verplichtingen tegen reële waarde worden gewaardeerd. In 2025 is dit niet van toepassing.

Jaarrekening

Het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening vereist van de raad van bestuur dat zij beoordelingen, inschattingen en aannames maakt, die de uitwerking van richtlijnen en de waarderingen voor activa, verplichtingen, opbrengsten en kosten beïnvloeden. De gemaakte schattingen en aannames zijn gebaseerd op historische ervaringen en diverse andere factoren die onder de gegeven omstandigheden als reëel worden beschouwd.

De gemaakte inschattingen en aannames hebben gediend als basis voor de beoordeling van de waarde van de verantwoorde activa en verplichtingen. Werkelijke resultaten en omstandigheden kunnen echter afwijken van gemaakte inschattingen. Schattingen en onderliggende aannames worden voortdurend beoordeeld en indien noodzakelijk aangepast. Wijzigingen in schattingen en aannames worden verwerkt in de periode waarin de schattingen worden herzien als de herziening uitsluitend op de betreffende periode betrekking heeft, of in de periode van herziening en toekomstige perioden als de herziening zowel de huidige als de toekomstige perioden beïnvloedt. De schattingen en beoordelingen van de raad van bestuur bij de toepassing van IFRS, die een belangrijk effect hebben op de jaarrekening en toekomstige perioden, zijn opgenomen onder paragraaf 'Belangrijkste schattingen en aannames'.

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

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaand jaar, met uitzondering van de toegepaste stelsel- en schattingswijzigingen zoals opgenomen in onder de note van de overige bedrijfskosten.

De cijfers voor 2025 zijn, waar nodig, geherrubriceerd ten einde vergelijking met die van 2024 mogelijk te maken.

Effecten van invoering van herziene grondslagen voor toekomstige jaren

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

Alle gepubliceerde IFRS-standaarden en -interpretaties die van toepassing zijn voor verslaggevingsperiodes die aanvangen op 1 januari 2026, zijn niet vervroegd toegepast. Ctac past deze standaarden en interpretaties niet vervroegd toe en verwacht niet dat de toepassing hiervan een significante impact heeft op Ctac's toekomstige geconsolideerde jaarrekening. Ctac zal deze standaarden en interpretaties toepassen zodra deze van kracht zijn. Dit betreffen de volgende standaarden:

- ✦ wijziging op IFRS 9 'Financial Instruments' en IFRS 7 'Financial Instruments: Disclosures'. De wijziging verduidelijkt een aantal zaken die niet alleen van toepassing zijn op financiële instellingen. De wijzigingen zijn: Wijziging op IFRS 9 'Financial Instruments' en IFRS 7 'Financial Instruments: Disclosures'. De wijziging verduidelijkt een aantal zaken die niet alleen van toepassing zijn op financiële instellingen. De wijzigingen zijn:
 - ✦ verduidelijken van de datum van erkenning en derecognitie van bepaalde financiële activa en passiva, met een nieuwe uitzondering voor bepaalde financiële verplichtingen die worden afgewikkeld via een elektronisch kasoverschrijvingssysteem;
 - ✦ verduidelijken en verder toelichting geven over de beoordeling of een financieel actief voldoet aan het criterium van uitsluitend betalen van de hoofdsom en rente (SPPI);
 - ✦ nieuwe toelichtingen toevoegen voor bepaalde instrumenten met contractuele voorwaarden

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

- ❖ de toelichtingen updaten voor aandeleninstrumenten die geclassificeerd zijn tegen de reële waarde via het totaalresultaat (FVOCI).

De wijziging is verplicht per 1 januari 2026;

- ❖ implementatie IFRS 18 'Presentation and Disclosure in Financial Statements'. Dit is de nieuw standaard voor presentatie en toelichting van de jaarrekening welke IAS 1 gaat vervangen met een focus op de resultatenrekening.

De belangrijkste nieuwe concepten die geïntroduceerd worden zijn:

- ❖ De structuur van de resultatenrekening inclusief gedefinieerde subtotalen;
- ❖ Vereisten voor het bepalen van de meest bruikbare structuur voor het presenteren van kosten in de resultatenrekening;
- ❖ Vereist toelichtingen in de jaarrekening voor bepaalde KPI's die worden gerapporteerd buiten de jaarrekeningen (door het management gedefinieerde KPI's)
- ❖ Verbeterde richtlijnen voor het aggregeren en disaggregeren welke van toepassing zijn op de primaire cijfers en toelichtingen in het algemeen.

De nieuwe standaard is verplicht per 1 januari 2027;

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

Naar verwachting hebben nieuwe standaarden die van toepassing zijn na 2025 geen materieel effect op het vermogen en resultaat van Ctac en de toelichting in de jaarrekening. Wel gaat de implementatie van IFRS 18 gevolgen hebben voor de presentatie en toelichtingen in de jaarrekening van Ctac.

Effecten van invoering van nieuwe grondslagen voor huidige boekjaar

Ctac N.V. past met ingang van 1 januari 2025 voor het eerst de onderstaande standaarden en wijzigingen in standaarden toe:

- ❖ wijziging op IAS 21 'Lack of Exchangeability'. De wijziging verduidelijkt of een munteenheid inwisselbaar is voor een andere munteenheid, en wanneer dit niet zo is tegen welke koers de niet-inwisselbare munteenheid moet worden omgerekend. Voor de ingang van de wijziging was wisselkoers enkel bekend voor munteenheden die tijdelijk niet inwisselbaar zijn. De wijziging is verplicht per 1 januari 2025;

De hierboven vermelde wijziging heeft geen materieel effect op het vermogen en resultaat van Ctac en de toelichting in de jaarrekening.

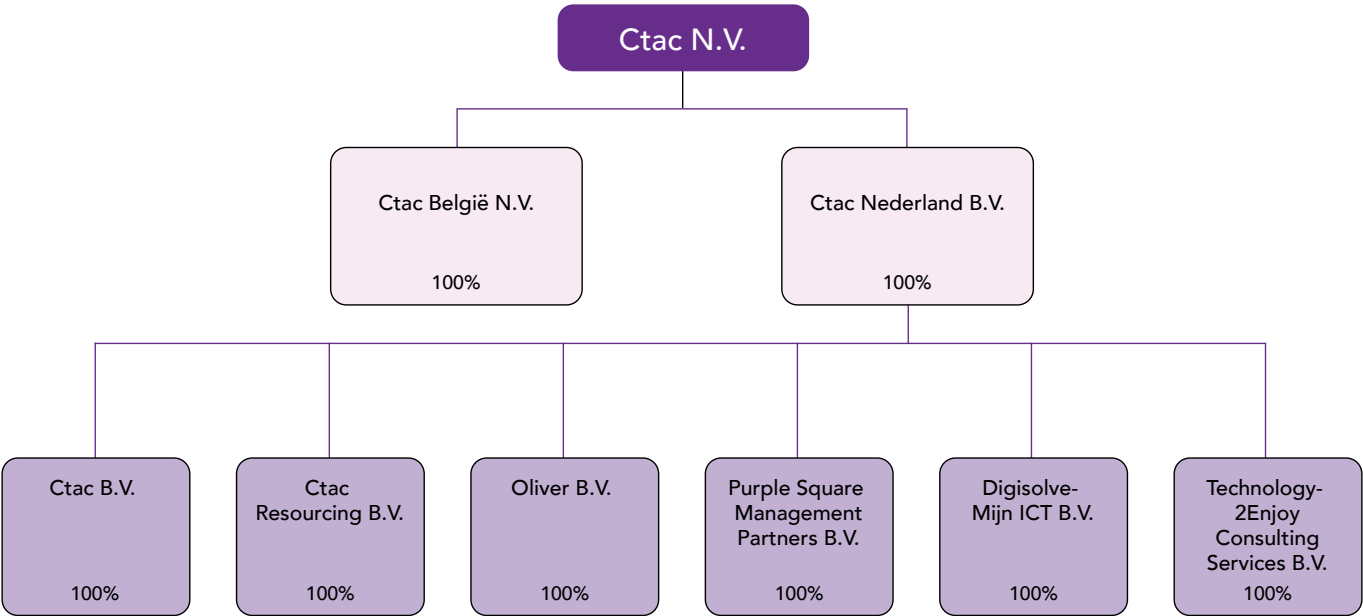
Grondslagen voor de consolidatie

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

Jaarrekening

Onderstaande deelnemingen zijn in de consolidatie opgenomen.

Deelnemingen	Vestigingsplaats	Deelname in %	
		ultimo 2025	ultimo 2024
Ctac Nederland B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Ctac B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Ctac Resourcing B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Purple Square Management Partners B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Oliver B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Digisolve-Mijn ICT B.V.	Helmond	100	100
Technology2Enjoy Consulting Services B.V.	's-Hertogenbosch	100	100
Ctac België N.V.	Wommelgem, België	100	100



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

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

Bedrijfscombinaties

Een fusie of overname betreft de samenvoeging van afzonderlijke ondernemingen in één economische entiteit, waarbij sprake is van de verkrijging van een geïntegreerd geheel van activiteiten, activa en/of verplichtingen dat in staat is tot het genereren van opbrengsten.

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. Dit is de datum waarop de overheersende zeggenschap naar Ctac N.V. is overgegaan.

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

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

Bepaling reële waarde

Een aantal grondslagen en de informatieverschaffing

van Ctac vereisen de bepaling van de reële waarde van financiële verplichtingen. Hierbij wordt het niveau van de hiërarchie van de reële waarden waarin dergelijke waarderingen worden ingedeeld, vermeld.

In overeenstemming met IFRS 13 wordt voor de bepaling van de reële waarde van de opgenomen financiële instrumenten een aantal waarderingsniveaus gedefinieerd:

- ✦ niveau 1: genoteerde marktprijzen (niet gecorrigeerd) in actieve markten voor identieke activa of verplichtingen;
- ✦ niveau 2: input die geen onder niveau 1 vallende genoteerde marktprijzen betreft en die waarneembaar is voor het actief of de verplichting, hetzij rechtstreeks (in de vorm van een prijs), hetzij indirect (afgeleid van een prijs);
- ✦ niveau 3: input voor het actief of de verplichting die niet is gebaseerd op waarneembare marktgegevens (niet-waarneembare input). Ctac maakt bij deze bepaling gebruik van algemeen geaccepteerde waarderingsmodellen.

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

Immateriële vaste activa

Goodwill

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

Betalingen gerelateerd aan de acquisitie worden gewaardeerd op basis van de betaalde en te betalen liquide middelen per transactiedatum, alsmede, indien van toepassing, de reële waarde van de vermogensinstrumenten (i.e. aandelen) gebruikt

Jaarrekening

ter financiering van de acquisitie. Voorwaardelijke elementen in de aankoopprijs worden bij acquisitie gewaardeerd op reële waarde en tevens verantwoord als schuld, waarbij afwijkingen als gevolg van waardeverschillen ten bate of ten laste van de resultatenrekening worden gebracht.

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

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

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

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

Klant- en contractportefeuilles

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

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

Klant- en contractportefeuilles worden geactiveerd en indien noodzakelijk verminderd met cumulatieve bijzondere waardeverminderingsverliezen. Klant- en contractportefeuilles worden op basis van de gebruiksduur per individuele component afgeschreven. Klant- en contractportefeuilles worden na de initiële waardering gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingsverliezen.

Merkmamen

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

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

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

In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa

Deze immateriële vaste activa hebben betrekking op in eigen beheer ontwikkelde producten en gekoppelde distributierechten. Ontwikkelingskosten

worden geactiveerd op basis van gemaakte kosten voor het aankopen en gebruiksklaar maken van de software. Intern ontwikkelde software wordt geactiveerd voor zover de kostprijs voortvloeit uit de ontwikkelings- en testfase van een project en indien kan worden aangetoond dat:

- ✦ het project technisch uitvoerbaar is, zodat het geschikt is voor gebruik;
- ✦ de intentie aanwezig is om het project te voltooien en de software te gebruiken;
- ✦ de software in de toekomst aantoonbaar economische voordelen zal genereren;
- ✦ er technische, financiële en andere middelen aanwezig zijn om de software te voltooien en te gebruiken;
- ✦ het mogelijk is om de uitgaven, die kunnen worden toegerekend aan de ontwikkelde software, op een betrouwbare wijze te bepalen.

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

De software heeft een eindige gebruiksduur en wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. De afschrijving wordt lineair ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht op basis van de verwachte gebruiksduur. Op in eigen beheer vervaardigde software wordt afgeschreven vanaf de datum van ingebruikname.

Uitgaven na initiële investering

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

Afschrijving van immateriële vaste activa

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

- ✦ klant- en contractportefeuilles 8 jaar - 12 jaar
- ✦ merknamen 10 jaar
- ✦ in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa 3 jaar - 7 jaar

De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

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

Gebruiksrechten- en leaseverplichtingen

Ctac beschikt over operationele hardware- en personenautoleasecontracten, en over enkele langlopende onroerend-goedhuurcontracten. Bij het aangaan van een nieuwe overeenkomst beoordeelt Ctac of het contract aan de definitie van een lease voldoet. Een lease wordt gedefinieerd als "een contract of een deel van een contract dat het recht geeft om een actief te gebruiken voor een periode in ruil voor vergoeding". Om deze definitie toe te passen, wordt beoordeeld of het contract aan drie belangrijke criteria voldoet, namelijk:

- ✦ het contract bevat een geïdentificeerd actief, dat expliciet dan wel impliciet in het contract is geïdentificeerd;
- ✦ Ctac heeft het recht om nagenoeg alle economische voordelen te verkrijgen uit het gebruik van het geïdentificeerde actief gedurende de gebruiksperiode, gezien haar rechten binnen

Jaarrekening

de gedefinieerde reikwijdte van het contract;

- ✦ Ctac heeft het recht op het gebruik van het geïdentificeerde actief over de gehele gebruiksperiode. Ctac beoordeelt of zij het recht heeft om te bepalen hoe en met welk doel het actief gedurende de gebruiksperiode wordt gebruikt.

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

Gebruiksrechten

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

Ctac past de vrijstelling voor leases met een looptijd korter dan 12 maanden toe voor de huur. Deze leases hebben een looptijd vanaf de aanvangsdatum van minder dan 12 maanden en bevatten geen koopoptie. Tevens wordt de vrijstelling voor leases met een geringe waarde (minder dan € 5.000) toegepast.

Betalingen met betrekking tot korte termijn leases of leases met een geringe waarde worden verantwoord ten laste van de winst-en-verliesrekening evenredig verdeeld over de looptijd van de lease.

Leaseverplichtingen

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

Afschrijvingen van gebruiksrechten- en leaseverplichtingen

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

✦ Gebouwen	1 jaar - 10 jaar
✦ Leaseauto's	3 jaar - 4 jaar
✦ Overige apparatuur	1 jaar - 2 jaar

De afschrijvingstermijnen worden jaarlijks geëvalueerd en indien noodzakelijk aangepast.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa in eigendom

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

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

Afschrijving van materiële vaste activa

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

- ✚ bouwkundige aanpassingen
gehuurde panden 6 jaar - 10 jaar
- ✚ ICT-hardware 2 jaar - 5 jaar
- ✚ inventaris en vervoersmiddelen 4 jaar - 10 jaar

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

Bijzondere waardevermindering van activa

Periodiek wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat de boekwaarde van daarvoor kwalificerende activa onderhevig is aan bijzondere waardeverminderingsverliezen. Indien er dergelijke aanwijzingen zijn, wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde van het actief op basis van de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen dan wel de directe opbrengstwaarde. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort, bepaald. Indien de boekwaarde hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies ten laste van het resultaat gebracht.

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

Berekening van de realiseerbare waarde

De realiseerbare waarde van een actief of kasstroomgenererende eenheid is de hoogste waarde van de reële waarde minus vervreemdingskosten en de bedrijfswaarde. De reële waarde van een financieel instrument is de prijs die zou worden ontvangen om een activum te verkopen of die zou worden betaald om een verplichting over te dragen in een reguliere transactie tussen marktdeelnemers op de waarderingsdatum. De bedrijfswaarde is de contante waarde van de verwachte kasstromen uit een actief of kasstroomgenererende eenheid. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen berekend met behulp van een disconteringsvoet vóór belasting, die de weerslag is zowel van de actuele markttaxaties

Jaarrekening

van de tijdswaarde van geld, als van het specifieke risico met betrekking tot het actief. Voor een actief dat geen individueel te bepalen kasstromen genereert, wordt de bedrijfswaarde bepaald voor de kasstroomgenererende eenheid waarvan het actief onderdeel uitmaakt.

Terugname van bijzondere waardeverminderingen

Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt nimmer teruggenomen.

Jaarlijks wordt beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een bijzondere waardevermindering die in voorgaande perioden is opgenomen voor een actief, niet meer bestaat of mogelijk is afgenomen.

Wanneer een bijzondere waardevermindering ophoudt te bestaan, dan wordt de boekwaarde van het actief verhoogd naar de herziene realiseerbare waarde, met uitzondering van de goodwill, maar nooit hoger dan de boekwaarde die zou zijn opgenomen indien de bijzondere waardevermindering niet had plaatsgevonden.

