JAARVERSLAG 2014



# Up to the next level

NEWAYS®



# Up to the next level

Jaarverslag 2014 / 1

# Inhoudsopgave


Voorwoord van de Raad van Bestuur 4

Ondernemingsprofiel 6

Kerncijfers en kerngetallen 8

Businessmodel 10

Verslag van de Raad van Bestuur
Het jaar 2014 in vogelvlucht 16
Vooruitzichten 20
Financiële ontwikkelingen 21
Operationele ontwikkelingen 28
Organisatie en medewerkers 33
Maatschappelijk verantwoord ondernemen 38
Marktontwikkelingen en concurrentiepositie 45

Bestuurlijke informatie
Samenstelling bestuur en management 52
Overzicht activiteiten per werkmaatschappij 54
Strategie en doelstellingen 56
Corporate governance 64
Risicofactoren en risicobeheersing 71
Aandeelhoudersinformatie 76

Bestuursverklaring inzake financiële verslaggeving 80

Bericht van de Raad van Commissarissen 81

Jaarrekening 2014
Geconsolideerde balans 92
Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten 94
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 96
Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen 97
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 98
Vennootschappelijke jaarrekening (voor winstbestemming) 142
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening 144

Overige gegevens
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 147
Handelsregister 152
Statutaire winstverdelingsregeling 152
Voorstel winstverdeling 152
Adresgegevens 153

# Voorwoord van de Raad van Bestuur

Aan onze aandeelhouders, medewerkers, opdrachtgevers, partners en andere belangstellenden

Beste lezer,

In het afgelopen jaar hebben we niet stilgezeten. We kijken terug op een jaar waarin we als gehele organisatie veel werk hebben verzet, zowel intern als extern. Een jaar waarin we de grootste overname in de historie van Neways hebben gerealiseerd en waarmee we onze positie in de voor de maakindustrie belangrijke Duitse markt aanzienlijk hebben versterkt.

Met de productieverplaatsingen en sluitingen van Neways Electronics Echt en Neways Electronics Production in Kassel (NEK) gingen we het jaar 2014 in met twee bedrijven minder. De extra aandacht die benodigd was, onder andere bij het optimaliseren van de productieactiviteiten voor de klanten van NEK bij werkmaatschappijen elders, wierp in het eerste kwartaal zijn vruchten af met een sterk verbeterde capaciteitsbezetting die ook was terug te zien in de omzet. Na dit sterke eerste kwartaal werd echter gedurende de maanden daarop een kentering in de ontwikkeling van de omzet zichtbaar – die we in de rest van het jaar niet hebben kunnen keren.

De afgelopen jaren hebben voor Neways in het teken gestaan van het aanpassen van de organisatie op een nieuwe realiteit; inspelen op de scherpere korte termijn schommelingen in de vraag van onze klanten – ingegeven door de volatiliteit en dynamiek die zo kenmerkend is voor de Electronic Manufacturing Services (EMS) – markt.

Daarbij is ondermeer aandacht gegeven aan het meer flexibel inrichten van de organisatie, de realisatie van een betere onderlinge samenwerking, zowel tussen de Neways-werkmaatschappijen als met de klant, en het streven naar een meer evenwichtige capaciteitsbezetting door de Groep heen.

Ondanks de focus binnen de organisatie om een verbetering van de voorspelbaarheid te realiseren en een meer flexibele koers te kunnen varen, hebben deze aandachtspunten in 2014 nog onvoldoende effect gesorteerd om de sterke korte termijn schommelingen in de vraag van klanten te kunnen opvangen. Neways is goed in staat om bij een aantrekkende vraag snel op te schalen, maar om scherp vraaguitstel en abrupte neerwaartse planbijstellingen door klanten te kunnen opvangen, moet het aanpassingsvermogen en de flexibiliteit van onze organisatie verder omhoog.

Belangrijk in dit kader is ook ons voortdurende streven naar een meer evenwichtige spreiding van onze activiteiten naar sectoren binnen de EMS-markt. We hebben het afgelopen jaar een belangrijke stap voorwaarts gezet met de succesvolle overname van BuS Groep, die we in het voorjaar aankondigden en in september hebben afgerond.

BuS Groep is een provider van elektronische oplossingen voor de EMS-markt, met toonaangevende deskundigheid op het gebied van technologie en de ontwikkeling daarvan, met een sterke servicegerichtheid. Klanten van BuS Groep komen voornamelijk uit de automotive industrie, maar ook uit de industriële elektronica, medische technologie, spoorwegen en luchtvaart. BuS Groep heeft een stevige klantenbasis, met veel klanten waar het al vele jaren voor werkt. Deze klantenbasis vult die van Neways bovendien uitstekend aan, wat goede mogelijkheden biedt voor cross-selling.



Over heel 2014 is een nettoresultaat voor eenmalige baten en lasten van € 5,3 miljoen gerealiseerd ten opzichte van € 4,7 miljoen in 2013. Inclusief eenmalige baten en lasten kwam het nettoresultaat uit op € 7,0 miljoen, in 2013 bedroeg dit € 1,9 miljoen. Hierbij dient rekening te worden gehouden met consolidatie van de resultaten van BuS Groep die met ingang van 11 juli 2014 heeft plaatsgevonden.

Sinds de afronding van de overname wordt er op allerlei manieren gewerkt aan een efficiënte integratie van BuS Groep in de Neways-organisatie. De eerste resultaten op het gebied van het delen van 'best practices' op gebieden als component- en systeem-ontwikkeling, procesinnovatie en productie- en supply-chain management, zijn (voorzichtig) waar te nemen.

Met de overname van BuS Groep is Neways een Europese top-5 speler in de EMS-markt geworden. Het komend jaar zal in het teken staan van een herijking van de Neways-organisatie, waarmee het fundament wordt gelegd voor toekomstige groei. Inmiddels zijn daarvoor al diverse initiatieven ontplooid.

Zo is de aansturing van de verschillende werkmaatschappijen versterkt, waarvoor op holdingniveau de managementlaag rapporterend aan de Raad van Bestuur is uitgebreid.

Per 1 januari 2015 is Adrie van Bragt toegtreden tot de Raad van Bestuur. De jaarrekening en het jaarverslag zijn ondertekend door de in 2014 zittende leden van de Raad van Bestuur, Vincent de Bok en Huub van der Vrande.

In een organisatie als Neways maken de mensen het verschil. Met de overname van BuS Groep is het aantal collega's met circa een derde toegenomen. Dit heeft geresulteerd in een verdere verhoging van onze deskundigheid, technologische (ontwikkel)capaciteit en slagkracht. We willen alle medewerkers danken voor hun bijdrage, flexibiliteit en motivatie in het afgelopen jaar.

Door elkaar te motiveren, samen te werken, enthousiasme en doorzettingsvermogen te tonen, kunnen we allen bijdragen aan een stevige basis die het fundament vormt voor toekomstige groei. We doen dit met elkaar voor elkaar.

Vincent de Bok

Huub van der Vrande

# Ondernemingsprofiel

Neways Electronics International N.V. (Euronext Amsterdam; NEWAY) is een internationale one-stop-provider voor geavanceerde en geïntegreerde elektronische componenten, samenstellingen en systemen. Daarbij gaat het om oplossingen op het gebied van ontwikkeling, engineering, testen en productie van kleine tot middelgrote, technologisch geavanceerde en kwalitatief hoogwaardige series van (micro-)elektronica, printplaten (PCBs; printed circuit boards) en kabels tot complete elektronische (box-built) systemen.

Neways is actief in de Electronic Manufacturing Services (EMS)-markt. Belangrijke klanten zijn de multinationale producenten van eindproducten (Original Equipment Manufacturers; OEM's), zoals Philips, ASML, Dräger en FEI. Daarnaast werkt Neways in opdracht van een breed scala aan klanten, zoals Bruynzeel Storage Systems, Spirit IT en PeerPlus, voor eindproducten in diverse marktsectoren. Oplossingen van de onderneming worden onder meer toegepast in de industriële sector, de automotive sector, de halfgeleiderindustrie, de medische sector en in de defensie- en telecommunicatie-industrie. Vaak gaat het om besturings- of bedieningssystemen, deelsystemen of specifieke elektronische componenten van dergelijke systemen.

Door middel van ondersteunende diensten zoals service & onderhoud en re-engineering kan Neways het complete life cycle management van elektronische componenten en systemen voor haar klanten verzorgen. Neways kan zowel voorzien in de technische behoeften als, door middel van logistiek management, in de eisen en wensen van klanten ten aanzien van deze systemen. Daarmee is Neways in staat het volledige supply chain management voor haar rekening te nemen. Hieronder vallen zowel complete projecten van ontwikkeling, prototyping en engineering tot en met 0-series, als ook bredere one-stop-provider projecten waarbij meerdere werkmaatschappijen binnen Neways met elk hun eigen specifieke competentie betrokken zijn.

Neways realiseerde in 2014 een omzet van € 308,6 miljoen (2013: € 265,0 miljoen). Van deze omzet werd 39% behaald met klanten binnen Nederland, 51% met klanten in andere landen binnen de Europese Unie en 10% met klanten in landen buiten de Europese Unie. Eind 2014 werkten bij Neways in totaal 2.611 medewerkers (2013: 1.940), waarvan 2.018 in Nederland en Duitsland en 593 in Slowakije, Tsjechië en China.

Het hoofdkantoor van Neways is gevestigd op het Science Park Eindhoven in Son. Neways maakt deel uit van de regio Brainport, een groot cluster van innovatieve, technologische bedrijven rondom Eindhoven, waarin door gemeente, bedrijfsleven, de technische universiteit en hogescholen nauw wordt samengewerkt.

Met de overname van BuS Groep is Neways uitgegroeid tot de 5$^{e}$ speler in de EMS-markt in Europa en ultimo 2014 actief vanuit 14 werkmaatschappijen in Nederland, Duitsland, Slowakije, Tsjechië en China en een verkoop- en servicekantoor in Singapore. Om een zo hoog mogelijke toegevoegde waarde te kunnen bieden, opereren de werkmaatschappijen in West-Europa zo dicht mogelijk bij en zo nauw mogelijk samen met de klant.



**Nederland:**
- Son
- Leeuwarden
- Echt

**Duitsland:**
- Riesa
- Erfurt
- Neunkirchen

**Slowakije:**
- Nová Dubnica

**Tsjechië:**
- Decin

**China:**
- Wuxi

**Singapore:**
- Singapore

De werkmaatschappijen van Neways in Slowakije, Tsjechië en China richten zich grotendeels op de productie van grotere en meer stabiele series, veelal in opdracht van en in nauwe samenwerking met hun zusterbedrijven in West-Europa. Capaciteitsuitbouw in Oost-Europa en Azië stelt Neways in staat om tegen lagere kosten te produceren en daarmee de concurrentiepositie verder te verbeteren. Daarnaast wordt door deze werkmaatschappijen in toenemende mate rechtstreeks en lokaal geleverd aan Oost-Europese dan wel Aziatische vestigingen van grote OEM's. De verkoop- en serviceorganisatie in Singapore zorgt voor een actieve marktbewerking waarbij het zich richt op zowel bestaande als potentiële Neways-klanten in de Aziatische regio.

# Kerncijfers



**KERNCIJFERS**

| Bedragen in miljoenen euro's, tenzij anders vermeld | **2014** | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Omzet** | 308,6 | 265,0 | 274,3 | 283,9 | 254,5 |
| Brutomarge | 124,9 | 105,7 | 109,2 | 114,9 | 103,9 |
| Bedrijfsresultaat excl. bijzondere baten en lasten | 9,0 | 6,3 | 2,4 | 8,8 | 8,4 |
| Bedrijfsresultaat | 6,6 | 2,6 | 2,4 | 7,4 | 8,4 |
| Nettoresultaat excl. bijzondere baten en lasten | 5,3 | 4,7 | 0,4 | 5,2 | 5,1 |
| Nettoresultaat | 7,0 | 1,9 | -0,4 | 3,8 | 5,1 |
| Netto cashflow *) | -32,5 | 28,4 | -2,9 | 1,9 | 6,4 |
| Eigen vermogen | 66,0 | 50,1 | 48,7 | 49,6 | 46,2 |
| Garantievermogen **) | 70,9 | 50,1 | 48,7 | 49,6 | 46,2 |
| Balanstotaal | 175,2 | 120,6 | 102,5 | 114,0 | 109,6 |
| Geactiveerde goodwill | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 2,8 | 0,8 |
| Interest coverage ratio***) | 6,9 | 11,2 | 3,2 | 11,1 | 12,8 |
| Debt/EBITDA ratio ***) | 1,4 | 0,1 | 1,1 | 0,3 | 0,4 |
| | | | | | |
| **Solvabiliteit** | | | | | |
| Eigen vermogen als % van het balanstotaal | 37,7 | 41,5 | 47,4 | 43,5 | 42,2 |
| Garantievermogen als % van het balanstotaal | 40,5 | 41,5 | 47,4 | 43,5 | 42,2 |
| | | | | | |
| **Rentabiliteitsratio's ***)** | | | | | |
| Rentabiliteit op het eigen vermogen | 8,1 | 9,4 | 0,8 | 10,6 | 11,0 |
| Bedrijfsresultaat in % van de omzet | 2,9 | 2,4 | 0,9 | 3,1 | 3,3 |
| Nettoresultaat in % van de omzet | 1,7 | 1,8 | 0,1 | 1,8 | 2,0 |
| Bedrijfsresultaat in % van geïnvesteerd vermogen | 9,7 | 11,5 | 4,4 | 16,5 | 17,0 |
| | | | | | |
| **Gegevens per medewerker** | | | | | |
| Aantal medewerkers (op full-time basis) | 2.288 | 1.909 | 2.052 | 2.170 | 2.027 |
| Omzet per medewerker (x 1.000) | 135 | 139 | 134 | 131 | 126 |
| Brutomarge per medewerker (x 1.000) | 55 | 55 | 53 | 53 | 51 |
| | | | | | |
| **Gegevens per gewoon aandeel in euro's (o.b.v. aantal aandelen per ultimo)** | | | | | |
| Nettowinst | 0,63 | 0,19 | -0,04 | 0,39 | 0,53 |
| Nettowinst ***) | 0,49 | 0,47 | 0,04 | 0,53 | 0,53 |
| Eigen vermogen | 6,01 | 5,03 | 4,90 | 5,04 | 4,77 |
| Netto cashflow | -2,96 | 2,86 | -0,29 | 0,19 | 0,66 |
| Dividend | 0,25 | 0,06 | 0,01 | 0,12 | 0,16 |
| | | | | | |
| Dividend in % van de nettowinst (2012: excl. afwaardering van de latente belastingvordering in Duitsland) | 40,0 | 30,0 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| | | | | | |
| Aantal aandelen per ultimo x 1.000 | 10.986 | 9.946 | 9.943 | 9.834 | 9.685 |
| Hoogste koers | 9,80 | 6,13 | 6,65 | 9,68 | 9,30 |
| Laagste koers | 6,05 | 3,55 | 4,33 | 4,89 | 5,91 |
| Slotkoers per 31 december | 7,30 | 6,13 | 4,67 | 5,40 | 8,86 |

*) Onder netto cashflow wordt verstaan: kasstroom uit operationele activiteiten, plus kasstroom uit investeringsactiviteiten.

**) Inclusief achtergestelde leningen.

***) Kengetallen zijn gebaseerd op cijfers zonder rekening te houden met bijzondere baten en lasten.

# Businessmodel

| WEST-EUROPA | |
|---|---|
| Toegevoegde waarde | Hoog |
| Mate re-engineering | Vaak |
| Serie-volume | Laag-Mid |
| Serie-complexiteit | Hoog |
| Mate automatisering | Hoog |
| Logistieke planning | Complex / Korte levertijden |
| Afzetmarkt | West-Europa |

Neways is actief in de belangrijke industriële, technologische regio's van Nederland en Duitsland, waarbij Duitsland wereldwijd de 3e grootste markt voor Electronic Manufacturing Services (EMS) is. De activiteiten in deze regio's kenmerken zich door een relatief hoge technologische kenniscomponent.

De werkmaatschappijen in West-Europa vervullen een belangrijke rol in het uitdragen van de strategie van Neways als one-stop-provider, die technologische kennis en knowhow op het gebied van ontwikkeling, engineering en prototyping koppelt met kwalitatief hoogwaardige serieproductie.

Het merendeel van de werkmaatschappijen is dan ook gevestigd in industriële en technologische regio's in de nabijheid van vaak grote multinationale klanten in de maakindustrie. Deze fysieke nabijheid draagt bij aan een nauwe samenwerking met klanten en stelt Neways in staat om klanten adequaat te bedienen en te anticiperen op veranderingen in de vraag van klanten in deze dynamische industrie.

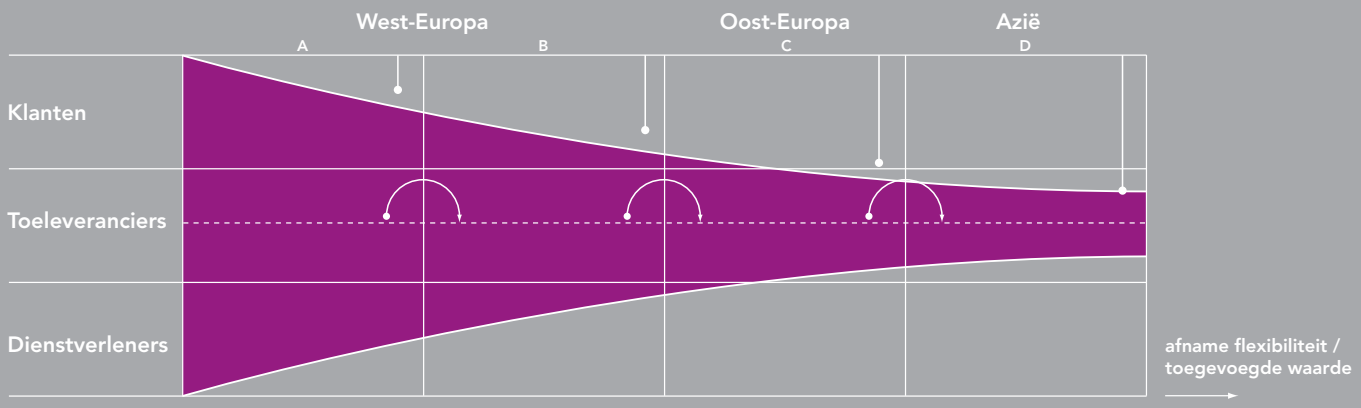
Het afgelopen jaar heeft Neways haar positie in de belangrijke Duitse EMS-markt aanzienlijk versterkt door de overname van BuS Groep, die met name de marktpositie van Neways in de automotive sector heeft versterkt. Door deze overname is Neways nu de 5e speler in de EMS-markt in Europa.

Ultimo 2014 is Neways in de regio West-Europa actief vanuit 8 werkmaatschappijen.

De activiteiten van de werkmaatschappijen in West-Europa lopen uiteen van ontwikkeling, prototyping en engineering tot hoogwaardige en specialistische serieproductie van complexe elektronische componenten, systeembouw, after sales service en onderhoud. De componenten en systemen kenmerken zich vaak door relatief complexe planningen en korte levertijden, waarbij een hoge mate van flexibiliteit geboden is.

Niet alleen met klanten, maar ook tussen de verschillende Neways-werkmaatschappijen wordt intensief samengewerkt. Hierdoor ontstaan continu nieuwe initiatieven op het gebied van product- en productieprocesverbetering, kwaliteit- en efficiëntie verbetering en innovatie. Optimalisering van de samenwerking leidt tot belangrijke efficiëntievoordelen.

Ultimo 2014 telde Neways in totaal 1.925 medewerkers in West-Europa.




| OOST-EUROPA | |
|---|---|
| Toegevoegde waarde | Mid |
| Mate re-engineering | Minder vaak |
| Serie-volume | Mid-Hoog |
| Serie-complexiteit | Mid |
| Mate automatisering | Mid |
| Logistieke planning | Minder complex |
| Afzetmarkt | West-Europa |

Vanuit Oost-Europa is Neways met drie werkmaatschappijen actief op het gebied van serieproducties van elektronische componenten en systemen. De componenten en systemen die hier worden geproduceerd zijn meer doorontwikkeld en zijn daardoor meer stabiel en geschikt voor productie in landen waar Neways significante kostenvoordelen weet te realiseren. Het gaat hierbij ondermeer om de elektronica-assemblage van printplaten en de productie van kabels en kabelsystemen, voor een belangrijk deel in opdracht van de Neways-werkmaatschappijen in West-Europa.

De productiefaciliteiten in Oost-Europa zijn modern en sluiten aan bij de toenemende kwaliteitseisen van klanten. De investeringen die in de afgelopen jaren zijn gedaan vormen een sterke basis voor toekomstige groei en uitbreiding van activiteiten en kennisgebieden in de regio. De samenwerking met de Neways-werkmaatschappijen in West-Europa kan door deze investeringen, zowel in termen van kwantiteit als kwaliteit, verder worden uitgebreid.

Ultimo 2014 werkten in Oost-Europa 437 medewerkers voor Neways.

| AZIË | |
|---|---|
| Toegevoegde waarde | Laag |
| Mate re-engineering | Stabiel product |
| Serie-volume | Mid-Hoog |
| Serie-complexiteit | Laag |
| Mate automatisering | Mid / Veel handwerk |
| Logistieke planning | Eenvoudig / Stabiel |
| Afzetmarkt | West-Europa & Azië (90/10%) |

Neways is in Azië vanuit China met twee werkmaatschappijen actief. Deze werkmaatschappijen richten zich op de printplatenassemblage, apparatenbouw, de productie van micro-elektronica en hybriden. Dit gebeurt voor een belangrijk deel in opdracht van Neways-werkmaatschappijen in West-Europa die leveren aan lokale West-Europese vestigingen van OEM's. In toenemende mate wordt ook geleverd aan lokale Aziatische vestigingen van OEM's.

De productieactiviteiten in China zijn gericht op vrijwel volledig uitontwikkelde en stabiele elektronische componenten en systemen. Op beperkte schaal is Neways gestart met ontwikkelingsactiviteiten en vindt productie plaats voor de Aziatische markt (primair China). De productiefaciliteiten in China zijn modern, beschikken over de nieuwste SMD-productielijnen en bieden naast significante kostenvoordelen een goede basis voor verdere capaciteitsuitbreiding in de regio. De Chinese werkmaatschappijen spelen ook een centrale rol in de uitbouw van de componenteninkoop door Neways op de lokale Chinese markt.

Naast de twee werkmaatschappijen in China heeft Neways ook een verkoop- en servicekantoor in Singapore. Dit kantoor behartigt de belangen van de aldaar gevestigde, bestaande Neways-klanten en bewerkt de hele regio Azië voor potentiële nieuwe Neways-klanten.

Per ultimo 2014 bedroeg het totale aantal medewerkers in Azië 249.

# Overname BuS Groep

In juli 2014 heeft Neways de Duitse BuS Groep overgenomen, een familiebedrijf dat elektronische oplossingen levert in de EMS-markt. BuS Groep bestaat uit twee werkmaatschappijen in Duitsland en één werkmaatschappij in Tsjechië. Het bedrijf heeft in totaal 900 medewerkers, waaronder 50 ontwikkelaars. Het dienstenportfolio van BuS Groep omvat de gehele waardeketen van ontwikkeling tot productie en logistiek. Klanten komen voornamelijk uit de automotive industrie, maar ook uit de industriële elektronica, medische technologie, spoorwegen en luchtvaart.

## Perfecte match

Neways en BuS Groep passen strategisch gezien uitstekend bij elkaar. Met de overname is de algehele positie van Neways in de EMS-markt aanzienlijk versterkt, in het bijzonder in de belangrijke Duitse markt. Met de overname van BuS Groep is Neways uitgegroeid tot de 5e speler in de EMS-markt in Europa en ultimo 2014 actief vanuit 14 werkmaatschappijen in Nederland, Duitsland, Slowakije, Tsjechië, China en een verkoop- en servicekantoor in Singapore.



‘BuS Groep: perfecte match’

# Verslag van de Raad van Bestuur

# Verslag van de Raad van Bestuur

## Het jaar 2014 in vogelvlucht

**Het afgelopen jaar stond voor Neways voor een belangrijk deel in het teken van de grootste overname in haar historie, de acquisitie van BuS Groep. Het jaar 2014 ging echter van start met de afwikkeling van de sluiting van de werkmaatschappij Neways Electronics Production in Kassel, volgend op de grote brand in september 2013 en de daarmee samenhangende transfer van de productieactiviteiten naar andere Neways-werkmaatschappijen.**

De ontwikkelingen op zowel commercieel, operationeel als financieel vlak zijn dan ook in belangrijke mate beïnvloed door deze twee gebeurtenissen in het afgelopen jaar.

Op commercieel gebied heeft Neways in 2014 verder ingezet op het realiseren van een meer evenwichtige spreiding naar marktsectoren. Diverse initiatieven vanuit de verschillende werkmaatschappijen hebben bijgedragen aan een verhoging van de commerciële slagkracht. Dit was onder andere terug te zien in de omzetverdeling per sector waarbij een duidelijke stijging te zien was in de relatieve omzet in de automotive - en industriële sector en een daling van de relatieve omzet in de halfgeleiderindustrie. Daarnaast wordt met de overname van BuS Groep in belangrijke mate bijgedragen aan het realiseren van een stabielere omzet en minder sterke schommelingen in de resultaten.

Operationeel gezien stond 2014 in het teken van het bouwen van een nieuw fundament. Met de versterking van de aansturing van de diverse werkmaatschappijen heeft Neways een belangrijke eerste stap gezet in het realiseren van een stevige basis voor toekomstige groei. Elementen als het verder professionaliseren van de onderneming, het verhogen van de effectiviteit van de onderneming en het vergroten van de voorspelbaarheid van de prestaties zullen hierbij ook in de komende jaren intensief en veelvuldig aan bod blijven komen. Het monitoren en meten van effectiviteit en gedrag zijn instrumenten die kunnen worden ingezet om de samenwerking van en tussen de werkmaatschappijen, de integratie van BuS Groep in de Neways-organisatie en het verder ontzorgen van huidige en nieuwe klanten te blijven verbeteren. De capaciteits-bezetting door de groep heen was in 2014 met uitzondering van het eerste kwartaal niet voldoende.