Latente belastingvorderingen en latente belastingverplichtingen

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

Latente belastingvorderingen ter zake compensabele verliezen worden uitsluitend geactiveerd voor zover het waarschijnlijk is dat verrekening kan plaatsvinden met in de komende jaren te behalen winsten. Latente belastingverplichtingen worden opgenomen voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds, en de boekwaarden die in deze jaarrekening gevolgd worden anderzijds. Latente belastingvorderingen en

-verplichtingen met dezelfde looptijd en bij dezelfde fiscale entiteit worden gesaldeerd op de balans voor zover een wettelijk recht tot salderen bestaat.

Vorraden

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

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

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

Financiële instrumenten

Niet-afgeleide financiële instrumenten

De niet-afgeleide financiële instrumenten omvatten:

- ✦ handelsdebiteuren en overige vorderingen:
 - ✦ handelsdebiteuren;
 - ✦ nog te factureren omzet;
 - ✦ contractactiva;
 - ✦ overige vorderingen;
- ✦ liquide middelen;
- ✦ leaseverplichtingen (paragraaf 'Gebruiksrechten en leaseverplichtingen');
- ✦ handelscrediteuren en overige schulden:
 - ✦ handelscrediteuren;
 - ✦ belastingen en premies sociale verzekeringen;
 - ✦ overige schulden.

Niet-afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde.

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

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

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

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

De verwachte verliespercentages zijn gebaseerd op de betalingsprofielen van verkopen over een periode van zestig maanden vóór respectievelijk 31 december 2025 en de overeenkomstige historische

kredietverliezen die binnen deze periode zijn geleden. De historische verliespercentages worden aangepast om de huidige en toekomstgerichte informatie over macro-economische factoren weer te geven, die van invloed zijn op het vermogen van de klanten om de vorderingen af te wikkelen.

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

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

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

Jaarrekening

Overige vorderingen

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

Liquide middelen en kortlopende schulden aan kredietinstellingen

De liquide middelen betreffen aanwezige kassaldi en saldi uit hoofde van lopende rekeningen bij kredietinstellingen, en worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Onder de liquide middelen zijn ook geblokkeerde bankrekeningen opgenomen waarmee alleen de loonheffingen en/of de BTW voldaan kunnen worden. De opgenomen bedragen onder de kredietfaciliteit in rekening-courant zijn opgenomen onder kortlopende schulden aan kredietinstellingen.

Overige langlopende verplichtingen

In de jaarrekening is onder overige langlopende verplichtingen de vooruitontvangen huurkorting opgenomen. Het huurcontract in Nederland heeft een looptijd t/m 2030 en het gedeelte met betrekking op 2027 t/m 2030 is langlopend gepresenteerd. Waardering vindt plaats tegen nominale waarde.

Handelscrediteuren en overige schulden

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

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

Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)

Ctac heeft geen afgeleide financiële instrumenten.

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

(in € x 1.000)	Geamortiseerde kostprijs	Reële waarde via het resultaat	Reële waarde via het vermogen	Derivaten	Totaal
Saldo per 31 december 2025					
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	28.174	-	-	-	28.174
Liquide middelen	4.588	-	-	-	4.588
Leaseverplichtingen	8.013	-	-	-	8.013
Overige langlopende verplichtingen	168	-	-	-	168
Handelscrediteuren en overige schulden	27.745	-	-	-	27.745
Saldo per 31 december 2024					
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	23.701	-	-	-	23.701
Liquide middelen	9.577	-	-	-	9.577
Leaseverplichtingen	8.779	-	-	-	8.779
Overige langlopende verplichtingen	372	-	-	-	372
Handelscrediteuren en overige schulden	30.816	-	-	-	30.816

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

Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 9.600.000 en is verdeeld in 40.000.000 aandelen van € 0,24 en wel: 20.000.000 gewone aandelen en 20.000.000 preferente aandelen. Het geplaatste kapitaal ultimo 2025 bestaat uit 14.149.023 gewone aandelen. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

Inkoop eigen aandelen

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

Op 31 december 2025 worden geen eigen aandelen gehouden door Ctac N.V. of door een van haar dochterondernemingen.

Dividenden

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

Wettelijke reserves

Overeenkomstig de wettelijke verplichtingen wordt in de vennootschappelijke jaarrekening een wettelijke reserve gevormd ter hoogte van de geactiveerde kosten van in eigen beheer ontwikkelde immateriële

vaste activa. De wettelijke reserve is niet uitkeerbaar. De overige reserves zijn vrij uitkeerbaar. Voor de hoogte van de reserves wordt verwezen naar paragraaf 30.

Voorzieningen

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

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

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

Jubileumvoorziening

In de arbeidsvoorwaarden van diverse groepsmaatschappijen is een jubileumregeling opgenomen, op grond waarvan medewerkers bij het bereiken van een bepaalde duur van hun dienstverband een bruto-uitkering ontvangen, die onafhankelijk is van het salaris. In overeenstemming met IAS 19 'Employee Benefits' is een voorziening gevormd voor de voorwaardelijke verplichting die voortvloeit uit hoofde van deze jubileumregeling. Deze voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de toekomstige vergoedingen in het kader van jubileum. De voorziening wordt gevormd op basis van het verwachte aantal gemiddelde dienstjaren per medewerker, de vertrekans en de hoogte van de uitkering, en is opgenomen tegen de contante waarde (disconteringsvoet 4,5%).

Jaarrekening

Omzet uit contracten met klanten

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

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

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

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

waarbij rekening wordt gehouden met, indien van toepassing, variabele vergoedingen, significante financieringselementen, non-cashvergoedingen en vergoedingen die worden betaald aan de klant.

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

Ctac onderkent op hoofdlijnen de volgende prestatieverplichtingen of combinaties daarvan.

Beheer- en hostingcontracten

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

Detacheringscontracten

De dienstverlening uit hoofde van detachering behelst het beschikbaar stellen (inzetten) van medewerkers op basis van een vooraf overeengekomen aantal uren. De

omzet uit detachingscontracten wordt gedurende de looptijd 'over time' verantwoord, waarbij aan de prestatieverplichting is voldaan wanneer de uren zijn gemaakt.

Projectovereenkomsten

De dienstverlening bestaat uit de oplevering van het project (of projectonderdelen) overeenkomstig de vooraf gedefinieerde criteria zoals opgenomen in het projectplan.

De omzet op projectovereenkomsten op basis van nacalculatie wordt ook 'over time' verantwoord. De omzet wordt verantwoord op het moment dat de uren zijn gemaakt en de beschikkingsmacht is overgedragen; op dat moment is aan de prestatieverplichting voldaan.

Bij projecten met een vaste aanneemsom verantwoordt Ctac omzet op basis van de verhouding tussen de werkelijke kosten en de gebudgetteerde kosten. Waarbij de gebudgetteerde kosten maandelijks worden bijgesteld door de projectmanagers om de voortgang van de projecten goed in te kunnen schatten. De omzetverantwoording vindt plaats volgens de POC ('percentage of completion').

Licentieverkopen

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

Onderhoudscontracten

De dienstverlening bestaat uit onderhoudswerkzaamheden volgens vooraf gedefinieerde prestaties. Doorgaans heeft dit

betrekking op foutdetectie en -herstel, niet-gespecificeerde aanpassingen als gevolg van externe ontwikkelingen, zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, en overige niet-gespecificeerde updates indien beschikbaar. Deze omzet wordt 'over time' verantwoord. De omzet wordt verantwoord op het moment dat de dienst geleverd wordt.

Hardwareverkopen

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

Combinatiecontracten

Licentieverkopen / Beheer- en hostingcontracten

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

Licentieverkopen / Onderhoudscontracten

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

Jaarrekening

Licentieverkopen / Projectovereenkomsten

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

Hardwareverkopen / Projectverkopen of Beheer- en hostingopdrachten

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

Projectovereenkomsten / Beheer- en hostingcontracten

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

De transactieprijs is het geldbedrag dat Ctac verwacht in ruil voor de levering van haar product of dienst. Bij het vaststellen van de transactieprijs wordt rekening gehouden met variabele vergoedingen voor zover het hoogstwaarschijnlijk is dat een significante terugname van deze variabele vergoeding niet zal plaatsvinden. Kortingen worden ten laste van de omzet verantwoord tenzij het hoogstwaarschijnlijk

is dat de korting niet zal worden verstrekt aan de klant. Afhankelijk van de kortingsvorm zoals vastgelegd in het contract, wordt de korting bepaald op basis van de reeds verantwoorde omzet en de inschatting van de totaal te verantwoorden omzet. Er is geen financieringselement aanwezig, omdat de verkopen plaatsvinden met een relatief korte krediettermijn.

Inkoopwaarde hard- en software en uitbestede werkzaamheden

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

Kosten uit uitbesteed werk zijn de kosten die verband houden met de inhuur van externe professionals die een rechtstreeks verband hebben met genereren van omzet uit contracten met klanten. Inkoopwaarde van hard- en software omvat de kosten voor de inkoop van hardware, softwarelicenties, cloud- en hostingdiensten, en overige IT-infrastructurele componenten die rechtstreeks samenhangen met de levering van prestaties aan klanten

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

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

Personeelskosten

Lonen en salarissen

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

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

Sociale lasten

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

Pensioenlasten

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

Overige bedrijfskosten

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

Financieringsbaten en -lasten

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

Belastingen over het resultaat

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

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

Grondslag voor het kasstroomoverzicht

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

Jaarrekening

Ontvangsten en uitgaven ter zake winstbelasting, alsmede renteontvangsten en -betalingen maken deel uit van de nettokasstroom uit operationele activiteiten. Kasstromen als gevolg van de verwerving dan wel de afstoting van financiële belangen (deelnemingen en investeringen), voor zover sprake is van eerste verwerving zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, waarbij rekening wordt gehouden met aanwezige liquide middelen in deze belangen. Betalingen van earn out-verplichtingen na initiële verwerving en verkrijging van minderheidsbelangen zijn opgenomen in de financieringskasstroom. Uitgekeerde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. In het kasstroomoverzicht wordt het saldo liquide middelen opgenomen inclusief de opgevraagde rekening-courant, zoals opgenomen onder de kortlopende schulden. De non-cashtransacties zijn opgenomen in de toelichting onder het kasstroomoverzicht.

Financieel risicomanagement

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

Financieel marktrisico

Renterisico

Ctac wordt geconfronteerd met renterisico's die zich uitsluitend beperken tot de eurozone. Om deze risico's te minimaliseren, heeft het renterisicobeleid tot doel de renterisico's die voortkomen uit de financiering van de onderneming,

te beperken. Het renterisico heeft betrekking op de kortetermijnfinanciering en ontstaat door ontwikkelingen in de eenmaands gemiddelde Euribor. Ctac analyseert continu de ontwikkeling van de liquiditeiten in relatie tot de beschikbare financieringsfaciliteiten en schommelingen in rentepercentages.

Ctac heeft de volgende langlopende rentedragende schulden:

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

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

Met betrekking tot de kortlopende rentedragende bancaire schuld, zijnde de kredietfaciliteit, is Ctac een variabele basisrente verschuldigd. Ctac heeft de kredietfaciliteit in december 2023 vernieuwd. De kredietfaciliteit is gecommiteerd voor een periode van vier jaar, met de optie om deze te verlengen met één jaar. Van deze verlengingsoptie is in 2025 gebruik gemaakt, waardoor de kredietfaciliteit loopt tot december 2028. De rente bestaat uit eenmaands gemiddeld Euribor plus een marktopslag die bepaald is op 1,20%.

Gedurende 2025 heeft Ctac gebruikgemaakt van de kredietfaciliteit. Als gedurende 2025 met betrekking tot de langlopende en kortlopende bancaire financieringen met een variabele rente de rente 0,1% hoger of lager zou zijn geweest, met constant gebleven overige variabelen, dan zou dit geen materieel effect hebben gehad op het resultaat na belastingen. Het gehanteerde percentage van 0,1% is gebaseerd op de volatiliteit van rentepercentages gedurende 2025.

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

Voor de non-cashtransacties wordt verwezen naar de toelichting op het kasstroomoverzicht.

Valutarisico

Alle ondernemingen binnen Ctac zijn gevestigd in de eurozone. Het overgrote deel van de omzet en inkopen wordt gerealiseerd binnen de eurozone. Hierdoor is in beperkte mate sprake van inkoopfacturen in vreemde valuta. Negatieve gevolgen van koersveranderingen hebben mogelijke gevolgen voor het bedrijfsresultaat. De rapportagevaluta en functionele valuta van Ctac zijn derhalve de euro. Ctac bezit geen activa en verplichtingen buiten de eurozone. De raad van bestuur van Ctac beoordeelt de valutarisico's ultimo 2025 als zeer beperkt.

Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor Ctac indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichting niet nakomt. Deze definitie wordt gehanteerd voor de categorieën handelsdebiteuren, nog te factureren omzet, contractactiva, overige langlopende vorderingen en liquide middelen.

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

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

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

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

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

Jaarrekening

(in € x 1.000)

	2025	2024
Nederland	25.396	26.582
België	7.365	6.696
Maximaal kredietrisico per 31 december	32.762	33.278

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

is van onvermogen van de tegenpartij om aan de betalingsverplichting te voldoen. Op basis hiervan vormen we een voorziening.

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

De te verwachten kredietverliezen zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)

31 december 2025

	Betaaltermijn nog niet verstrekken	Minder dan 3 maanden	Tussen 3 en 6 maanden	Tussen 6 en 12 maanden	Meer dan 1 jaar
Verwacht kredietverlies	<0,1%	<0,1%	<0,1%	11,0%	100,0%
Handelsdebiteuren	11.062	3.003	206	283	55
Nog te factureren omzet	8.409	-	-	-	-
Contractactiva	567	-	-	-	-
Liquide middelen	4.588	-	-	-	-
Verwacht kredietverlies	-	-	-	(31)	(55)

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

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

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitenbeheer binnen Ctac vindt centraal plaats. Hiertoe wordt voor de groep gebruikgemaakt van de centraal beheerde kredietfaciliteiten bij ABN AMRO Bank, waarvoor in december 2023 een nieuwe combinatiefaciliteit ter hoogte van € 10 miljoen is overeengekomen. De kredietfaciliteit is gecommiteerd voor vier jaar, met een optie om na het eerste jaar te verlengen met één jaar. Van deze verlengingsoptie is in 2025 gebruik gemaakt, waardoor de kredietfaciliteit loopt tot december 2028.

Het convenant binnen de kredietfaciliteit wordt gevormd door een 'total net debt/EBITDA'-ratio. De ratio mag maximaal 2,5 bedragen. Onder 'total net debt' worden alle bancaire rentedragende schulden verstaan, die worden verminderd met de direct opeisbare liquide middelen. De EBITDA betreft het resultaat vóór afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen op materieel en immaterieel actief, rente en overige financieringsbaten en -lasten,

resultaat deelnemingen, belastingen en aandeel derden. Over 2025 bedraagt de ratio -0,60 (2024: -1,22). Gezien deze ratio ruimschoots wordt behaald, is hiervoor geen gevoeligheidsanalyse uitgevoerd.

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

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

(in € x 1.000)

31 december 2025				
	Financiële verplichting	<1 jaar	tussen 1 en 2 jaar	>2 jaar
Leasebetalingen	8.013	2.667	2.106	3.240
Handelscrediteuren en overige schulden	27.745	-	-	-
Overige langlopende verplichtingen	168	-	52	116

(in € x 1.000)

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

Jaarrekening

Kapitaalrisicomanagement

Het management van kapitaal vindt centraal plaats en is gericht op enerzijds de continuïteit van Ctac en anderzijds het optimaliseren van de kapitaalstructuur, teneinde de kosten van kapitaal te reduceren en rendement voor aandeelhouders te genereren. Onder kapitaal wordt verstaan het saldo van de liquide middelen plus het saldo van de lopende kredietfaciliteit. Het kapitaalrisico ontstaat op het moment dat de bedrijfsactiviteiten niet gecontinueerd kunnen worden als gevolg van een tekort aan liquide middelen en kredietfaciliteit.

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

De solvabiliteit ultimo 2025 bedroeg circa 47,2% (ultimo 2024: circa 42,9%). De solvabiliteitsratio wordt bepaald op basis van het groepsvermogen in verhouding tot het balanstotaal. Ctac beschouwt een minimale solvabiliteit van 25% als een verantwoord minimum. Er is geen sprake van een externe vereiste ten aanzien van de solvabiliteit.

Belangrijkste schattingen en aannames

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

Schattingen ter zake bijzondere waardevermindering van goodwill

Ctac beoordeelt minimaal jaarlijks voor de geïdentificeerde kasstroomgenererende eenheden of er sprake is van een bijzondere waardevermindering

van de aan de betreffende kasstroomgenererende eenheden toegerekende goodwill. Er is sprake van een bijzondere waardevermindering indien de boekwaarde de realiseerbare waarde overschrijdt. De berekeningen van de realiseerbare waarde brengen het gebruik van schattingen en aannames met zich mee. Voor de calculatie wordt gebruikgemaakt van toekomstige kasstromen gebaseerd op een meerjarenprojectie voor de komende vijf jaar. Uitgangspunt voor de bepaling van de toekomstige kasstromen betreft het budget voor aankomend boekjaar, alsmede inschattingen voor de meerjarenprojecties op het gebied van groei in omzet, bedrijfsresultaat en aannames voor ontwikkelingen in investeringen en werkkapitaal. Daarnaast wordt voor de berekening gebruikgemaakt van de Weighted Average Cost of Capital (WACC). Bij de bepaling van de WACC wordt een inschatting gemaakt van de kosten van het eigen vermogen en de kosten van schulden. Hiervoor wordt gebruikgemaakt van entiteitspecifieke parameters die de activiteiten en het risicoprofiel van Ctac reflecteren. Voor een uitgebreide toelichting op de uitgevoerde impairmenttests op goodwill verwijzen wij naar paragraaf 1.2. De boekwaarde bedraagt € 20 miljoen per 31 december 2025.

Schattingen ter zake goodwill en aangekochte klant- en contractportefeuilles

In de jaarrekening is een materieel bedrag opgenomen voor de aan acquisitie gerelateerde immateriële activa in verband met de overnames van Purple Square Management Partners B.V. (in 2020 geacquireerd), Oliver B.V. en Digisolve-Mijn ICT B.V. (in 2021 geacquireerd). De eerste waardering tegen reële waarde van deze activa wordt bepaald aan de hand van waarderingsmodellen. De uitkomsten zijn in belangrijke mate afhankelijk van managementinschattingen ten aanzien van de gehanteerde uitgangspunten (zoals

groeipercentages, economische levensduur) en toekomstverwachtingen. Het verschil tussen de overnamesom en de verkregen netto reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen wordt verantwoord als goodwill.

De boekwaarde van de goodwill inzake de acquisitie van Purple Square Management Partners B.V. bedraagt € 3.511 duizend, de boekwaarde van daarmee samenhangende aangekochte klant- en contractportefeuilles bedraagt € 1.653 duizend en de boekwaarde van de merknaam bedraagt € 147 duizend. De resterende levensduur van de aangekochte klant- en contractportefeuilles bedraagt 6 jaar. De merknaam heeft nog een resterende levensduur van 4 jaar.

De boekwaarde van de goodwill inzake de acquisitie van Oliver B.V. bedraagt € 2.037 duizend en de boekwaarde van daarmee samenhangende aangekochte klant- en contractportefeuilles bedraagt € 631 duizend, de boekwaarde van de merknaam bedraagt € 229 duizend en de boekwaarde van de technologie bedraagt € 126 duizend. De technologie is in het verloopoverzicht immateriële vaste activa gepresenteerd onder de in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa en heeft een resterende levensduur van 2 jaar. De resterende levensduur van de aangekochte klant- en contractportefeuilles bedraagt nog maximaal 6 jaar. De merknaam heeft nog een resterende levensduur van 5 jaar.

De boekwaarde van de goodwill inzake de acquisitie van Digisolve-Mijn ICT B.V. bedraagt € 611 duizend en de boekwaarde van daarmee samenhangende aangekochte klant- en contractportefeuilles bedraagt € 611 duizend. De resterende levensduur bedraagt nog 3 jaar en 9 maanden.

Schattingen ter zake de activering van in eigen beheer vervaardigde activa

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

Schattingen ter zake omzet uit contracten met klanten met een vaste aanneemsom

Indien sprake is van contracten met een vaste aanneemsom, maakt Ctac een inschatting van de tot op het verslaggevingsmoment verrichte diensten als percentage van de totaal te verrichten diensten. Deze inschatting wordt bepaald op basis van de periodiek beschikbare informatie ten aanzien van de status van de betreffende projecten. Bij deze bepaling van het percentage gereedheid wordt gebruikgemaakt van gedetailleerde voorcalculaties. Op basis van de realisatie en inschattingen van projectleiders wordt maandelijks per project een inschatting gemaakt van de verrichte diensten als percentage van de totaal te verrichten diensten. Tevens wordt op basis van deze informatie beoordeeld of een voorziening voor verlieslatende projecten gevormd dient te worden. Dit is het geval indien de voor Ctac onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen uit de betreffende overeenkomst te voldoen, de door Ctac naar verwachting te behalen voordelen overschrijden. De feitelijke situatie kan afwijken van deze inschattingen. De balansposities inzake contracten met een vaste aanneemsom bedragen € 567 duizend opgenomen onder de contractactiva, en € 0 duizend als onderdeel van de contractverplichtingen.

Jaarrekening

Belangrijke schattingen en aannames bij de beoordeling van verlengingsopties

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

Schattingen inzake de actieve belastinglatentie

Ctac beschikt over compensabele verliezen. Het risico bestaat dat voor gewaardeerde verliezen onvoldoende belastbare fiscale winsten ter beschikking staan, met als gevolg dat (een deel van) de latente belastingvordering niet realiseerbaar is.

Waardering van de rechten op verliescompensatie houdt rekening met de belastingregels zoals vastgelegd in artikel 20 Wet op de vennootschapsbelasting 1969 (Wet Vpb 1969) en schattingen ten aanzien van de omvang en timing van toekomstige belastbare fiscale winsten.

Het totaal van de beschikbare verliezen op groepsniveau bedraagt ultimo 2025 circa € 8,6 miljoen (ultimo 2024: circa € 8,6 miljoen). Met ingang van 2022 zijn verliezen binnen Nederland onbeperkt in de tijd verrekenbaar. Gelijktijdig met deze aanpassing is bepaald dat verliesverrekening kan plaatsvinden over maximaal € 1,0 miljoen plus 50% van het belastbaar bedrag dat de € 1,0 miljoen te boven gaat. Voor een bedrag van € 8,6 miljoen aan compensabele verliezen is geen latente belastingvordering opgenomen. De inschatting van de toekomstige resultaten geven nog onvoldoende aanleiding om de verliezen te activeren. Daarnaast zijn deze verliezen geen onderdeel van de fiscale eenheid en hierdoor niet verrekenbaar met toekomstige winsten uit de

fiscale eenheid. De boekwaarde van de actieve belastinglatentie bedraagt € 89 duizend (2024: € 88 duizend). De resterende boekwaarde is gerelateerd aan tijdelijke verschillen in verband met IFRS 16.

Schattingen inzake handelsdebiteuren en overige vorderingen

Het risico van financieel verlies voor Ctac indien een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichting niet nakomt. De toelichting omtrent deze schatting is opgenomen onder de sectie 'Kredietrisico' als onderdeel van de paragraaf Financieel risicomanagement.

Gesegmenteerde verslaggeving

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

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

De segmenten Nederland en België genereren de navolgende opbrengsten:

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

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

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

Voor één klant uit het segment Nederland bedraagt de gerealiseerde omzet in 2025 en 2024 meer dan 10% van de totale omzet. De omzet bij deze klant bedraagt in 2025 € 17 miljoen en in 2024 € 26,5 miljoen.

Jaarrekening

De gesegmenteerde resultaten over het jaar 2025 zijn als volgt te specificeren.

Resultaten 2025

(in € x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Intersegment- eliminatie	Geconsolideerd
Omzet uit contracten met klanten	112.674	25.680	1.218	(13.863)	125.709
Overige inkomsten	-	-	-	-	-
Personeelskosten	(36.152)	(6.008)	(6.395)	375	(48.180)
Overige bedrijfskosten	(11.783)	(1.988)	(5.294)	492	(7.985)
Bedrijfsresultaat	7.716	2.311	(5.067)	-	4.960
Financieringslasten	(167)	(24)	(167)	-	(358)
Resultaat voor belasting	7.549	2.287	(5.234)	-	4.602
Belastingen	(1.582)	(497)	1.076	-	(1.003)
Nettoresultaat	5.967	1.790	(4.158)	-	3.599

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

Resultaten 2024

(in € x 1.000)

	Nederland	België	Overig	Intersegment- eliminatie	Geconsolideerd
Omzet uit contracten met klanten	110.983	22.954	1.284	(10.890)	124.331
Overige inkomsten	-	-	275	-	275
Personeelskosten	(37.538)	(5.635)	(5.070)	1.023	(47.220)
Overige bedrijfskosten*	(13.190)	(2.376)	6.234	1.734	(7.598)
Bedrijfsresultaat	5.405	1.603	(1.451)	-	5.557
Financieringslasten	(156)	(37)	(197)	-	(390)
Resultaat voor belasting	5.249	1.566	(1.648)	-	5.167
Belastingen	(1.181)	(435)	359	-	(1.257)
Nettoresultaat	4.068	1.131	(1.289)	-	3.910

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

De activa en verplichtingen per segment per 31 december 2025 zijn als volgt te specificeren.

Activa en verplichtingen ultimo 31 december 2025

(in € x 1.000)	Nederland	België	Overig	Geconsolideerd
Totaal activa	40.452	8.320	20.991	69.763
Totaal verplichtingen	24.131	4.562	8.162	36.855

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

Activa en verplichtingen ultimo 31 december 2024

(in € x 1.000)	Nederland	België	Overig	Geconsolideerd
Totaal activa	35.724	7.645	28.591	71.960
Totaal verplichtingen	26.457	5.307	9.331	41.095

De overige gesegmenteerde informatie ter zake de winst-en-verliesrekening 2025 is als volgt.

Afschrijvingen 2025

(in € x 1.000)	Nederland	België	Overig	Geconsolideerd
Immateriële vaste activa	669	-	1.067	1.736
Gebruiksrechten	1.456	409	894	2.759
Materiële vaste activa	515	21	353	889
Totaal afschrijvingen	2.640	430	2.314	5.384

Investerings 2025

(in € x 1.000)	Nederland	België	Overig	Geconsolideerd
Immateriële vaste activa	104	-	587	691
Gebruiksrechten	1.385	349	-	1.734
Materiële vaste activa	362	4	474	840
Totaal investeringen	1.851	353	1.061	3.265

Jaarrekening

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

Afschrijvingen 2024

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

Investeringsen 2024

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

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

	Omzet uit contracten met klanten		Totaal activa	
(in € x 1.000)	2025	2024	2025	2024
Nederland	113.892	112.267	61.443	64.315
België	25.680	22.954	8.320	7.645
Intersegmenteliminatie	(13.863)	(10.890)	-	-
Totaal	125.709	124.331	69.763	71.960

1. Immateriële vaste activa

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

	Goodwill		Aangekochte klant- en contract- portefeuilles		Merkmamen		In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Activa in ontwikkeling		Totaal	
(in € x 1.000)	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Totaal aan- schaffingswaarde	32.357	32.357	5.996	5.996	824	824	7.912	7.875	857	-	47.946	47.052
Totaal af- schrijvingen	(12.313)	(12.313)	(2.512)	(1.922)	(366)	(284)	(5.938)	(5.681)	-	-	(21.129)	(20.200)
Boekwaarde per 1 januari	20.044	20.044	3.484	4.074	458	540	1.974	2.194	857	-	26.817	26.852
In eigen beheer vervaardigd	-	-	-	-	-	-	587	320	-	770	587	1.090
Investeringsen	-	-	-	-	-	-	104	296	-	87	104	383
Desinvesteringen aanschaffings- waarde	-	-	-	-	-	-	(982)	(579)	-	-	(982)	(579)
Cumulatieve afschrijvingen desinvesteringen	-	-	-	-	-	-	982	579	-	-	982	579
Afschrijvingen	-	-	(589)	(590)	(83)	(82)	(1.064)	(836)	-	-	(1.736)	(1.508)
Overboeking uit activa in ontwikkeling	-	-	-	-	-	-	857	-	(857)	-	-	-
Boekwaarde per 31 december	20.044	20.044	2.895	3.484	375	458	2.458	1.974	-	857	25.772	26.817
Totaal aan- schaffingswaarde	32.357	32.357	5.996	5.996	824	824	8.478	7.912	-	857	47.655	47.946
Totaal afschrijvingen	(12.313)	(12.313)	(3.101)	(2.512)	(449)	(366)	(6.020)	(5.938)	-	-	(21.883)	(21.129)
Boekwaarde per 31 december	20.044	20.044	2.895	3.484	375	458	2.458	1.974	-	857	25.772	26.817

In het Totaal afschrijvingen zijn ook eventuele bijzondere waardevermindering opgenomen.

Jaarrekening

1.1 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

Ctac heeft in 2025, evenals in 2024, geen bijzondere waardeverminderingen verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen.

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

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

CGU		
(in € x 1.000)		
	2025	2024
Ctac B.V.	13.592	13.592
Purple Square	3.511	3.511
Oliver	2.037	2.037
Digisolve-Mijn ICT	611	611
Overig	293	293
Boekwaarde 31 december	20.044	20.044

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

De disconteringsvoet voor belastingen in 2025 is vastgesteld met inbegrip van de effecten van toepassing IFRS 16. Voor alle CGU's bedraagt de disconteringsvoet voor belasting in 2025 13,2% (2024 13,1%).

De realiseerbare waarde per CGU is gebaseerd op de bedrijfswaarde. De bedrijfswaarde wordt bepaald op grond van de toekomstige kasstroomprognoses. Er wordt, evenals voorgaand jaar, per CGU in detail een prognose voor het komende jaar opgesteld op basis van de budgetten over 2026, en voor de jaren daarna worden prognoses opgesteld op basis van assumpties voor groei in brutomarge en margeontwikkeling van de EBITDA (bedrijfsresultaat voor afschrijvingen). Het budget over het boekjaar 2026 is goedgekeurd door de raad van commissarissen. Onderstaand zijn de belangrijkste veronderstellingen vermeld zoals toegepast bij de impairmenttest.

De assumpties voor alle CGU's die niet afzonderlijk zijn toegelicht, zijn vanaf boekjaar 2027 als volgt:

- ✚ 2% groei in omzet uit contracten met klanten minus uitbesteed werk en inkoopwaarde hard- en software, en
- ✚ de EBITDA-marge (procentueel bedrijfsresultaat voor afschrijvingen) blijft gelijk aan gebudgetteerde marge in 2025, zijnde tussen de 13% en 25%.

Voorgaand jaar zijn dezelfde assumpties gehanteerd voor de prognoses vanaf boekjaar 2026.

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

- ✚ 2,5% groei in omzet uit contracten met klanten minus uitbesteed werk en inkoopwaarde hard- en software vanaf boekjaar 2027 door de inzet op Digital Experience in de Ctac Group-strategie;

- ✦ de verwachting is dat de EBITDA-marge (procentueel bedrijfsresultaat voor afschrijvingen) in de aankomende jaren gaat groeien door integratie van Digisolve-Mijn ICT in de Ctac Group-strategie en de inzet op Digital Experience in de Ctac Group-strategie. Hierdoor verwachten wij dat vanaf 2027 t/m 2031 de EBITDA-marge met 1% gaat stijgen.

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

- ✦ 6% groei in omzet uit contracten met klanten minus uitbesteed werk en inkoopwaarde hard- en software vanaf boekjaar 2026, gelijk aan een toename van 2 fte;
- ✦ de EBITDA-marge (procentueel bedrijfsresultaat voor afschrijvingen) stijgt vanaf 2026 als gevolg van toename absolute EBITDA als gevolg van stijging in aantal fte.

Kasstroom na de vijfjaarsperiode worden, evenals voorgaand jaar, geëxtrapoleerd met een groeipercentage van 2%. Op basis van de gekozen uitgangspunten leidden de bovenstaande impairmenttests niet tot een bijzondere waardevermindering ultimo 2025.

Aanvullend op de impairmenttest ultimo 2025 zijn, evenals voorgaand jaar, voor alle CGU's gevoeligheidsanalyses uitgevoerd. Onderstaand een toelichting van de gevoeligheidsanalyses:

- ✦ de EBITDA (bedrijfsresultaat voor afschrijvingen) daalt met 10%, of
- ✦ de disconteringsvoet stijgt met 2%, of
- ✦ de disconteringvoet stijgt met 2% en de EBITDA daalt met 10%.

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

1.3 Investerings aangekochte klant- en contractportefeuilles en

In het boekjaar 2025 zijn geen investeringen gedaan in nieuwe klant- en contractportefeuilles of merknamen. Onder de significante schattingen is de resterende afschrijvingstermijn opgenomen van deze activa.

1.4 In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa

De boekwaarde van de 'in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa' bedraagt ultimo 2025 € 2,5 miljoen. Deze boekwaarde betreft de ontwikkelkosten van de kassasoftware XV Retail, het Integration-as-a-Service-softwarepakket en Oliver Connect en cloud development platform Oliver Cloud. De in eigen beheer vervaardigde toevoeging van € 1,4 miljoen in 2025 heeft betrekking op de vervanging van ons ERP-systeem. De levensduur van het actief betreft maximaal vier jaar.

XV Retail

XV Retail betreft kassasoftware bestaande uit een omnichannel-gedreven Point-of-Sale en Loyalty-platform. De boekwaarde per 31 december 2025 bedraagt € 0,9 miljoen. De resterende levensduur van het actief betreft maximaal twee jaar.

Waardering

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

Jaarrekening

2. Gebruiksrechten en leaseverplichtingen

Het verloop van de gebruiksrechten is als volgt.

(in € x 1.000)	Gebouwen		Leaseauto's		Overige apparatuur		Totaal	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Totaal aanschaffingswaarde	9.921	9.795	8.072	7.950	434	3.316	18.427	21.061
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(5.039)	(3.989)	(4.529)	(4.882)	(421)	(3.243)	(9.989)	(12.114)
Boekwaarde per 1 januari	4.882	5.806	3.543	3.068	13	73	8.438	8.947
Investeringen / nieuwe contracten	-	-	1.734	2.395	-	-	1.734	2.395
Tussentijdse contractaanpassingen	325	126	(85)	(170)	-	-	240	(44)
Afschrijvingen	(1.068)	(1.050)	(1.678)	(1.750)	(13)	(60)	(2.759)	(2.860)
Beëindigingen	-	-	(1.781)	(2.103)	(434)	(2.882)	(2.215)	(4.985)
Cumulatieve afschrijvingen beëindigingen	-	-	1.781	2.103	434	2.882	2.215	4.985
Boekwaarde per 31 december	4.139	4.882	3.514	3.543	-	13	7.653	8.438
Totaal aanschaffingswaarde	10.246	9.921	7.940	8.072	-	434	18.186	18.427
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(6.107)	(5.039)	(4.426)	(4.529)	-	(421)	(10.533)	(9.989)
Boekwaarde per 31 december	4.139	4.882	3.514	3.543	-	13	7.653	8.438

Onder de gebruiksrechten zijn contracten opgenomen met een resterende looptijd korter dan één jaar. Dit is ultimo 2025 een bedrag van € 0,5 miljoen (2024: € 0,2 miljoen).