In financiële zin was 2014 een wisselend jaar met een goede start van het jaar en een mindere tweede jaarhelft, maar waarbij de overname van BuS Groep in die tweede helft naar verwachting bijdroeg aan de omzet en resultaten.

In het eerste kwartaal werd een sterk verbeterde capaciteitbezetting door de groep heen gerealiseerd ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar. Met name de verplaatsing van diverse productieactiviteiten voor klanten heeft hieraan bijgedragen.

Na een goed eerste kwartaal met een sterke omzetontwikkeling trad in de loop van het tweede kwartaal van 2014 een kentering op die gedreven werd door meer voorzichtigheid bij het plaatsen van orders en neerwaartse planbijstellingen door klanten. Tegelijkertijd werd door Neways aan het begin van dit kwartaal de voorgenomen overname van BuS Groep aangekondigd.

In het derde kwartaal had Neways te maken met een afname van de vraag, vooral vanuit de halfgeleidersector. Het uitstel van orders en neerwaartse planbijstellingen door klanten zorgde voor onbalans in de capaciteitsbezetting tussen de diverse Neways-werkmaatschappijen, die ondanks de doorgevoerde ingrepen om deze onbalans te verbeteren niet voldoende konden worden opgevangen, waardoor druk op de marge ontstond.

Daarnaast werd in juli de overname van BuS Groep afgerond. De omzetstijging in het derde kwartaal, een stijging van 31% ten opzichte van dezelfde periode 2013 was volledig het gevolg van de overname van BuS Groep die per 11 juli in de cijfers van Neways is meegenomen.

De ontwikkelingen in het vierde kwartaal 2014 waren in lijn met de periode daarvoor als gevolg van een verdere afname van de vraag vanuit de halfgeleidersector.

Over heel 2014 kwam de netto-omzet uit op € 308,6 miljoen, een stijging van 16,5% (2013: € 265,0 miljoen). Het bedrijfsresultaat uit gewone bedrijfsuitoefening (exclusief bijzondere baten en lasten) nam toe tot € 9,0 miljoen (2013: € 6,3 miljoen). Het nettoresultaat (exclusief bijzondere baten en lasten) steeg naar € 5,3 miljoen in vergelijking met € 4,7 miljoen in voorgaand boekjaar. Inclusief bijzondere baten en lasten werd een nettoresultaat gerealiseerd van € 7,0 miljoen in vergelijking met € 1,9 miljoen in 2013. Per saldo kwamen de bijzondere baten uit op € 1,7 miljoen. Dit betreft naast een verhoging van de actieve belastinglatentie en een winst uit voordelige koop met betrekking tot de overname van BuS Groep, een aanvulling op de kosten voor de sluiting van Echt en Kassel, waarbij de in 2013 getroffen voorzieningen niet toereikend waren.

Op autonome basis, exclusief bijzondere baten en lasten, werd een nettoresultaat gerealiseerd van € 1,9 miljoen (2013: € 4,7 miljoen).

Wat voorraad- en cash flow management betreft was er per ultimo 2014 sprake van een toename van het werkkapitaal ten opzichte van ultimo 2013. Deze stijging werd met name gedreven door de financiële afwikkeling van de sluiting van Neways Electronics Production in Kassel, een toename van de voorraden en een afname van de crediteuren. Ook de omloopsnelheid van de voorraden nam toe van 59 dagen ultimo 2013 naar 76 dagen ultimo 2014. Exclusief BuS Groep is sprake van een omloopsnelheid van 64 dagen (2013: 59 dagen), een stijging die in het bijzonder te vinden is in de korte termijn neerwaartse planbijstellingen richting het einde van het jaar en de toename van de hantering van het SMOI principe door klanten, wat leidt tot een stijging van de voorraad gereed product. Op de lage omloopsnelheid van BuS Groep zal de komende periode focus worden gelegd om door middel van strakker voorraadmanagement de omloopsnelheid te verbeteren. Neways streeft naar een omloopsnelheid van de voorraden van 60 dagen.

De financiële positie was gedurende heel 2014 gezond. Deze sterke financiële basis stelt Neways in staat om te anticiperen op marktontwikkelingen en voortdurend te blijven inspelen op wisselende marktsentimenten en nieuwe kansen in de markt.
De solvabiliteit per ultimo 2014 kwam uit op 40,5% (ultimo 2013: 41,5%). De solvabiliteit, gecorrigeerd voor de actieve belastinglatentie en immateriële vaste activa, kwam uit op 33,2%. De solvabiliteit voldoet hiermee aan de, tijdelijk verlaagde, eis

van de banken van 30%. De verlaagde eis heeft met name te maken met het sterke effect van de overname van BuS Groep.

## Overige belangrijke ontwikkelingen

In 2014 is binnen de Neways-organisatie hard gewerkt aan het bouwen van een nieuwe, stevige basis. Een nieuw fundament dat wordt geprepareerd om beter om te kunnen gaan met de toegenomen dynamiek in de markt, met een efficiëntere organisatie en een betere balans in de capaciteitsbezetting. Dat fundament moet de basis bieden voor verdere groei. Klanten benaderen Neways voor complexe vraagstukken en vinden in Neways een partner die op een slimme manier meedenkt, anticipeert, ontzorgt en dit steeds vaker doet voor het in kaart brengen van de hele productlevenscyclus van een elektronisch component of systeem.

Om als organisatie dit one-stop-providership op continue basis in te kunnen zetten en klanten zoveel mogelijk zorg en werk uit handen te nemen blijft een nauwe samenwerking tussen de verschillende Neways-werkmaatschappijen onderling en met klanten essentieel, net als het denken vanuit de klant. Dit helpt Neways ook om kansen en mogelijkheden te signaleren, meer omzetsynergie te creëren en mee te profiteren van de structurele trend tot uitbesteden van niet-kernactiviteiten door OEM's. Ook in 2014 heeft de focus op de klant en hun specifieke wensen gezorgd voor een nauwere en lange termijn georiënteerde samenwerking met klanten, een versterking van Neways' positie bij een aantal grote klanten, erkenning van 'preferred partnerships' door OEM's, meer grensoverschrijdend werk en meer commerciële slagkracht.

Met de overname van BuS Groep is de algehele positie van Neways in de EMS-markt aanzienlijk versterkt en in het bijzonder in de belangrijke Duitse markt. Er is nauwelijks overlap met de bestaande activiteiten van Neways in Neunkirchen (Duitsland) en de huidige Duitse klanten die door de groep worden bediend. Neways verwacht dat er aanzienlijke synergievoordelen kunnen worden behaald met deze acquisitie, omdat de strategie van de beide ondernemingen nauw op elkaar aansluit en de klantenbasis, marktsectoren en activiteiten complementair zijn.

De klantenportefeuille van BuS Groep is goed in balans, zowel wat betreft de omvang van het klantenbestand als de marktsectoren. Het klantenbestand is gebaseerd op langdurige relaties en vult het klantenbestand van Neways uitstekend aan. Dit biedt veel mogelijkheden voor cross-selling. Tevens voegt BuS Groep nieuwe technologische capaciteit en deskundigheid toe, evenals de mogelijkheid om binnen de gecombineerde groep 'best practices' te delen op gebieden als component- en systeemontwikkeling, procesinnovatie en productie- en supply-chain-management. Daarnaast zal de combinatie naar verwachting de koopkracht verhogen en de mogelijkheid van inkoopsynergie bieden.

Neways opereert in een sector die wordt gedreven door technologische vernieuwing en innovatie. Voor Neways is het van groot belang om voor klanten te zorgen voor een 'sustained product'. Neways moet er voor zorgen dat een product ook in de toekomst maakbaar blijft. Om dit te kunnen realiseren is het essentieel om te blijven vernieuwen en investeren in onder andere productieapparatuur en nieuwe technologische

toepassingen en technieken. Neways is daarnaast in dit kader ook zelf zeer actief op het gebied van innovatie.

Daarbij gaat het niet zo zeer om productinnovatie, maar juist om procesinnovatie, die Neways in staat stelt om sneller en efficiënter, of flexibeler, of meer kostenbesparend, kwalitatief beter of meer duurzaam te produceren. In dit kader is met de Belastingdienst overeengekomen, dat een deel van de ontwikkelingskosten in aanmerking komt voor toepassing van de Innovatiebox voor de periode 2010 - 2016.

Nadat in 2013 de nadruk is gelegd op het efficiënt en effectief inzetten van het moderne machinepark is in 2014 verder geïnvesteerd in verbetering van geavanceerde productie-lijnen en testapparatuur. Ook de reductie van de doorlooptijden van processen blijft een punt van aandacht en is een gebied waarop doorlopend verbetering aan kan worden aangebracht. Dit blijft cruciaal bij de in toenemende mate New Product Introductions (NPI's) en de Time To Market (TTM).

Om in te kunnen spelen op de wensen en eisen van de lokale vestigingen in Azië van grote OEM's wordt op continue basis geïnvesteerd in kwaliteit en efficiëntie van de productieactiviteiten, regionale marktbewerking, het onderhouden van contacten met bestaande klanten en het identificeren en leggen van contacten met potentiële klanten en toeleveranciers. Bij het aansturen van deze activiteiten krijgt Neways Electronics Singapore een steeds belangrijke rol. Onder andere voor de medische sector is sprake van een verschuiving van de omzet van Neways-klanten van Europa naar Azië. De absolute bedragen waar het bij Neways-klanten om gaat zijn overigens nog beperkt.

## Vooruitzichten

De trend van het meer en meer uitbesteden van niet-kernactiviteiten door OEM's aan betrouwbare partners houdt aan. In lijn hiermee zal ook de trend naar een meer complexe vraag van klanten doorzetten.

Met een stabiele financiële basis, de bewezen kennis en knowhow en de geografische 'footprint' om klanten, vaak grote OEM's te volgen naar voor hen aantrekkelijke regio's zoals Oost-Europa en Azië is Neways goed gepositioneerd om die gewenste toegevoegde waarde als partner te bieden.

OEM's zijn kritisch in hun partnerkeuze. Trackrecord en wederzijds vertrouwen spelen daarbij een belangrijke rol. Neways heeft bewezen die rol te kunnen vervullen en voldoet aan veel van de criteria die door de OEM's worden gesteld.

Ultimo 2014 kwam de orderportefeuille uit op € 155,9 miljoen, in vergelijking met € 68,5 miljoen ultimo 2013. Naast een verbetering van de orderportefeuille van Neways in het vierde kwartaal en de toevoeging van de orderportefeuille van BuS Groep, die zich met € 68,0 miljoen op een goed niveau bevindt, is tevens de nieuwe definitie van de orderportefeuille een reden van deze aanzienlijke verhoging.

Per 31 december 2014 wordt de orderportefeuille gedefinieerd als concrete orders over een geheel jaar inclusief een forecast van de eerstvolgende drie maanden.

De financiële uitgangspositie is gezond. Neways kan op basis hiervan en met de overname van BuS Groep in 2015 verder werken aan de versteviging van het fundament om klanten beter te kunnen bedienen en het business model aan te scherpen en beter af te stemmen op de toegenomen volatiliteit in de EMS-markt.

*Ontwikkeling orderportefeuille*

| In € miljoen | |
|---|---|
| 31 december 2014 | 155,9 |
| 31 december 2013 | 68,5 |
| 31 december 2012 | 62,5 |
| 31 december 2011 | 67,1 |
| 31 december 2010 | 72,2 |

# Financiële ontwikkelingen

*Verkorte geconsolideerde resultatenrekening (excl. bijzondere posten)*

| In € miljoen | **2014** | 2013 | 2012 |
|---|---|---|---|
| Netto-omzet | 308,6 | 265,0 | 274,3 |
| Brutomarge | 124,9 | 105,7 | 109,2 |
| Bedrijfsresultaat | 9,0 | 6,3 | 2,4 |
| Resultaat voor belastingen | 7,7 | 5,7 | 1,4 |
| Nettoresultaat | 5,3 | 4,7 | 0,4 |

## Omzet

*Bruto-omzet vs netto-omzet*

| In € miljoen | **2014** | 2013 | 2012 |
|---|---|---|---|
| Bruto-omzet | 337,2 | 293,1 | 298,1 |
| Interne omzet | 28,6 | 28,1 | 23,8 |
| Netto-omzet | 308,6 | 265,0 | 274,3 |

## Omzet

In 2014 bedroeg de bruto-omzet € 337,2 miljoen ten opzichte van € 293,1 miljoen in 2013. Exclusief BuS Groep bedroeg de bruto-omzet € 276,7 miljoen. Op autonome basis liet de omzet een daling zien van 5,6%. De interne omzet nam licht toe ten opzichte van vorig jaar. Op jaarbasis liet de netto-omzet een stijging zien van 16,5% tot € 308,6 miljoen. Op autonome basis was dit een daling van 6,4%.

*Omzetverdeling per marktsector*

| In € miljoen | **2014** | 2013 | 2012 |
|---|---|---|---|
| Industrieel | 118 | 96 | 103 |
| Halfgeleider | 62 | 69 | 71 |
| Medisch | 59 | 64 | 68 |
| Automotive | 55 | 23 | 20 |
| Defensie | 8 | 6 | 4 |
| Telecom | 4 | 3 | 4 |
| Overige | 3 | 4 | 4 |
| Totaal | 309 | 265 | 274 |

*Omzetverdeling naar competenties*

| In percentages | **2014** | 2013 | 2012 |
|---|---|---|---|
| PCBA | 56 | 39 | 41 |
| Systeembouw | 25 | 38 | 39 |
| Kabelassemblage | 5 | 6 | 6 |
| Engineering en ontwikkeling | 9 | 11 | 8 |
| Micro elektronica | 4 | 5 | 5 |
| Service en reparatie | 1 | 1 | 1 |

## Brutomarge

De brutomarge is in 2014 toegenomen met 18,2% tot € 124,9 miljoen (2013: € 105,7 miljoen). Als percentage van de omzet is deze met 40,5% iets hoger dan 2013 (39,9%).

## Operationele kosten

De operationele kosten bestaan voor een aanzienlijk deel uit personeelskosten. De personeelskosten zijn ten opzichte van 2013 gestegen met 4,0% naar € 88,0 miljoen. Hiervan had in 2013 € 7,9 miljoen betrekking op dotaties aan voorzieningen voor herstructurering van Neways Electronics Echt (€ 1,2 miljoen) en sluiting van Neways Electronics Production in Kassel (€ 6,7 miljoen).
Als percentage van de netto-omzet zijn de personeelskosten, (in 2013: exclusief dotaties aan voorzieningen) met 28,5% iets lager dan in 2013. Het gemiddelde aantal FTE's nam ten opzichte van 2013 toe tot 2.288. De stijging van de personeelskosten heeft geheel te maken met de overname van BuS Groep.

In 2014 is bruto een bedrag van € 2,4 miljoen (€ 1,7 miljoen netto) geboekt aan bijzondere lasten. Dit had onder andere te maken met hoger dan voorziene kosten voor de sluitingen van de werkmaatschappijen in Echt en Kassel.

De overige hieronder opgenomen kosten bestaan onder meer uit huisvestingskosten, productiekosten, verkoopkosten en advieskosten die in het afgelopen boekjaar zijn gedaald. Ook in relatie tot de omzet zijn deze kosten gedaald.

## Afschrijvingen

Het afschrijvingsniveau bedroeg in 2014 € 6,3 miljoen inclusief BuS Groep. Ten opzichte van vorig jaar liet Neways, exclusief BuS Groep, een daling zien van € 3,6 miljoen in 2013 naar € 3,0 miljoen in 2014.

## Bedrijfsresultaat en operationele marge

Het bedrijfsresultaat (exclusief bijzondere baten en lasten) bedroeg € 9,0 miljoen ten opzichte van € 6,3 miljoen in 2013. Daarmee kwam de operationele marge in 2014 uit op 2,9% (2013: 2,4%). De stijging komt met name door de overname van BuS Groep.

## Financieringskosten

De financieringskosten namen toe tot € 1,3 miljoen (2013: € 0,6 miljoen). Dit was in belangrijke mate het gevolg van de overname van Bus Groep. In verband met de overname van BuS Groep is de rekening courant faciliteit verhoogd van € 30 miljoen naar € 35 miljoen, is een lening aangegaan van € 12,5 miljoen met een looptijd van 3 jaar en een achtergestelde converteerbare obligatielening van € 5 miljoen, uitgegeven bij bestaande aandeelhouders.

## Nettoresultaat en resultaat per aandeel

Het nettoresultaat (exclusief bijzondere baten en lasten), kwam uit op € 5,3 miljoen ten opzichte van € 4,7 miljoen in 2013. Het nettoresultaat per aandeel kwam uit op € 0,63 (2013: € 0,19).

## Dividend

Voor het huidige dividendbeleid is het primaire uitgangspunt dat 30% van de nettowinst wordt uitgekeerd. Dit onder voorwaarde van een solide financiële positie waaronder een solvabiliteit van ten minste 35%. Op basis van een evaluatie van het dividendbeleid zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 april 2015 een aangepast dividendbeleid worden voorgelegd, waarbij 40% van de winst na belasting zal worden uitgekeerd. De voorwaarde van een solvabiliteit van minimaal 35% blijft hierbij gehandhaafd.

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt voorgesteld om conform dit nieuwe dividendbeleid, een dividend uit te keren van € 0,25 per aandeel, gebaseerd op het nettoresultaat van € 7,0 miljoen.

## Verkorte geconsolideerde balans

| In € miljoen | **2014** | 2013 | 2012 |
|---|---|---|---|
| Eigen vermogen | 66,0 | 50,1 | 48,7 |
| Balanstotaal | 175,2 | 120,6 | 102,5 |

## Eigen vermogen en solvabiliteit

Het eigen vermogen is toegenomen van € 50,1 miljoen in 2013 tot € 66,0 miljoen in 2014. De solvabiliteit (garantievermogen/totaal vermogen) kwam per ultimo 2014 uit op 40,5% (2013: 41,5%). Gecorrigeerd voor de actieve belastinglatentie en immateriële vaste activa komt de solvabiliteit uit op 33,2%. Deze solvabiliteit voldoet aan de door de banken tijdelijk aangepaste solvabiliteitseis van 30% in verband met de overname van BuS Groep.

## Geldmiddelen en netto schuldpositie

Ultimo 2014 was er sprake van een netto schuldpositie van € 34,8 miljoen. Door ontvangst eind 2013 van het resterend deel van de schade-uitkering van € 23,5 miljoen inzake de brand en het in de tweede helft van dat jaar sterk afgenomen werkkapitaal, bedroeg het saldo geldmiddelen per 31 december 2014 € 22,1 miljoen. De lopende kredietfaciliteit is in 2014 gewijzigd in verband met de overname van BuS Groep. De geldende rentevergoeding is aangepast naar Euribor plus een marge die varieert tussen 1,5% en 2,0%.

## Werkkapitaal en netto kasstroom

In het afgelopen jaar is goede voortgang geboekt op het gebied van werkkapitaalbeheer en cash management. Het werkkapitaal (voorraden plus vorderingen minus handelsschulden en overige te betalen posten) nam toe tot € 53,5 miljoen (2013: € 13,3 miljoen). De voorraadpositie nam af door een stringent beleid van voorraadbeheersing.

De voorraad, gemeten in dagen van de omzet, kwam eind 2014 uit op 76 dagen (2013: 59 dagen). Exclusief BuS Groep is sprake van een omloopsnelheid van 64 dagen, een stijging die met name het gevolg is van de korte termijn neerwaartse planbijstellingen richting het einde van het jaar en de toename van de hantering van het SMOI principe

door klanten, wat leidt tot een stijging van de voorraad gereed product. Op de lage omloopsnelheid van BuS Groep zal de komende periode focus worden gelegd om door middel van strakker voorraadmanagement de omloopsnelheid te verbeteren.

Het aantal uitstaande debiteurendagen kwam eind 2014 uit op 36 (2013: 34 dagen) en bevindt zich daarmee op een goed niveau. De totale voorziening voor dubieuze debiteuren bedraagt per eind 2014 € 1,1 miljoen (2013: € 0,4 miljoen). Zowel bij Neways als bij BuS Groep wordt een adequaat debiteurenbeleid gevoerd, waar bij enkele grote klanten gebruik wordt gemaakt van een supplier finance programma, dat snelle betaling bevordert.

## Verkort geconsolideerd kasstroomoverzicht

| In € miljoen | **2014** | 2013 | 2012 |
|---|---|---|---|
| Kasstroom uit operationele activiteiten | 1,9 | 30,8 | 1,3 |
| Kasstroom uit investeringsactiviteiten | -34,4 | - 2,4 | - 4,2 |
| Netto kasstroom | -32,5 | 28,4 | - 2,9 |
| Kasstroom uit financieringsactiviteiten | 12,3 | - 6,7 | 2,6 |
| Mutatie in geldmiddelen | -20,2 | 21,7 | - 0,3 |

De kasstroom uit operationele activiteiten nam af tot € 1,9 miljoen (2013: € 30,8 miljoen). De netto kasstroom (nettoresultaat plus afschrijvingen gecorrigeerd voor investeringen, mutaties in voorzieningen en werkkapitaal) bedroeg in 2014 -€ 32,5 miljoen (2013: € 28,4 miljoen), met name als gevolg van de overname van Bus Groep.

## Investeringen en rendement op investeringen

In 2014 is naast de gebruikelijke vervangingsinvesteringen, geïnvesteerd in de uitbreiding van testapparatuur en cleanroomfaciliteiten. In de tweede helft van 2013 hebben succesvolle simulatietesten plaatsgevonden als voorbereiding op de implementatie van het nieuwe ERP LN-systeem van Infor bij Neways Advanced Applications. Het nieuwe ERP-systeem draagt bij aan de nauwere samenwerking tussen medewerkers van de verschillende Neways-werkmaatschappijen en kan tevens een efficiëntere inzet van mensen en middelen door de Groep heen bevorderen. De investeringen in het ERP LN-systeem bestaan uitsluitend uit kosten van externe inhuurkrachten.

De totale investeringen in materiële en immateriële vaste activa bedroegen € 8,7 miljoen ten opzichte van € 4,1 miljoen in 2013. Met een focus op de continu toenemende verwachting van klanten tot optimale ontzorging bij projecten, investeert Neways met name in technologie om niet alleen op het gebied van snelheid maar ook voor wat betreft kwaliteit en efficiëntie klanten nog beter te bedienen. Het afschrijvingsniveau lag in 2014 op een hoger niveau ten opzichte van 2013. Deze stijging werd, naast uitbreiding van testapparatuur, aanpassing gebouwen in Echt en cleanroomfaciliteiten, eveneens gedreven door een SMD module voor een productielijn en verbetering van de infrastructuur bij een werkmaatschappij in Oost-Europa. Tevens lag aan de verhoging voor een belangrijk deel de consolidatie van BuS Groep ten grondslag. Het rendement op geïnvesteerd vermogen (bedrijfsresultaat als percentage van het geïnvesteerd vermogen) nam in 2014 af tot 9,7% (2013: 11,5%).

## Financieringskasstroom en netto liquiditeitspositie

De kasstroom uit financieringsactiviteiten was € 19,0 miljoen hoger dan vorig jaar. De kasstroom in 2013 was het resultaat van de ontvangen schade-uitkering van de bedrijfsverzekeraar van € 23,5 miljoen. De kasstroom in 2014 is het gevolg van het aantrekken van additionele financiering voor de overname van BuS Groep. De netto schuldpositie bedroeg € 34,8 miljoen per ultimo december 2014 (ultimo 2013 was sprake van een netto liquiditeitspositie van € 22,1 miljoen).

# Samen met de klant

Een relatie ga je samen aan, samenwerking staat of valt met wederzijds begrip en het op de hoogte zijn van bestaande wensen en eisen. Ons streven is om onze klanten te ontzorgen. Dit kan zijn op het gebied van ondersteunende diensten voor het complete life cycle management van elektronische componenten en systemen. Neways is echter ook in staat het volledige supply chain management voor haar rekening te nemen. Of het nu gaat om complete ontwikkelprojecten, prototyping en engineering of de betrokkenheid van meerdere werkmaatschappijen met elk hun eigen specifieke competentie, Neways werkt nauw samen met al haar klanten.

## Smartnership

Onze samenwerking met klanten ontwikkelt zich bij voorkeur van partnership naar smartnership. We streven niet alleen het doel na om het slimmer, sneller en in een keer goed te doen, we kijken ook graag verder dan onze neus lang is. Inspelen op de verkoopperiode en deze kennis combineren met de levertijden, het is niet alleen een kwestie van timing, ook van interesse. Interesse en betrokkenheid  om samen succesvol te zijn.



‘Samen succesvol’

# Operationele ontwikkelingen

## De basis voor een nieuw fundament

In 2014 heeft Neways de grootste overname in haar historie verricht. De overname van BuS Groep is in juli afgerond waarna de integratie van start is gegaan. Er zijn al een behoorlijk aantal stappen gezet, maar het komende jaar zal nog veel van de organisatie vergen gelet op de aanzienlijke hoeveelheid werk die nog verzet dient te worden.

Daarnaast is Neways in 2014 van start gegaan met het definiëren en introduceren van kern- en klantwaarden. Deze zijn voor de gehele groep expliciet geformuleerd en hebben betrekking op customer intimacy. Eveneens is op managementniveau een begin gemaakt met de introductie van een Lean Leadership Model, een instrument dat bijdraagt aan het verder verbeteren van de leiderschapsstructuur binnen Neways. Momenteel worden dit instrument en kern- en klantwaarden nog verder concreet gemaakt en vindt er training en begeleiding van medewerkers specifiek op dit gebied plaats. In 2015 zullen deze gemaakte kern- en klantwaarden wereldkundig worden gemaakt. Dat geldt ook voor de uitrol van het Lean Leadership Model.

Deze nieuwe kijk op zowel de organisatie, de operationele aansturing en omgang met de klant zal de Neways-organisatie verder ondersteunen bij het zo goed mogelijk inspelen op de korte termijn planbijstellingen door klanten en een complexere vraag van klanten, ondermeer naar gecombineerde ontwikkel- en productieorders en meer ‘box-built’ systeembouw waarin de toegevoegde waarde en kenniscomponent een grotere rol spelen. En dat natuurlijk vanuit de one-stop-provider gedachte, waarbij vanuit meerdere werkmaatschappijen en meerdere disciplines steeds meer en vaker samen wordt opgetrokken richting klanten, om deze zo de meest kwalitatief hoog-waardige en effectieve oplossing te kunnen bieden.

Met de overname van BuS Groep is tevens ons streven naar een meer evenwichtige spreiding van de activiteiten naar sectoren binnen de EMS-markt voor een belangrijk deel ingevuld. Op deze manier kan de Neways-organisatie inclusief BuS Groep, worden klaargestoomd voor toekomstige groei.

BuS Groep, gevestigd in Duitsland, levert elektronische oplossingen in de EMS-markt en is actief in heel Duitsland. BuS Groep bestaat uit twee werkmaatschappijen in Duitsland (Riesa en Erfurt) en één werkmaatschappij in Tsjechië (Decin). Het bedrijf heeft in totaal 900 medewerkers, waaronder 50 ontwikkelaars.

Klanten van BuS Groep komen voornamelijk uit de automotive industrie, maar ook uit de industriële elektronica, medische technologie, spoorwegen en luchtvaart. De werkmaatschappij in Erfurt biedt (ondersteunende) diensten op het gebied van engineering en productontwikkeling binnen de groep en rechtstreeks aan klanten. Het dienstenportfolio van BuS Groep omvat de gehele waardeketen van ontwikkeling tot productie en logistiek.

Op het moment wordt planmatig gewerkt aan de integratie van BuS Groep in de Neways-organisatie. De integratie maakt onderdeel uit van alle initiatieven die binnen de Neways-organisatie genomen worden. Na volledige integratie kan de BuS-combinatie steunen op de aanwezigheid van de bestaande (lage-kosten) productiecapaciteit van

Neways in Azië, waardoor klanten van BuS Groep in meerdere mate concurrerende en maatwerkoplossingen tot hun beschikking krijgen.

## Samenwerking werkmaatschappijen

In de afgelopen jaren heeft intensivering van de samenwerking tussen de werkmaatschappijen, zowel in West-Europa, als met de werkmaatschappijen in Oost-Europa en Azië op continue basis plaatsgevonden. Hierbij is met name de focus gericht op verbetering van de kwaliteit en versterking van de innovatiekracht door meer samen op te trekken en opgedane kennis en ervaringen uit te wisselen. Op het gebied van efficiëntieverbetering en realisatie van omzetsynergie is nog progressie te boeken. In het afgelopen jaar is de aansturing van diverse werkmaatschappijen versterkt. In 2015 zullen in dit kader op gebieden als synergie, efficientie en klantgerichtheid, de resultaten hiervan steeds beter zichtbaar worden. Na de afronding van de overname van BuS Groep zijn de eerste initiatieven gerealiseerd om de samenwerking met de andere Neways-werkmaatschappijen te faciliteren. Voorbeelden van dergelijke initiatieven zijn het delen van kennis op het gebied van business development, het uitwisselen van "best-in-class" projecten, maar ook het bereiken van efficiëncy op het gebied van inkoop en afspraken met leveranciers.

## Capaciteitsbezetting door de groep heen

Verbetering van de capaciteitsbezetting door de groep heen is binnen Neways een belangrijk speerpunt. De scherpe korte termijn pieken en dalen in de vraag van klanten die de EMS-markt sinds enkele jaren kenmerken, bieden Neways een extra uitdaging. Mede door verplaatsing van productieactiviteiten en het steeds beter inzetten van de flexibele schil binnen de groep was de capaciteitsbezetting in het eerste kwartaal van 2014 beter verdeeld en meer optimaal.

Door neerwaartse planbijstellingen bij klanten vielen er in de loop van het tweede kwartaal bij enkele werkmaatschappijen opnieuw gaten in de bezetting die een negatieve impact hadden op de capaciteitsbezetting. De effecten hiervan waren, in combinatie met het omzetten van leveringen volgens het SMOI principe, duidelijk terug te zien in zowel de ontwikkeling van de omzet, de orderportefeuille en de resultaten in dit deel van het jaar.

## Meer focus op inkoop- en voorraadmanagement

Om de beschikbare inkoopcapaciteit beter te benutten en de inkooporganisatie verder vorm te geven is gewerkt aan een slimmere inkoop, structurele beheersing van de voorraden, een reductie van het leveranciersbestand en een optimalisatie van de supply chain. De centrale (groepsbrede) inkooporganisatie levert hierdoor meer toegevoegde waarde aan alle werkmaatschappijen bij het verbeteren van hun prestaties.

## Nieuwe rol inkoopafdelingen

Verschillende Neways-werkmaatschappijen doen zaken met dezelfde leveranciers. Circa 70% van de omzet van Neways is inkoop gerelateerd. Als professionele speler in de EMS-markt streeft Neways er naar om het één contactpersoon-principe richting leveranciers te hanteren. Net zoals dat naar klanten toe gebeurt in het kader van one-stop-providership. In mei 2014 is in dit kader een nieuw initiatief geïntroduceerd. Om de samenwerking tussen de Neways-werkmaatschappijen extra te ondersteunen is een team van Supplier Accountmanagers (SAM) aangesteld. SAM zorgt voor een sterkere aansturing en focus op de realisatie van prestatieverbeteringen door meer gezamenlijke inkoop. Ook kan er met de introductie van SAM op een meer effectieve wijze worden gestuurd op prestatieverbeteringen bij de werkmaatschappijen zelf en bij de Groep.

Veel aandacht is en zal ook worden besteed aan het verder reduceren van levertijden en bestelhoeveelheden van componenten om het risico van het incourant raken tot een minimum te beperken en de operationele kosten binnen de werkmaatschappijen te verlagen. Bij een aantal grote toeleveranciers zijn afspraken hierover gemaakt en zijn de doelstellingen inmiddels gerealiseerd.

## Leveranciersreductie en -verbeterprogramma

Met de nieuwe inrichting van de inkooporganisatie heeft Neways het aantal leveranciers verder kunnen reduceren. Natuurlijk zal dit met de overname van BuS Groep in 2015 extra focus hebben. De belangrijkste reden om het aantal leveranciers te reduceren is het verkrijgen van een serieuze relatie, waarin focus en business centraal staan. In 2014 was ongeveer 85% van de leveranciers gevestigd in West-Europa en de resterende 15% in China.

## Overgang naar nieuw ERP-systeem

Binnen de Neways-organisatie wordt onder de projectnaam Next Generation gewerkt aan de vervanging van het huidige BaaN IV-systeem door een nieuw ERP-systeem. Het nieuwe systeem van Infor, wat in feite de directe opvolger is van BaaN IV reduceert onder andere het aantal applicaties en biedt meer nieuwe functionaliteiten die de gewenste nauwere samenwerking tussen medewerkers van de diverse Neways-werkmaatschappijen en een efficiëntere inzet van mensen en middelen door de Groep heen zal bevorderen.

De uitrol van dit ICT-programma gebeurt door Neways zorgvuldig en gefaseerd en zoveel mogelijk met eigen op dit specifieke gebied zeer ervaren medewerkers. In de afgelopen jaren zijn de simulatietesten doorlopen en succesvol afgerond. Implementatie van het nieuwe ERP-systeem zal per werkmaatschappij plaatsvinden.

In 2014 is door het ICT-team voorrang gegeven aan de afwikkeling van de brand bij Neways Electronics Production in Kassel, Duitsland en de activiteiten rondom de overname van BuS Groep. Nu er weer meer ruimte ontstaat binnen het team zullen in 2015 de volgende stappen met project Next Generation worden genomen.

De eerste fysieke implementaties van het nieuwe ERP-systeem zullen in de loop van 2015 worden gerealiseerd. De eerste werkmaatschappij die na uitgebreide testen in 2015 onder het nieuwe ERP-systeem zal gaan opereren is Neways Advanced Applications. Daarna volgt gefaseerde implementatie per werkmaatschappij.

## Stroomlijning van productietransfers

Sinds 2012 wordt de afhandeling van de productietransfers naar China en Slowakije begeleid door het Neways Outsourcing Team. Een van de hoofdtaken van het team is om de West-Europese werkmaatschappijen te assisteren en te adviseren welke producten zich lenen voor transfer naar de werkmaatschappijen in Oost-Europa of China, om zodoende kostenvoordelen en synergieën te realiseren, met voldoende behoud van flexibiliteit voor de klanten. In 2014 zijn er wederom goede vorderingen.

## Uitbouw activiteiten in Azië

Al sinds halverwege de jaren negentig is Neways actief in Azië. Als pionier zag Neways de relevantie van aanwezigheid in de Aziatische markt en is actief met twee werkmaatschappijen in Wuxi, China. Daarnaast is er sinds 2010 een verkoopkantoor in Singapore gevestigd. Neways is actief in Azië voor met name serieproducties in opdracht van West-Europese vestigingen van OEM's. Alhoewel het in absolute getallen nog om beperkte omzetten gaat, was er in 2014 ook opnieuw een duidelijke toename van 'local-to-local' opdrachten waar te nemen.

De werkmaatschappijen in Wuxi zijn vooral actief op het gebied van serieproductie, waarbij de complexiteit van de series die worden geproduceerd in 2014 verder is toegenomen.

De huidige trends wijzen uit dat de komende jaren het aantal projecten voor de ontwikkeling, testing, prototyping en serieproductie voor lokaal in China gevestigde OEM's naar verwachting aanzienlijk zal toenemen. Met de investeringen die de afgelopen jaren zijn gedaan in geavanceerde productielijnen, moderne faciliteiten en lokale goed opgeleide professionals, zijn de Aziatische vestigingen goed uitgerust om op deze vraag te kunnen inspelen. In 2014 is reeds extra gebruik gemaakt van deze faciliteiten door de opstart van enkele nieuwe klanten. In 2015 zal worden gekeken of er een start kan worden gemaakt met het bedienen van klanten van BuS Groep. Met meerdere klanten van BuS Groep worden reeds gesprekken gevoerd over de mogelijkheden van productie in Azië.

De uitbouw van de inkoopactiviteiten in China is een ander speerpunt voor Neways. Het Neways Outsourcing Team besteedt op continue basis aandacht aan het stroomlijnen en uitbreiden van de inkoop in Azië voor alle Neways-werkmaatschappijen om zo ook verdere kostenvoordelen te realiseren. De inkopen in Azië zijn nog relatief beperkt, maar zijn in 2014 op jaarbasis verder gestegen.

## Uitbreiding hogere toegevoegde waarde ontwikkelactiviteiten

De vraag naar ontwikkel-, prototyping en testing activiteiten blijft groeien en de uitbouw van deze activiteiten heeft zich in 2014 wederom verder voortgezet. Het aantal ontwikkelaars/engineers binnen Neways is in het afgelopen jaar gestegen en beslaat per ultimo 2014 zo'n 8% van het totaal aantal medewerkers van de Groep.

Voor het borgen en uitbreiden van de ontwikkeling van de technische kennis is een groep Systeem Architecten binnen de werkmaatschappij Neways Technologies opgericht. In 2014 is er op het gebied van kennisopbouw en -borging goede voortgang geboekt en zijn de eerste resultaten gerealiseerd.

Een deel van dit team werkt op vaste basis bij grote klanten mee aan de ontwikkeling van nieuwe componenten en systemen, terwijl een ander deel breed door de hele Neways-organisatie wordt ingezet op diverse projecten voor klanten.
De toegenomen omvang van de organisatie en de uitbreiding van het ontwikkelteam, mede als gevolg van de overname van BuS Groep, zorgt er voor dat de ontwikkelaars van Neways ook steeds vaker voor grotere projecten eindverantwoordelijkheid kunnen nemen, onder andere op het gebied van industriële installaties en besturingssystemen.

Om de groei en ontwikkeling, groei en kennis op dit gebied te borgen heeft Neways Technologies afgelopen jaar in samenwerking met Neways Advanced Applications actief bijgedragen aan het interesseren van studenten voor het technologie vak door aanwezig te zijn op de wervingsdagen van de Technische Universiteit Eindhoven.
Tevens was Neways Technologies in het afgelopen jaar deelnemer bij de Dutch Technology Week 2014, een initiatief waarbij onder andere toptechnologie bedrijven een 'kijkje in de keuken' van hun organisatie geven om diverse doelgroepen, maar met name jeugd enthousiast te maken voor het technologievak.

## Overige ontwikkelingen binnen de Groep

In het afgelopen jaar heeft een marktleider in Duitsland op het gebied van heteluchtovens voor de retailsector, Neways als leverancier geselecteerd. In 2015 zal Neways in combinatie met diverse werkmaatschappijen voor ten minste 50% van hun productrange elektronische componenten en systemen gaan produceren.

In het kader van de sluiting van Neways Electronics Production in Kassel, heeft Neways Advanced Applications (NAA) onder andere het activiteitenpakket voor Dräger – een toonaangevende onderneming op het gebied van medische technologie – naar volle tevredenheid overgenomen.

In samenwerking met VDL Groep – een internationale industriële onderneming die zich onder andere toelegt op de ontwikkeling, productie en verkoop van halffabricaten – heeft werkmaatschappij NAA een volwaardiger productenpakket gepresenteerd op de Medica, een toonaangevende medische beurs in Düsseldorf. Inmiddels zijn hieruit interessante contacten voortgekomen met diverse ondernemingen die actief zijn op dit gebied, waaronder een medische fabrikant gevestigd in Rusland.

Werkmaatschappij Neways Leeuwarden (NEL) heeft in 2014 een aantal focusmarkten gedefinieerd, waaronder de agrimarkt. Een markt die – gelet op het bestaande klantenportfolio – van oorsprong goed bij NEL past, groeipotentie heeft en relatief conjunctuur ongevoelig is. In 2014 heeft NEL diverse klanten in die sector aan haar portfolio kunnen toevoegen. Een daarvan is Tolsma, een ontwikkelaar en producent van innovatieve bewaartechnieken voor agrarische producten en gewassen.

NEL heeft advies gegeven hoe middels redesign en optimalisatie in het productieproces een efficiencyslag kan worden gemaakt.

# Organisatie en medewerkers

## Organisatiestructuur en allocatie medewerkers

Neways is een exponent van de Nederlandse hightech maakindustrie met de thuisbasis op het Science Park Eindhoven. De onderneming heeft een organisatiestructuur waarbij de holding fungeert als spil binnen de organisatie. Het is niet alleen een strategische en financiële holding, maar ook een 'managerial' holding met een hoge betrokkenheid bij krachtenbundeling en kennisuitwisseling tussen de werkmaatschappijen en het gezamenlijk optrekken richting leveranciers en klanten.

Begin 2014 was de Neways-organisatie actief vanuit 11 werkmaatschappijen. Alle Neways-werkmaatschappijen bedienen een afgebakend specialistisch en kennis-intensief speelveld binnen de EMS-markt dat onderlinge concurrentie zoveel mogelijk beperkt en onderlinge samenwerking bevordert.

Het gemiddeld aantal medewerkers in 2014 bedroeg 2.288 (in FTE). Circa 70% van de medewerkers werkt in West-Europa en 30% werkt in Oost-Europa en Azië. De cijfers en percentages zijn sterk beïnvloed door de overname van BuS Groep die in september van dit jaar werd afgerond en circa 900 medewerkers toevoegde aan het totaal aantal medewerkers in Europa. BuS Groep heeft geen eigen activiteiten en medewerkers in Azië. Verder had ook de afronding van de sluiting van Neways Electronics Production in Kassel (Duitsland) in de eerste helft van 2014 hierop impact. Ultimo 2014 bedroeg het aantal medewerkers 2.611 (FTE).

Neways streeft bij de allocatie van medewerkers naar een zo optimaal mogelijke verdeling tussen West-Europa enerzijds en Oost-Europa en Azië anderzijds. In West-Europa betreft dit capaciteit voor meer complexe componenten en systemen die dicht bij en in nauwe samenwerking met de klanten worden ontwikkeld en geproduceerd. De capaciteit in Oost-Europa en Azië is benodigd voor minder complexe, uitontwikkelde en stabiele elektronische componenten en systemen die voor serieproductie worden ondergebracht bij de werkmaatschappijen in Oost-Europa en Azië. In Azië zien we een toename in de vraag naar ‘local-to-local’ van lokaal aanwezige OEM’s. Hier wordt door investeringen op het gebied van geavanceerde productielijnen, moderne faciliteiten en lokaal aanwezige goed opgeleide medewerkers op ingespeeld.

## Flexibele inzet van medewerkers

Neways is actief in de Electronic Manufacturing Services (EMS)-markt, een sector die gekenmerkt wordt door een sterke volatiliteit met als gevolg schommelingen in de vraag en korte termijn planbijstellingen door klanten gedurende het jaar. Dit vraagt flexibiliteit van de organisatie en dus ook ten aanzien van de inzet van medewerkers.

Neways hanteert in West-Europa – naast vaste arbeidskrachten – een relatief grote flexibele schil. Dit houdt in dat er relatief veel gebruik wordt gemaakt van flexibele, voornamelijk productiemedewerkers om schommelingen in de vraag zo goed mogelijk te kunnen opvangen. Dit gebeurt door de hele Groep heen. In vergelijking met ultimo 2013 (82%/18%) was de inzet van het aantal flexibele krachten ultimo 2014 (93%/7%) lager. Het illustreert het belang van een flexibele schil. De flexibele schil zorgt dat Neways op een natuurlijke manier kan meebewegen met plotse vraagverschuivingen of het nu gaat om het snel opschalen of afbouwen van capaciteit.

## Hightech als topsector

Eén van de topsectoren voor de Nederlandse economie, aangemerkt door het Ministerie van Economische zaken, is hightech. Zowel op regionaal als landelijk niveau is er actief beleid van kracht om de concurrentiekracht van de sector te behouden en te verbeteren. Door factoren als hoge arbeidskosten ten opzichte van lagelonenlanden, lage overheidsinvesteringen ten opzichte van Azië en de USA, en een kleine Nederlandse thuismarkt, positioneert de sector zich vooral internationaal in het segment 'high value, high mix, high complexity'.

Nederlandse hightech bedrijven richten zich daarbij in het algemeen op specialistische markten, meestal met kleinere seriegroottes, en onderscheiden zich door technologische excellentie. Door intensieve samenwerking tussen OEM's en gespecialiseerde toeleveranciers en kennisinstellingen kan deze sector internationaal onderscheidend blijven. De topsector hightech levert daarbij een essentiële bijdrage aan maatschappelijke oplossingen op het gebied van gezondheid, mobiliteit, duurzaamheid en voorzieningszekerheid.

## Meer vraag naar hoogopgeleide technici en ontwikkelaars

Als kennispartner verwachten klanten van Neways innovatieve dienstverlening voor technologisch hoogwaardige oplossingen waarbij flexibiliteit een belangrijke voorwaarde is. De vraag van klanten blijft in complexiteit nog altijd toenemen. Door deze veranderende vraag, met meer nadruk op partnerschap, kennis en toegevoegde waarde, wijzigt ook de structuur van de Neways-organisatie en de mix van medewerkers. Al jaren neemt het aantal hoger opgeleide medewerkers binnen Neways gestaag toe, ook dit jaar is er weer sprake van een verdere groei met name van de engineeringformatie binnen de Neways-organisatie. Een voorbeeld hiervan is de verdere ontwikkeling van een nieuw team van Systeem Architecten binnen de werkmaatschappij Neways Technologies, dat de ontwikkeling van de technische kennis verder zal uitbouwen en borgen. Ook de overname van BuS Groep met zo'n 50 ontwikkelaars draagt bij aan de toename van de kwaliteit van de hoogwaardige oplossingen die klanten wensen.

Door de intensievere samenwerking met en toenemende uitbesteding door grote OEM's heeft Neways haar activiteiten in de afgelopen jaren uitgebreid naar volledig management van de product levenscyclus van bepaalde elektronische componenten en systemen, waarmee de onderneming voor verschillende klanten is uitgegroeid tot een volwaardige one-stop-provider. Dit betekent dat Neways naast de productie ook de ontwikkeling, prototyping, het testen en de re-engineering van die componenten en systemen voor haar rekening neemt. Door deze ontwikkeling zal ook in de komende jaren de behoefte aan hoger opgeleide medewerkers verder blijven toenemen.

## Omgaan met schaarste op de arbeidsmarkt voor technische specialisten

De arbeidsmarkt was in de afgelopen jaren – gezien de economische omstandigheden – niet heel krap. Dat gold ook voor 2014. Het aanbod op de arbeidsmarkt van technische specialisten blijft echter schaars. Het beleid dat Neways voert op het gebied van werving en selectie heeft zich in de afgelopen jaren meer op specialistische kennis gericht. Werving van hoger opgeleide technici gebeurde in 2014 nog primair via bureaus die, mede met het oog op de flexibiliteit in de personeelsomvang, in eerste instantie op basis van detachering kandidaten bij Neways plaatsen. Neways beperkt zich hierbij niet

tot kandidaten op de Nederlandse arbeidsmarkt, maar kijkt ook naar buitenlandse krachten waarbij Engels als voertaal wordt gehandhaafd.

Begin 2015 is Neways van start gegaan met Recruitment Proces Outsourcing (RPO). Dit houdt in dat er afspraken zijn gemaakt met een externe organisatie, genaamd Recuitin. Zij zijn gespecialiseerd in het, met behulp van sociale media, invullen van vacatures. Daarnaast adviseren zij over het optimaliseren van de naamsbekendheid van Neways in de arbeidsmarkt. Zij nemen centraal de wervingsactiviteiten voor haar rekening, te beginnen bij de in Nederland gevestigde Neways-ondernemingen. Naast dat de werving hiermee wordt gekanaliseerd komt er ook aandacht voor de verdere groei van de naamsbekendheid van Neways in de arbeidsmarkt. Dit jaar zal er worden gestart met de uitrol van een employer branding beleid. Dit houdt in dat er gericht activiteiten worden opgestart om de naamsbekendheid van Neways in de arbeidsmarkt en de aantrekkelijkheid van Neways als werkgever verder te vergroten. Zo wordt er onder andere een 'werken bij Neways' website ontwikkeld, die via een doorverwijzing gekoppeld wordt aan de bestaande website en waar – gericht op de arbeidsmarkt en aspirant/potentiële medewerkers – de interessante werkzaamheden binnen Neways verder uit de doeken worden gedaan. Onderdeel van het employer branding beleid blijft een proactief beleid richting het onderwijs. Eén van de speerpunten daarbij is het verhogen van de zichtbaarheid van Neways als een potentieel aantrekkelijke werkgever onder studenten techniek. Dit wordt ondermeer gedaan door middel van presentaties, workshops, aanwezigheid op de jaarlijkse open dagen van hogescholen en universiteiten, en het bieden van stageplaatsen aan studenten en scholieren.

Neways ziet de presentaties op technische hogescholen als een goed middel om aankomende studenten te interesseren voor een beroepsopleiding in de elektronica. Het is de bedoeling om contacten in de toekomst verder te intensiveren om op deze manier in een vroeg stadium al bezig te zijn met binding en potentiële werving van toekomstige, goed gekwalificeerde medewerkers.

Het binden van talentvolle medewerkers en bevorderen van persoonlijke ontwikkeling is binnen Neways een belangrijk aandachtsgebied. Het belang van persoonlijke ontwikkeling en groei sluit voor een groot deel aan bij de dynamiek van de diverse afzetmarkten die Neways bedient. Afzetmarkten waarin klanten de meest uiteenlopende wensen hebben, rekenen op innovatieve oplossingen en een proactieve, oplossingsgerichte houding.

Het beheersen van specialistische, technische vakkennis is voor een groot deel van onze medewerkers meer regel dan uitzondering, dit is echter niet het enige. Binnen de Neways-organisatie is naast deze kennis steeds meer behoefte aan innovatief denkvermogen, flexibiliteit en het vermogen om samen te werken bij het bedenken en uitwerken van totaaloplossingen voor klanten. Om dit te faciliteren biedt Neways opleidingsprogramma's en vakopleidingen waarin de creativiteit, het oplossend vermogen en de klantgerichtheid van medewerkers wordt gestimuleerd. Daarvoor worden onder andere maatwerktrainingen aangeboden.
Tevens wordt veel aandacht besteed aan het bieden van goede carrière- en doorstroommogelijkheden en een daarbij passend beloningsbeleid. Aantrekkelijke primaire

en secundaire arbeidsvoorwaarden en persoonlijke ontplooiingsmogelijkheden zijn essentieel om talentvolle medewerkers te behouden. De ontwikkelgesprekken die met medewerkers periodiek worden gevoerd gaan daarbij ook verder dan beoordelen en terugkijken. Focus wordt gelegd op de toekomst, op vooruitkijken. Waar ligt de interesse en ambities van een medewerker, wat zijn de benodigde competenties om daar naar toe te groeien? Daarnaast is Neways zich als organisatie bewust dat bij het bieden van interessant werk ook de werkomgeving meetelt. Medewerkers die collegiaal zijn, betrokkenheid tonen en waar inlevingsvermogen een belangrijke rol speelt. Neways stimuleert dergelijk gedrag op continue basis, hierbij is een belangrijke taak voor leidinggevenden weggelegd.