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

Het huurcontract van het hoofdkantoor in Nederland loopt tot 2030. De looptijd van het huurcontract van het kantoor in België loopt tot 2026. Het huurcontract van Oliver loopt tot het eerste kwartaal in 2027. De looptijd van contracten betreffende leaseauto's varieert over het algemeen tussen de 36 en 48 maanden. De initiële looptijd van contracten betreffende overige apparatuur betreft 36 maanden.

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

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

Het verloop van de leaseverplichtingen is als volgt te specificeren.

<i>(in € x 1.000)</i>	2025	2024
Boekwaarde per 1 januari	8.779	9.209
Investerings / nieuwe contracten	1.734	2.395
Tussentijdse contractaanpassingen	240	(44)
Interestlasten	287	317
Leasebetalingen (inclusief rentecomponent)	(3.027)	(3.098)
Boekwaarde per 31 december	8.013	8.779
Leaseverplichtingen – langlopend	5.346	6.227
Leaseverplichtingen – kortlopend	2.667	2.552
	8.013	8.779

Bij de berekening van de contante waarde van de leaseverplichting is rekening gehouden met een incrementele rentevoet. De incrementele rentepercentages zoals gehanteerd, zijn bepaald op basis van onderliggende activa en de looptijd van de betreffende leaseovereenkomsten, en zitten tussen de 2,6% en 5,5%. Het incrementele interestpercentage voor nieuwe investeringen wordt jaarlijks bepaald.

Met betrekking tot leasecontracten zijn de volgende bedragen verantwoord ten laste van het resultaat.

<i>(in € x 1.000)</i>	2025	2024
Afschrijvingen van gebruiksrechten	(2.759)	(2.860)
Interestlasten betreffende leaseverplichtingen	(287)	(317)
Totaal	(3.046)	(3.177)

Jaarrekening

3. Materiële vaste activa

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

	Bouwkundige aanpassingen gehuurde panden		ICT hardware		Inventaris en vervoers- middelen		Totaal	
(in € x 1.000)	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Totaal aanschaffingswaarde	1.899	1.639	3.642	2.976	719	986	6.260	5.601
Totaal afschrijvingen	(1.505)	(1.492)	(1.437)	(1.533)	(431)	(684)	(3.373)	(3.709)
Boekwaarde per 1 januari	394	147	2.205	1.443	288	302	2.887	1.892
Investerings	186	278	517	1.453	137	81	840	1.812
Desinvesteringen aanschaf- waarde	-	(18)	(409)	(787)	(18)	(348)	(427)	(1.153)
Cumulatieve afschrijvingen desinvesteringen	-	18	200	784	18	341	218	1.143
Afschrijvingen	(76)	(31)	(707)	(688)	(105)	(88)	(888)	(807)
Boekwaarde per 31 december	504	394	1.806	2.205	320	288	2.630	2.887
Totaal aanschaffingswaarde	2.085	1.899	3.750	3.642	838	719	6.673	6.260
Totaal afschrijvingen	(1.581)	(1.505)	(1.944)	(1.437)	(518)	(431)	(4.043)	(3.373)
Boekwaarde per 31 december	504	394	1.806	2.205	320	288	2.630	2.887

3.1 Investerings en desinvesteringen

De investeringen in ICT-hardware gedurende 2025 hebben met name betrekking op investeringen in laptops. De investeringen in bouwkundige aanpassingen gehuurde panden ziet toe op de verbouwing van (een gedeelte van) het kantoorpand. Voor deze verbouwing zijn ook nieuwe meubels aangeschaft, deze investeringen zijn opgenomen in de categorie Inventaris en vervoersmiddelen.

De desinvesteringen zien met name toe op verkoop van hardware uit het datacenter. De boekwinst van € 73 duizend is verantwoord onder de overige bedrijfslasten.

3.2 Bijzondere waardeverminderingen en terugnemen van bijzondere waardeverminderingen

Ctac heeft geen bijzondere waardevermindering op materiële vaste activa verantwoord in 2025. Ctac heeft in 2025, evenals in 2024, geen bijzondere waardeverminderingen verwerkt in voorgaande jaren, teruggenomen.

4. Latente belastingen

De latente belastingen zijn als volgt te specificeren.

<i>(in € x 1.000)</i>	2025	2024
Latente belastingvorderingen	89	88
Latente belastingverplichtingen	(867)	(1.057)
Boekwaarde per 31 december	(778)	(969)

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

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

<i>(in € x 1.000)</i>	2025	2024
Saldo per 1 januari		
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	-	-
Tijdelijke waarderingsverschillen commercieel - fiscaal	88	74
Totaal latente belastingvorderingen	88	74
Verantwoord in de winst-en-verliesrekening		
Tijdelijke waarderingsverschillen commercieel - fiscaal	1	14
Saldo per 31 december		
Gewaardeerde rechten op verliescompensatie	-	-
Tijdelijke waarderingsverschillen commercieel - fiscaal	89	88
Totaal latente belastingvorderingen	89	88

Waardering van de rechten op verliescompensatie vindt plaats indien de compensabele verliezen naar verwachting zullen worden verrekend (totaal ultimo 2025: € 0, ultimo 2024: € 0). Waardering vindt plaats tegen het nominale tarief zoals dit voor toekomstige jaren van toepassing is, zonder rekening te houden met discontering.

De tijdelijke waarderingsverschillen zien toe op de discontering van de leaseverplichting. De latente belastingvorderingen gevormd voor de commercieel fiscale verschillen inzake gebruiksrechten, hebben naar verwachting voor € 81 duizend een looptijd langer dan twaalf maanden na balansdatum. Het kortlopend deel betreft een schuld van € 8 duizend.

Jaarrekening

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

<i>(in € x 1.000)</i>	2025	2024
Saldo per 1 januari		
Verschillen afschrijving (im)materiële vaste activa	1.057	1.227
Totaal latente belastingverplichtingen	1.057	1.227
Verantwoord in de winst-en-verliesrekening		
(Im)materiële vaste activa afschrijving	(190)	(170)
Saldo per 31 december		
Verschillen afschrijving (im)materiële vaste activa	867	1.057
Totaal latente belastingverplichtingen	867	1.057

De latente belastingverplichting voor immateriële vaste activa per 1 januari 2025 heeft betrekking op de kosten voor de in eigen beheer vervaardigde immateriële activa die fiscaal direct ten laste van het resultaat gebracht zijn, en verkregen immateriële vaste activa als gevolg van overnames.

Een bedrag van € 0,7 miljoen van de latente belastingverplichtingen wordt naar verwachting verrekend na een periode van langer dan twaalf maanden na balansdatum.

5. Overige langlopende vorderingen

De specificatie van de overige langlopende vorderingen is als volgt.

<i>(in € x 1.000)</i>	2025	2024
Saldo per 1 januari	-	400
Mutatie waarborgsom	-	(400)
Saldo per 31 december	-	-

6. Voorraden

De specificatie van de voorraad is als volgt.

<i>(in € x 1.000)</i>	2025	2024
Handelsgoederen	86	86
Totaal voorraad per 31 december	86	86

Er zijn geen handelsgoederen tegen lagere opbrengstwaarde gewaardeerd.

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

7. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

<i>(in € x 1.000)</i>	2025	2024
Handelsdebiteuren	14.609	14.035
Voorziening voor kredietverliezen	(86)	(45)
Totaal handelsdebiteuren netto	14.523	13.990
Nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie en vaste maandelijkse termijnen	8.409	7.013
Contractactiva	567	149
Overige vorderingen	956	602
Overlopende activa	3.719	1.947
Totaal overige vorderingen	13.651	9.711
Totaal handelsdebiteuren en overige vorderingen per 31 december	28.174	23.701

De overlopende activa betreffen vooruitbetaalde kosten. De overige vordering in 2025 betreft een nog te ontvangen subsidiebedrag. De overige vordering in 2024 betreft de waarborgsom inzake eigenrisicodrager WGA die per ultimo 2024 kortlopend is geworden en is in 2025 ontvangen. De overige vorderingen en de overlopende activa hebben zowel ultimo 2025 als ultimo 2024 overwegend een looptijd korter dan één jaar.

De reële waarde van de handelsdebiteuren en overige vorderingen benadert de boekwaarde. Op 31 december 2025 geldt dat voor een bedrag aan handelsdebiteuren van € 3,5 miljoen (31 december 2024: € 2,0 miljoen) de betaaltermijn is verstreken. Ondanks het feit dat de betaaltermijn is verstreken voor vorderingen tot een bedrag van € 3,5 miljoen, zijn er per balansdatum geen indicaties dat de betreffende handelsdebiteuren niet aan hun betalingsverplichtingen zullen voldoen, met uitzondering van facturen die langer openstaan dan een halfjaar.

Jaarrekening

De ouderdom van de handelsdebiteuren is als volgt.

(in € x 1.000)		2025		2024
	Handels- debiteuren	Voorziening	Handels- debiteuren netto	Handels- debiteuren netto
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van een kredietverlies en de betaaltermijn nog niet is verstreken	11.062	-	11.062	12.072
Handelsdebiteuren waarvan geen sprake is van kredietverlies en de betaaltermijn is verstreken				
minder dan 3 maanden	3.003	-	3.003	1.704
tussen 3 en 6 maanden	206	-	206	143
tussen 6 en 12 maanden	283	(31)	252	71
meer dan 1 jaar	55	(55)	-	-
	3.547	(86)	3.461	1.918
Totaal handelsdebiteuren netto per 31 december	14.609	(86)	14.523	13.990

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

(in € x 1.000)	2025	2024
Saldo per 1 januari	45	258
Dotatie aan de voorziening	41	43
Afboeking in verband met kredietverlies	-	(256)
Vrijval uit de voorziening	-	-
Saldo per 31 december	86	45

Ultimo 2025 bedraagt de voorziening voor te verwachten kredietverliezen € 86 duizend (ultimo 2024: € 45 duizend). Het totale bedrag dat ten laste van de winst-en-verliesrekening is gebracht, betreft € 41 duizend (2024: € 43 duizend).

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

8. Liquide middelen

Het saldo liquide middelen bevat ultimo 2025 voor € 0,3 miljoen middelen op een G-rekening. Dit deel staat niet vrij ter beschikking van Ctac.

9. Eigen vermogen

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt ultimo 2025 € 9.600.000 en bestaat uit 40.000.000 aandelen met een nominale waarde van € 0,24 en wel 20.000.000 gewone aandelen en 20.000.000 preferente aandelen. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 14.149.023 gewone aandelen. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort. Per gewoon aandeel kan één stem worden uitgebracht. Aan gewone aandelen zijn geen bijzondere zeggenschapsrechten verbonden. Ctac N.V. heeft geen beperkingen opgelegd aan de overdracht van haar aandelen. Er zijn geen beperkingen op de uitoefening van aan aandelen verbonden stemrechten.

Voor de overdracht van preferente aandelen is goedkeuring vereist van de raad van commissarissen.

In 2025 zijn, evenals in 2024, geen nieuwe aandelen uitgegeven als gevolg van de uitkering van cashdividend. Het cashdividend aan aandeelhouders Ctac bedraagt in 2025 € 1.556 duizend.

De samenstelling en het verloop van het eigen vermogen over de jaren 2025 en 2024 zijn opgenomen op pagina 91 van de jaarrekening.

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

10. Overige langlopende verplichtingen

10.1 Earn-outverplichting

De verplichting ten aanzien van de put/callovereenkomst heeft betrekking op de aankoop van het minderheidsbelang van 5% in Digisolve-Mijn ICT B.V., die in 2024 is afgewikkeld, waardoor het saldo per ultimo 2025 en 2024 nihil is.

10.2 Vooruit ontvangen kortingen

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

Het verloop van de vooruit ontvangen kortingen is als volgt.

<i>(in € x 1.000)</i>	2025	2024
Saldo per 1 januari	220	272
Overboeking naar kortlopende verplichtingen	(52)	(52)
Saldo per 31 december	168	220

Jaarrekening

Het verloop van de vooruit ontvangen kortingen was als volgt

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

10.3 Overige langlopende verplichting

De overige verplichting in 2024 van € 152 duizend ziet toe op te betalen kosten aan derden met een looptijd langer dan één jaar.

11. Kortlopende schulden aan kredietinstellingen

De afgesloten lening voor € 4,5 miljoen voor de financiering van de acquisitie van Purple Square Management Partners B.V. is per januari 2024 vroegtijdig afgelost.

Het liquiditeitenbeheer binnen Ctac vindt centraal plaats. Hiertoe wordt voor de groep gebruikgemaakt van de centraal beheerde kredietfaciliteiten bij ABN AMRO Bank, waarvoor in december 2023 een nieuwe combinatiefaciliteit ter hoogte van € 10 miljoen is overeengekomen. De kredietfaciliteit is gecommiteerd voor vier jaar, met een optie om na het eerste jaar te verlengen met één jaar. Van deze verlengingsoptie is in 2025 gebruikgemaakt, waardoor de kredietfaciliteit loopt tot december 2028.

Het covenant binnen de kredietfaciliteit wordt gevormd door een 'total net debt/EBITDA'-ratio. De ratio mag maximaal 2,5 bedragen. Onder 'total net debt' worden alle bancaire rentedragende schulden verstaan, die worden verminderd met de direct opeisbare liquide middelen. De EBITDA betreft het resultaat vóór afschrijvingen en impairments op materieel en immaterieel actief, rente en overige financieringsbaten en -lasten, resultaat deelnemingen, belastingen en aandeel derden. Over 2025 bedraagt de ratio -0,60 (2024: -1,22). Doordat deze ratio ruimschoots werd behaald, is hiervoor geen gevoeligheidsanalyse uitgevoerd.

Gedurende 2025 is er sprake geweest van wijzigingen in de aandeelhoudersstructuur, hetgeen een trigger gevormd heeft voor het aanvragen van een waiver bij de bank. Op 18 februari 2026 heeft Ctac van de bank een waiver ontvangen voor deze covenantbreuk. Hiermee wordt de lopende financieringsovereenkomst onder gelijke voorwaarden gecontinueerd.

12. Voorzieningen

Het verloop van de voorzieningen in 2025 is als volgt.

(in € x 1.000)		2025
	Jubileum-uitkeringen	Totaal
Saldo per 1 januari	71	71
Dotatie ten laste van het resultaat	7	7
Vrijval ten gunste van het resultaat	(16)	(16)
Aangewend	-	-
Saldo per 31 december	62	62

Het verloop van de voorzieningen in 2024 was als volgt.

(in € x 1.000)

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

12.1 Jubileumvoorziening

De jubileumvoorziening heeft voor € 45 duizend (2024: € 51 duizend) een looptijd langer dan een jaar. De voorziening wordt gevormd voor uitkering van jubileumvergoedingen als gevolg van langdurige dienstverbanden. Uitkering vindt plaats in de maand nadat een jubileum wordt behaald.

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

13. Handelscrediteuren en overige schulden

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

(in € x 1.000)

	2025	2024
Handelscrediteuren	7.510	8.059
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.530	4.617
Contractverplichtingen	3.995	5.986
Overige schulden	59	123
Overlopende passiva	11.651	12.031
Totaal handelscrediteuren en overige schulden per 31 december	27.745	30.816

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

De contractverplichtingen betreffen de verplichtingen om goederen of diensten over te dragen aan een klant, voor zover Ctac hiervoor een vergoeding aan de klant heeft gefactureerd. De contractverplichtingen in 2025 hebben geen looptijd langer dan een jaar (2024: 31 duizend).

De overlopende passiva betreffen onder meer verplichtingen ter zake vakantiegeld, vakantiedagen en bonussen € 5,8 miljoen, alsmede overige nog te betalen posten € 5,8 miljoen. De nog te betalen posten betreffen onder andere nog te betalen externe inhuur over de maand december.

Jaarrekening

14. Omzet uit contracten met klanten

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

Aard van de leveringen of diensten		
(in € x 1.000)	2025	2024
Licentie- en hardwareverkopen	1.959	3.098
Cloud services	55.512	50.804
Projecten en detachering	68.238	70.429
Totale omzet uit contracten met klanten	125.709	124.331

Omzetverdeling over boekjaar 2025 op basis van de gerapporteerde segmenten.

Aard van de leveringen of diensten				
(in € x 1.000)	Nederland	België	Overig	Totaal
Licentie- en hardwareverkopen	1.948	11	-	1.959
Cloud services	48.426	7.086	-	55.512
Projecten en detachering	51.237	16.990	11	68.238
Totale omzet uit contracten met klanten	101.611	24.087	11	125.709

Timing van omzetverantwoording		
(in € x 1.000)	2025	2024
Goederen overgedragen 'at a point in time'	1.959	3.098
Diensten verricht 'over time'	123.750	121.233
Totale omzet uit contracten met klanten	125.709	124.331

Verdeling timing van omzetverantwoording over boekjaar 2025 op basis van de gerapporteerde segmenten.