In 2012 is een start gemaakt met de introductie van een nieuw systeem voor de beoordeling van medewerkers. Na een voorbereidingsfase en een uitgebreide testfase bij twee Neways-werkmaatschappijen is eind 2012 voor het eerst met het nieuwe systeem gewerkt. Het systeem is volledig afgestemd op de behoefte die binnen de Neways-organisatie leeft en is geheel intern ontwikkeld. Dit beoordelingssysteem gaat uit van normstellingen in plaats van het veelvuldig gebruikte kwalificatiesysteem van ‘zwak-onvoldoende-voldoende-goed-zeer goed’. Functioneren op niveau betekent dat een medewerker voldoet aan de geldende norm. Daarbuiten kan een medewerker boven of beneden de norm functioneren. Het voordeel van een systeem dat werkt met een normstelling als basis, is dat het jaarlijks kan meebewegen met de ontwikkelingen van het bedrijf in de markt.

Eind 2013 is met behulp van input van ervaringsdeskundigen binnen de organisatie een update van het systeem verschenen. Daarbij is het geheel geplaatst in een professionele software omgeving en is een aantal inhoudelijk aanpassingen gedaan gebaseerd op de feedback van gebruikers (leiding en medewerkers) uit de eerste ronde. Het systeem heeft de naam ‘NEWAYS N.A.P.’ meegekregen. NAP staat voor Normen, Actuele meeting en Persoonlijke ontwikkeling. In 2014 is opnieuw aan de verdere ontwikkeling van het systeem gewerkt. Het systeem is nu zodanig geoptimaliseerd dat het in 2015 internationaal zal worden uitgerold. Daardoor zal de betekenis van de letters NAP wijzigen in ‘Neways Appraisal Proces’.

### Waarden en normen

In 2014 is binnen Neways verhoogde aandacht gegeven aan de kern- en klantwaarden van de onderneming. Deze zijn voor de gehele Groep expliciet geformuleerd. Eveneens is op het hoogste managementniveau een start gemaakt met de introductie van een Lean Leadership Model. Met behulp van dit model wordt kritisch gekeken naar het verder verbeteren van de leiderschapsstructuur binnen Neways. In 2015 worden de kern- en klantwaarden wereldwijd geïntroduceerd. Dit geldt ook voor de uitrol van het Lean Leaderhip Model. Beide introducties zullen gepaard gaan met training en begeleiding van zowel het management als de medewerkers.

## Verzuimbestrijding

Neways kiest binnen haar personeelsbeleid zoveel mogelijk voor een integrale aanpak van verzuimbestrijding. Dit houdt in dat het werk en de werkomstandigheden centraal staan, er wordt echter ook aandacht besteed aan privé- of leefomstandigheden die verzuim zouden kunnen veroorzaken. Om dit beleid tot uitvoer te brengen rekent Neways op de bijdrage van al haar medewerkers. Het voorkomen van verzuim is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en medewerkers.

Bij een situatie van langdurig ziekteverzuim wordt zowel door de (direct) leidinggevende, als door personeelszaken en vanuit de Arbodienst regelmatig contact onderhouden. Door frequent contact tussen genoemde partijen en de betrokken medewerker wordt terugkeer in het werkproces vaak vergemakkelijkt en versneld. Het gemiddelde ziekteverzuim is in 2014 3,75% (2013: 4,3%).

## Medezeggenschap

Binnen Nederland en Duitsland zijn de medewerkers van de meeste Neways-werkmaatschappijen georganiseerd middels een eigen ondernemingsraad.
Op groepsniveau is er binnen Nederland een medezeggenschapsstructuur die vormgegeven is door middel van het Centraal Overleg Neways (CON).

Binnen het CON hebben vertegenwoordigers van de diverse Nederlandse ondernemingsraden zitting. Het CON heeft in 2014 vijfmaal vergaderd met de Raad van Bestuur, inclusief een jaarlijkse vergadering met de voorzitter van de Raad van Commissarissen.

Vaste thema's in de CON-vergadering zijn de markt- en resultaatontwikkelingen. In 2014 kwamen diverse specifieke onderwerpen aan de orde waaronder de acquisitie van BuS Groep. Via het directieteamoverleg, waaraan alle directeuren van de werkmaatschappijen deelnemen, worden periodiek relevante en/of werkmaatschappij-overschrijdende thema's met betrekking tot human resources besproken.

In het laatste kwartaal van 2014 is in nauw overleg met het CON het bestaande regelingenboek (alle binnen Neways geldende afspraken over arbeidsvoorwaarden welke niet zijn opgenomen of positief afwijken van de CAO) geactualiseerd. Drie jaar na de introductie van het eerste voor de Nederlandse Neways-bedrijven geharmoniseerde regelingenboek, is per 1 februari 2015 de eerste update verschenen.

Op de corporate website is dit regelingenboek terug te vinden evenals veel andere informatie over diverse personeelszaken-gerelateerde onderwerpen zoals de organisatiestructuur en het duurzaamheids-(sustainability) beleid. Ook wordt ingegaan op carrière- en loopbaanperspectieven binnen de Neways-organisatie en is er informatie terug te vinden over pensioenen. Verder worden praktische zaken zoals het downloaden van formulieren via het digitale platform gefaciliteerd. Alle informatie rondom het werken bij en voor Neways is hiermee voor alle medewerkers terug te vinden op één centrale plek.

# Schouder aan schouder

Neways is actief vanuit 14 werkmaatschappijen in Nederland, Duitsland, Slowakije, Tsjechië, China en een verkoop- en servicekantoor in Singapore. Elke werkmaatschappij heeft zijn eigen expertise, zijn eigen processen en zijn eigen klanten. Maar daarnaast zijn ze allemaal onderdeel van één Neways.

## Gezamenlijk succes

We delen kennis en ervaring, wisselen informatie en wensen van klanten uit omdat we ook samen, overkoepelend over de diverse werkmaatschappijen heen, klanten bedienen. Onze Customer Focus Teams zorgen dat alle benodigde disciplines worden samengebracht. Op deze manier zorgen we er samen voor dat sales, engineering, logistiek, kwaliteit en inkoop gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor naadloze samenwerking met de klant en natuurlijk een succesvol eindresultaat. Samen, schouder aan schouder.



‘Naadloze samenwerking met de klant’

# Maatschappelijk verantwoord ondernemen

## People, Planet, Profit

Neways onderkent het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en ziet dit als een strategische keuze om haar doelstellingen te behalen. Neways streeft op continue basis naar een passende balans in de aandacht voor de drie P's; 'People, Planet en Profit'.

## Omgangsnormen en ethisch handelen

Medewerkers staan voorop bij Neways en daarmee het investeren in medewerkers. Dit doet Neways onder andere door het bieden van goede opleidingsprogramma's en vakopleidingen. Tevens zijn goede carrière- en doorstroommogelijkheden en natuurlijk een passend beloningsbeleid van belang. De omgangsnormen zoals die al jaren gelden binnen de gehele Neways-organisatie, zijn gedocumenteerd en opgenomen in het ethiekbeleid. Dit beleid maakt onderdeel uit van het interne handboek en als zodanig dient elke medewerker zich aan dit beleid te houden. Het geformuleerde ethiekbeleid is als gedragscode op de website van Neways opgenomen en is in overeenstemming met de Best Practice bepaling II.1.3. van de Nederlandse Corporate Governance Code.

## Inzet voor Stichting Atlant Partnership

Neways is al een geruim aantal jaar betrokken bij de Stichting Atlant Partnership. De stichting is een netwerk van MKB-bedrijven en grotere werkgevers in de regio Eindhoven/Helmond, dat zich inzet om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, zoals mensen met een arbeidsbeperking, kansen te bieden op een passende en duurzame werkplek.

Neways biedt binnen de Groep ruimte om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en ook te houden. Al een geruime tijd heeft Neways contact met Stichting Atlant Partnership in Helmond om gezamenlijk zorg te dragen voor de realisatie hiervan. Ook in 2014 heeft Neways een aantal arbeidsplaatsen beschikbaar gesteld aan mensen die bemiddeld worden via deze stichting.

In het afgelopen jaar heeft Neways gewerkt aan de ontwikkeling van een beleid met betrekking tot de mogelijke participatie van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. De reeds bestaande contacten met Atlant zijn verder geïntensiveerd. Voor 2015 wordt overwogen om in samenwerking met Atlant een 'Job Scarving' onderzoek op te starten aan de hand waarvan er mogelijk nog meer ruimte ontstaat tot het bieden van werkgelegenheid aan medewerkers uit de genoemde doelgroep. Ruimte welke door de complexiteit van functies binnen Neways – brede verantwoordelijkheden met complexe en eenvoudige taken – nu bij veel functies niet voldoende aanwezig is. Met behulp van het onderzoek wordt gekeken of er een mogelijkheid bestaat om op een efficiënte wijze taken op te splitsen in zowel eenvoudig, complex als sterk repeterende en weinig voorkomende taken. Door het uit elkaar trekken van deze werkzaamheden kunnen meer mogelijkheden geboden worden om de afstand tot de arbeidsmarkt voor deze medewerkers te dichten.

## Integraal duurzaamheidsbeleid

Bij Neways is in 2013 een integraal duurzaamheidsbeleid geïntroduceerd. Dit beleid is gebaseerd op de Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC) Gedragscode, een internationale gedragscode die ontwikkeld is voor de marktsectoren waarin Neways actief is. Het bestaande ethiekbeleid is daarbij onderdeel geworden van het duurzaamheidsbeleid dat naast ethiek ook nadrukkelijk ingaat op de onderdelen arbeid, gezondheid en veiligheid en milieu. Beide documenten zijn integraal beschikbaar op de website van de onderneming. Daarnaast is ook een managementsysteem ontwikkeld om het duurzaamheidsbeleid uit te voeren en de vooruitgang te monitoren.

In dit kader is als een van de eerste stappen in 2013 een team van vertegenwoordigers samengesteld uit alle in Nederland gevestigde Neways-werkmaatschappijen. Als bedrijfsvertegenwoordiger sustainability hebben deze medewerkers gezamenlijk met de coördinator sustainability op periodieke basis overleg om jaarlijks een plan samen te stellen met speerpunten.

De in 2014 op basis van dit jaarplan geplande nulmeting onder alle in Nederland gevestigde werkmaatschappijen is uitgesteld naar 2015. Deze nulmeting zal tot stand komen met behulp van een questionnaire ingevuld door medewerkers van de in Nederland gevestigde werkmaatschappijen.

Niet alleen intern staat duurzaamheid hoog in het vaandel, de laatste jaren zijn meer en meer klanten gericht op duurzaamheid. Naast vragenlijsten wordt duurzaamheid onder andere onderdeel van periodieke leveranciersaudits.

## Veiligheid staat voorop

Het is voor Neways als hightech bedrijf van essentieel belang een preventieve houding na te streven bij het omgaan met en het creëren van een veilige werkomgeving. Zorgen voor een veilige werkomgeving is echter een doorlopend proces. Voor vrijwel alle Neways-activiteiten, zoals ontwikkeling van micro-elektronica, engineering van elektronische componenten en het plaatsen van componenten op printplaten, gelden strikte veiligheidsvoorschriften. Daarbij gaat het om brandpreventie, maar ook om bescherming tegen mogelijk letsel, bijvoorbeeld door het hanteren van kledingvoorschriften. De functie van kledingvoorschriften is tweeledig, naast een beschermende functie dient het ook voor het stofvrij houden van de diverse cleanrooms. In deze ruimtes wordt onder strikte omgevingsvoorwaarden getest en geproduceerd om de kwaliteit van de geleverde producten te waarborgen en te optimaliseren.

Alle Neways-werkmaatschappijen in Nederland hebben een preventiemedewerker. De preventiemedewerker heeft een belangrijke rol bij het verbeteren van arbeidsomstandigheden, werkplekinrichting en het voorkomen van onveilige situaties. Het management van de Neways-werkmaatschappijen draagt de verantwoordelijkheid om alle medewerkers doorlopend bewust te maken van het belang van het preventief verbeteren van werkplekken. Dit wordt gerealiseerd door middel van periodieke training op het gebied van veiligheid en door continue aandacht voor mogelijke verbetergebieden. Zoals eerder al opgemerkt, is veiligheid een onderdeel van het integraal duurzaamheidsbeleid. Binnen de uitvoering van dit duurzaamheidsbeleid is eveneens een belangrijke rol voorzien voor de binnen Neways aangestelde preventiemedewerkers en veiligheidscoördinatoren.

Een belangrijk deel van de verantwoordelijkheid voor een veilige werkomgeving ligt uiteraard bij de medewerkers zelf. Het voorkomen van ongevallen – onder andere door het verantwoord ingericht houden van de eigen werkplek – is iets dat voor elke medewerker geldt. Aangezien de veiligheid en gezondheid van onze medewerkers een belangrijk thema is binnen Neways, draagt de preventiemedewerker en/of de veiligheidscoördinator door middel van periodieke rondgangen zorg voor regelmatige inspectie van de werkplekken. Door deze aanpak streeft Neways er naar het aantal bedrijfsongevallen in omvang en ernst te beperken. Ook in het afgelopen jaar hebben zich in dit verband geen noemenswaardige bedrijfsongevallen voorgedaan.

Het veiligheidsbeleid van Neways is net als het verzuimbeleid gericht op preventie. Via instructies en informatie op de werkplek worden medewerkers onder andere op de hoogte gehouden van stoffen waarmee wordt gewerkt, die mogelijk een gevaar kunnen opleveren voor de gezondheid. Op de beschikbare werkplaatskaarten en MSDS-bladen ('Material Safety Data Sheets', veiligheidsinformatiebladen) worden de eigenschappen van deze stoffen duidelijk aangegeven en wordt uitgelegd hoe medewerkers met deze stoffen om dienen te gaan. Een werkgroep draagt zorg voor het up-to-date houden van deze informatie en het toevoegen van eventuele nieuwe stoffen in deze database.

Indien er zich een ongeval voordoet, beschikt Neways over voldoende medewerkers die zijn opgeleid voor het bieden van eerste hulp. Binnen de in Nederland gevestigde bedrijven wordt dit gewaarborgd door een team van bedrijfshulpverleners, die dan snel en adequaat hulp kunnen bieden. Deze medewerkers worden regelmatig getraind om hun kennis actueel te houden. Naast individuele hulpverlening wordt er binnen Neways ook periodiek geoefend voor grotere calamiteiten zoals brand. Zowel aangekondigde als niet aangekondigde ontruimingsoefeningen, begeleid door externe specialisten, zoals de brandweer, maken deel uit van het oefenprogramma.

## Focus op het milieu

In de bedrijfstak waarin Neways opereert spelen milieuaspecten een belangrijke rol. Neways streeft doorlopend naar een efficiënter energieverbruik en het terugdringen van de effecten van haar bedrijfsactiviteiten op het milieu. Al in de ontwerp- en ontwikkelfase van nieuwe elektronische componenten of systemen wordt hier nadrukkelijk rekening mee gehouden.

Naast een efficiënter energiegebruik en verbetering van de milieuprocedures wordt ook gekeken naar de mogelijkheden om de afvalstroom te verminderen of te hergebruiken. Al het afval van soldeertin wordt bijvoorbeeld geretourneerd aan de leverancier, die dit materiaal hergebruikt. Andere restmaterialen uit de productie, evenals papier, toner cartridges en batterijen worden gescheiden afgevoerd. Vanzelfsprekend worden ook bij de aanschaf van nieuwe productiemiddelen alle geldende milieueisen nauwkeurig in acht genomen.

Doorlopend worden binnen de gehele Neways-organisatie nieuwe initiatieven ontplooid om de activiteiten efficiënter en minder milieubelastend te maken. Na een succesvolle introductie van het project de 'Paperless Factory' bij Neways Advanced Applications, waarbij de papierstroom die werd gebruikt om instructies aan een order toe te voegen is gedigitaliseerd, zal het in combinatie met de functionaliteiten van het

Next Generation-project, over de andere Neways-werkmaatschappijen worden uitgerold. In dit kader zijn ook in 2014 de papierstromen verder teruggedrongen. Dit doordat interne mutatie- en informatiestromen steeds meer digitaal plaatsvinden.

Vrijwel alle Neways-werkmaatschappijen zijn ISO 14001 gecertificeerd. Deze ISO norm is een waardering waarbij is voldaan aan de hoogste kwaliteits- en veiligheidseisen. De kwaliteitseisen zijn tevens getoetst aan de moderne milieueisen, waaronder bijvoorbeeld de loodvrije productie van elektronica valt.

In bepaalde sectoren van de EMS-markt in de Europese Unie mag sinds 2006 geen loodhoudende elektronica meer worden geproduceerd. Neways heeft al haar productieprocessen hierop aangepast. Volledig loodvrije productie is op dit moment nog niet verplicht in onder meer de medische sector en de halfgeleiderindustrie, maar in 2015 zal ook een aantal producten uit deze sectoren onder de ROHS-regeling gaan vallen. Er blijven echter nog een aantal jaren uitzonderingen bestaan. Voor deze klanten blijft Neways dus ook de komende jaren loodhoudend solderen.

## Welzijn en medewerkertevredenheid in een internationale context

De kwaliteit van de medewerkers is bepalend voor het eindresultaat en Neways stelt dan ook hoge eisen aan haar medewerkers. Medewerkers mogen andersom ook hoge eisen stellen aan hun werkgever. Neways wenst een positionering van een interessante en betrokken werkgever. Een werkgever die niet alleen inhoudelijk een uitdaging biedt, maar daarnaast goede arbeidsvoorwaarden biedt. Neways geeft haar medewerkers de mogelijkheid tot het volgen van diverse opleidingen, die van pas kunnen komen in hun (toekomstige) werkzaamheden bij Neways, maar die ook daarbuiten van toegevoegde waarde kunnen zijn.

Bij de werkmaatschappijen in China wordt de relevantie van de ontwikkeling van de Neways-medewerkers extra benadrukt. Neways is zich bewust van haar taak als werkgever in landen waar de arbeidsvoorwaarden en omstandigheden niet te vergelijken zijn met die in Westerse landen.
Op diverse manieren draagt Neways bij aan het verbeteren van de positie van vooral deze medewerkers. Als onderdeel van de arbeidsvoorwaarden verzorgt Neways bijvoorbeeld de huisvesting van medewerkers die niet uit de buurt van de vestigingsplaats Wuxi komen. Daarnaast streeft Neways er naar om in de regio rond Wuxi als 'employer of choice' bekend te staan. Mede door een opleidingsprogramma en relatief gunstige (secundaire) arbeidsvoorwaarden is er bij de Neways-werkmaatschappijen in China sprake van een hoge medewerkertevredenheid.

Bij transfer van productie naar China worden de betreffende medewerkers tijdelijk in de werkmaatschappij in Nederland of Duitsland tewerkgesteld om de benodigde kennis op te doen en daardoor een probleemloze transfer van product en processen te realiseren.

Om een actieve bijdrage te leveren aan het welzijn van de medewerkers werkt Neways nauw samen met een aantal deskundige bedrijfsartsen/arbodiensten. Medewerkers kunnen adviezen krijgen of worden doorverwezen naar specifieke zorgaanbieders of verwezen naar personeelszaken. Ook is binnen elk Neways-bedrijf een zogenaamde

'vertrouwenspersoon' aangesteld, vaak vertegenwoordigd in de persoon van de bedrijfsarts. Medewerkers kunnen hier klachten op volledig confidentiële wijze bespreken. Dit past volledig in het kader van het optimaliseren van het welzijn binnen de Neways-organisatie.

## Marktontwikkelingen, trends en concurrentiepositie

Neways is actief in de Electronic Manufacturing Services (EMS) markt. De EMS-markt is een wereldwijde, dynamische en deels cyclische markt die zich kenmerkt door een continu veranderende en steeds complexer wordende vraag van grote vaak wereldwijde spelers uit de maakindustrie (OEM's).

Neways is een toonaangevende speler die zich onderscheidt op basis van specialistische technologische kennis en zich richt op ontwikkeling en productie van middelgrote series van componenten en systemen met een hogere toegevoegde waarde.

De wereldwijde EMS-markt is sterk gefragmenteerd en kent daardoor veel spelers, variërend van bedrijven met een omzet van enkele miljoenen tot multinationals met een miljardenomzet. Deze omzet laat zich het beste typeren als consumentenelektronica. De industriële/professionele EMS-bedrijven houden zich alleen bezig met elektronica voor professionele toepassingen en hun klantenbestand bestaat uit de OEM's.

Het consolideren van deze industriële/professionele EMS-bedrijven heeft zich in 2014 verder doorgezet en Neways heeft hierin met de overname van BuS Groep een prominente rol gespeeld. De verwachting is dat consolidatie in deze markt zich de komende jaren zal voortzetten omdat klanten de voorkeur geven aan toeleveranciers met een sterke financiële positie en een wereldwijde 'footprint' die in staat zijn om hen te volgen.

Met de overname van BuS Groep is Neways een Europese top-5 speler geworden in het industriële/professionele EMS-segment in Europa. Neways verwacht belangrijke synergievoordelen te behalen door deze overname. Het profiel en de strategie van beide ondernemingen sluiten nauw op elkaar aan en de klantenbasis, marktsegmenten en activiteiten zijn complementair.

Voor EMS-spelers is Azië al meerdere jaren de belangrijkste groeimarkt. Door de sterke opkomst van deze markt verplaatsen OEM's meer delen van hun activiteiten naar Azië. Dit zet zich naar verwachting de komende jaren verder door met meer productie en op den duur 'front-to-end' projecten vanuit deze lokale vestigingen in Azië.

De wereldwijde EMS-markt blijft sterk groeien als gevolg van de trend van het uitbesteden op een hoger niveau door de OEM's, waarbij de hele productlevenscyclus van een elektronisch component of systeem wordt uitbesteed aan vertrouwde partners. Op hoger niveau uitbesteden betekent automatisch een hogere productcomplexiteit uitbesteden, met een langere doorlooptijd tot uitontwikkeling van producten. Niet alleen het uitbesteden op een hoger samenstellingniveau zal zich naar verwachting doorzetten, dit geldt ook voor het uitbesteden van deelprocessen zoals de ontwikkeling en engineering van deze elektronische componenten en systemen.

Beide trends houden in dat de samenwerking en informatie-uitwisseling tussen toeleverancier en klant intensiever worden. De grotere wederzijdse afhankelijkheid leidt er toe dat deze gesprekken ook op een steeds hoger niveau (management, technologie) plaatsvinden. De toename in complexiteit van de vraagstukken vereist dan ook dat het aannamebeleid en de inrichting van processen regelmatig kritisch worden geëvalueerd. Dit is een continu proces waar ook in het afgelopen jaar weer belangrijke stappen gezet zijn om de organisatie nog beter te laten aansluiten op de wensen van klanten.

Kostenverlaging, kortere doorlooptijden, leverbetrouwbaarheid en efficiënt werken blijven voortdurend punten van aandacht om concurrerend te kunnen opereren. Hierbij staan het op peil houden van winstmarges en het behouden van marktpositie voorop. De introductie van LEAN management heeft een duidelijke verandering teweeg gebracht in de wijze waarop de business door de klanten wordt benaderd. Deze ontwikkeling heeft gevolgen voor de gehele logistieke keten. Het betekent dat Neways op haar beurt een proactieve houding van toeleveranciers verwacht, waarbij op continue basis voorstellen tot verbetering worden aangedragen. Op deze manier kunnen toeleveranciers meegroeien met de logistieke en productietechnische eisen en wensen van de OEM's. Dit wordt in dezelfde mate verwacht van Neways.

Innovatiekracht, kwaliteit, flexibiliteit, leverbetrouwbaarheid, servicegraad en samenwerking zijn de competenties die in belang zullen blijven toenemen. Het zijn ook de succesfactoren waarop Neways als nichespeler de komende jaren wil blijven inzetten en waarmee het zich kan onderscheiden als kwalitatief sterke kennispartner van OEM's en deze partijen die extra toegevoegde waarde te bieden waar ze naar op zoek zijn.

## Marktontwikkelingen

- Zowel op het gebied van assemblage als op het gebied van ontwikkeling en (sub)systemen is er al een aantal jaren een duidelijke trend gaande richting outsourcing door grote OEM's aan toeleveranciers. Deze trend heeft zich in het afgelopen jaar voortgezet. De verwachting is dat deze ontwikkeling de komende jaren in snelheid zal toenemen. OEM's kunnen op deze wijze vaste kosten omzetten in variabele kosten;
- Verdere internationalisatie en schaalvergroting in de EMS-markt zet zich in een versneld tempo voort. Dat biedt niet alleen kansen voor spelers die wereldwijd opereren en zich richten op hoge volumes en serie massaproductie, het biedt tevens kansen voor specialistische partijen zoals Neways die zich richten op toegevoegde waarde in combinatie met middelgrote tot kleine serieproductie;
- Oost-Europa verkrijgt een belangrijkere rol als productieland voor Duitsland; OEM's breiden in hoog tempo marktaanwezigheid uit in Azië middels lokale vestigingen; een groeimarkt. Met name naar China gaat veel aandacht uit;
- De toenemende behoefte van OEM's aan producenten die de gehele levenscyclus van een product kunnen managen ('life cycle management');
- Meer volatiliteit in de marktvraag door meer onzekerheid over de economische ontwikkelingen. Orders worden sneller uitgesteld en weer opgestart, wat zorgt voor druk op een goede balans tussen flexibiliteit enerzijds en efficiëntie en kostenverlaging anderzijds;
- Productie en assemblage van elektronische componenten en systemen door EMS-bedrijven vindt in toenemende mate plaats in Oost-Europa en Azië om de concurrentiepositie te versterken en mee te bewegen met OEM's;
- Globalisering en inzet van moderne communicatiemiddelen bieden kansen en maken een nauwere samenwerking, eerdere en snellere uitwisseling van informatie tussen leveranciers en klanten door de hele EMS-keten heen mogelijk om wederzijds aanzienlijke efficiëntieslagen te maken;
- Mobiliteit van het individu en participatie in arbeidsprocessen maken uitbestedingen steeds virtueler. Als gevolg van het verschuiven van de werkzaamheden zal de werkplek van werknemers flexibel moeten zijn. Klanten verwachten steeds vaker in-house ondersteuning van hun toeleveranciers.