Aard van de leveringen of diensten				
(in € x 1.000)	Nederland	België	Overig	Totaal
Goederen overgedragen 'at a point in time'	1.948	11	-	1.959
Diensten verricht 'over time'	99.663	24.076	11	123.750
Totale omzet uit contracten met klanten	101.611	24.087	11	125.709

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

Balansposities uit contracten met klanten

De balansposities gerelateerd aan contracten met klanten, zijn als volgt.

Balanspositie inzake contracten met klanten		
<i>(in € x 1.000)</i>	31 december 2025	31 december 2024
Handelsdebiteuren	14.523	13.990
Nog te factureren omzet ter zake contracten op basis van nacalculatie en vaste maandelijkse termijnen	8.409	7.013
Contractactiva	567	149
Contractverplichtingen	(3.995)	(5.986)

De handelsdebiteuren zijn niet rentedragend en kennen een betaaltermijn die varieert tussen de veertien en 90 dagen. Facturatie vindt plaats direct na het leveren van de prestatie op basis van de contractuele afspraken met de klant, waarbij in de regel een periode van een kalendermaand wordt gehanteerd. Bij facturatie ten aanzien van projecten kunnen afwijkende facturatieafspraken worden gehanteerd.

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

Contractactiva hebben betrekking op verantwoorde omzet die op basis van contractueel overeengekomen voorwaarden en termijnen wordt gefactureerd aan klanten, waarna verantwoording plaatsvindt onder de handelsdebiteuren. Van de contractactiva ultimo 2025 zal circa € 261 duizend tot omzet leiden in de jaren na 2026. De contractactiva die ultimo 2024 zijn verantwoord, hebben tot een verwerking van € 129 duizend omzet in 2025 geleid.

Afloop contractactiva			
<i>(in € x 1.000)</i>	Binnen 1 jaar	Van 1-2 jaar	Na 2 jaar
Contractactiva ultimo 2024	129	7	13
Contractactiva ultimo 2025	306	91	170

Jaarrekening

Ultimo 2025 is een voorziening voor verwachte kredietverliezen op handelsdebiteuren verantwoord van circa € 86 duizend (ultimo 2024: € 45 duizend). Op de nog te factureren omzet en contractactiva is geen verwacht kredietverlies verantwoord.

De contractverplichtingen hebben betrekking op reeds gefactureerde bedragen aan klanten ter zake waarvan de betreffende diensten nog moeten worden geleverd. Omzetverantwoording zal plaatsvinden op het moment dat aan de prestatieverplichting is voldaan. Van de contractverplichtingen ultimo 2025 zal alles tot omzet leiden in 2026. De contractverplichtingen die ultimo 2024 zijn verantwoord zullen tot omzet leiden in 2025.

Afloop contractverplichtingen

(in € x 1.000.000)

	Binnen 1 jaar	Van 1-2 jaar	Na 2 jaar
Contractverplichtingen ultimo 2024	6,0	-	-
Contractverplichtingen ultimo 2025	4,0	-	-

14.1 Overige inkomsten

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

15. Personeelskosten

De samenstelling van de personeelskosten is als volgt.

(in € x 1.000)

	2025	2024
Salarissen	38.670	37.751
Sociale lasten	5.354	5.795
Pensioenlasten	2.175	2.055
Overige personeelskosten	1.981	1.619
Totaal personeelskosten	48.180	47.220

De pensioenlasten betreffen afdrachten van premies uit hoofde van een beschikbaar premiestelsel. Onder de overige personeelskosten zijn onder meer de wervingskosten, de kosten uit hoofde van uitzendkrachten en opleidingskosten opgenomen.

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

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2025 bedraagt 431 (2024: 441), als volgt verdeeld over de segmenten.

Aantal fte's per segment

	2025	2024
Nederland	339	364
België	49	47
Overig	43	30
Totaal aantal fte's	431	441
Professionele inhuurkrachten (direct)	182	200

Aantal fte's per afdeling

	2025	2024
Cloud services	113	139
Consulting & Resourcing	225	220
Staff	42	34
Sales	49	46
RvB	2	2
Totaal aantal fte's	431	441

16. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	2025	2024
Autokosten	1.993	2.045
Huisvestingskosten	742	873
Infrastructuurkosten	1.719	1.289
Marketing- en verkoopkosten	1.476	1.366
Overige kosten	2.055	2.025
Totaal overige bedrijfskosten	7.985	7.598

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

In het boekjaar 2025 is de presentatie van de infrastructuurkosten deels gewijzigd. Deze kosten werden in voorgaande jaren opgenomen onder de overige bedrijfskosten. Vanaf 2025 worden de infrastructuurkosten die direct verband houden met de levering van producten en diensten, gepresenteerd als onderdeel van de inkoop van hard- en software. De infrastructuurkosten die uitsluitend betrekking hebben op kosten van eigen IT, blijven verantwoord onder de overige bedrijfskosten.

Jaarrekening

Een substantieel deel van de infrastructuurkosten heeft een direct verband met de omzet. Doordat de kosten voortaan worden gepresenteerd als inkoop hard- en software, geeft dit een verbeterd inzicht en worden ze toegedeeld aan de functie die zij in de bedrijfsvoering vervullen.

De wijziging is retrospectief toegepast als gevolg waarvan de vergelijkende cijfers over 2024 zijn aangepast. De herpresentatie heeft uitsluitend invloed op de rubricering van kosten en heeft geen effect op het totaalresultaat, het eigen vermogen of de kasstromen.

Voor 2024 is de volgende aanpassing doorgevoerd:

- ✚ **Inkoop hard- en software:** toename met € 4.396
- ✚ **Overige bedrijfskosten:** afname met € 4.396

Accountantshonoraria

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

2025			
(in € x 1.000)	Onafhankelijke accountant	Overig netwerk	Totaal netwerk
Controle van de jaarrekening	360	26	386
Andere controle (gerelateerde) werkzaamheden	56	-	56
Fiscale dienstverlening	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	416	26	442

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij de vennootschap en de in de consolidatie betrokken maatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar 2025, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

In dit honorarium voor 2025 zijn eenmalige kosten opgenomen verband houdende met de werkzaamheden van de accountant op de implementatie van en datamigratie naar het nieuwe ERP-systeem.

Naast de wettelijke controle van Ctac N.V. is PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. door de Raad van Commissarissen ingeschakeld om i) een beoordelingsverklaring te verstrekken bij de geconsolideerde halfjaarrekening, en ii) in aanloop naar de verwachte CSRD rapportageverplichting over het boekjaar 2025 een beoordeling uit te voeren op de dubbele materialiteitsanalyse. Zoals toegelicht in het jaarverslag valt Ctac, gezien de gewijzigde wet- en regelgeving, niet langer onder de reikwijdte van de CSRD.

2024

(in € x 1.000)

	Onafhankelijke accountant	Overig netwerk	Totaal netwerk
Controle van de jaarrekening	333	24	357
Andere controlewerkzaamheden	-	-	-
Fiscale dienstverlening	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	333	24	357

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

17. Financieringslasten

De financieringslasten zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)

	2025	2024
Financieringslasten	(71)	(73)
Financieringslasten leaseverplichtingen	(287)	(317)
Totaal financieringslasten	(358)	(390)

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

18. Belastingen

De belastingen zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)

	2025	2024
Acute belastingen lopend boekjaar	(1.261)	(1.483)
Latente belastingen	191	184
Belastingen voorgaande boekjaren	67	42
Totaal belastingen	(1.003)	(1.257)

Jaarrekening

De belastingdruk op het resultaat voor belastingen bedraagt 21,8% (2024: 24,3%) en is als volgt opgebouwd.

In % van het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen

	2025	2024
Nominale belastingdruk	25,8	25,8
Effecten verlaagd tarief eerste drempel	(1,1)	(1,0)
Tariefverschil buitenland	(0,3)	(0,2)
Innovatiebox lopend boekjaar	(2,6)	(2,0)
Niet-aftrekbare bedragen	1,8	1,6
Niet geactiveerde latentie verliesverrekening	-	0,3
Vennootschapsbelasting oude jaren	(1,5)	-
Overige verschillen	(0,3)	(0,2)
Belastingdruk volgens de geconsolideerde jaarrekening	21,8	24,3

De effectieve belastingdruk is lager als gevolg van toepassing van de Innovatiebox. Het aan de Innovatiebox toerekenbare gedeelte bedraagt 45% van de operationele winst van het geschoonde fiscale bedrijfsresultaat (EBIT) van onze XV Retail-activiteiten. Dit bedrag is gemaximeerd op 40% van het fiscale bedrijfsresultaat (EBIT) van de Nederlandse fiscale eenheid Ctac N.V.

Daarnaast is de effectieve belastingdruk lager als gevolg van het verlaagde belastingtarief voor het drempelbedrag voor vijf fiscale entiteiten.

19. Resultaten per aandeel

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

Winst per aandeel

	2025	2024
Nettoresultaat (in € x 1.000)	3.599	3.910
Nettoresultaat toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. (in € x 1.000)	3.599	3.910
Nettoresultaat uit voortgezette activiteiten toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. (in € x 1.000)	3.599	3.910
Aantal aandelen		
Aantal gewone aandelen primo	14.149.023	14.149.023
Aantal gewone aandelen ultimo	14.149.023	14.149.023
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen	14.149.023	14.149.023
Nettoresultaat toekomend aan de aandeelhouders Ctac N.V. per gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen (in €)	0,25	0,28
Gemiddelde koers (in €)	3,25	3,17

20. Dividend per aandeel

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

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 15 april 2025 is een dividend vastgesteld van € 0,11 per gewoon aandeel Ctac N.V., uitgekeerd als cashdividend.

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

De vennootschap en haar deelnemingen hebben in totaal voor een bedrag van circa € 0,3 miljoen (2024: circa € 0,3 miljoen) aan garanties uitstaan. Deze garanties zijn gesteld ten behoeve van lopende huurverplichtingen.

Tot zekerheid voor de nakoming van verplichtingen uit hoofde van de financieringsovereenkomst met de ABN AMRO Bank heeft de vennootschap een pandrecht verstrekt op haar intellectuele eigendomsrechten.

Ultimo 2025 is voor een bedrag van € 125 duizend een investeringsverplichting aangegaan. In 2024 was geen sprake van inkoop- en investeringsverplichtingen.

Ctac heeft in het kader van haar huur- en leaseverplichtingen in totaal voor een bedrag van circa € 3,0 miljoen (2024: € 3,0 miljoen) aan verplichtingen betreffende servicecomponenten met betrekking tot huur-, data- en autoleasecontracten.

Door Ctac N.V. is een aansprakelijkheidsverklaring afgegeven als bedoeld in artikel 2:403 BW. Op grond hiervan stelt zij zich hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden die voortvloeien uit rechtshandelingen van de groepsmaatschappijen Ctac Nederland B.V., Ctac B.V., Ctac Resourcing B.V., Purple Square Management Partners B.V., Oliver B.V., Digisolve-Mijn ICT B.V., Technology2Enjoy Consulting Services B.V.

Ctac N.V. en de Nederlandse groepsmaatschappijen vormen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Ctac N.V. en de Nederlandse groepsmaatschappijen, met uitzondering van Ctac Resourcing B.V., Purple Square Management Partners B.V. en Oliver B.V., vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Als gevolg daarvan zijn de betrokken vennootschappen hoofdelijk aansprakelijk voor de verplichtingen van de fiscale eenheid. De betalingen met groepsmaatschappijen worden middels intercompany debiteuren en crediteuren verrekend.

22. Acquisities en desinvesteringen

In 2025 zijn geen acquisities en desinvesteringen gedaan. In 2024 is 5% van het resterende belang van Digisolve-Mijn ICT B.V. overgenomen, zie paragraaf 10.1.

Jaarrekening

23. Verbonden partijen

23.1 Identiteit verbonden partijen

Als verbonden partijen van Ctac N.V. zijn te onderscheiden de groepsmaatschappijen, de leden van de raad van commissarissen, de leden van de raad van bestuur en grootaandeelhouders. De leden van de raad van bestuur worden beoordeeld als key management.

De transacties met verbonden partijen vinden plaats op basis van zakelijke gronden ('at arm's length'). De aard en condities van de onderlinge transacties zijn vastgelegd in een service level agreement en worden jaarlijks geëvalueerd. Onderstaande transacties hebben in 2025 plaatsgevonden tussen groepsmaatschappijen:

- ✦ in- en verkoop van hardware en software;
- ✦ in- en verhuur van consultants;
- ✦ het leveren van holdingactiviteiten;
- ✦ het leveren van hostingservices;
- ✦ het beschikbaar stellen van intellectueel eigendom in bezit van Ctac B.V.

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

23.2.1 Remuneratiebeleid

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

- ✦ Het belang van de klant staat centraal. Dat belang wordt gediend door te voldoen aan de hoogst mogelijke professionele eisen aan bestuurders en leidinggevenden, aan wie een adequate beloning dient plaats te vinden.
- ✦ De beloning is een honorering van de getoonde deskundigheid, inzet en betrokkenheid die leden van de raad van bestuur en leidinggevenden inbrengen ten behoeve van Ctac N.V.
- ✦ De hoogte van de beloning is vergelijkbaar met de beloning van bestuurders en leidinggevenden binnen vergelijkbare ondernemingen en omvat een vast en variabel deel.
- ✦ De beloning dient afgestemd te worden op de resultaten die door Ctac N.V. worden behaald, en vormt derhalve een jaarlijks bespreekpunt in de vergadering van de raad van commissarissen, waarin onder meer de prestatiecriteria worden vastgesteld, waarop een toetsing zal plaatsvinden.

23.2.2 Beloning leden raad van bestuur

Inzake de beloning van de leden van de raad van bestuur zijn de volgende bedragen opgenomen in het resultaat van 2025 respectievelijk 2024.

Raad van bestuur (key management)		
(in € x 1.000)	2025	2024
Periodiek betaalbare beloningen	665	644
Beloningen betaalbaar op termijn	71	70
Variabele beloningen	118	108
Totaal beloning raad van bestuur	854	822

Gedetailleerde toelichting over de remuneratie van de raad van bestuur is opgenomen in het remuneratierapport op pagina 32.

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

23.2.3 Beloning raad van commissarissen

Inzake de beloning van de leden van de raad van commissarissen zijn de volgende bedragen opgenomen in het resultaat van 2025 respectievelijk 2024.

Raad van commissarissen		
(in € x 1.000)	2025	2024
P-P.F. de Vries (vanaf 15 april 2025)	38	-
T.G. Punter (vanaf 15 april 2025)	23	-
M.S. Nieuwenhuis (vanaf 15 april 2025)	23	-
J.A. van Sommeren-Rustenburg (vanaf 15 april 2025)	23	-
M.E.R. van Elst (vanaf 13 oktober 2023)	-	33
H.J.G. Hendriks (t/m 15 april 2025)	13	45
L.A.M. Vernaas (t/m 15 april 2025)	12	33
Totaal beloning	132	111

23.2.4 Aandelenbezit en optierechten raad van commissarissen

Er is één lid van de raad van commissarissen, die aandelen in bezit heeft. Aan de leden van de raad van commissarissen zijn geen optierechten toegekend.

24. Gebeurtenissen na balansdatum

Er is geen sprake van gebeurtenissen na balansdatum.

Jaarrekening

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

Grondslagen voor opstellen enkelvoudige jaarrekening

De vennootschappelijke jaarrekening van Ctac N.V. wordt opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de door artikel 2:362 lid 8 BW geboden mogelijkheid om in de vennootschappelijke jaarrekening de grondslagen van waardering en resultaatbepaling (waaronder begrepen de grondslagen voor presentatie van financiële instrumenten als eigen of vreemd vermogen) toe te passen, die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd.

Goodwill

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

Presentatie van goodwill is afhankelijk van de structuur van de acquisitie. Goodwill wordt afzonderlijk in de enkelvoudige jaarrekening gepresenteerd indien het een acquisitie betreft, die door de onderneming zelf is verricht, zijnde Ctac N.V.

Financiële vaste activa / deelnemingen in groepsmaatschappijen

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

Het resultaat uit groepsmaatschappijen bestaat uit de resultaten van het boekjaar van de in de balans opgenomen deelnemingen.

Uitzondering presenteren kasstroomoverzicht

In de vennootschappelijke jaarrekening is in lijn met RJ 360.104 geen kasstroomoverzicht opgenomen. Het kapitaal van de rechtspersoon wordt volledig verschaft in het kasstroomoverzicht welke is opgenomen bij de geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V. op pagina 92 van dit jaarverslag.

Vennootschappelijke balans per 31 december (voor winstbestemming)

(in € x 1.000)

	Toelichting	2025	2024
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	25	3.707	3.453
Materiële vaste activa	26	49	30
Financiële vaste activa	27	35.483	28.407
		39.239	31.890
Vlottende activa			
Handelsdebiteuren en overige vorderingen	28	6.764	8.614
Liquide middelen	29	-	-
		6.764	8.614
		46.003	40.504
PASSIVA			
Eigen vermogen			
	30		
Gestort en opgevraagd kapitaal		3.396	3.396
Agioreserve		11.403	11.403
Wettelijke reserves		2.458	1.974
Overige reserves		12.052	12.165
Resultaat boekjaar		3.599	1.927
		32.908	30.865
Kortlopende verplichtingen			
Kortlopende schulden aan kredietinstellingen	31	8.708	2.464
Handelscrediteuren en overige schulden	32	4.387	7.175
		13.095	9.639
		46.003	40.504

Jaarrekening

Vennootschappelijke winst-en-verliesrekening

(in € x 1.000)

	Toelichting	2025	2024
Omzet		-	-
Bedrijfslasten			
Uitbesteed werk		(648)	(110)
Personeelskosten	33	(536)	(2.116)
Afschrijvingen	25-26	(342)	(32)
Overige bedrijfskosten	34	(2.818)	623
Totaal bedrijfslasten		(4.344)	(1.635)
Bedrijfsresultaat		(4.344)	(1.635)
Financieringsbaten	35	95	245
Financieringslasten	35	(96)	(202)
Totaal financieringsbaten en -lasten		(1)	43
Resultaat voor winstbelastingen		(4.345)	(1.592)
Belastingen	36	868	283
Resultaat na winstbelastingen		(3.477)	(1.309)
Resultaat uit groepsmaatschappijen	27.1	7.076	3.236
Nettoresultaat		3.599	1.927

25. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt.

(in € x 1.000)	Goodwill		In eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa		Activa in ontwikkeling		Totaal	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Totaal aanschaffingswaarde	6.646	6.646	1.286	1.192	857	-	7.807	7.838
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(4.196)	(4.196)	(1.140)	(1.165)	-	-	(4.354)	(5.361)
Boekwaarde per 1 januari	2.450	2.450	146	27	857	-	3.453	2.477
In eigen beheer vervaardigd	-	-	586	-	-	857	586	857
Investering	-	-	-	146	-	-	-	146
Desinvesteringen aanschaffingswaarde	-	-	(982)	(52)	-	-	(982)	(52)
Cumulatieve afschrijvingen desinvesteringen	-	-	982	52	-	-	982	52
Afschrijvingen	-	-	(332)	(27)	-	-	(332)	(27)
Overboeking uit activa in ontwikkeling	-	-	857	-	(857)	-	-	-
Boekwaarde per 31 december	2.450	2.450	1.257	146	-	857	3.707	3.453
Totaal aanschaffingswaarde	6.646	6.646	1.747	1.286	-	857	8.393	8.789
Totaal afschrijvingen en waardeverminderingen	(4.196)	(4.196)	(490)	(1.140)	-	-	(4.686)	(5.336)
Boekwaarde per 31 december	2.450	2.450	1.257	146	-	857	3.707	3.453

In de totaal aanschaffingswaarde en totaal afschrijvingen en waardeverminderingen van in eigen beheer vervaardigde immateriële vaste activa per 31-12-2024 is in de jaarrekening 2024 een desinvestering van volledig afgeschreven activa voor een bedrag van € 982 duizend opgenomen. Deze desinvestering is onterecht in het saldo per 31-12-2024 verwerkt, hierdoor sluit de eindstand per 31-12-2024 en beginstand 01-01-2025 niet aan met het verloopoverzicht in de jaarrekening 2024.

De afschrijvingstermijn voor in eigen beheer vervaardigde activa is nog maximaal 3,5 jaar. Op goodwill wordt niet afgeschreven.

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

Jaarrekening

26. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt.

Totaal ICT hardware

(in € x 1.000)

	2025	2024
Totaal aanschaffingswaarde	62	87
Totaal afschrijvingen	(32)	(69)

Boekwaarde per 31 december	30	18
-----------------------------------	-----------	-----------

Investeringen	29	17
Afschrijvingen	(10)	(5)

Boekwaarde per 31 december	49	30
-----------------------------------	-----------	-----------

Totaal aanschaffingswaarde	91	62
Totaal afschrijvingen	(42)	(32)

Boekwaarde per 31 december	49	30
-----------------------------------	-----------	-----------

In 2025 is geen volledig afgeschreven activa buiten gebruik gesteld (2024: € 42 duizend).

27. Financiële vaste activa

De samenstelling van de financiële vaste activa is als volgt.

(in € x 1.000)

	31-12-2025	31-12-2024
Deelnemingen	35.483	28.407
Totaal financiële vaste activa	35.483	28.407

De vennootschappen waarin wordt deelgenomen, vormen eveneens verbonden partijen op grond van het feit dat invloed van betekenis kan worden uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid.

Het verloop van de post Deelnemingen is als volgt.

(in € x 1.000)

	2025	2024
Stand per 1 januari	28.407	29.771
Resultaat uit groepsmaatschappijen	7.076	3.236
Dividend	-	(4.600)
Stand per 31 december	35.483	28.407

Voor een overzicht van naam, statutaire zetel en gehouden aandeel in kapitaalbelangen wordt verwezen naar bijlage 1 bij de jaarrekening.

28. Handelsdebiteuren en overige vorderingen

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

(in € x 1.000)

	31-12-2025	31-12-2024
Handelsdebiteuren	2	202
Vorderingen op groepsmaatschappijen	4.826	7.007
Overige vorderingen en overlopende activa	952	864
Belastingen en premies sociale verzekeringen	984	541
Totaal handelsdebiteuren en overige vorderingen per 31 december	6.764	8.614

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

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

De post Belastingen en premies sociale verzekeringen bedraagt voor € 552 duizend te ontvangen omzetbelasting en voor € 232 duizend te ontvangen vennootschapsbelasting. De overige bedragen betreffen te ontvangen pensioenen.

29. Liquide middelen

In 2025 is geen sprake van een positieve stand liquide middelen.

30. Eigen vermogen

Het verloop van het eigen vermogen in 2025 is als volgt.

(in € x 1.000)	Geplaatst kapitaal	Agio- reserve	Wettelijke reserves	Overige reserves	Onverdeelde winst	Totaal
Saldo per 1 januari 2025	3.396	11.403	1.974	12.165	1.927	30.865
Resultaatbestemming vorig boekjaar	-	-	-	371	(371)	-
Dividend	-	-	-	-	(1.556)	(1.556)
Resultaat boekjaar	-	-	-	-	3.599	3.599
Mutatie ingevolge wettelijke reserve	-	-	484	(484)	-	-
Saldo per 31 december 2025	3.396	11.403	2.458	12.052	3.599	32.908

Jaarrekening

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 9.600.000 en is verdeeld in 40.000.000 aandelen van € 0,24 en wel: 20.000.000 gewone aandelen en 20.000.000 preferente aandelen. Het geplaatste kapitaal ultimo 2025 bestaat uit 14.149.023 gewone aandelen. Alle geplaatste aandelen zijn volgestort.

Stichting Continuïteit Ctac heeft het optierecht om onder omstandigheden de preferente aandelen te verkrijgen. Voor een verdere toelichting hieromtrent wordt verwezen naar het hoofdstuk Overige gegevens.

In 2025 zijn geen nieuwe aandelen van Ctac N.V. uitgegeven als gevolg van de keuze voor de uitkering van cashdividend.

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

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

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

De post Overige mutatie ziet toe op het cumulatieve negatieve resultaat van Technology2Enjoy tot en met 2023. Dit verschil is alsnog verwerkt doordat Ctac vanaf 2024 aansprakelijk is voor de schulden van Technology2Enjoy.

30.1 Voorstel winstbestemming

Over het verslagjaar 2025 is een nettowinst gerealiseerd van € 3,6 miljoen. Over het boekjaar 2025 is sprake van een cashdividend. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om een dividend uit te keren van € 0,11 per aandeel.

31. Kortlopende schulden aan kredietinstellingen

Onder de kortlopende schulden aan kredietinstellingen zijn de door Ctac N.V. opgevraagde bedragen onder de totale kredietfaciliteit in rekening-courant, ultimo 2025 € 10,0 miljoen (2024: € 10,0 miljoen), opgenomen. De kortlopende schulden aan kredietinstellingen bedragen ultimo 2025 € 8,7 miljoen, ultimo 2024 bedroeg dit € 2,5 miljoen.

32. Handelscrediteuren en overige schulden

De belastingen en premies sociale verzekeringen betreffen te betalen loonheffing.

(in € x 1.000)	2025	2024
Handelscrediteuren	1.338	1.644
Overige schulden aan groepsmaatschappijen	2.090	4.732
Belastingen en premies sociale verzekeringen	25	24
Overige schulden en overlopende passiva	934	775
Totaal handelscrediteuren en overige schulden per 31 december	4.387	7.175

Alle handelscrediteuren en overige schulden hebben een looptijd korter dan één jaar. Er zijn geen zekerheden of garanties verstrekt op de handelscrediteuren, overige schulden en schulden aan groepsmaatschappijen. Tevens is geen interest in rekening gebracht. De reële waarde van de handelscrediteuren en overige schulden benadert de boekwaarde.

De belastingen en premies sociale verzekeringen betreffen te betalen loonheffing.

33. Personeelskosten

De samenstelling van de personeelskosten is als volgt.

(in € x 1.000)	2025	2024
Salarissen	911	880
Sociale lasten	29	26
Pensioenlasten	39	39
Overige personeelskosten	421	323
Inhuur vanuit groepsmaatschappijen	582	1.734
Doorbelasting naar groepsmaatschappijen	(947)	(886)
Ontvangen subsidie	(499)	-
Totaal personeelskosten	536	2.116

Ctac hanteert een defined contribution-pensioenregeling met een percentage beschikbare premie volgens een leeftijdsstaffel. Door Ctac worden vaste premies betaald aan een verzekeringsmaatschappij en Ctac heeft geen wettelijke of feitelijke verplichting om aanvullende premies te betalen indien de verzekeringsmaatschappij onvoldoende middelen heeft om huidige en toekomstige pensioenen te betalen.

De belangrijkste kenmerken van de pensioenregeling zijn:

- ❖ de pensioenleeftijd is 68 jaar (2024: 68 jaar);
- ❖ de pensioenopbouw is gebaseerd op het werkelijke loon in een bepaalde maand verminderd met de geldende franchise;
- ❖ het maximaal pensioengevend salaris wordt jaarlijks geïndexeerd;

Jaarrekening

- ✦ de maximale premie bedraagt 27,7% van de som van de pensioengrondslagen van alle actieve deelnemers;
- ✦ Ctac behoudt zich het recht voor om de werknemersbijdrage te herzien. In het voorkomende geval zal dit tijdig worden gecommuniceerd.

De gemiddelde personeelsbezetting op basis van fte's over het jaar 2025 bedraagt 2,0 (2024: 2,0). Er zijn bij Ctac N.V. geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

De kosten van inhuur vanuit groepsmaatschappijen zijn in 2024 hoger als gevolg van de interne inhuur in verband met de implementatie van ons ERP- en servicemanagementsysteem.

34. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten bestaan voornamelijk uit leasekosten voor auto's, marketing- en verkoopkosten, automatiseringskosten, accountants- en advieskosten, en de doorbelasting van kosten aan de overige groepsmaatschappijen. De overige bedrijfskosten zijn gestegen als gevolg van lagere door te belaste kosten en hogere kosten infrastructuur als gevolg van licenties voor ons nieuwe ERP-systeem.

35. Financieringsbaten- en lasten

De financieringsbaten- en lasten zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	2025	2024
Financieringsbaten	95	245
Financieringslasten	(96)	(202)
Totaal financieringsbaten- en lasten	(1)	43

36. Belastingen

De belastingen zijn als volgt te specificeren.

(in € x 1.000)	2025	2024
Acute belasting boekjaar	802	291
Belasting voorgaande boekjaren	66	-
Latente belasting boekjaar	-	(8)
Totaal belastingen	868	283

De belastingdruk op het resultaat voor belastingen bedraagt 20,0% negatief (2024: 17,8% negatief) doordat het gerealiseerde verlies wordt verrekend in het belastbare resultaat van de fiscale eenheid waar Ctac N.V. onderdeel van uitmaakt.

VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN

Ctac N.V. en de Nederlandse groepsmaatschappijen vormen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Ctac N.V. en de Nederlandse groepsmaatschappijen, met uitzondering van Ctac Resourcing B.V., Purple Square Management Partners B.V. en Oliver B.V., vormen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Als gevolg daarvan zijn de betrokken vennootschappen hoofdelijk aansprakelijk voor de verplichtingen van de fiscale eenheid. De betalingen met groepsmaatschappijen worden middels intercompany-debiteuren en -crediteuren verrekend.

Door Ctac N.V. is een aansprakelijkheidsverklaring afgegeven als bedoeld in artikel 2:403 BW. Op grond hiervan stelt zij zich hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden die voortvloeien uit rechtshandelingen van de groepsmaatschappijen Ctac Nederland B.V., Ctac B.V., Ctac Resourcing B.V., Purple Square Management Partners B.V., Oliver B.V., Digisolve-Mijn ICT B.V., Technology2Enjoy Consulting Services B.V.

Tot zekerheid voor de nakoming van verplichtingen uit hoofde van de financieringsovereenkomst met de ABN AMRO Bank heeft de vennootschap een pandrecht verstrekt op haar intellectuele eigendomsrechten.

's-Hertogenbosch, 26 februari 2026

Raad van bestuur
Paul de Koning
Gerben Moerland

Raad van commissarissen
Peter Paul de Vries
Jeanette van Sommeren-Rustenburg
Theo Punter
Marianne Nieuwenhuis

Overige gegevens



Overige gegevens

Statutaire bepaling omtrent winstbestemming

Volgens artikel 34 van de statuten wordt door de raad van bestuur, onder goedkeuring van de raad van commissarissen, vastgesteld welk deel van de winst wordt gereserveerd. De na reservering resterende winst staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Voorstel winstbestemming

Over het boekjaar 2025 is sprake van een cashdividend. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om een dividend in contanten uit te keren van € 0,11 per gewoon aandeel ten laste van de onverdeelde winst en de overige reserves.

Nevenvestigingen

Voor de nevenvestigingen wordt verwezen naar een overzicht met deelnemingen, zie pagina 96 van het jaarverslag.

Beschermingsmaatregelen

Ctac kent de navolgende beschermingsmaatregelen:

- ✚ de mogelijkheid preferente aandelen te plaatsen bij de Stichting Continuïteit Ctac;
- ✚ de mogelijkheid om de Stichting Continuïteit Ctac financieel te ondersteunen door de Stichting Support Ctac.

Voor wat betreft de inzetbaarheid geldt het navolgende.

Stichting Continuïteit Ctac

De Stichting Continuïteit Ctac heeft tot doel het behartigen van de belangen van Ctac, de met haar en haar groepsmaatschappijen verbonden ondernemingen en alle daarbij betrokkenen, en wel zodanig, dat deze belangen zo goed mogelijk worden gewaarborgd en dat invloeden die de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of de identiteit van de

vennootschap, de groepsmaatschappijen en de ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd, alsmede het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn. De Stichting Continuïteit Ctac tracht haar doel te bereiken door het verwerven en houden van aandelen – in het bijzonder van preferente aandelen – in het kapitaal van de vennootschap en door het uitoefenen van de aan die aandelen verbonden rechten, waaronder met name begrepen het stemrecht op die aandelen. Op 26 maart 2013 heeft de Stichting Continuïteit Ctac een optierecht van de Stichting Prioriteit Ctac (welke laatste stichting in 2022 is ontbonden en opgeheven) en van Ctac N. V. verkregen, op grond waarvan de Stichting Continuïteit Ctac onder omstandigheden en zonder medewerking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de vennootschap preferente aandelen kan verkrijgen in Ctac N. V. gelijk aan 100% van het totale nominale bedrag van de geplaatste gewone aandelen in het kapitaal van de vennootschap. Preferente aandelen kunnen tegen gedeeltelijke volstorting worden uitgegeven met dien verstande, dat het verplicht te storten gedeelte van het nominale bedrag voor elk preferent aandeel gelijk moet zijn en dat bij het nemen van preferente aandelen ten minste een vierde (25%) van het nominale bedrag moet zijn gestort. De Stichting Continuïteit Ctac is bevoegd de door haar verworven aandelen te vervreemden, te verpanden – mits daarbij het aan de betreffende aandelen verbonden stemrecht niet overgaat op de pandhouder – of anderszins te bezwaren met dien verstande, dat zij voor het vervreemden van de aandelen goedkeuring behoeft van de raad van commissarissen. Vóór 26 maart 2013 bestond een optierecht dat op het moment van uitoefening van de optie gelijk was aan 50% van het geplaatste kapitaal van Ctac N. V. De verhoging naar 100% is nodig geacht om de Stichting Continuïteit Ctac, indien sprake is van een vijandige

Overige gegevens

overname, voldoende mogelijkheden te bieden om deze te pareren.

Het bestuur van de Stichting Continuïteit Ctac bestaat uit ten minste drie leden. De bestuursleden worden benoemd door het bestuur van de stichting zelf en kunnen door dat bestuur worden geschorst en ontslagen. Besluiten tot benoeming van een bestuurslid behoeven de goedkeuring van het bestuur van de vennootschap, voor welke goedkeuring het bestuur van de vennootschap de goedkeuring behoeft van de raad van commissarissen van de vennootschap. De Stichting Continuïteit Ctac is onafhankelijk van Ctac. De Stichting Continuïteit Ctac kan slechts worden vertegenwoordigd door twee gezamenlijk handelende bestuursleden.

De bestuursleden van de Stichting Continuïteit Ctac in 2025 waren:

- ❖ de heer P. J. M. van den Brink (bestuurslid sinds 31 maart 2017 en voorzitter sinds 1 januari 2020);
- ❖ de heer A. J. B. W. Dingen (bestuurslid sinds 11 december 2019 tot 27 februari 2025);
- ❖ mevrouw A. Haan (bestuurslid sinds 11 december 2019);
- ❖ de heer H. J. G. Hendriks (bestuurslid sinds 16 april 2025).