## Bedreigingen

- Voortdurende onzekerheid als gevolg van de wereldwijde economische crisis en de onrust in de Eurozone die kan leiden tot sterkere schommelingen in de vraag en forse fluctuaties in de wisselkoersen zoals de US dollar en de Euro;
- Sterke fluctuaties in de vraagontwikkeling naar elektronische componenten en systemen vragen meer en meer flexibiliteit en transparantie van alle bedrijven die in de keten actief zijn. De geïntroduceerde LEAN processen binnen bedrijven speelt in het laatste een cruciale rol om dat inzicht te verschaffen;
- Het niet op tijd beschikbaar zijn van voldoende grondstoffen en deelcomponenten kan leiden tot hogere prijzen voor grondstoffen en inefficiëntie in productiecapaciteit en bezetting, waardoor er meer druk op de marges ontstaat;
- Door globalisering en toenemende transparantie bij concurrenten moet in de klantrelatie creatiever worden omgegaan met de beschikbare brutomarge;
- Toenemende concurrentie in de lokale Europese markt door Amerikaanse EMS-bedrijven die vestigingen openen in Oost-Europa welke als 'greenfield' operatie kunnen worden gestart en dus geen vanuit historie opgebouwde erfenissen met zich meedragen;
- Meer concurrentie van Aziatische spelers die zich ook direct op de Europese markt richten met niet alleen productiecapaciteit, maar ook met toegevoegde waarde;
- Door de sterke margedruk in de hoog volume markten, ontstaat in toenemende mate interesse in het industriële en professionele elektronica segment vanwege de relatief gezien hogere marges die de sectoren binnen dit marktsegment bieden;
- Benodigde aanwas kennis / hoogopgeleiden;
- Overcapaciteit is de grootste bedreiging. Niet alleen vanwege overcapaciteit bij OEM's die ontstaat bij economische neergang, door eigen onbenutte productiecapaciteit op de vrije markt tegen lage prijzen aan te bieden om zodoende kostendekkend te blijven, maar ook de innovatie van de elektronica assemblage machines waardoor met toenemende accuratesse, er steeds meer componenten per tijdseenheid verwerkt kunnen worden, leidt tot onbenutte productiecapaciteit op de markt.

## Concurrentievoordelen

- Steeds betere benutting van mogelijkheden voor het aanbieden van compleet 'life cycle management' en het toevoegen van waarde voor klanten door hechte samenwerking en uitwisseling van expertise tussen de Neways-werkmaatschappijen;
- Sterke focus op specialistische niches in de industriële en de professionele sectoren van de EMS-markt, met focus op complexer samengestelde elektronische componenten en systemen;
- Ruime ervaring met internationaal opererende hightech OEM's in genoemde sectoren;
- Goede / sterke ondernemersgeest in de Groep;
- Competence centers in West-Europa in combinatie met productiecapaciteit in Oost-Europa en Azië voor high-mix/low volume markten;
- Sterke ontwikkeling- en engineeringstak, die beschikt over de modernste hulpmiddelen om klanten al in een vroeg stadium van hun product planning processen te ondersteunen;
- Een duidelijk businessmodel dat goed aansluit bij de behoeften van klanten:
  - Dicht bij klanten opererend in de belangrijke technologische en industriële regio's in Nederland en Duitsland om de gewenste toegevoegde waarde te kunnen bieden
  - Beschikkend over moderne productiefaciliteiten zowel in West-Europa als in Oost-Europa en Azië om voor elk product naar complexiteit en fase in de productlevenscyclus, de best passende en meest aantrekkelijke propositie aan klanten te kunnen bieden
  - Holdingstructuur voor benutting van synergievoordelen op het gebied van inkoop, logistiek en informatie-uitwisseling
  - Gecentraliseerde business development om snel te kunnen inspelen op veranderingen in de EMS-markt en bevordering van de samenwerking tussen Neways-werkmaatschappijen onderling, met klanten en leveranciers
  - Een flexibel ingerichte organisatie waarmee goed ingespeeld kan worden op en mee bewogen met de productplanningen van klanten;
- Ontwikkel- en productieprocessen die voldoen aan alle kwaliteitseisen voor zowel de ondersteuning van loodvrije als loodhoudende componenten en systemen ten bate van alle relevante marktsectoren waar langlopende verplichtingen zijn aangegaan;
- Beursgenoteerde onderneming met een gezonde financiële positie, een open en transparant beleid en een duidelijke strategie;
- Neways versterkt haar positie door eerder betrokken te zijn (early-involvement) bij ontwikkeltrajecten bij haar klanten.

## Concurrentienadelen (te overwinnen)

- Omschakeling van product- en industriegerichte mentaliteit naar een bij deze tijd passende service- en klantgerichte mentaliteit die nog niet in alle lagen van de organisatie wordt gerealiseerd;
- Verwachte verbreding van activiteiten ('life cycle management') vergt op diverse gebieden zoals verkoop, inkoop en ontwikkeling extra aandacht op de daaraan gekoppelde risico's en de noodzaak voor in de toekomst vergaande afspraken;
- Grotere / eerdere betrokkenheid bij klant betekent meer creativiteit in het DNA van al onze medewerkers.

# Bestuurlijke informatie

Neways heeft een organisatiestructuur waarbij de holding fungeert als spil binnen de organisatie. Het is niet alleen een strategische en financiële holding, maar ook een 'managerial' holding met een hoge betrokkenheid bij krachtenbundeling en kennisuitwisseling tussen de werkmaatschappijen en het gezamenlijk optrekken richting leveranciers en klanten.

Alle Neways-werkmaatschappijen hebben kennis en know-how en een afgebakend speelveld binnen de EMS-markt dat onderlinge concurrentie zoveel mogelijk beperkt en samenwerking bevordert.

# Samenstelling bestuur en management

Situatie per 31 december 2014

RAAD VAN COMMISSARISSEN

| | |
|---|---|
| Dick Boers (1947) | Voorzitter |
| Henk Scheepers (1949) | Vicevoorzitter |
| René Penning de Vries (1954) | |

| | |
|---|---|
| Dick Boers | Eerste benoeming 2002 |
| | Huidige benoeming tot 2015 |
| | Nationaliteit: Nederlandse |
| | Functies: |
| | Voormalig partner/bestuursvoorzitter Govers Accountants/Adviseurs |
| | Voorzitter Stichting EMA Beheer – Eindhoven |
| | Commissaris CORAM International BV – Geldrop |
| | Commissaris Tessa Beheer B.V. – Eindhoven |
| Henk Scheepers | Eerste benoeming 2012 |
| | Huidige benoeming tot 2016 |
| | Nationaliteit: Nederlandse |
| | Functies: |
| | Voormalig Senior Vice President ASML/member Executive Committee/Bestuurder ASML Netherlands BV |
| | Lid Raad van Advies Brainport Industries |
| | Lid Raad van Advies Diemer en Ramaekers |
| | Voorzitter Supervisory Board Solliance |
| | Voorzitter High Tech NL |
| René Penning de Vries | Eerste benoeming 2013 |
| | Huidige benoeming tot 2017 |
| | Nationaliteit: Nederlandse |
| | Functies: |
| | Voormalig CTO en lid Raad van Bestuur NXP Semiconductors |
| | Commissaris Brabantse Ontwikkel Maatschappij (BOM) |
| | Voorzitter Stichting Health Valley |
| | Lid Adviesraad Holst Instituut |
| | Boegbeeld ICT Topteam (EZ) |

## RAAD VAN BESTUUR

| | |
|---|---|
| Vincent de Bok (1956) | CEO/CFO |
| Huub van der Vrande (1955) | CEO/COO |
| | Nevenfunctie: |
| | Voorzitter Stichting Atlant Partnership – Helmond |

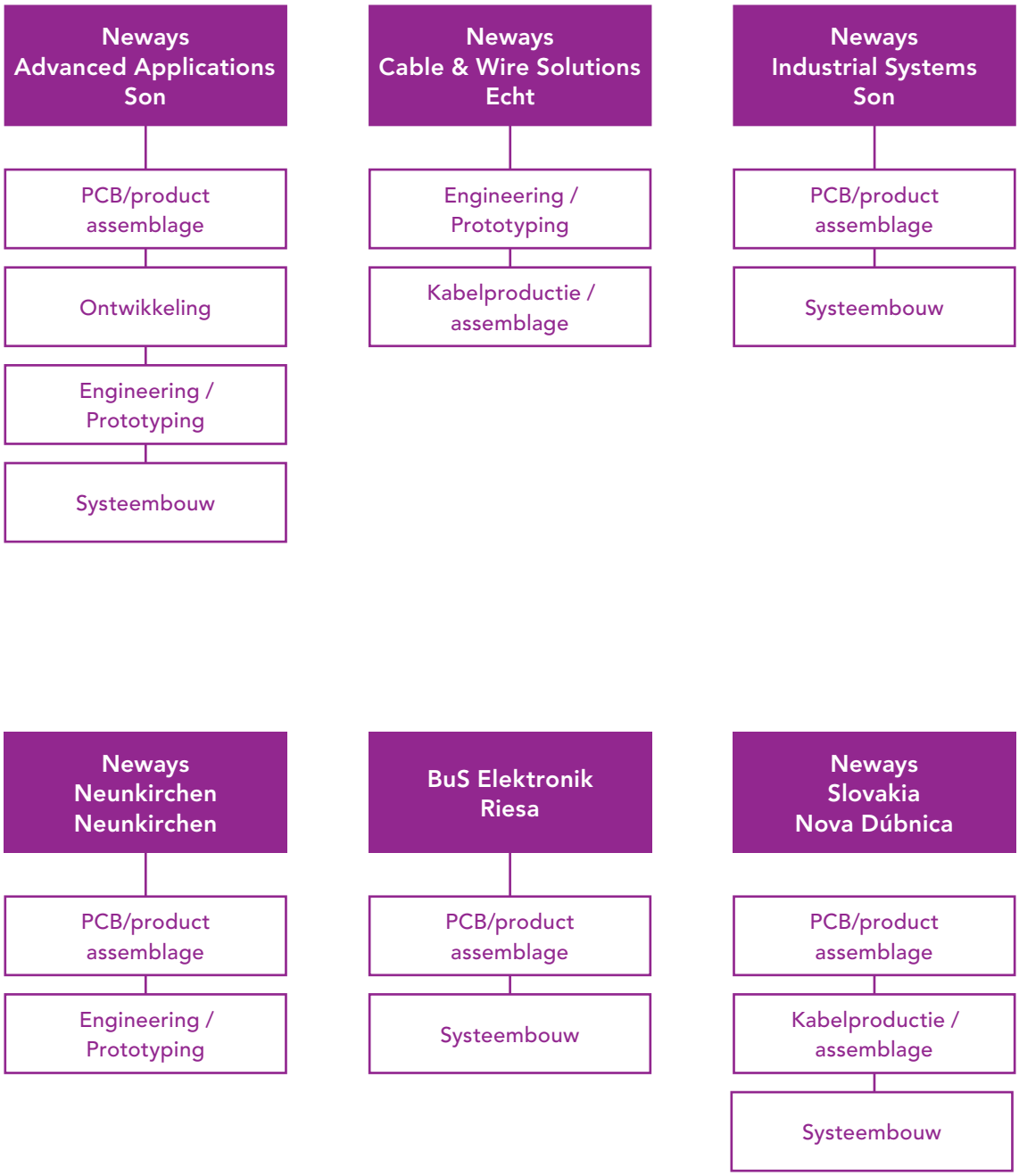
## GROUP CONTROLLER

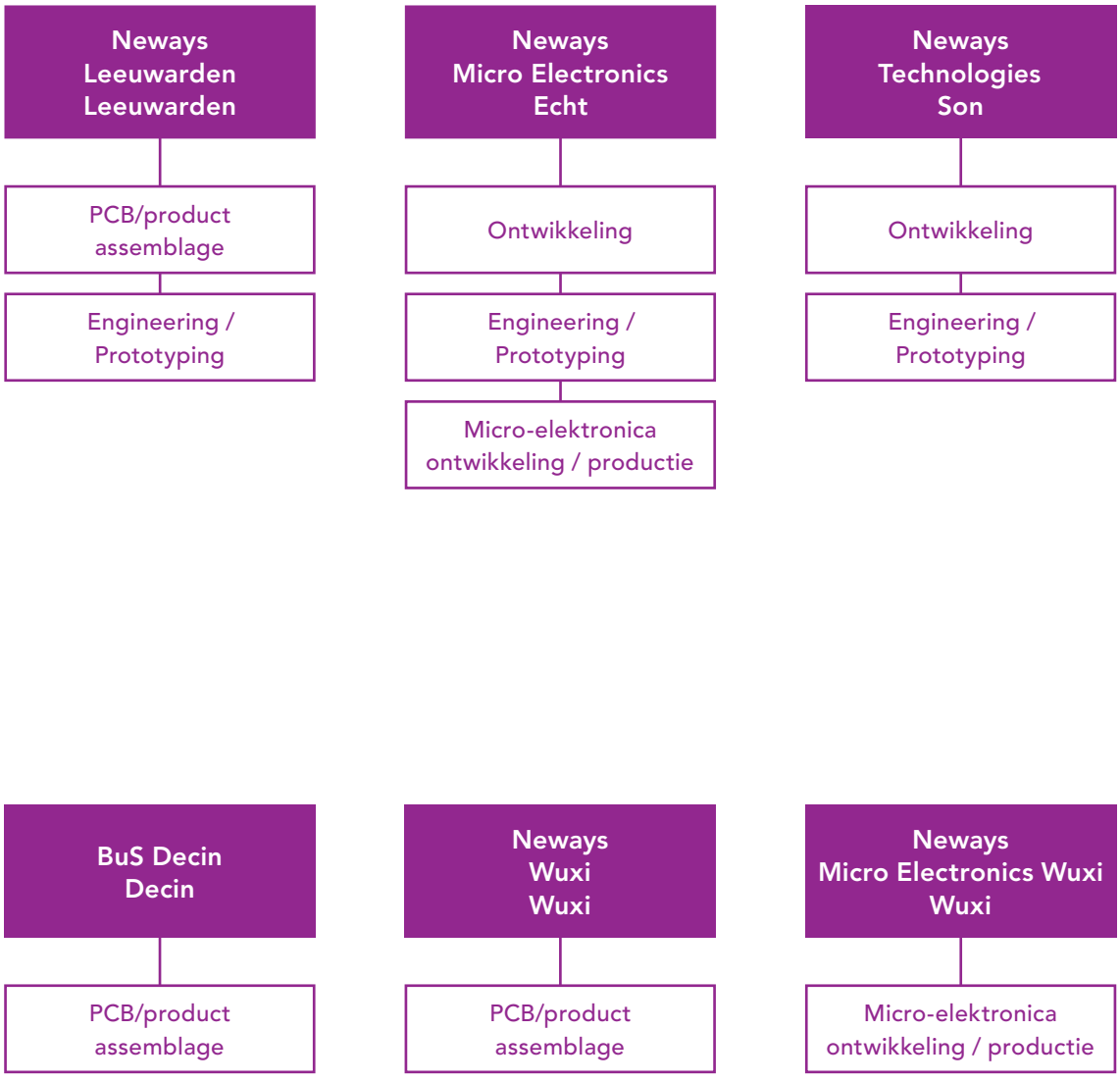
| | |
|---|---|
| Peter Wisse (1959) | |

## LEDEN VAN HET NEWAYS-DIRECTIETEAM

| | |
|---|---|
| Adrie van Bragt (1965) | Managing Director Neways Advanced Applications |
| Jos Curvers (1964) | Corporate Director Human Resources |
| Alois Fuchs (1950) | Managing Director Neways Neunkirchen |
| Wim Gosselink (1957) | Managing Director Neways Micro Electronics |
| Mark van den Heuvel (1977) | Managing Director Neways Cable & Wire Solutions |
| Mark Hofman (1970) | Director Corporate Procurement |
| Harrie van Houtum (1959) | Director Corporate Operations |
| Jörg Hupfeld (1968) | Managing Director Neways Deutschland |
| Hans Ketelaars (1957) | Managing Director Neways Technologies |
| Nick Klein (1958) | Corporate Director Strategy & Business Development |
| Bob Konings (1971) | Managing Director Neways Industrial Systems |
| Jack Kromhof (1951) | Director Cable & Wire Projects & Technologies |
| Jörg Neukirch (1958) | Managing Director Neways Vertriebs GmbH |
| Michel Postma (1972) | Managing Director Neways Leeuwarden |
| Tom van Wanrooij (1958) | Corporate Director ICT |
| Werner Witte (1953) | Managing Director BuS Elektronik |

# Overzicht activiteiten per werkmaatschappij




Neways
Leeuwarden
Leeuwarden
PCB/product
assemblage
Engineering /
Prototyping
Neways
Micro Electronics
Echt
Ontwikkeling
Engineering /
Prototyping
Micro-elektronica
ontwikkeling / productie
Neways
Technologies
Son
Ontwikkeling
Engineering /
Prototyping
BuS Decin
Decin
PCB/product
assemblage
Neways
Wuxi
Wuxi
PCB/product
assemblage
Neways
Micro Electronics Wuxi
Wuxi
Micro-elektronica
ontwikkeling / productie

## Strategie en doelstellingen

Met de voortgaande technologische innovatie en vooruitgang zullen naar verwachting steeds meer eindproducten in een groeiend aantal marktsectoren elektronische componenten en systemen bevatten. Dit kan variëren van microchips en printplaten tot complete elektronische (sub)systemen.

Neways voorziet in deze behoefte door het bieden van technologisch hoogwaardige totaaloplossingen op het gebied van elektronische componenten en (box built) systemen, waarbij klanten, vaak grote OEM's, zoveel mogelijk werk uit handen wordt genomen. Dit betekent dat de activiteiten van Neways in toenemende mate bestaan uit kennisintensieve ontwikkeling (development, engineering en prototyping). Ontwikkeling wordt veelal in nauwe samenwerking met klanten gedaan wat zorgt voor een meer efficiënte serieproductie en een kwalitatief hoogwaardig product dat beter aansluit bij de wensen van de klant.

Met deze nauwe samenwerking in een vroegtijdig stadium van de product levenscyclus, is Neways sterk gepositioneerd voor vervolgopdrachten op het gebied van serieproductie, productaanpassing en het bieden van een totaaloplossing aan klanten.

De langetermijnstrategie van Neways is gebaseerd op een aantal speerpunten die hieronder uiteen worden gezet.

### Versteviging positionering als one-stop-provider

De EMS-markt is een markt waarbij de complexiteit van de vraag van de OEM's op het gebied van innovatie, technologie, kwaliteit, leverbetrouwbaarheid en servicegraad toeneemt. OEM's richten zich steeds meer op hun kernactiviteiten waardoor ze meer en meer activiteiten gaan uitbesteden aan gespecialiseerde bedrijven zoals Neways.

Neways kiest er bewust voor zich te richten op specifieke sectoren van de EMS-markt. Deze deelgebieden worden gekenmerkt door specialistische kleine en middelgrote series met een relatief hoge kenniscomponent en hoge toegevoegde waarde. De eindgebruiker van de producten waarvoor Neways deze geavanceerde componenten of systemen levert, is hierbij de zakelijke markt en niet de consumentenmarkt, waar het veel meer gaat om seriemassaproductie en concurreren op prijs.

Neways streeft er naar deze activiteiten uit te breiden en daarbij steeds vaker op te treden als one-stop-provider voor klantspecifieke industriële en professionele elektronische componenten, samenstellingen en (sub)systemen.

### Verhoging van toegevoegde waarde en versterking innovatiekracht

De rol van Neways is in de loop der jaren gewijzigd van een pure toeleverancier naar een tactische en strategische partner voor klanten, waarbij in samenwerking met of in opdracht van klanten, elektronische componenten en elektronische (besturings)systemen worden ontwikkeld en gebouwd. De klant wordt steeds meer ontzorgd.

De strategie van Neways is er op gericht om activiteiten met een hogere toegevoegde waarde en een grote technologische kenniscomponent verder uit te bouwen. Daarbij gaat het ondermeer om activiteiten op het gebied van ontwikkeling, engineering en prototyping waarbij ook innovatiekracht een steeds prominentere rol speelt binnen Neways.

## Uitbouw life cycle management activiteiten

Klanten van Neways vragen in toenemende mate om geïntegreerde totaaloplossingen. Neways streeft er naar om meer OEM's hierin te faciliteren door het hele project-management van ontwikkeling tot serieproductie en verdere doorontwikkeling van geavanceerde componenten, samenstellingen en complete (besturings)systemen voor haar rekening te nemen en daarmee de klant voor dat specifieke product te ontzorgen.

## Verbetering interne samenwerking, kwaliteit en servicegerichtheid

Binnen Neways zijn kennis en ervaring cruciale competenties. Kennis ligt aan de basis van de verwezenlijking van de strategie van Neways als one-stop-provider. Er worden daarom hoge eisen gesteld aan medewerkers. Zij zijn degenen die de strategie daadwerkelijk dienen te implementeren. Voortdurende verbetering van de interne samenwerking en wederzijds respect op alle niveaus in de organisatie zijn essentieel om als een homogene, geïntegreerde groep te opereren met een samenhangend kwaliteitsbeleid, een herkenbare cultuur en een gemeenschappelijk uitgedragen visie.

In een tijd waarin de complexiteit van de vraag, in termen van technologie, proces en service, steeds hoger wordt, is transparantie en inzicht in klantbehoeften cruciaal. Dit is essentieel voor de uitrol van het one-stop-providership. Hoe beter de interne samenwerking, hoe beter de informatie-uitwisseling, hoe eerder en vaker Neways betrokken wordt bij nieuwe initiatieven van de klant. De ambitie is om bij alle klanten een 'first tier supplier'-rol te hebben waarbij Neways de directe verantwoordelijkheid draagt voor de hele logistieke keten beginnend bij de componenteninkoop. Door naar elkaar toe open en transparant te opereren is Neways in staat om aanwezige en opgebouwde specialistische expertise en knowhow binnen de Groep uit te rollen en aan andere klanten aan te bieden.

Kwaliteit en servicegerichtheid zijn voor Neways als toonaangevende speler in de EMS-markt onderscheidende factoren. Neways stuurt actief op borging en verdere verbetering hiervan.

Om de klanttevredenheid te kunnen beoordelen stuurt het management van Neways de organisatie op basis van kwalitatieve en deels kwantitatieve prestatie-indicatoren. Het gaat hierbij om:

- Een optimalisatie van het inkoop- en verkoopmanagement
- Een optimalisatie van de operationele prestaties
- Een groei van de servicegraad
- Een systematische aanpak van innovatiemanagement

Verbeteringen in deze prestatie-indicatoren vormen ook de basis voor potentiële winstgroei.

Het management speelt hierin een belangrijke rol. Management is verantwoordelijk en wordt beoordeeld op de door hen behaalde resultaten, flexibiliteit, klantgerichtheid en het vermogen om intensief samen te werken, kennis over te brengen en gezamenlijk problemen op te lossen. Selectie, werving- en beloningsbeleid zijn hierop afgestemd. In het afgelopen jaar is hier extra aandacht aan geschonken door middel van het Lean Leadership Model waarmee kritisch gekeken wordt naar het verder verbeteren van de leiderschapsstructuur binnen Neways.

### Intensivering van samenwerking met klanten

Goede klantrelaties, weten wat er speelt, weten waar de behoeften en mogelijke knelpunten liggen, maken het verschil als het gaat om het kunnen leveren en verhogen van toegevoegde waarde voor klanten.

Neways werkt samen met klanten op basis van een innovatieproces dat bestaat uit drie onderdelen; de ideefase, de conceptfase, en de 'time-to-market' fase. De eerste twee fases worden over het algemeen bij de klant zelf uitgevoerd. Het gaat erom om onder hoge druk en in een relatief kort tijdsbestek de specificaties, de prototypes en de introductie van het product te realiseren. Om dergelijke projecten met succes te bewerkstelligen is een hechte samenwerking en informatie-uitwisseling met klanten essentieel.

Neways bedient ook klanten die zich alleen op de kaders van het productontwerp concentreren. Neways kan in deze fase op diverse fronten adviseren en toegevoegde waarde bieden. Hierbij kan onder andere worden gedacht aan advies over de te gebruiken grondstoffen en componenten, het ontwerpen van de lay-out, het toetsen op de maakbaarheid en testbaarheid, productie van prototypen en advies over beperking van de productiekosten per eenheid of per serie.

### Onderscheidend vermogen en verbetering concurrentiepositie

De EMS-markt is een wereldmarkt die zeer gefragmenteerd is met heel veel kleine spelers, een aantal middelgrote spelers en enkele heel grote wereldspelers. In dit concurrentieveld is Neways een toonaangevende speler, die zich onderscheid op basis van specialistische kennis en zich richt op middelgrote series van componenten en systemen met een hogere toegevoegde waarde voor de zakelijke eindmarkt.

Om de concurrentiepositie te blijven verbeteren verschuiven de productie- en assemblageactiviteiten steeds meer naar Oost-Europa en Azië. Neways streeft daarbij naar een evenwichtige verdeling van de productiecapaciteit tussen West-Europa enerzijds en Oost-Europa en Azië anderzijds, afhankelijk van de complexiteit van de producten.

Series met meer complexe en kennisintensieve elektronische componenten en systemen worden dichterbij en in nauwe samenwerking met klanten ontwikkeld en geproduceerd. Uitontwikkelde, stabiele en minder complexe series worden geproduceerd door de

eigen productiebedrijven in Slowakije, Tsjechië en China. Primair produceren deze werkmaatschappijen in opdracht van de Neways-werkmaatschappijen in West-Europa, maar ook leveren de eigen productiebedrijven in China in toenemende mate aan de lokale vestigingen van grote OEM's in Azië. Daarnaast krijgen in het kader van verbetering van de concurrentiepositie zaken als strikte kostenbeheersing, werkkapitaalbeheer, flexibilisering van arbeid en verbetering van inkoop-, logistieke- en productieprocessen op een continue basis aandacht om verdere efficiëntieverbeteringen te realiseren. Ook zal Neways meer en meer in Azië gaan inkopen om zo de concurrentiepositie te verbeteren. Selectiecriteria als kwaliteit en leverbetrouwbaarheid spelen hierbij een cruciale rol.

## Bevorderen van persoonlijke ontwikkeling medewerkers

De ontwikkeling van medewerkers is binnen Neways een belangrijk aandachtsgebied. Programma's voor talentvolle medewerkers om binnen de onderneming carrière te maken zijn aanwezig. Hierop wordt actief beleid gevoerd.

Het belang van verdere persoonlijke ontwikkeling en groei sluit voor een groot deel aan bij de dynamiek van de diverse afzetmarkten die Neways bedient. Afzetmarkten waarin klanten de meest uiteenlopende wensen hebben en rekenen op innovatieve oplossingen bieden een uitdagend werkterrein voor technisch en commercieel talent.

De ontwikkelgesprekken die met medewerkers worden gevoerd gaan dan ook verder dan beoordelen en terugkijken. Veel meer ligt de nadruk op vooruitkijken, waar liggen de behoeftes van de medewerkers en wat zijn de in de toekomst benodigde potenties.

Neways doet dit aan de hand van een lange termijn competentie-ontwikkelplan dat groepsbreed wordt gebruikt. In plaats van signaleren welke vaardigheden in de huidige werkzaamheden van een medewerker ontbreken, wordt de nadruk gelegd op de afzetmarkten en klanten waar een medewerker mee te maken heeft of gaat krijgen. Op deze manier wordt in kaart gebracht wat de ontwikkelbehoeften zijn en in overleg met de medewerker wordt het competentie-ontwikkeltraject samengesteld. Dit systeem, Neways N.A.P. (Normen, Actuele meting en Persoonlijke ontwikkeling) is nu voor het derde jaar in gebruik en wordt op jaarlijkse basis geëvalueerd en doorontwikkeld. Indien nodig zullen ook na de beoordelings-/ ontwikkelgespreksronde van 2014 aanpassingen worden gemaakt.

## Groei

Neways streeft in de eerste plaats naar autonome groei. Meer specifiek wordt gekeken naar uitbreiding van de activiteiten bij bestaande grote klanten (OEM's). Ook wordt actief gekeken naar het aantrekken van grote nieuwe klanten, waarbij primair de interesse uitgaat naar de combinatie hoge toegevoegde waarde, kleine en middelgrote series en marktsectoren die aantrekkelijke mogelijkheden bieden voor verdere groei.

Ook heeft Neways haar groeistrategie gericht op het terugbrengen van de gevoeligheid voor marktschommelingen in de EMS-markt. Dat betekent dat bewuste keuzes worden gemaakt voor het uitbreiden van specifieke disciplines en bepaalde marktsectoren. Dit beleid wordt voor een belangrijk deel autonoom nagestreefd.

Aanvullend op de autonome groei wordt op continue basis gekeken naar mogelijke acquisities, maar op dit moment ligt de focus op de integratie van de BuS Groep.

## Financiële doelstellingen

De jaren die volgden op het uitbreken van de kredietcrisis in 2008 hebben duidelijk gemaakt dat er sprake is van een nieuwe realiteit waarbinnen Neways moet acteren. De schommelingen in de marktvraag zijn in de jaren na 2008 en zelfs ook binnen een boekjaar ongekend hoog. Als de macro-economische onzekerheden afnemen, zullen er minder extreme pieken en dalen komen in de vraagontwikkeling, maar de verwachting is wel dat de volatiliteit op een hoger niveau zal blijven dan in het pre-crisis tijdperk.

Dit betekent dat Neways nog beter moet anticiperen op een situatie die van dag tot dag kan veranderen. Er zal rekening worden gehouden met sneller wisselende marktsentimenten. De organisatie moet zo flexibel mogelijk worden ingericht om klanten optimaal te kunnen blijven bedienen. Goede beheersing van inkoopprocessen, voorraadmanagement en productiebezetting speelden altijd al een belangrijke rol, maar zullen in de komende jaren nog belangrijker worden om goede rendementen te realiseren.

In combinatie met niet-aflatende kracht van concurrenten verwacht Neways de komende jaren te maken te krijgen met een wat hogere operationele margedruk. In jaren van hoogconjunctuur hanteert Neways een operationele margedoelstelling van 7% (bedrijfsresultaat in percentage van de omzet), maar daarvoor zal eerst de EMS-markt moeten normaliseren, waarbij de invloed van de volatiliteit in de vraag zal moeten afnemen.

Ten aanzien van de financiële positie bedraagt de minimale solvabiliteit die Neways nastreeft 35%. De solvabiliteit wordt hierbij gedefinieerd als het garantievermogen gedeeld door totaal vermogen gecorrigeerd voor belastinglatenties en immateriële vaste activa. Dit percentage is mede vastgesteld met inachtneming van het kapitaal-intensieve en deels cyclische karakter van de activiteiten.

Op basis van een evaluatie van het dividendbeleid zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 april 2015 een aangepast dividendbeleid worden voorgelegd, waarbij 40% van de nettowinst zal worden uitgekeerd. De voorwaarde van een solvabiliteit van minimaal 35% blijft hierbij gehandhaafd.

## Competenties

| | West-Europa | Oost-Europa | Azië |
|---|---|---|---|
| Toegevoegde waarde | Hoog | Mid | Laag |
| Mate re-engineering | Vaak | Minder vaak | Stabiel product |
| Serie-volume | Laag-Mid | Mid-Hoog | Mid-Hoog |
| Serie-complexiteit | Hoog | Mid | Laag |
| Mate automatisering | Hoog | Mid | Mid/veel handwerk |
| Logistieke planning | Complex/kortere levertijden | Minder complex | Eenvoudig/stabiel |
| Afzetmarkt | West-Europa | West-Europa | West-Europa/Azië 90/10% |

# Fun met Neways

Samen maken we onze dienstverlening tot een succes. Samen met onze naaste collega's, samen met andere Neways-werkmaatschappijen en samen met onze klanten. We gaan voor het hoogst haalbare, succes voor de klant en succes voor Neways. Samen vieren we ook onze successen en streven we continu het hoogst haalbare na.

## Uitdagend

Tegelijkertijd willen we laagdrempelig zijn, naar elkaar en naar klanten. Juist als het er een keer om spant. Een order kan onder druk komen te staan, dit kan te maken hebben met de prijs maar ook met een uitdagende tijdslijn. Bij Neways gaan we altijd voor de winst, voor ons en voor onze klant, zodat we kunnen genieten van een gezamenlijk succes. Door het vieren van elk succes worden we gezamenlijk beter. Samen genieten. Samen beter.



‘Gezamenlijk genieten van succes’

## Corporate governance

De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur onderschrijven de belangrijkste principes van corporate governance. Goed ondernemingsbestuur is voor Neways een belangrijk uitgangspunt. Een goede verankering van de Nederlandse Corporate Governance Code in de onderneming, waarbij kernbegrippen als openheid en zeggenschap voor de aandeelhouder centraal staan, wordt van groot belang geacht.

Het corporate governance beleid, inclusief de daarbij behorende relevante reglementen en rapporten staan op de corporate website. Het corporate governance beleid wordt periodiek op alle punten geëvalueerd. Op 1 januari 2012 is het door Neways ontwikkelde ethisch beleid van kracht geworden. Hiermee wordt vanaf deze datum voldaan aan de schriftelijke gedragscode volgens Best Practice II.1.3.
Er hebben zich ten opzichte van deze datum geen wijzigingen voorgedaan op onderstaande punten.

Ten aanzien van een drietal specifieke Best Practice bepalingen uit de Code doet Neways als volgt verslag:

### Best Practice II.3.2 t/m II.3.4:
Er hebben in het boekjaar 2014 geen transacties plaatsgevonden waarbij tegenstrijdige belangen van bestuurders aan de orde zijn geweest.

### Best Practice III. 6.1 t/m III.6.3:
Er hebben in het boekjaar 2014 geen transacties plaatsgevonden waarbij tegenstrijdige belangen van commissarissen aan de orde zijn geweest.

### Best Practice III.6.4:
Alle transacties die hebben plaatsgevonden tussen Neways en natuurlijke of rechtspersonen die ten minste tien procent van de aandelen in Neways houden, zijn onder in de branche gebruikelijke condities overeengekomen.

### Afwijkingen van de Nederlandse Corporate Governance Code
Neways past alle bepalingen van de Code toe, met uitzondering van de volgende afwijkingen van de Best Practice bepalingen van de Code:

- Leden van de Raad van Bestuur worden benoemd voor onbepaalde tijd. Periodieke benoeming zoals voorgeschreven in de Code houdt een risico in voor de uitvoering van het beleid van de onderneming dat een lange-termijn karakter heeft. (Best Practice II.1.1). Bovendien worden contractuele afspraken met leden van de Raad van Bestuur, aangegaan vóór inwerkingtreding van de Code, door Neways gehandhaafd.
- Vanwege de omvang van de onderneming en de daarmee samenhangende grootte van de Raad van Commissarissen zijn er geen specifieke commissies binnen de Raad van Commissarissen ingesteld (Best Practice III.5.1). De rol van de Auditcommissie wordt vervuld door de voltallige Raad van Commissarissen.
- De bedrijfscultuur is zodanig open dat eventuele onregelmatigheden zonder gevaar voor de rechtspositie van de betrokkene kunnen worden aangekaart. Derhalve ontbreekt een klokkenluidersregeling (Best Practice II.1.7).

- De mogelijkheid om presentaties aan analisten of beleggers te volgen via web-casting wordt, uit kostenoverwegingen, niet door Neways gefaciliteerd (Best Practice bepaling IV.3.1).
- Neways heeft geen op schrift vastgelegd reglement ten aanzien van het bezit van en transacties in effecten door bestuurders en commissarissen in andere beurs-genoteerde ondernemingen, aangezien dit wordt beschouwd als een persoonlijke verantwoordelijkheid van betrokken leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen (Best Practice III.6.5).
- Er geldt geen maximale zittingsduur voor commissarissen. Neways is van mening dat ervaring van commissarissen en kennis van de onderneming bepalend dienen te zijn voor de zittingsduur. Telkens na een zittingsduur van vier jaar kan een commissaris, na zorgvuldige overweging, worden herbenoemd voor vier jaar (Best Practice III.3.5).
- Gelet op de omvang van de onderneming ontbreekt een interne audit functie (Best Practice V.3.3).

Bij het selecteren van kandidaat-leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen wordt gestreefd naar gemengde samenstelling voor wat betreft leeftijd, ervaring, deskundigheid, persoonlijkheid, geslacht en maatschappelijke achtergrond. Op dit moment is geen sprake van diversiteit in de Raad van Commissarissen ten aanzien van de vertegenwoordiging van zowel man als vrouw.

Voorgedragen nieuwe leden van de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur worden geselecteerd op basis van ervaring, deskundigheid en persoonlijkheid.

### Beschermingsmaatregelen

Neways is een structuurvennootschap, heeft geen administratiekantoor en past ook geen certificering van aandelen toe.

## *Raad van Bestuur*

### Taken

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de strategie en de aansturing van Neways, de activiteiten en het uiteindelijke resultaat. De Raad van Bestuur heeft onderling frequent contact en bezoekt tweemaandelijks de werkmaatschappijen en ontvangt wekelijks en maandelijks gedetailleerde voortgangrapportages. Daarnaast is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving en de werking van het interne risicobeheersing- en controlesysteem. De Raad van Bestuur vervult deze taken onder toezicht van de Raad van Commissarissen.

De Raad van Bestuur rapporteert over de strategie en de doelstellingen in de paragraaf "Strategie en doelstellingen" van dit jaarverslag. In het Verslag van de Raad van Bestuur wordt nader ingegaan op de implementatie van die strategie en de in het verslagjaar gerealiseerde vooruitgang. Meer informatie over de belangrijkste risico's, risicomanagement en de bestuursverklaring over de werking van de interne controle-systemen is te vinden in de paragraaf "Risicofactoren en risicobeheersing" van dit jaarverslag.

## Benoeming

De Raad van Commissarissen benoemt de leden van de Raad van Bestuur. Van een voorgenomen benoeming wordt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in kennis gesteld. Leden van de Raad van Bestuur worden benoemd voor onbepaalde tijd. De Raad van Bestuur verschaft tijdig alle informatie en stelt de benodigde middelen ter beschikking voor een goede uitoefening van de toezichthoudende taken van de Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur bestond net als in voorgaande jaren in 2014 uit twee leden, een COO en een CFO, die gezamenlijk de taken van CEO uitoefenen. Leden van de Raad van Bestuur mogen niet meer dan twee commissariaten hebben en zijn geen president commissaris bij andere ondernemingen. Meer informatie over de samenstelling van de Raad van Bestuur is opgenomen in de paragraaf "Samenstelling bestuur en management" van dit jaarverslag.

In oktober 2014 heeft de heer Vincent de Bok (CFO) de wens uitgesproken zijn functie in de loop van 2015 neer te leggen. Met inachtneming van het vertrek van Vincent de Bok is besloten de Raad van Bestuur uit te breiden met een derde persoon die als COO verantwoordelijk is voor de operationele gang van zaken.

Met ingang van 1 januari 2015 bestaat de Raad van Bestuur uit drie leden. De functie van COO is toegekend aan de heer Adrie van Bragt. De heer Huub van der Vrande zal als CEO verantwoordelijk blijven voor de algemene leiding en commercie. De opvolger van de heer Vincent de Bok zal worden aangesteld als CFO.

## Schorsing en ontslag

Door de Raad van Commissarissen wordt het functioneren van de leden van de Raad van Bestuur periodiek beoordeeld. De Raad van Commissarissen heeft het recht om de leden van de Raad van Bestuur te schorsen of ontslaan. Leden van de Raad van Bestuur kunnen niet direct door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden ontslagen.

## Bezoldiging

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft op de vergadering van 6 maart 2005 het door de Raad van Commissarissen opgestelde bezoldigingsbeleid, zoals opgenomen in het Remuneratierapport, voor de Raad van Bestuur vastgesteld. De bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Bestuur wordt binnen de kaders van dit beleid uitgevoerd door de Raad van Commissarissen.

In navolging van de aanpassingen op de Corporate Governance Code van 10 december 2008 zijn wijzigingen doorgevoerd in het Remuneratierapport van de Raad van Bestuur. Deze zijn op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 23 maart 2010 voorgelegd en vastgesteld. Het remuneratierapport is te vinden op de corporate website: www.neways.nl.

De huidige bezoldiging van de Raad van Bestuur valt ruimschoots binnen de richtlijnen van de Code en bestaat uit een basissalaris en een variabele beloning (bonus).
Op voorstel van de Raad van Commissarissen ontvangen de leden van de Raad van Bestuur jaarlijks aanvullend een aantal opties op aandelen. Deze opties kunnen pas drie jaar na toekenning worden uitgeoefend. In geval van beëindiging van de arbeidsovereenkomst voor het verstrijken van deze drie jaar vervallen de toegekende opties.

De contractueel opgenomen vergoeding bij ontslag bedraagt maximaal één jaarsalaris. Neways had per 31 december 2013 een lening uitstaan aan een van de leden van de Raad van Bestuur voor een bedrag van € 1,1 miljoen. Deze lening is in 2014 geheel afgelost. Aan de leden van de Raad van Bestuur zijn geen garanties verstrekt. Meer informatie over de bezoldiging van bestuurders, is opgenomen in Toelichting 24 van de jaarrekening.

## *Raad van Commissarissen*

De Raad van Commissarissen is een orgaan dat onafhankelijk is van de Raad van Bestuur. De onafhankelijkheid komt ook tot uiting in de vereiste dat leden van de Raad van Commissarissen geen deel uit kunnen maken van het management van de vennootschap of werknemer van de vennootschap kunnen zijn. Voorts zijn de leden van de Raad van Commissarissen onafhankelijk in de betekenis van de Corporate Governance Code.

### Taken

Tot het takenpakket van de Raad van Commissarissen behoort het toezicht houden op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. Daarnaast fungeert de Raad van Commissarissen ook als adviesorgaan voor de Raad van Bestuur. Bij de vervulling van deze taak richt de Raad van Commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de vennootschap betrokkenen af, waarbij de elementaire beginselen van verantwoord ondernemerschap worden gebruikt als richtlijn. De Raad van Commissarissen en haar afzonderlijke leden hebben een eigen verantwoordelijkheid om van de Raad van Bestuur en de externe accountant alle informatie te verlangen die de Raad van Commissarissen nodig acht om als toezichthoudend orgaan te kunnen fungeren. Daarbij kan eventueel informatie worden ingewonnen van functionarissen en externe adviseurs van de vennootschap of van eigen adviseurs. De onderneming stelt hiertoe de benodigde middelen ter beschikking. Het verslag van de Raad van Commissarissen over de in het afgelopen boekjaar door hen verrichte activiteiten is opgenomen in de paragraaf "Bericht van de Raad van Commissarissen" van dit jaarverslag.

### Benoeming

Leden van de Raad van Commissarissen worden (her)benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor een periode van vier jaar. De Raad van Commissarissen zal bij een nieuwe benoeming een voordrachtsrecht hebben op basis van de door haar opgestelde Profielschets van de Raad van Commissarissen. In navolging van de aanpassingen op de Corporate Governance Code van 10 december 2008 zijn wijzigingen doorgevoerd in de Profielschets voor leden van de Raad van Commissarissen. Deze wijzigingen zijn vastgesteld op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 23 maart 2010. De profielschets is te vinden op de corporate website www.neways.nl. De centrale ondernemingsraad (Centraal Overleg Neways; CON) heeft een versterkt aanbevelingsrecht voor een derde van het aantal commissarissen. Deze aanbeveling kan door de Raad van Commissarissen worden overgenomen.

De Raad van Commissarissen benoemt uit zijn midden een voorzitter en vicevoorzitter. De voorzitter is geen voormalig lid van de Raad van Bestuur. Gelet op de omvang van de onderneming is er geen formeel introductieprogramma voor commissarissen.

Voor meer informatie over de samenstelling en relevante nevenfuncties van de Raad van Commissarissen wordt verwezen naar de paragraaf "Samenstelling bestuur en management" van dit jaarverslag.

## Schorsing en ontslag

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft het recht om de gehele Raad van Commissarissen te ontslaan. Individuele commissarissen kunnen niet direct door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden ontslagen.

## Bezoldiging

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan, op voorstel van de Raad van Commissarissen, aan de commissarissen een bezoldiging toekennen. Deze bezoldiging is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap.

Meer informatie over de bezoldiging van commissarissen is opgenomen in Toelichting 24 van de jaarrekening.

## Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Op 1 juli 2013 zijn er onder de wet corporate governance 'Frijns' een aantal aanpassingen doorgevoerd die onder andere van invloed zijn op regels rondom de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De drempel voor het agenderingsrecht van aandeelhouders (artikel 2:114a lid 2 BW) is verhoogd van 1% naar 3%. Ook is de alternatieve drempel voor het agenderingsrecht van € 50 miljoen voor beursvennootschappen komen te vervallen.

## Besluitvormingsproces

Minimaal één maal per jaar wordt een Algemene Vergadering van Aandeelhouders georganiseerd. Alle besluiten worden genomen op basis van het principe 'één aandeel, één stem'. Aandeelhouders hebben – alleen of met een gezamenlijk belang van ten minste 3% van het geplaatst aandelenkapitaal – het recht de Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen te verzoeken bepaalde onderwerpen op de agenda te plaatsen. Deze verzoeken zullen worden ingewilligd, wanneer deze ten minste zestig dagen voorafgaande aan de datum van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders schriftelijk worden ingediend.

In navolging van de aanpassingen op de Corporate Governance Code van 10 december 2008 houdt het bestuur zich het recht voor een responsetijd in te roepen wanneer een aandeelhouder het voornemen heeft de agendering te verzoeken van een onderwerp dat kan leiden tot wijziging van de strategie van de vennootschap.

Belangrijke bestuursbesluiten die een verandering van de identiteit of het karakter van de onderneming met zich meebrengen moeten worden goedgekeurd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Dit betreft in ieder geval bestuursbesluiten

met betrekking tot de overdracht van de gehele onderneming of vrijwel de gehele onderneming, het aangaan of verbreken van duurzame samenwerkingsverbanden en het nemen of afstoten van deelnemingen ter waarde van ten minste een derde van het geconsolideerde balanstotaal.

Aan de aandeelhouders wordt het beleid ten aanzien van winstverdeling en dividend, evenals het dividendvoorstel apart voorgelegd. Dit geldt ook voor substantiële wijzigingen in het corporate governance beleid, waaronder eventuele wijzigingen in het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur.

## Belangrijkste taken van de Aandeelhoudersvergadering

Samengevat beschikt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Neways Electronics International N.V. onder andere over de volgende bevoegdheden:

- Vaststelling van de jaarrekening;
- Verlening van decharge aan de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid;
- Verlening van decharge aan de Raad van Commissarissen voor het gehouden toezicht op dit beleid;
- Vaststelling van winstverdeling/dividenduitkering;
- Goedkeuring van bestuursbesluiten omtrent een belangrijke verandering van de identiteit of het karakter van de onderneming;
- Vaststelling van belangrijke wijzigingen in het corporate governance beleid van de vennootschap;
- Benoeming van leden van de Raad van Commissarissen;
- Ontslag van de gehele Raad van Commissarissen;
- Vaststellen van het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur;
- Vaststelling van de bezoldiging van de individuele leden van de Raad van Commissarissen;
- Het nemen van beslissingen aangaande de uitgifte van aandelen, verlening van rechten om aandelen te nemen (optierechten) respectievelijk tot aanwijzing van de Raad van Bestuur om gedurende een bepaalde periode daartoe te mogen besluiten, eventueel met uitsluiting van het voorkeursrecht van aandeelhouders;
- Benoeming van de externe accountant;
- Besluiten tot het wijzigen van de statuten op basis van een voorstel van de Raad van Bestuur;
- Machtiging aan de Raad van Bestuur tot inkoop van eigen aandelen;
- De externe accountant is elk jaar bij de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aanwezig. De omvang van de onderneming is zodanig dat Neways geen interne accountantsdienst heeft.

## Aankondiging Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Op de corporate website van Neways zijn de agenda en de toelichting op de agenda geplaatst voor de op 16 april 2015 te houden Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

## Informatieverstrekking

Neways hecht grote waarde aan het onderhouden van een open en transparante communicatie met haar kapitaalverschaffers en de financiële gemeenschap in het algemeen. Neways onderhoudt regelmatig contact met analisten en beleggers, evenals met de (financiële) media die de belangrijkste bron vormen voor particuliere aandeelhouders. De presentaties die Neways geeft aan analisten en (institutionele) beleggers en op persconferenties, zijn na publicatie toegankelijk via de website. Neways baseert zich in de communicatie met deze doelgroepen op informatie die middels persberichten openbaar is gemaakt.

Daarnaast wordt door het jaar heen aan aandeelhouders aanvullende informatie verstrekt, onder meer via het jaarverslag, de corporate website (www.neways.nl) en middels de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en het jaarlijkse bedrijfsbezoek.

# Risicofactoren en risicobeheersing

## Interne controle en rapportage

Een actuele inventarisatie van risico's waar een onderneming aan blootgesteld wordt en optimale beheersing van deze risico's zijn te allen tijde onontbeerlijk. Het rapportage-systeem is daarbij van groot belang. Wekelijks rapporteren de werkmaatschappijen de omzet- en orderontvangstcijfers. Maandelijks wordt een geconsolideerde rapportage opgemaakt, waarin de belangrijkste financiële en operationele elementen zijn vermeld zoals omzet, resultaat, orderontvangst, investeringen, personeel, debiteuren, crediteuren, voorraadniveau, leverperformance en efficiëntie. De reguliere bezoeken van de Raad van Bestuur aan de werkmaatschappijen zijn op tweemaandelijkse basis.

Per kwartaal wordt een geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening opgemaakt met een overzicht van de belangrijkste financiële cijfers, inclusief een overzicht van de kasstromen. Hierin worden tevens prognoses van de winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht voor het hele boekjaar opgenomen, evenals een balansprognose voor het einde van het boekjaar. Een exemplaar van de geconsolideerde maand- en kwartaalrapportages wordt aan de Raad van Commissarissen verstrekt.

Hierna worden de belangrijkste door Neways geïdentificeerde risico's uiteengezet en wordt inzicht gegeven in de wijze waarop die risico's worden beheerst.

## 1. Marktrisico's en commerciële risico's

### *Conjuncturele risico's*

Neways is als toeleverancier van industriële elektronische componenten en systemen actief in de EMS-markt. Door marktfluctuaties kan de vraag naar producten en diensten van Neways toe- of afnemen. Die volatiliteit van de vraag is sinds de economische crisis in 2008 over de gehele linie van activiteiten toegenomen. In de afgelopen jaren is duidelijk geworden dat de EMS-markt in zijn geheel veranderd is en een meer volatiel profiel heeft. Als gevolg hiervan fluctueert de vraag door het jaar heen sterker dan in het pre-crisis tijdperk. Het zijn variabelen waarmee ook Neways als organisatie geconfronteerd wordt, een nieuwe realiteit waarbij de beweeglijkheid van de markt bijzonder groot is.

Continu overleg op alle hiërarchische niveaus tussen klant en Neways vindt plaats om optimaal te kunnen anticiperen op veranderende planningen. Daarnaast wordt er doorlopend gestreefd naar het verder flexibel maken van de organisatie en de activiteiten en de inzet van mensen en middelen breder door de organisatie heen te faciliteren. Op deze wijze is Neways beter in staat de (kort)cyclische bewegingen in de EMS-markt of meer specifieke cyclische bewegingen in bepaalde marktsectoren, zoals de halfgeleiderindustrie, op te vangen en kortstondige gaten in de bezetting op locatie beter te managen.