De heer P. J. M. van den Brink is gepensioneerd. Hij heeft een juridische opleiding. In zijn werkzame leven is hij met name actief geweest in het bankwezen, waar hij onder andere directeur van ING Bank Nederland is geweest. Hij heeft een scala van maatschappelijke nevenfuncties en een aantal commissariaten bekleed.

De heer A. J. B. W. Dingen was bestuurslid en is ons helaas overleden op 27 februari 2025. Hij is gedurende zijn gehele loopbaan werkzaam geweest als accountant en was sinds 2009 actief als financieel adviseur en/of bestuurder bij verschillende instanties.

Mevrouw A. Haan startte haar loopbaan als advocaat in 1990 bij CMS Derks Star Busmann, nadat zij in datzelfde jaar haar rechtenstudie afrondde. In 2000 trad zij toe als partner bij CMS. Zij is naast advocaat tevens actief in verschillende nevenfuncties, waaronder als commissaris. Mevrouw Haan is bovendien hoofd ESG bij CMS.

De heer H.J.G. Hendriks was in zijn 39-jarige loopbaan bij Philips onder andere CEO van Philips Benelux, voorzitter van het Philips Pensioenfonds, vicevoorzitter van Brainport en lid van het algemeen en dagelijks bestuur van VNO-NCW. Daarnaast had hij een aantal toezichthoudende functies, onder andere als voorzitter van de raad van commissarissen van Ctac, voorzitter van de raad van commissarissen van CZ en voorzitter van de raad van toezicht van Het Noordbrabants Museum.

Stichting Support Ctac

Op 10 februari 2020 is de Stichting Support Ctac opgericht. De Stichting Support Ctac heeft tot doel het behartigen van de belangen van Ctac, de met haar en haar groepsmaatschappijen verbonden ondernemingen en alle daarbij betrokkenen, en wel zodanig, dat deze belangen zo goed mogelijk worden gewaarborgd en dat invloeden die de zelfstandigheid en/of de continuïteit en/of de identiteit van de vennootschap, de groepsmaatschappijen en de ondernemingen in strijd met die belangen zouden kunnen aantasten, naar maximaal vermogen worden geweerd door middel van het verstrekken van leningen aan Stichting Continuïteit Ctac, alsmede door het inlenen van gelden, het verstrekken van zekerheden en het aangaan van overeenkomsten in verband met deze activiteiten.

Het bestuur van de Stichting Support Ctac bestaat uit drie bestuurders, van wie twee bestuurders A en één bestuurder B. De twee bestuurders A worden benoemd door de Stichting Continuïteit Ctac uit het

midden van de bestuurders van deze stichting. De bestuurder B wordt benoemd door de vennootschap. De Stichting Support Ctac is onafhankelijk van Ctac. De Stichting Support Ctac kan slechts worden vertegenwoordigd door twee gezamenlijk handelende bestuursleden.

De bestuursleden van de Stichting Support Ctac in 2024 waren:

- ✦ de heer A. J. B. W. Dingen (bestuurslid sinds 10 februari 2020 en voorzitter sinds diezelfde datum tot 27 februari 2025);
- ✦ de heer P. J. M. van den Brink (bestuurslid sinds 10 februari 2020);
- ✦ de heer P-J. J. M. Swinkels (bestuurslid sinds 17 juli 2023 en voorzitter sinds 1 april 2025);
- ✦ de heer H. J. G. Hendriks (bestuurslid sinds 16 april 2025).

De heer P-J. J. M. Swinkels, lid van de zevende generatie van de familie Swinkels, geeft als CEO leiding aan Royal Swinkels, met verantwoordelijkheid over zes divisies met activiteiten in 130 landen op het gebied van bier, frisdrank, mout en moutextracten. Naast Royal Swinkels is hij nauw betrokken geweest bij de start en ontwikkeling van Tony's Chocolonely, waar hij als bestuurslid van Tony's Foundation en later als voorzitter van de raad van commissarissen de visie van Tony's Chocolonely heeft helpen vormgeven. Momenteel is hij lid van de raad van commissarissen van Bolsius Group en van AAE. Ook is hij lid van de Raad van Advies van Vepo cheese.

Recht van enquête

Ctac heeft overeenkomstig artikel 2:346 lid 1, onder f BW het recht van enquête toegekend aan de Stichting Continuïteit Ctac. De Stichting Continuïteit Ctac is tevens bevoegd voorlopige voorzieningen ex artikel 2:349a BW te vorderen, indien het belang van Ctac dit bepaaldelijk vordert. De Stichting Continuïteit Ctac zal van het recht van enquête en het recht

om voorlopige voorzieningen te vorderen slechts gebruikmaken binnen de doelstelling van de Stichting Continuïteit Ctac, indien er gegronde redenen zijn om aan een juist beleid te twijfelen. De Stichting Continuïteit Ctac zal van het recht van enquête dan wel het recht om voorlopige voorzieningen te vorderen slechts gebruikmaken na voorafgaand overleg met de raad van bestuur van Ctac en de raad van commissarissen van Ctac.

Onafhankelijkheidsverklaring Stichting Continuïteit Ctac

De raad van bestuur van Ctac N. V. en het bestuur van de Stichting Continuïteit Ctac verklaren dat, naar hun gezamenlijke oordeel, de Stichting Continuïteit Ctac een van Ctac N. V. onafhankelijke rechtspersoon is, zoals bedoeld in artikel 5:71 lid 1, onderdeel c Wet op het financieel toezicht.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering en de raad van commissarissen van Ctac N.V.

Verklaring over de jaarrekening 2025

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- ✦ geeft de geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V., samen met haar dochtermaatschappijen, ('de groep') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de groep op 31 december 2025 en van het resultaat en de kasstromen voor het jaar geëindigd op 31 december 2025, in overeenstemming met de IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie ('EU') en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW');
- ✦ geeft de vennootschappelijke jaarrekening van Ctac N.V. ('de vennootschap') een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van de vennootschap op 31 december 2025 en van het resultaat voor het jaar geëindigd op 31 december 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek ('BW').

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025 van Ctac N.V. te Den Bosch gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de vennootschappelijke jaarrekening.

De geconsolideerde jaarrekening 2025 bestaat uit:

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

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

De vennootschappelijke jaarrekening 2025 bestaat uit:

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

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de geconsolideerde jaarrekening is IFRS Accounting Standards zoals aanvaard binnen de EU en de relevante bepalingen uit Titel 9 Boek 2 BW en het stelsel dat is gebruikt voor het opmaken van de vennootschappelijke jaarrekening is Titel 9 Boek 2 BW.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Onafhankelijkheid

Wij zijn onafhankelijk van Ctac N.V. zoals vereist in de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang, de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante

onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Onze controleaanpak

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot de kernpunten, fraude en continuïteit, en de aangelegenheden daaruit, bepaald in de context van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Daarom geven wij geen afzonderlijke oordelen of conclusies over de informatie ter ondersteuning van ons oordeel, zoals onze bevindingen en observaties ten aanzien van individuele kernpunten en de controleaanpak gericht op de frauderisico's en continuïteit.

Samenvatting en context

Ctac N.V. is een organisatie die IT- en businessconsulting diensten verzorgt voor klanten. De groep bestaat uit verschillende groepsonderdelen en daarom hebben wij de reikwijdte en aanpak van de groepscontrole overwogen zoals uiteengezet in de paragraaf 'De reikwijdte van onze groepscontrole'.

Het financiële jaar 2025 kenmerkte zich voor Ctac onder meer door afronding van de eerste fase van de vernieuwde strategie, waarbij vervanging van de volledige technische backbone van de organisatie een belangrijk onderdeel was. Deze wijziging is voor Ctac aanleiding geweest om alle bijbehorende processen en interne beheersmaatregelen te herijken. Dit heeft invloed gehad op de controleaanpak zoals beschreven in de sectie 'De kernpunten van onze controle'.

Als onderdeel van het ontwerpen van onze controleaanpak hebben wij de materialiteit bepaald en het risico van materiële afwijkingen in de jaarrekening geïdentificeerd en ingeschat. Wij besteden bijzondere aandacht aan die gebieden waar de raad van bestuur belangrijke schattingen

heeft gemaakt, bijvoorbeeld bij significante schattingen waarbij veronderstellingen over toekomstige gebeurtenissen worden gemaakt die inherent onzeker zijn. In de paragraaf 'Belangrijkste schattingen en aannames' van de jaarrekening heeft de vennootschap de schattingsposten en de belangrijkste bronnen van schattingsonzekerheid uiteengezet.

Ctac N.V. heeft de potentiële impact van klimaatverandering op zijn financiële positie beoordeeld. Wij hebben de beoordeling van de aan klimaat gerelateerde risico's besproken met de raad van bestuur en de potentiële impact op de financiële positie inclusief de onderliggende assumpties en schattingen geëvalueerd. De verwachte effecten van klimaatverandering leiden niet tot een kernpunt in onze controle.

Wij hebben ervoor gezorgd dat ons controleteam over voldoende specialistische kennis en expertise beschikt die nodig is voor de controle van een IT-dienstverlener. Wij hebben daarom deskundigen op onder meer het gebied van IT en remuneratie in ons team opgenomen.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De hoofdlijnen van onze controleaanpak waren als volgt:

Materialiteit

✦ Materialiteit: € 1.250.000

Reikwijdte van de controle

- ✦ We hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd op het hoofdkantoor van Ctac in Nederland.
- ✦ Dekking controlewerkzaamheden: 98% van de geconsolideerde omzet uit contracten met klanten, 99% van het geconsolideerde balanstotaal en 98% van het geconsolideerde nettoresultaat.

Kernpunten

- ✦ Implementatie van en datamigratie naar een nieuw ERP-systeem.

Materialiteit

De reikwijdte van onze controle wordt beïnvloed door het toepassen van materialiteit. Het begrip ‘materieel’ wordt toegelicht in de paragraaf ‘Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening’.

Wij bepalen, op basis van ons professionele oordeel, kwantitatieve grenzen voor materialiteit waaronder de materialiteit voor de jaarrekening als geheel, zoals uiteengezet in onderstaande tabel. Deze grenzen, evenals de kwalitatieve overwegingen daarbij, helpen ons om de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden voor de individuele posten en toelichtingen in de jaarrekening te bepalen en om het effect van onderkende afwijkingen, zowel individueel als gezamenlijk, op de jaarrekening als geheel en op ons oordeel, te evalueren.

Materialiteit voor de groep	€ 1.250.000 (2024: € 1.240.000).
------------------------------------	----------------------------------

Hoe is de materialiteit bepaald	Wij bepalen de materialiteit op basis van ons professionele oordeel. Als basis voor deze oordeelsvorming gebruikten we 1% van de omzet uit contracten met klanten, rekening houdend met de winstgevendheid van Ctac.
--	--

De overwegingen voor de gekozen benchmark	We gebruikten de omzet uit contracten met klanten als de primaire, algemeen geaccepteerde, benchmark, op basis van onze analyse van de gemeenschappelijke informatiebehoefte van gebruikers van de jaarrekening. Op basis daarvan en het feit dat deze benchmark relatief stabiel en representatief is voor de omvang van de bedrijfsactiviteiten van Ctac, zijn wij van mening dat deze benchmark het meest passend is voor het bepalen van onze materialiteit.
--	--

Materialiteit voor groepsonderdelen	Aan elk groepsonderdeel, binnen de reikwijdte van onze controle, is, op basis van onze oordeelsvorming, een materialiteit toegerekend die lager ligt dan de materialiteit voor de groep als geheel. De materialiteit die we hebben toegerekend aan de groepsonderdelen lag tussen de € 770.000 en € 1.250.000.
--	---

Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van commissarissen overeengekomen dat wij tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 62.500 (2024: € 62.000) aan hen rapporteren evenals kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

De reikwijdte van onze groepscontrole

Ctac N.V. is de moedermaatschappij van een groep van vennootschappen. De financiële informatie van deze vennootschappen (de 'groep') is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Ctac N.V.

Wij hebben de reikwijdte van onze controle zodanig bepaald dat wij voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel.

Op basis hiervan hebben wij bij twee groepsonderdelen controles van de volledige financiële informatie uitgevoerd omdat deze groepsonderdelen significant werden geacht op basis van risico of omvang. Het groepsonderdeel dat niet onder de reikwijdte van de controle valt vertegenwoordigt niet meer dan 2% van de geconsolideerde omzet of het geconsolideerde balanstotaal. Op de financiële informatie van dit resterende groepsonderdeel hebben we een cijferanalyse uitgevoerd om onze inschatting, dat dit onderdeel geen significante risico's op materiële fouten bevat, te bevestigen.

Bij alle groepsonderdelen hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben geen gebruikgemaakt van andere accountants. Wij hebben de consolidatie van de groep en de toelichtingen in de jaarrekening zelf gecontroleerd.

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

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg zijn van fraude geïdentificeerd en ingeschat. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in Ctac N.V. en haar omgeving en de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de raad van bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent en de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk 'Risicomanagement' van het jaarverslag, waarin de raad van bestuur haar frauderisicoanalyse heeft opgenomen.

Wij hebben ten aanzien van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude de opzet en implementatie van de interne beheersing geëvalueerd, waaronder de frauderisicoanalyse van de raad van bestuur, de gedragscode, klokkenluidersregeling en het insiderreglement zoals gepubliceerd op de website van Ctac, en voor zover wij dat noodzakelijk achtten voor onze controle, de werking getoetst van deze interne beheersmaatregelen.

Wij hebben aan de leden van de raad van bestuur, de group controller, het hoofd juridische zaken en de raad van commissarissen gevraagd of zij op de hoogte waren van feitelijke, vermeende of vermoede fraude. Hieruit volgden geen signalen van feitelijke, vermeende of vermoede fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van frauderisico's.

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

Geïdentificeerde frauderisico's

Het risico dat de raad van bestuur interne beheersmaatregelen doorbreekt

De raad van bestuur bevindt zich in een unieke positie om fraude te plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersmaatregelen te doorbreken die anderszins effectief lijken te werken.

Daarom besteden wij bij al onze controles aandacht aan het risico van het doorbreken van interne beheersmaatregelen door de raad van bestuur met betrekking tot:

- ❖ journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt;
- ❖ schattingen;
- ❖ significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening.

Wij hebben daarbij bijzondere aandacht voor tendenties als gevolg van mogelijke belangen van de raad van bestuur, waaronder de potentiële stimulans voor de raad van bestuur om de resultaten gunstiger voor te stellen als gevolg van het bezoldigingsbeleid, de budgetdoelstellingen en verwachtingen van aandeelhouders.

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben de opzet en implementatie van interne beheersmaatregelen in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen geëvalueerd. Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken.

Wij hebben onze controle hoofdzakelijk gegevensgericht ingestoken.

Wij hebben via data-analyse journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria en hierop specifieke controlewerkzaamheden verricht. Deze werkzaamheden omvatten onder meer inspectie van informatie uit brondocumenten.

Wij hebben tevens bijzondere aandacht besteed aan consolidatie- en eliminatieboekingen, waarbij wij ons vooral hebben gericht op het toetsen van boekingen die de omzet en het resultaat in het betreffende boekjaar beïnvloeden.

	Daarnaast hebben wij specifieke controlewerkzaamheden verricht ten aanzien van belangrijke schattingen van de raad van bestuur, waaronder mogelijke indicaties voor bijzondere waardevermindering van goodwill, aangekochte klant- en contractportefeuilles en de waardering van handelsdebiteuren. Wij hebben in het bijzonder aandacht gehad voor het inherente risico van mogelijke vooringenomenheid van de raad van bestuur bij schattingen. Wij hebben geen significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening geïdentificeerd. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door de raad van bestuur.
Het risico op frauduleuze financiële verslaggeving in de opbrengstverantwoording. <i>Zie 'Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening', paragraaf 'Omzet uit contracten met klanten', en toelichting '14. Omzet uit contracten met klanten'.</i> Zoals toegelicht in de bovenstaande secties van de jaarrekening verzorgt Ctac verschillende typen diensten aan haar klanten, waarvoor individuele contractafspraken worden gemaakt. Ctac heeft een ambitieuze doelstelling neergelegd voor het realiseren van omzetgroei. Hieraan zijn resultaatafhankelijke bonussen voor de raad van bestuur en andere functionarissen gekoppeld. Hierdoor zou een stimulans kunnen bestaan om fictieve omzet te verantwoorden. Rekening houdend met de aard en omvang van de verschillende opbrengstsoorten, hebben wij het risico op fraude in de opbrengstverantwoording geïdentificeerd in het voorkomen van transacties die niet volgen uit het standaard proces voor de omzet uit contracten met klanten.	Wij hebben de opzet en implementatie van de interne beheersmaatregelen ten aanzien van de opbrengstverantwoording geëvalueerd. Wij hebben data-analyses uitgevoerd om omzetboekingen die niet volgen uit het standaard proces in het boekjaar te identificeren en hebben specifieke gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, waaronder het vaststellen dat de omzetboekingen die niet uit het standaard proces volgen zijn gebaseerd op daadwerkelijk geleverde prestaties in het betreffende boekjaar. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het bestaan van de opbrengstverantwoording.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Controleaanpak continuïteit

Zoals toegelicht in het onderdeel 'Vooruitzichten' in het verslag van het bestuur en in het onderdeel 'Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening' in de jaarrekening heeft de raad van bestuur de continuïteitsbeoordeling van de vennootschap voor ten minste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening uitgevoerd en geen gebeurtenissen of omstandigheden geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).

Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- ✦ het overwegen of de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur alle relevante informatie bevatte waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hadden;
- ✦ het inwinnen van inlichtingen bij de raad van bestuur over haar kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door de raad van bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling;
- ✦ het bevragen van de raad van bestuur over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten in de door de raad van bestuur opgestelde, en door de raad van commissarissen goedgekeurde, begroting, en kasstroomprognose voor de periode van ten minste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening;

- ✦ het toetsen van de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten in de begroting en kasstroomprognose;
- ✦ het evalueren of bestaande financiering voldoende is gewaarborgd, inclusief het voldoen aan relevante convenanten;
- ✦ het evalueren of de toelichting weergegeven in het onderdeel 'Belangrijkste grondslagen voor de jaarrekening' van de jaarrekening toereikend is en aansluit op de verkregen controleinformatie.

Onze controlewerkzaamheden hebben geen informatie opgeleverd die strijdig is met de veronderstellingen en aannames van de raad van bestuur over de gehanteerde continuïteitsveronderstelling.

De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens de controle van de jaarrekening. Wij hebben de raad van commissarissen op de hoogte gebracht van de kernpunten. De kernpunten vormen geen volledige weergave van alle risico's en punten die wij tijdens onze controle hebben geïdentificeerd en hebben besproken. Wij hebben in deze paragraaf de kernpunten beschreven met daarbij een samenvatting van de op deze punten door ons uitgevoerde werkzaamheden.

Dit boekjaar hebben wij de 'implementatie van en datamigratie naar een nieuw ERP-systeem' opgenomen als kernpunt van onze controle. Dit ERP-systeem is in april 2025 in gebruik genomen.

Kernpunten

Onze controlewerkzaamheden en observaties

Implementatie van en datamigratie naar een nieuw ERP-systeem

Zoals toegelicht in het onderdeel 'Risicomanagementproces' in het jaarverslag heeft Ctac op 1 april 2025 bij alle significante groepsonderdelen een nieuw ERP-systeem geïmplementeerd. Daarnaast is sprake geweest van een datamigratie.

Deze implementatie was voor onze controle belangrijk omdat dit een risico op een materiële afwijking in de jaarrekening met zich meebrengt, vanwege het risico dat de financiële gegevens niet nauwkeurig en volledig zijn overgezet van het oude naar het nieuwe systeem.

Het implementeren van het nieuwe ERP-systeem is voor Ctac aanleiding geweest om alle bijbehorende processen en interne beheersmaatregelen te herijken. Deze controlemaatregelen bestaan uit een combinatie van geautomatiseerde- en handmatige controlemaatregelen en data-analyse en managementbeoordeling is noodzakelijk om de effectiviteit te evalueren. De implementatie heeft geleid tot een wijziging in verschillende controleactiviteiten van de groep die samenhangen met financiële verslaggeving.

Daar deze vernieuwde processen en interne beheersmaatregelen de basis vormen voor onze controleaanpak en gezien het eenmalige karakter van de datamigratie, hebben wij dit als kernpunt in de controle aangemerkt.

Voor elke entiteit binnen de groep die het nieuwe ERP-systeem heeft geïmplementeerd hebben wij de nauwkeurigheid en volledigheid van de overgezette financiële gegevens getest door data en grootboekrekening saldi van het oude ERP-systeem aan te sluiten op het nieuwe ERP-systeem. Wij hebben vastgesteld dat de datamigratie nauwkeurig en volledig was.

Wij hebben de opzet en implementatie van relevante interne beheersmaatregelen binnen bedrijfsprocessen van Ctac die afhankelijk zijn van het nieuwe ERP-systeem geëvalueerd voor zover relevant voor onze controle, evenals de effectieve werking getoetst van controlemaatregelen waar wij op wilden steunen in onze controleaanpak. Gezien er sprake is van IT-afhankelijkheden hebben we de opzet en implementatie van de generieke IT-beheersmaatregelen geëvalueerd en de effectieve werking daarvan getoetst. Dit heeft bij de controle van de omzet uit contracten met klanten geleid tot een verschuiving naar een meer systeemgerichte controleaanpak.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- ✚ met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- ✚ alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag, de overige gegevens en op grond van artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW voor het remuneratierapport.

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

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. De raad van bestuur en de raad van commissarissen zijn verantwoordelijk voor het opstellen en openbaar maken van het remuneratierapport in overeenstemming met artikelen 2:135b en 2:145 lid 2 BW.

Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten en ESEF

Onze benoeming

Wij zijn op 4 mei 2020, op voordracht van de raad van commissarissen, door de algemene vergadering benoemd als externe accountant van Ctac N.V. Deze benoeming wordt jaarlijks herbevestigd door de algemene vergadering. Wij zijn nu voor een onafgebroken periode van 6 jaar accountant van de vennootschap.

Europees uniform elektronisch formaat (ESEF)

Ctac N.V. heeft het jaarverslag opgesteld in ESEF. De vereisten hiervoor zijn vastgelegd in de Gedelegeerde Verordening (EU) 2019/815 met technische reguleringsnormen voor de specificatie van een uniform elektronisch verslagleggingsformaat (hierna: de RTS voor ESEF).

Naar ons oordeel voldoet het jaarverslag, opgesteld in XHTML-formaat, met daarin opgenomen de gemarkeerde geconsolideerde jaarrekening zoals door Ctac N.V. opgenomen in de rapportageset, in alle van materieel belang zijnde aspecten aan de RTS voor ESEF.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag, inclusief de jaarrekening, in overeenstemming met de RTS voor ESEF, waarbij de raad van bestuur de verschillende onderdelen samenvoegt in één enkele rapportageset.

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

Wij hebben ons onderzoek uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3950N 'Assuranceopdrachten inzake het

voldoen aan de criteria voor het opstellen van een digitaal verantwoordingsdocument’.

Onze onderzoek bestond onder andere uit:

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

Geen verboden diensten

Wij hebben, naar ons beste weten en overtuiging, geen verboden diensten geleverd, als bedoeld in artikel 5, lid 1 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang.

Geleverde diensten

De diensten die wij, in aanvulling op de controle van de jaarrekening, hebben geleverd aan de vennootschap en haar dochtermaatschappijen, in de periode waarop onze wettelijke controle betrekking heeft, zijn toegelicht in paragraaf ‘16. Overige bedrijfskosten’ van de jaarrekening.

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

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

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

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- ✦ Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en

uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.

- ✦ Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap.
- ✦ Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- ✦ Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden

dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven.

- ✚ Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige ongedeelde verantwoordelijkheid voor ons oordeel.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing. In dit kader geven wij ook een verklaring aan de auditcommissie op grond van artikel 11 van de Europese verordening betreffende specifieke eisen voor de wettelijke controles van financiële overzichten van organisaties van openbaar belang. De in die aanvullende verklaring verstrekte informatie is consistent met ons oordeel in deze controleverklaring.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de

daarmee verband houdende maatregelen die zijn getroffen om de geïdentificeerde bedreigingen weg te nemen en onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen, vanuit alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken, die aangelegenheden die het meest significant waren bij de controle van de jaarrekening van de huidige periode en derhalve kernpunten van de controle zijn. Wij beschrijven deze zaken in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of wanneer wij, in buitengewoon zeldzame omstandigheden, bepalen dat een aangelegenheid niet in de controleverklaring zou moeten worden gecommuniceerd omdat redelijkerwijs verwacht wordt dat de nadelige gevolgen van dergelijke communicatie groter zijn dan de voordelen voor het maatschappelijk verkeer.

Amsterdam, 26 februari 2026
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door
drs. M.C. Bond RA

Meerjarenoverzicht

(in € x 1.000)

	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Resultaten						
Omzet uit contracten met klanten	125.709	124.331	127.230	117.672	106.424	87.307
Bedrijfsresultaat + afschrijvingen (EBITDA)	10.343	10.732	10.177	12.293	12.049	10.227
Bedrijfsresultaat + afschrijvingen (EBITDA) % van de omzet	8,2%	8,6%	8,0%	10,4%	11,3%	11,7%
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V.	3.599	3.910	951	4.728	4.455	3.032
Nettoresultaat toekomend aan aandeelhouders Ctac N.V. in % van de omzet	2,9%	3,1%	0,7%	4,0%	4,2%	3,5%
Afschrijvingen	5.383	5.175	6.104	5.392	5.587	5.566
Kasstroom						
Operationele kasstroom	629	10.283	10.690	6.142	9.542	15.148
Nettocash positie	4,6	9,6	7,0	5,4	7,5	6,7
Balans						
Eigen vermogen	32.908	30.865	28.511	30.932	27.161	22.489
Totaal vermogen	69.763	71.960	71.305	75.578	74.010	64.520
Solvabiliteit in % ten opzichte van totaal vermogen	47,2%	42,9%	40,0%	40,9%	36,7%	34,9%
Per aandeel € 0,24 nominaal						
Aantal gewogen gemiddeld uitstaande gewone aandelen	14.149.023	14.149.023	14.076.565	13.809.008	13.603.100	13.243.302
(Voorgesteld) dividend per aandeel	0,11	0,11	0,11	0,12	0,11	0,08
Nettowinst per aandeel (toekomend aan aandeelhouders van Ctac N.V.)	0,25	0,28	0,07	0,34	0,33	0,23
Operationele kasstroom per aandeel	0,04	0,73	0,76	0,44	0,70	1,14

Gegevens op basis van gepubliceerde jaarverslagen van desbetreffende jaren.

Het aandeel Ctac

Financiële agenda 2026

27 februari 2026	Publicatie jaarcijfers 2025 + jaarverslag 2025
15 april 2026	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
24 april 2026	Trading update Q1 2026
21 juli 2026	Publicatie bericht halfjaarcijfers 2026
23 oktober 2026	Trading update Q3 2026

Wet op het financieel toezicht

Het register van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) in het kader van de melding substantiële deelnemingen van aandeelhouders in uitgevende instellingen bevat per 31 december 2025 de volgende beleggers met deelnemingen boven 2,5% (bron: AFM).

Datum melding	Meldingplichtige	Belang
30 maart 2021	P.C. van Leeuwen	5,16%
13 juli 2021	J.P. Visser	14,99%
1 juni 2022	H.P.W.P.T.M. van Groenendael	2,94%
7 november 2025	Value8 N.V.	66,89%

Het aandeel Ctac

Kengetallen per gewoon aandeel

In € (tenzij anders vermeld)

	2025	2024
Gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen	14.149.023	14.149.023
Hoogste slotkoers	3,60	4,10
Laagste slotkoers	2,76	2,66
Slotkoers ultimo	3,06	2,98
Nettoresultaat	0,25	0,28
Bedrijfsresultaat	0,35	0,39
Bedrijfsresultaat + afschrijvingen (EBITDA)	0,73	0,76
Operationele kasstroom	0,04	0,73
Eigen vermogen	2,33	2,18
(Voorgesteld) dividend	0,11	0,11
Dividendrendement op slotkoers	3,3%	3,7%

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 9.600.000 en is verdeeld in 40.000.000 aandelen van € 0,24 en wel: 20.000.000 gewone aandelen en 20.000.000 preferente aandelen. Het geplaatste kapitaal bestaat uit 14.149.023 gewone aandelen.

Ontwikkeling aandelenkapitaal

Het aantal uitstaande gewone aandelen op 31 december 2025 bedraagt 14.149.023.

Dividendbeleid

Het dividendbeleid van Ctac is in principe gericht op het uitkeren van 30% tot 40% van de nettowinst. Voor het jaar 2025 is gekozen om aan aandeelhouders een cashdividend uit te keren, om verwatering van de uitstaande aandelen tegen te gaan. Met het oog op het financieren van toekomstige groei is het mogelijk dat Ctac van dit beleid afwijkt.

Index terminologie

ACM

(Autoriteit Consument & Markt) - Een onafhankelijke toezichthouder die zich sterk maakt voor goed werkende markten voor mensen en bedrijven.

AI

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

AI Summer School for Kids

Een vierdaags speels programma voor kinderen van 9–12 jaar, waarin Ctac samen met Microsoft DreamSpace, JADS (Jheronimus Academy of Data Science) en NEMO kinderen op een laagdrempelige manier laat kennismaken met kunstmatige intelligentie.

AI in concert

Exclusief C-level evenement georganiseerd door Ctac, waarbij leiders worden meegenomen in een inspirerende AI-ontdekkingsreis langs Microsoft, SAP en Ctac zelf.

AVG

(Algemene Verordening Gegevensbescherming) - De AVG is sinds 25 mei 2018 van toepassing, wat betekent dat in de hele Europese Unie dezelfde privacywetgeving geldt.

Backbone

De backbone is het fundament van systemen en processen die de bedrijfsvoering mogelijk maken.

Bruto scope 1-emissies

De totale directe emissies (ton CO₂) die Ctac in eigendom of onder beheer heeft. % van scope 1 emissies van gereuleerde ETS betreft het percentage van de scope 1 emissies die worden ontvangen door het EU ETS systeem.

Bruto location-based scope 2-emissies

Totale indirecte emissies (ton CO₂) die Ctac in eigendom of onder beheer heeft, waarbij gebruik is gemaakt van location-based conversiefactoren.

Bruto market-based scope 2-emissies

Totale indirecte emissies (ton CO₂) die Ctac in eigendom of onder beheer heeft, waarbij gebruik is gemaakt van market-based conversiefactoren.

Bruto market-based scope 2-emissies

Totale indirecte emissies (ton CO₂) die Ctac in eigendom of onder beheer heeft, waarbij gebruik is gemaakt van market-based conversiefactoren.

Bruto scope 3 GHG-emissies

Totale indirecte emissies (ton CO₂) van onze upstream activiteiten in de waardeketen.

Totale GHG-emissies (location-based)

Totale bruto scope 1-, bruto location-based scope 2- en bruto scope 3- GHG-emissies.

Totale GHG-emissies (market-based)

Totale bruto scope 1-, bruto market-based scope 2- en bruto scope 3- GHG-emissies.

C-People

Onder de noemer C-People organiseert Ctac activiteiten die samenwerking, kennisdeling en teamspirit bevorderen.

Corporate Governance Code

Gedragsregels voor goed bestuur van een beursgenoteerd bedrijf beschermen de belangen van aandeelhouders, werknemers en belanghebbenden en staan in de Corporate Governance Code. Beursgenoteerde bedrijven moeten deze code naleven.

CSRD

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

Cybersecurity

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

Databricks

Wordt gebruikt voor het bouwen, testen en implementeren van machine learning- en analyseapplicaties om betere bedrijfsresultaten te behalen.

ERP-systeem

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

ESG-vastlegging

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

ESRS

(European Sustainability Reporting Standards) - De ESRS zijn de normen voor duurzaamheidsrapportage, die de richtlijn voor duurzaamheidsrapportage over bedrijven (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD) ondersteunen.

ETS

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

EWM

(SAP Extended Warehouse Management) - Het beheren van magazijnprocessen met grote volumes en het integreren van complexe supply chain-logistiek met magazijn- en distributieprocessen.

FUN-dament

Het strategische verander- en verbeterprogramma binnen Ctac, gericht op het vereenvoudigen, standaardiseren en toekomstbestendig maken van processen, systemen en werkwijzen.

GHG

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

Integration as a Service

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

ISAE 3000

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

ISAE 3402

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

ISO 27001

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

ISO 9001

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

NACE-code

(Nomenclature statistique des Activités économiques dans les Communautés Européennes) - Een gestandaardiseerde Europese code van vier tot vijf cijfers die de economische activiteit van een onderneming of organisatie typeert.

Index terminologie

NIS2

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

Private cloud

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

Public cloud

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

PUG

Precisely User Group. Een jaarlijks Ctac-event in Den Bosch met verschillende sessies over het gebruik van Precisely Automate, voor zowel bestaande gebruikers als organisaties die willen kennismaken met de Precisely Automate-oplossingen.

S/4HANA

Branchespecifiek geïntegreerd ERP-systeem.

SBTi

(Science-Based Targets initiative) - Een wereldwijd initiatief dat bedrijven helpt om wetenschappelijk onderbouwde klimaatdoelstellingen te formuleren.

SIM game

De SIM game bij Ctac is een interactieve businesssimulatie waarin deelnemers in teams een fictieve onderneming runnen binnen een SAP S/4HANA-omgeving.

Software as a Service

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

VSME

(Voluntary Sustainability Reporting Standard) - Een Europese standaard die kleine en middelgrote ondernemingen helpt eenvoudig en gestructureerd te rapporteren over duurzaamheid (ESG).

Wet DBA

(Deregulating Beoordeling Arbeidsrelaties) - De Wet DBA bepaalt of een zzp'er echt zelfstandig is of schijnzelfstandig werkt. Sinds 1 januari 2025 handhaaft de Belastingdienst hier weer actief op om loondienstconstructies te bestrijden.

Colofon

Uitgave

Ctac N.V.
Meerendonkweg 11
5216 TZ 's-Hertogenbosch

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

Concept en ontwerp

Creative Compound, Tilburg

Redactie

CFF Communications, Amsterdam
Ctac N.V.

Druk

Chris Russell, Groningen