### *Investeringsrisico's*

OEM's, grote wereldwijde spelers in de maakindustrie, wensen meer en meer dicht bij hun klanten te produceren en zoeken aan de andere kant naar goedkope alternatieve productielocaties. Elke OEM maakt hierbij zijn eigen afweging, een afweging die bovendien in de tijd kan veranderen. Neways wil de OEM hierin volgen. Een goede

afweging van alle bedrijfseconomische en financiële risico's is essentieel voordat een investeringsbeslissing genomen kan worden. Veel en regelmatig overleg tussen OEM's en Neways op managementniveau moet een juiste beslissing op het juiste moment garanderen.

*Risico's met betrekking tot schaarste op de arbeidsmarkt*
Neways schuift telkens meer op naar een kennisintensieve organisatie die hogere toegevoegde waarde creëert. Dat betekent dat met name voor haar West-Europese werkmaatschappijen hoger opgeleide medewerkers een steeds groter deel gaan uitmaken van het totale medewerkersbestand. Door dit opschuiven naar de kenniskant van de West-Europese werkmaatschappijen kan en zal de productie in toenemende mate worden uitbesteed aan de Neways-werkmaatschappijen in Oost-Europa en Azië. Een tekort aan technologisch geschoolde ontwikkelaars en engineers zou op termijn de groei van Neways kunnen gaan beperken.

Neways wil zich profileren als een aantrekkelijke werkgever voor een carrière in het technologisch hart van Nederland, zoals de Brainport regio Eindhoven. De onderneming voert hiervoor een duidelijk en proactief werving- en selectiebeleid, waarbij ook op allerlei fronten wordt samengewerkt met technische universiteiten en hogescholen. Waar nodig worden aanpassingen gemaakt als het gaat om aansprekende opleidingsprogramma's, carrière- en doorstroommogelijkheden en een passend beloningsbeleid om deze hoger opgeleide medewerkers succesvol te werven en te behouden.

## 2. Operationele risico's

*Projectrisico's*
De voorwaarden met betrekking tot de levering aan klanten worden vastgelegd in klantenorders. Naast het vastleggen van prijzen en specificaties van de producten, worden ook andere elementen vastgelegd, zoals planningen en de flexibiliteit hierin. Dit om de leverbetrouwbaarheid en de kwaliteit van de geleverde producten zo goed mogelijk te garanderen. Het beleid is erop gericht om zoveel mogelijk te werken volgens 'make-to-order': alle activiteiten in het inkoop- en maakproces worden pas in gang gezet als de klant een vaste order heeft geplaatst. Bij een eventuele annulering worden de gemaakte kosten, zoals de voorraadkosten van ingekochte componenten, gespreid in de logistieke keten. De financiële risico's voor Neways zijn bij deze werkwijze minimaal. Vaak echter moeten op prognoses van de klant al inkoopactiviteiten worden verricht in verband met levertijden. Als de prognose niet wordt omgezet in een vaste order, of als de vaste order wordt uitgesteld, loopt Neways een financieel risico. Dit risico komt met name tot uiting in voorraadkosten en/of kosten voor het incourant raken van bepaalde componenten. Hierover worden zoveel als mogelijk afspraken gemaakt met zowel toeleveranciers als klanten.

*Risico's met betrekking tot milieuvereisten*
Vanuit de regelgeving van de Europese Unie is sinds 1 juli 2006 in enkele marktsectoren niet langer toegestaan om met lood te solderen. Naar verwachting zal dit vanaf 2015 voor een groot gedeelte van de EMS-markt gaan gelden.
Dit betekent dat niet alleen bij Neways, maar in de gehele bedrijfsketen in de elektronische industrie de logistieke en productieprocessen al zijn aangepast. Neways is al in

een vroeg stadium begonnen met de inventarisaties en voorbereidingen op deze omschakeling. De noodzakelijke investeringen voor de aanpassingen van de golf-soldeermachines en reflow-ovens zijn gerealiseerd. Alle Neways-werkmaatschappijen zijn in staat om volledig loodvrij te produceren.

REACH is een Europese verordening voor chemische stoffen die in 2007 van kracht is geworden. De afkorting staat voor Registratie, Evaluatie en Autorisatie van Chemische stoffen. De kern van REACH is dat een bedrijf in principe van alle stoffen die het produceert, verwerkt of doorgeeft aan klanten de risico's moet kennen en maatregelen moet benoemen (en voor het eigen bedrijf ook moet nemen) om die risico's te beheersen. Het is een Europese Verordening die eerdere regels vervangt, zoals in Nederland de Wet milieugevaarlijke stoffen (Wms). Het doel van REACH is het beschermen van mens en milieu tegen de risico's van chemische stoffen. Met de invoering van REACH regelgeving verschuift de verantwoordelijkheid voor een adequate risicobeheersing van chemische stoffen naar het bedrijfsleven. Ook Neways heeft hier de nodige aandacht aan geschonken en is, in afstemming met haar leveranciers, druk bezig om de complicance van de toegeleverde materialen in kaart te brengen.

### *Risico's met betrekking tot ICT-systemen*

Vrijwel alle werkmaatschappijen van Neways zijn aangesloten op het centrale ERP-systeem. Hiermee wordt de standaardinrichting van de logistieke en financiële processen gewaarborgd. Het mogelijk uitvallen van dit (BaaN-IV) systeem brengt een operationeel risico met zich mee, wat door Neways echter op diverse wijzen, onder andere via een intern en een extern back-up systeem, is afgedekt en daarmee tot een minimum teruggebracht is. Daarnaast geeft Neways hoge prioriteit aan interne controlemaatregelen zoals toegangsbeveiliging en functiescheiding. Ook met betrekking tot dit onderwerp zijn verbeteringen en functionaliteituitbreidingen voorzien in de nieuwe ERP-omgeving.

Enkele jaren geleden is het project 'Next Generation' gestart ter vervanging van de BaaN IV-systemen door een nieuw ERP LN-systeem van Infor, de opvolger van BaaN IV. Het project wordt door Neways zorgvuldig en in fases uitgerold, zoveel mogelijk met brede betrokkenheid van eigen medewerkers in projectgroepen. De risico's die gepaard gaan met de implementatie van en overgang naar een nieuw systeem zijn in kaart gebracht. Het belangrijkste risico is dat de implementatie leidt tot een verstoring van de bedrijfsprocessen die kunnen leiden tot leveringsproblemen.

Alle uitgewerkte modules zijn in een testomgeving getoetst, en er is uniformiteit gerealiseerd van de bedrijfsprocessen. De simulatietesten zijn inmiddels doorlopen en succesvol afgerond. De eerstvolgende fysieke implementaties zullen in de loop van 2015 worden gerealiseerd. De eerste werkmaatschappij die na uitgebreide testen begin 2015 onder het nieuwe ERP-systeem zal gaan opereren is Neways Advanced Applications.

In 2014 is de migratie naar het kantoorautomatiseringplatform in gang gezet; implementatie loopt door in 2015.

## 3. Financiële risico's

### *Liquiditeits- en solvabiliteitsrisico's*

Neways heeft in de afgelopen jaren haar schuldpositie sterk teruggebracht en daarmee de financiële positie aanzienlijk verbeterd om zodoende ook in mindere tijden te kunnen blijven investeren in de organisatie. In die zin wordt, mede gelet op het voor een belangrijk deel cyclische karakter van de onderneming, een conservatief financieringsbeleid gevolgd, waarbij ook werkkapitaalbeheer een zeer essentieel onderdeel is van de beleidsvoering. Liquiditeits- en solvabiliteitsrisico's worden beheerst op basis van de interne controle- en rapportagesystemen.

Ten aanzien van de financiële positie bedraagt de minimale solvabiliteit die Neways nastreeft 35%. De solvabiliteit wordt hierbij gedefinieerd als het garantievermogen gedeeld door totaal vermogen gecorrigeerd voor belastinglatenties en immateriële vaste activa. Dit percentage is mede vastgesteld met in achtneming van het kapitaal-intensieve en deels cyclische karakter van Neways.

### *Voorraadrisico's*

De totale voorraadpositie kan worden gesplitst in vrije voorraden, ordergebonden voorraden en halffabricaten. Het grootste risico ligt bij de vrije voorraden die niet gedekt zijn door concrete orders. Vrije voorraden ontstaan doordat de minimale bestelgrootte van onderdelen soms groter is dan benodigd voor een bepaalde order. Vaak kan de vrije voorraad in toekomstige orders van bekende of nieuwe producten/klanten worden gebruikt. Een probleem doet zich daarbij voor dat identieke componenten per klant soms een aparte codering hebben, waardoor de uitwisselbaarheid wordt beperkt. Door gebruik van het UAC-systeem (uniforme artikelcodering) wordt dit risico in sterke mate beperkt. Dit systeem draagt in belangrijke mate bij aan de beheersing van de voorraadrisico's. Door intensief monitoren van de vrije voorraad wordt het risico dat componenten incourant worden zoveel mogelijk beperkt.

### *Debiteurenrisico's*

In een periode van marktstagnatie of marktdaling hebben veel klanten van Neways te maken met een afnemende omzet en mindere resultaten. Daarnaast hebben zij op hun beurt vaak te maken met klanten die het financieel moeilijk hebben. Hierdoor neemt de druk in de keten om later te betalen dan overeengekomen toe. De kans dat partijen in financiële problemen komen wordt dan groter. Neways geeft een hoge prioriteit aan het beheersen van dit risico, zowel in een periode van marktdaling, maar ook in een periode van een toenemende vraag. Er wordt altijd zorgvuldig gekeken naar de post dubieuze debiteuren en de debiteurenportefeuille wordt goed bewaakt. Tevens beschikt Neways over een kredietverzekering voor een groot deel van de debiteurenportefeuille. Met een aantal grote klanten zijn financieringsovereenkomsten gesloten, waardoor facturen binnen enkele dagen na factuurdatum worden betaald. Het uitstaand debiteurensaldo en daarmee het debiteurenrisico is mede hierdoor relatief laag.

## 4. Verslaggevingrisico's

Ten behoeve van de maandelijkse verslaggeving maakt Neways gebruik van rapportges die worden gegenereerd vanuit een centraal aangestuurd en beheerd ERP-systeem (BaaN IV). Deelnemingen in vreemde valuta worden op maandelijkse basis omgerekend in euro's. Vorderingen op en schulden aan groepsmaatschappijen worden op kwartaalbasis afgestemd ten behoeve van juiste opname in het consolidatieproces en eliminatie hiervan.

Waarderingsgrondslagen en afsluitingprocedures worden op groepsniveau opgesteld en uitgevaardigd naar de werkmaatschappijen. De juiste naleving wordt eveneens op groepsniveau gemanaged en bewaakt.

### *In-control verklaring*

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de opzet en werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen. Het doel van deze systemen is tweeledig. Enerzijds is het doel om de belangrijkste risico's waaraan de onderneming is blootgesteld zo goed mogelijk te beheersen. Anderzijds gaat het om de realisatie van de operationele en financiële doelstellingen en het waarborgen van de naleving van wet- en regelgeving. De Raad van Bestuur beheerst de geïdentificeerde risico's mede middels een voortdurende bewaking van de operationele performance op basis van de wekelijkse en maandelijkse beoordeling van financiële en niet-financiële kengetallen. Tweemaandelijks worden de werkmaatschappijen bezocht, waarbij operationele aspecten worden besproken. Tevens is de organisatie zodanig ingericht dat de minimale controletechnische functiescheiding binnen Neways wordt gewaarborgd. Dergelijke systemen kunnen geen zekerheid bieden dat de ondernemingsdoelstellingen worden gerealiseerd, noch dat alle onjuistheden van materieel belang, verlies, fraude en overtredingen van wetten en regels geheel kunnen worden voorkomen. Risicobeheersing is een onderwerp dat regelmatig tussen Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen wordt besproken.

Het risicobeheersing- en controlesysteem heeft de voortdurende aandacht van het bestuur en maakt een wezenlijk deel uit van het bedrijfsmanagement.

Op grond van het bovenstaande verklaart de Raad van Bestuur, naar haar beste weten, dat:

- De risicobeheersing- en controlesystemen een redelijke mate van zekerheid geven dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat;
- De risicobeheersing- en controlesystemen in het verslagjaar naar behoren hebben gewerkt.

# Aandeelhoudersinformatie

## Beursnotering

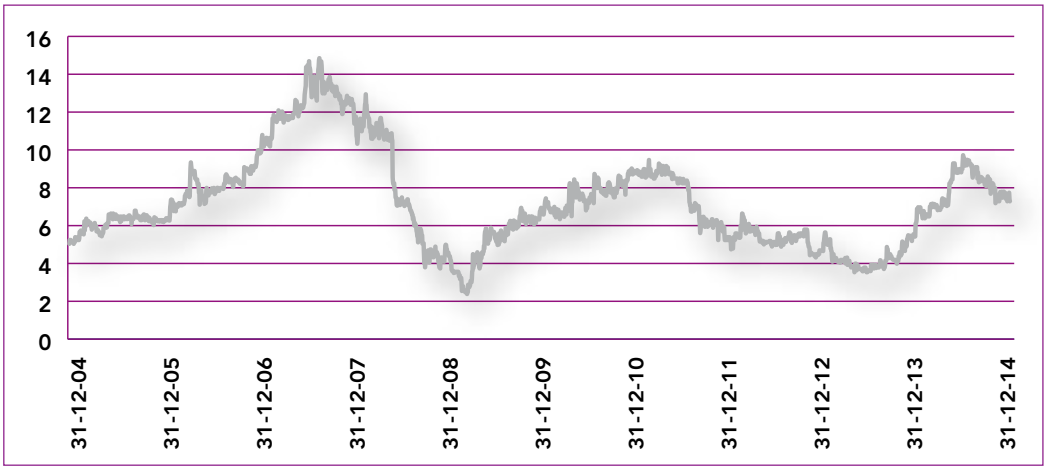
De gewone aandelen van Neways zijn genoteerd aan NYSE Euronext in Amsterdam. SNS Securities trad in 2014 op als liquidity provider voor de Neways-aandelen. Die samenwerking zal in 2015 worden voortgezet.

## Koersontwikkeling

Vanaf een laagste aandelenkoers van Neways eind januari 2014, steeg de koers in de maanden die volgden gestaag. Dit was het gevolg van positieve marktontwikkelingen, extra capaciteitsvraag, betere resultaten en de aankondiging van de overname van het Duitse BuS Groep. Begin juli 2014 werd de hoogste koers van het jaar bereikt. In de loop van het tweede halfjaar hadden orderuitstel, neerwaartse planbijstellingen van klanten, passend binnen de aanhoudende hoge dynamiek in de EMS-markt, zijn uitwerking op de resultaten en aandelenkoers van Neways.

| | |
|---|---|
| Slotkoers 31 december 2013 | € 6,13 |
| Laagste koers 2014 | (27 januari 2014) € 6,05 |
| Hoogste koers 2014 | (3 juli 2014) € 9,80 |
| Slotkoers 31 december 2014 | € 7,30 |

## Koersverloop gewone aandelen Neways




## Aandelenkapitaal

Neways kent maar één soort uitstaande aandelen. Deze gewone aandelen hebben een nominale waarde van € 0,50 per aandeel.

Door de uitoefening van personeelsopties en uitgifte van aandelen ten behoeve van de overname van BuS Groep is het aantal geplaatste gewone aandelen toegenomen van 9.945.706 aandelen eind 2013 naar 10.985.907 aandelen eind 2014.

De tabel hierna geeft het aantal geplaatste gewone aandelen per ultimo boekjaar en het gewogen gemiddeld aantal uitstaande aandelen weer.

*Aantal geplaatste gewone aandelen*

| | **2014** | 2013 |
|---|---|---|
| Per ultimo | 10.985.907 | 9.945.706 |
| Gewogen gemiddeld | 10.236.107 | 9.943.418 |

Neways maakt geen gebruik van een collectief (optioneel) aandelenspaarplan voor haar medewerkers.

## Aandeelhouders/Aandelenbezit

Op 1 juli 2013 is onder de wet corporate governance 'Frijns' een aantal aanpassingen doorgevoerd die onder andere van invloed zijn op de melding kapitaalbelang en/of zeggenschapsrecht. Dit houdt in dat de drempel van 5% in verband met de melding van een kapitaalbelang in beursvennootschappen is verlaagd tot 3%. In het kader van de Wet Melding Zeggenschap (WMZ) zijn de volgende aandeelhouders bekend met een belang boven de 3%:

| | |
|---|---|
| VDL Beleggingen B.V. | 26,5% |
| Stichting Administratiekantoor Tymen | 20,0% |
| Todlin N.V. | 9,6% |
| Fam. Maiwald | 7,7% |
| Menor Investments B.V. | 7,3% |
| Otterbrabant Beheer B.V. | 5,6% |

De meerderheid van de geplaatste gewone aandelen wordt gehouden door Nederlandse institutionele beleggers, family offices en particuliere beleggers.

De Raad van Bestuur bezit per 31 december 2014 geen aandelen Neways. Tevens is 9,0% van de geplaatste aandelen in handen van de voormalige eigenaren van BuS Groep als gevolg van de financiering van de overname. De percentages hebben betrekking op het totaal geplaatste aandelenkapitaal van 10.985.907 per 31 december 2014.

## Dividendbeleid

Op basis van het huidige dividendbeleid streeft Neways naar een dividenduitkering van 30% van de nettowinst. Voorwaarde voor uitkering van dividend is onder andere dat de solvabiliteit (garantievermogen gecorrigeerd voor actieve belastinglatentie en immateriële vaste activa/totaal vermogen) 35% of hoger is. Op basis van een evaluatie van het dividendbeleid zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 april 2015 een aangepast dividendbeleid worden voorgelegd, waarbij 40% van de winst na belasting zal worden uitgekeerd.

Op basis van het over 2014 gerealiseerde resultaat van € 0,63 per aandeel wordt voorgesteld aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om over het boekjaar 2014 een dividend uit te keren van € 0,25 per aandeel, uit te keren in aandelen. Dit komt neer op een pay-out ratio van 40%.

## Aandelenopties

Opties op aandelen worden jaarlijks toegekend aan de leden van de Raad van Bestuur en eventueel aan andere functionarissen, als onderdeel van hun beloningspakket en op grond van een door de Raad van Commissarissen genomen besluit. Dit besluit wordt ter goedkeuring aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd. In de besluitvorming over de toekenning van opties worden zowel behaalde als te behalen doelstellingen voor de eigen werkmaatschappij als individuele prestaties van de betreffende manager meegewogen.

De uitoefenprijs van de opties is gelijk aan de beurskoers op de datum van toekenning van de opties. De looptijd van de uitstaande opties is minimaal drie jaar. Een optie geeft recht op een gewoon aandeel Neways. In het optiebeleid van Neways is niet opgenomen dat aandelen worden ingekocht om het effect van verwatering door uitoefening van opties tegen te gaan.

In 2014 zijn aan de leden van de Raad van Bestuur elk 15.000 opties toegekend en aan overige functionarissen in totaal 20.000 opties, met een uitoefenprijs van € 7,05 en een looptijd van vijf jaar. Door leden van de Raad van Bestuur en overige functionarissen zijn in het verslagjaar 47.500 opties uitgeoefend. Meer informatie over de aan de leden van de Raad van Bestuur toegekende opties is te vinden in Toelichting 16 van de jaarrekening.

## Financiële kalender

| | |
|---|---|
| 2 maart 2015 | Publicatie jaarcijfers 2014 / Jaarverslag 2014 |
| 16 april 2015 | Algemene Vergadering van Aandeelhouders*) |
| 16 april 2015 | Publicatie tussentijds handelsbericht |
| 26 augustus 2015 | Publicatie halfjaarcijfers 2015 |
| 3 november 2015 | Publicatie tussentijds handelsbericht |

*) De Algemene Vergadering van Aandeelhouders over het boekjaar 2014 zal plaatsvinden in het Evoluon te Eindhoven, aanvang 14.00 uur.

## Voorkoming misbruik van voorwetenschap

De bestaande regelgeving, zoals weergegeven in de Modelcode, ten aanzien van zowel de interne als externe behandeling van koersgevoelige informatie, wordt periodiek herzien en indien nodig aangescherpt met eigen richtlijnen. De regelgeving heeft niet alleen betrekking op de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur, maar ook op de managementlaag onder de Raad van Bestuur en alle betrokken staffunctionarissen die in aanraking komen met koersgevoelige informatie. Neways heeft een compliance officer die toeziet op en zorg draagt voor een goede naleving van de regelgeving.

## Investor relations

Om beleggers zo goed mogelijk te informeren communiceert Neways op structurele wijze over de gang van zaken binnen de organisatie. Naast de communicatie van jaar- en halfjaarcijfers, tussentijdse verslagen, andere berichtgeving en de gebruikelijke fysieke bijeenkomsten met analisten, pers en grotere aandeelhouders, werd op 16 september 2014 de ‘Neways Open Dag’ georganiseerd. Circa 70 institutionele en particuliere aandeelhouders waren te gast bij de werkmaatschappijen Neways Cable & Wire Solutions en Neways Micro Electronics in Echt. Op deze dag werden er presentaties gegeven door de leden van de Raad van Bestuur, door de algemeen directeur van

Neways Cable & Wire Solutions, de heer Mark van den Heuvel en door de algemeen directeur van Neways Micro Electronics, de heer Wim Gosselink. Daarnaast werd voor aandeelhouders een rondleiding verzorgd bij Neways Micro Electronics. Tijdens de aandeelhoudersdag was uitgebreide gelegenheid om op informele wijze van gedachten te wisselen met leden van de Raad van Bestuur.
In het beleid van Neways staan de kernbegrippen van corporate governance centraal, te weten openheid naar (transparantie en verantwoording afleggen) en zeggenschap voor de aandeelhouders. Van belang is daarbij die informatie aan de aandeelhouders te verstrekken die nodig is om de kwaliteit van het bestuur te kunnen beoordelen en indien nodig te corrigeren. Daarbij wordt ondermeer aandacht besteed aan communicatie over de gevoerde strategie, de implementatie hiervan en de wijze van besluitvorming binnen de onderneming.

Voor Neways werkt de beursnotering stimulerend en de kritische blik van aandeelhouders, analisten en (financiële) media motiveert tot extra zorgvuldigheid in de bedrijfsvoering. Ook voor het commerciële en personeelsbeleid heeft een beursnotering duidelijk voordelen. Zo komt de notering en de daarbij behorende geboden transparantie de relatie met klanten sterk ten goede en helpt de notering Neways bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers.

Neways is haar aandeelhouders zeer erkentelijk voor hun steun in de afgelopen jaren en het vertrouwen in het management en de organisatie. Het continue nastreven van een stabiel fundament in combinatie met een duidelijke, consistente strategie en het inzetten van innovatief vermogen is onontbeerlijk voor een organisatie die ook in de toekomst als werkgever, businesspartner en investering toegevoegde waarde wil bieden.

Meer informatie over het aandeel Neways kan worden gevonden op www.neways.nl.
U kunt ook contact opnemen via info@newayselectronics.com of per telefoon (040 267 92 01).

# Bestuursverklaring

**inzake art 5:25c van de Wft.**

De Raad van Bestuur van Neways Electronics International N.V. verklaart dat, voor zover bekend:

- De jaarrekening 2014 een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie per 31 december 2014 en het resultaat over 2014 van Neways Electronics International N.V. en de in de consolidatie opgenomen groepsmaatschappijen;

- Het jaarverslag 2014 een getrouw beeld geeft omtrent de toestand per 31 december 2014, de gang van zaken gedurende 2014 van Neways Electronics International N.V. en van de hiermee verbonden groepsmaatschappijen welke in de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen en dat in het jaarverslag de wezenlijke risico's, waarmee de vennootschap wordt geconfronteerd, zijn beschreven.

Vincent de Bok
CEO/CFO

Huub van der Vrande
CEO/COO

# Bericht van de Raad van Commissarissen

Neways heeft een bewogen jaar achter de rug. Een drukke start met in de eerste maanden van 2014 voor meerdere werkmaatschappijen extra capaciteitsvraag. Dit was onder andere het gevolg van de sluiting van Neways Electronics Production in Kassel (Duitsland), volgend op de grote brand die productie in de werkmaatschappij niet meer mogelijk maakte.

Het jaar 2014 heeft natuurlijk ook voor een groot deel in het teken gestaan van de succesvolle overname van BuS Groep, de grootste overname in de historie van Neways ooit. Met deze overname, waarvan de integratie nog volop gaande is, wordt Neways een Top-5 speler op de EMS-markt in Europa en heeft het meer specifiek haar positie in de voor de maakindustrie belangrijke Duitse markt in een keer aanzienlijk versterkt.

In het afgelopen jaar zag Neways gedurende het tweede kwartaal een kentering van de omzet waarbij de volatiliteit in de vraag zorgde voor een toenemende onbalans in de capaciteitsbezetting binnen de Groep. Snel schakelen, anticiperen én meedenken met de klant zijn een must om als bedrijf succesvol te kunnen zijn. Dit is bij uitstek een gegeven voor Neways als one-stop-provider en aanbieder van life cycle management van elektronische componenten en systemen.

In 2015 zal, naast focus op de integratie van BuS Groep, de aandacht gericht zijn op zowel verbetering van de individuele prestaties van de Neways-werkmaatschappijen als het gezamenlijke resultaat. In 2014 is in dit kader de aansturing van diverse werkmaatschappijen versterkt wat in 2015 zal moeten leiden tot concrete verbeteringen.

## Jaarrekening en decharge

De door de Raad van Bestuur opgemaakte jaarrekening 2014 is aan de Raad van Commissarissen voorgelegd en met EY als externe accountant uitvoerig besproken. EY heeft de jaarrekening 2014 gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende controleverklaring. Deze verklaring is opgenomen in dit jaarverslag onder de overige gegevens.

De Raad van Commissarissen heeft vastgesteld dat het verslag van de Raad van Bestuur over 2014 voldoet aan de eisen van transparantie en dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de financiële positie en de winstgevendheid van de onderneming. Derhalve wordt voorgesteld aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening 2014 vast te stellen en de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen decharge te verlenen voor het gevoerde beleid, respectievelijk het gehouden toezicht op dit beleid over het afgelopen boekjaar.

## Nettoresultaat en dividend

In 2014 werd een nettoresultaat voor eenmalige baten en lasten gerealiseerd van € 5,3 miljoen ten opzichte van € 4,7 miljoen in 2013. Inclusief eenmalige baten en lasten kwam het nettoresultaat uit op € 7,0 miljoen, in 2013 bedroeg dit € 1,9 miljoen. Op basis van een evaluatie van het dividendbeleid zal aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 april 2015 een aangepast dividendbeleid worden voorgelegd, waarbij in plaats van 30% een uitkering van 40% van de winst na belasting zal worden gedaan. De Raad van Bestuur heeft met instemming van de Raad van Commissarissen besloten om over het boekjaar 2014 een dividend uit te keren van € 0,25 per aandeel. Het uit te keren dividend over 2014 komt neer op 40% van het nettoresultaat, in lijn met het voor te leggen aangepaste dividendbeleid. De Raad van Commissarissen stelt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor deze winstbestemming vast te stellen.

## Samenstelling Raad van Bestuur

In 2014 zijn er geen wijzigingen opgetreden in de Raad van Bestuur. De tweehoofdige Raad van Bestuur bestaat uit de heer Vincent de Bok (Chief Financial Officer) en de heer Huub van der Vrande (Chief Operating Officer) die ten tijde van hun aanstelling voor onbepaalde tijd zijn benoemd. De leden van de Raad van Bestuur vervulden ook in 2014 gezamenlijk de Chief Executive Officer-taken.

In oktober 2014 heeft de heer Vincent de Bok de wens uitgesproken zijn functie in de loop van 2015 neer te leggen. Met inachtneming van het voorgenomen vertrek van de heer De Bok is de selectieprocedure voor een opvolger gestart en is tevens besloten de Raad van Bestuur uit te breiden met een derde persoon die als COO verantwoordelijk zal zijn voor de operationele gang van zaken.

De rolverdeling binnen de Raad van Bestuur wordt daarmee ook anders. De heer Van der Vrande zal als CEO verantwoordelijk zijn voor de algemene leiding en commercie. De opvolger van de heer De Bok zal worden benoemd als CFO en geen CEO taken op zich nemen.

Per 1 januari 2015 is de heer Adrie van Bragt benoemd als COO en lid van de Raad van Bestuur. Hij is sinds 1992 werkzaam bij Neways, waarvan de laatste 10 jaar als statutair directeur van werkmaatschappij Neways Advanced Applications.

Na een zorgvuldig selectieproces voor een geschikte kandidaat als CFO binnen de Raad van Bestuur zal de Raad van Commissarissen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 april 2015 in kennis stellen van de voorgenomen benoeming van de heer Paul de Koning als CFO.

De heer De Koning (1963) was van 2009 tot heden CFO bij Scheuten Glas in Venlo en heeft daarvoor diverse financiële functies gehad bij NXP Semiconductors en Philips.

## Samenstelling Raad van Commissarissen

Na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 10 april 2014 eindigde de lopende derde termijn van de heer Boers als voorzitter en lid van de Raad van Commissarissen. Hij had aangegeven zich niet voor herbenoeming beschikbaar te stellen. Zoals in het jaarverslag 2013 aangegeven had de Raad van Commissarissen de heer Jan Buné bereid gevonden zich in 2014 als kandidaat beschikbaar te stellen. De heer Buné heeft echter om persoonlijke redenen en in goed overleg met de Raad van Commissarissen afgezien van zijn kandidatuur.
De heer Boers heeft – gegeven de ontstane situatie – toegezegd zich voor een periode van maximaal een jaar beschikbaar te stellen om de continuïteit binnen de Raad van Commissarissen en de zorgvuldigheid van het zoek- en selectieproces naar een geschikte kandidaat-vervanger te borgen.

In een in mei 2014 gehouden Buitengewone Algemene Vergadering van Aandeelhouders (BAVA) is de herbenoeming van de heer Dick Boers als lid van de Raad van Commissarissen voor een periode van maximaal een jaar goedgekeurd. De heer Boers vervult binnen de Raad van Commissarissen, zoals ook de afgelopen jaren, de rol van Voorzitter.

De samenstelling van de Raad van Commissarissen voldoet aan de richtlijnen van de Nederlandse Corporate Governance Code. De samenstelling is evenwichtig en zodanig dat de combinatie van ervaring, deskundigheid en onafhankelijkheid de Raad van Commissarissen in staat stelt haar diverse taken naar behoren te verrichten.

De voorzitter van de Raad van Commissarissen, de heer Dick Boers heeft een sterke en langjarige financiële en bedrijfskundige achtergrond en bestuurlijke ervaring. De heer Henk Scheepers beschikt over uitgebreide expertise op voor Neways relevante markten. Met de benoeming van de heer René Penning de Vries in 2013 beschikt de Raad van Commissarissen over een commissaris met, naast uitgebreide kennis en ervaring in de halfgeleidersector en kennis en expertise op het gebied van innovatie en R&D, tevens over een verder uitgebreid en relevant netwerk.

Na afloop van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 16 april 2015 eindigt de (tijdelijke) herbenoeming van de heer Boers als voorzitter en lid van de Raad van Commissarissen. Zoals eerder vermeld zal de heer Boers zich niet voor herbenoeming beschikbaar stellen.

Gedurende 2014 heeft de Raad van Commissarissen zich georiënteerd op het vinden van een geschikte kandidaat, die de heer Boers als commissaris zou kunnen vervangen. Eind 2014 heeft de Raad van Commissarissen de heer Peter van Bommel bereid gevonden zich in 2015 als kandidaat beschikbaar te stellen. Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zal worden voorgesteld om de heer Peter van Bommel (1957) te benoemen als opvolger van de heer Boers. De heer Van Bommel is momenteel CFO en lid van de Raad van Bestuur van ASMI. Tevens is hij lid van de Raad van Commissarissen van KPN en een non-executive director van ASM-PT (Hong Kong). De heer Van Bommel heeft eerder CFO functies bekleed bij o.a. NXP en bij verschillende divisies

binnen Philips. De heer Van Bommel zal met zijn kennis van de sector, zijn financiële, bedrijfskundige en bestuurlijke ervaring een waardevolle aanvulling zijn op de Raad van Commissarissen van Neways.

Ter introductie heeft de heer Van Bommel gesprekken gevoerd met de Raad van Bestuur en de centrale ondernemingsraad (Centraal Overleg Neways; CON), en een vergadering van de Raad van Commissarissen bijgewoond. De Raad van Commissarissen verwacht met de kandidaatstelling van de heer Van Bommel een waardige vervanger te hebben gevonden en draagt de heer Van Bommel op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 16 april 2015 voor om te benoemen als commissaris. Na aanstelling van de heer Van Bommel als lid van de Raad van Commissarissen is in de nieuwe samenstelling de heer Henk Scheepers voorzitter van de Raad van Commissarissen en de heer René Penning de Vries vicevoorzitter.

## Werkzaamheden

De Raad van Commissarissen komt jaarlijks minimaal vijfmaal formeel bijeen met de Raad van Bestuur. Eén van deze vergaderingen heeft plaatsgevonden in het bijzijn van de externe accountant, EY. Daarnaast vindt tevens minimaal eenmaal per jaar een bijeenkomst plaats zonder de Raad van Bestuur teneinde het eigen functioneren te bespreken. Gedurende het jaar heeft aanvullend overleg tussen de individuele leden van de Raad van Commissarissen plaatsgevonden.

In het afgelopen jaar is er naast de bespreking van de financiële prestaties veel aandacht uitgegaan naar een aantal belangrijke strategische en operationele onderwerpen, waarbij ook veelvuldig overleg heeft plaatsgevonden met de Raad van Bestuur.

In totaal zijn er tien bijeenkomsten geweest in aanwezigheid van de Raad van Bestuur waarbij de extra overbijeenkomsten met name zijn belegd om de acquisitie van BuS Groep te bespreken. Daarnaast is de Raad van Commissarissen gericht bezig geweest met het selectieproces voor het vinden van een waardige vervanger voor de heer Dick Boers in 2015, de werving- en selectie van een opvolger van de heer Vincent de Bok voor de rol van CFO in 2015 en de uitbreiding van de Raad van Bestuur met Adrie van Bragt als COO. Tevens is uitgebreid gesproken over de versterkte aansturing van de verschillende werkmaatschappijen, het verbeteren van de capaciteitsbezetting binnen de Groep en de operationele en financiële prestaties bij individuele werkmaatschappijen.

De samenwerking tussen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur kan ook in 2014 worden gekenmerkt als zeer direct, proactief, transparant en respectvol. De raden zijn goed op elkaar ingespeeld, een onafhankelijke kritische houding is echter altijd bepalend.

Met de accountant wordt door de Raad van Commissarissen op jaarlijkse basis het accountantsverslag uitvoerig besproken. In dit overleg met EY is ondermeer gesproken over opzet, werking en verdere verbetering van de interne risicobeheersingsystemen. Tevens is gesproken over het integratieproces volgend op de overname van BuS Groep en over de voortgang van het project ‘Next Generation’, dat erop gericht is de interne

controle procedures meer te centraliseren middels het nieuw te implementeren ERP-systeem.
De voorzitter van de Raad van Commissarissen is tevens aanwezig geweest bij een vergadering van de centrale ondernemingsraad (Centraal Overleg Neways; CON), waarbij diverse onderwerpen werden besproken, waaronder de overname van BuS Groep die uitvoerig aan bod kwam.

## Bezoldiging Raad van Bestuur

Ieder jaar wordt het beloningsbeleid door de Raad van Commissarissen geëvalueerd. De uitgangspunten van het remuneratiebeleid zijn te vinden in het onderdeel Corporate Governance van dit jaarverslag en op de corporate website van Neways (www.neways.nl).

In lijn met deze uitgangspunten ontvangen de leden van de Raad van Bestuur een beloning die jaarlijks is vastgesteld en bestaat uit een basissalaris en een variabele beloning. Opgemerkt wordt dat het basissalaris en de variabele beloning in verhouding tot elkaar staan en dat de hoogte en samenstelling is getoetst aan het niveau van vergelijkbare functies in de markt. Het variabele deel van de beloning is afhankelijk gesteld van een combinatie van financiële, operationele en persoonlijke prestatie-criteria. Voor de langere termijn maakt een aandelenoptieregeling deel uit van het beloningspakket. Opties op aandelen hebben daarbij een looptijd van minimaal 3 jaar.

De Raad van Commissarissen heeft de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur in december opnieuw vastgesteld. Aan de leden van de Raad van Bestuur gezamenlijk zijn in 2014 in totaal 30.000 opties toegekend met een maximale looptijd van vijf jaar en een uitoefenprijs van € 7,05. Voor nadere details over de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar Toelichting 24 van de jaarrekening.

## Corporate Governance Code

Neways vindt een goede corporate governance van groot belang. De onderneming voldoet in 2014 dan ook aan het merendeel van de aanbevelingen uit de Nederlandse Corporate Governance Code. Uitzonderingen hierop worden toegelicht in het hoofd-stuk Corporate governance van dit jaarverslag. In het boekjaar 2014 is de Corporate Governance Code binnen de Raad van Commissarissen zoals gebruikelijk aan de orde geweest. Dit heeft niet geleid tot wijzigingen ten aanzien van de aanbevelingen die Neways niet overneemt en de motivering hiervoor.

## Contact met aandeelhouders

Het beleid van de Raad van Bestuur, waarbij wordt gestreefd naar een zo groot moge-lijke transparantie en zeggenschap voor alle aandeelhouders, wordt ondersteund door de Raad van Commissarissen.

De contacten met de aandeelhouders lopen hoofdzakelijk via de Raad van Bestuur, maar de Raad van Commissarissen erkent het belang van directe communicatie met de aandeelhouders. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders was in 2014 het belangrijkste moment om formeel en informeel van gedachten te wisselen. Daarnaast zijn er in 2014 drie Buitengewone Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders

gehouden die te maken hadden met de overname van BuS Groep, de herbenoeming van de heer Boers als lid van de Raad van Commissarissen en de benoeming van de heer Van Bragt als COO en lid van de Raad van Bestuur.

## Bezoldiging Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen ontving in 2014 een vaste honorering, onafhankelijk van de resultaten van Neways. Nadere details hierover zijn te vinden in Toelichting 24 van de jaarrekening.

## Waardering voor management en medewerkers van Neways

De start van 2014 met twee werkmaatschappijen minder, een grote overname met de acquisitie van BuS Groep en het voortdurend schakelen naar aanleiding van de diverse planbijstellingen van klanten, maakt dat de Neways-organisatie ook afgelopen jaar weer volop in beweging was.

Het betekent ook dat er veel van de Neways-medewerkers is gevraagd. Daarbij komt het aan op toewijding, aanpassings- en doorzettingsvermogen. Maar het gaat ook om een proactieve houding en denken in oplossingen. Dit zijn naast technologische expertise en knowhow, softere eigenschappen waarvan we verwachten dat medewerkers die hebben of die kunnen ontwikkelen. Het zijn eigenschappen die cruciaal zijn om ook in 2015 het vertrouwen van klanten te verdienen en te behouden, om effectief te kunnen anticiperen op sterke schommelingen in de vraag gedurende het jaar en de Neways' markt- en concurrentiepositie in de EMS-markt in Europa verder te versterken.

De Raad van Commissarissen spreekt graag haar erkentelijkheid uit voor de inzet, het enthousiasme en het vele werk dat door de medewerkers, het management en de Raad van Bestuur is verzet in 2014.

Son, 27 februari 2015

Raad van Commissarissen
Dick Boers (Voorzitter)
Henk Scheepers (Vicevoorzitter)
René Penning de Vries

# Technologiepartner

Neways is een internationale one-stop-provider voor geavanceerde en geïntegreerde elektronische componenten, samenstellingen en systemen. Voor onze klanten zijn we een technologiepartner, een vertrouwde partij die vanaf het begin van een traject betrokken is bij de ontwikkeling en meedenkt – zowel op strategisch als op operationeel niveau.

## Oplossingen bieden

Neways denkt in oplossingen, oplossingen voor een scala aan sectoren: de industriële sector, de automotive sector, de halfgeleiderindustrie, de medische sector en de defensie-industrie. Door intensieve samenwerking ontstaan voortdurend nieuwe initiatieven op het gebied van kwaliteit en innovatie. Optimalisatie van deze samenwerking leidt tot belangrijke efficientievoordelen –voor Neways maar voorop natuurlijk voor onze klant.

Bij Neways stopt de dienstverlening niet bij het afronden van een project, onze verantwoordelijkheid gaat door. Als partner leren we onze klant goed kennen en daarin gaan we tot het uiterste, niet alleen op de hoogte zijn van de wensen en eisen van onze klant maar ook rekening houden met de behoeften van de eindklant. Dat maakt Neways tot een technologiepartner die altijd naar een hoger niveau streeft, voor onze klant, met onze klant.



‘Neways: een internationale one-stop-provider’



# Jaarrekening 2014

# GECONSOLIDEERDE BALANS

| Bedragen x € 1.000 per 31 december | Toelichting | 2014 | 2013 |
|---|---|---|---|
| **Vaste activa** | | | |
| **Materiële vaste activa** | | | |
| Gebouwen en terreinen | 6 | 15.225 | 2.491 |
| Machines en inventarissen | 6 | 22.571 | 10.666 |
| | | **37.796** | **13.157** |
| **Immateriële vaste activa** | | | |
| Software | 7 | 5.347 | 3.493 |
| Goodwill | 7 | 2.754 | 2.754 |
| Klantenrelaties | 7 | 6.180 | 0 |
| | | **14.281** | **6.247** |
| **Financiële vaste activa** | | **10** | **0** |
| **Uitgestelde belastingvorderingen** | 8 | **4.620** | **1.242** |
| **Totaal vaste activa** | | **56.707** | **20.646** |
| **Vlottende activa** | | | |
| **Voorraden** | | | |
| Grond- en hulpstoffen | 9 | 55.382 | 37.773 |
| Halffabrikaten | 9 | 24.025 | 9.640 |
| | | **79.407** | **47.413** |
| **Vorderingen** | | | |
| Handelsvorderingen en overige vorderingen | 10 | 36.889 | 30.420 |
| Vennootschapsbelasting | | 412 | 0 |
| | | **37.301** | **30.420** |
| **Geldmiddelen** | | **1.778** | **22.143** |
| **Totaal vlottende activa** | | **118.486** | **99.976** |
| **Totaal activa** | | **175.193** | **120.622** |

| Bedragen x € 1.000 per 31 december | Toelichting | 2014 | 2013 |
|---|---|---|---|
| **Eigen vermogen** | | | |
| Geplaatst en gestort kapitaal | 11 | 5.493 | 4.972 |
| Agio | | 39.237 | 30.120 |
| Ingehouden winst | | 20.671 | 14.712 |
| Valutaomrekeningsreserve | 11 | 590 | 267 |
| **Eigen vermogen toe te rekenen aan houders van eigen vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij** | | **65.991** | **50.071** |
| **Langlopende verplichtingen** | | | |
| Rentedragende leningen | 13 | 22.144 | 380 |
| Voorzieningen | 14 | 0 | 257 |
| Pensioen- en jubileumverplichtingen | 15 | 5.380 | 4.025 |
| Uitgestelde belastingverplichtingen | 8 | 4.002 | 1.052 |
| | | **31.526** | **5.714** |
| **Kortlopende verplichtingen** | | | |
| Rekening courant kredieten | 13 | 6.088 | 0 |
| Rentedragende leningen | 13 | 8.352 | 263 |
| Handelsschulden en overige te betalen posten | 17 | 56.723 | 51.151 |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen | | 6.312 | 5.900 |
| Vennootschapsbelasting | | 0 | 763 |
| Voorzieningen | 14 | 201 | 6.760 |
| | | **77.676** | **64.837** |
| **TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN** | | **175.193** | **120.622** |

# GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN

| Bedragen x € 1.000 | Toelichting | 2014 | 2013 |
|---|---|---|---|
| Opbrengst verkoop van goederen | | 308.628 | 265.017 |
| Winst uit voordelige koop op contractdatum | | *5.986* | *0* |
| Ontwikkeling reële waarde aandelen tussen contractdatum en overnamedatum | | *-2.482* | *0* |
| Winst uit voordelige koop op overnamedatum | | *3.504* | *0* |
| Bedrijfsschade-uitkeringen | | *0* | *8.597* |
| Overige bedrijfsopbrengsten | 18 | 3.504 | 8.597 |
| Wijziging in voorraad halffabrikaten en gereed product | | 1.605 | -36 |
| Grond- en hulpstoffen | | -185.381 | -159.294 |
| Personeelskosten | 19 | -88.045 | -84.649 |
| Afschrijvingen | 20 | -6.283 | -3.604 |
| Overige lasten | 21 | -27.468 | -23.435 |
| **Bedrijfsresultaat** | | **6.560** | **2.596** |
| Financieringskosten | 22 | -1.258 | -589 |
| **Resultaat voor belastingen** | | **5.302** | **2.007** |
| Belastingbate/(last) | 8 | 1.657 | -87 |
| **Nettoresultaat** | | **6.959** | **1.920** |
| **Niet-gerealiseerde resultaten** | | | |
| *Te herrubriceren naar de resultatenrekening in volgende perioden:* | | | |
| *Koersverschillen omrekening buitenlandse deelnemingen* | | 323 | -49 |
| **Totaal niet-gerealiseerde resultaten te herrubriceren naar de resultatenrekening in volgende perioden** | | **323** | **-49** |
| *Posten niet te herrubriceren naar de resultatenrekening in volgende perioden:* | | | |
| Actuariële winsten / (verliezen) op toegezegd-pensioenregelingen | 15 | -562 | 175 |
| Effect winstbelasting | | 161 | -55 |
| | | -401 | 120 |
| **Totaal niet-gerealiseerde resultaten niet te herrubriceren naar de resultatenrekening in volgende perioden** | | **-401** | **120** |
| **Niet-gerealiseerde resultaten na belasting** | | **-78** | 71 |
| **Totaal gerealiseerd en niet-gerealiseerd resultaat na belasting toe te rekenen aan houders van gewone aandelen** | | **6.881** | **1.991** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Nettoresultaat toe te rekenen aan houders van eigen vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij** | | **6.959** | **1.920** |
| **Totaal gerealiseerd en niet-gerealiseerd resultaat na belasting toe te rekenen aan houders van eigen vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij** | | **6.881** | **1.991** |
| **Resultaat per aandeel (in €):** | 23 | | |
| - Nettoresultaat per aandeel toe te rekenen aan houders van gewone aandelen van de moedermaatschappij | | 0,68 | 0,19 |
| - Verwaterd nettoresultaat per aandeel toe te rekenen aan houders van gewone aandelen van de moedermaatschappij | | 0,66 | 0,19 |

# GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

| Bedragen x € 1.000 | Toelichting | 2014 | 2013 |
|---|---|---|---|
| **Operationele activiteiten** | | | |
| Resultaat voor belastingen | | 5.302 | 2.007 |
| *Aanpassingen voor:* | | | |
| Winst uit voordelige koop | | -3.504 | 0 |
| Afschrijving van materiële vaste activa | 6 | 4.454 | 3.532 |
| Afschrijving van immateriële vaste activa | 7 | 1.829 | 72 |
| Kosten toegekende personeelsopties | 16 | 69 | 83 |
| Financieringskosten | 22 | 1.258 | 589 |
| Mutatie voorzieningen en pensioenverplichtingen | | -6.640 | 6.578 |
| Mutaties in het werkkapitaal *) | | 4.171 | 18.272 |
| | | **6.939** | **31.133** |
| Overige mutaties: | | | |
| Betaalde rente | | -1.017 | -560 |
| Ontvangen (betaalde) vennootschapsbelasting | | -4.029 | 158 |
| **Kasstroom uit operationele activiteiten** | | **1.893** | **30.731** |
| **Investeringsactiviteiten** | | | |
| Investeringen in immateriële vaste activa | 7 | -1.175 | -1.548 |
| Investeringen in materiële vaste activa | 6 | -7.483 | -2.502 |
| Desinvesteringen materiële vaste activa | 6 | 0 | 1.669 |
| Acquisitie van een dochteronderneming verminderd met verworven kasmiddelen | 5 | -25.777 | 0 |
| **Kasstroom uit investeringsactiviteiten** | | **-34.435** | **-2.381** |
| **Financieringsactiviteiten** | | | |
| Ontvangsten uit rentedragende leningen | | 17.897 | 0 |
| Aflossingen van rentedragende leningen | | -11.236 | -390 |
| Meer (-minder) gebruik van rekening courant kredieten | | 6.088 | -6.191 |
| Dividenden betaald aan houders van gewone aandelen | | -599 | -119 |
| Ontvangsten uit uitoefening van opties | | 156 | 7 |
| **Kasstroom uit financieringsactiviteiten** | | **12.306** | **-6.693** |
| **Mutatie in geldmiddelen** | | **-20.236** | **21.656** |
| Netto-omrekeningsverschil vreemde valuta | | -129 | 79 |
| Geldmiddelen per 1 januari | | 22.143 | 407 |
| **Geldmiddelen per 31 december** | | **1.778** | **22.143** |
| ***) Mutaties in het werkkapitaal** | | | |
| Voorraden | | 897 | 6.103 |
| Handelsvorderingen en overige vorderingen | | 11.029 | -3.621 |
| Handelsschulden en overige te betalen posten | | -4.090 | 17.010 |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen | | -3.665 | -1.220 |
| | | **4.171** | **18.272** |

## GECONSOLIDEERD MUTATIEOVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

| Bedragen x € 1.000 | Toelichting | Geplaatst en gestort kapitaal | Agio | Ingehouden winst | Valuta omrekeningsreserve | Totaal eigen vermogen |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Stand per 1 januari 2013** | | **4.971** | **30.031** | **12.791** | **316** | **48.109** |
| Winst over het boekjaar | | | | 1.920 | | 1.920 |
| Niet-gerealiseerde resultaten | | | | 120 | -49 | 71 |
| Totaal gerealiseerd en niet-gerealiseerd resultaat | | 0 | 0 | 2.040 | -49 | 1.991 |
| Uitoefening opties | 11 | 1 | 6 | | | 7 |
| Uitgifte van aandelenopties | 16 | | 83 | | | 83 |
| Dividenden | 12 | | | -119 | | -119 |
| **Stand per 31 december 2013** | | **4.972** | **30.120** | **14.712** | **267** | **50.071** |
| Winst over het boekjaar | | | | 6.959 | | 6.959 |
| Niet-gerealiseerde resultaten | | | | -401 | 323 | -78 |
| Totaal gerealiseerd en niet-gerealiseerd resultaat | | 0 | 0 | 6.558 | 323 | 6.881 |
| Uitgifte aandelen | 11 | 497 | 8.785 | | | 9.282 |
| Uitoefening opties | 16 | 24 | 132 | | | 156 |
| Uitgifte van aandelenopties | | | 69 | | | 69 |
| Call-optie converteerbare leningen | 12 | | 131 | | | 131 |
| Dividenden | | | | -599 | | -599 |
| **Stand per 31 december 2014** | | **5.493** | **39.237** | **20.671** | **590** | **65.991** |

# TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

## 1. INFORMATIE INZAKE DE GROEP

De geconsolideerde jaarrekening van Neways Electronics International N.V. per 31 december 2014 wordt ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 16 april 2015. Neways Electronics International N.V. is een in Nederland opgerichte en gevestigde vennootschap waarvan de aandelen openbaar worden verhandeld aan Euronext Amsterdam (symbool: NEWAY).
Neways Electronics International N.V. en haar dochterondernemingen vormen samen de Groep. De Groep is een internationale one-stop-provider voor geavanceerde en geïntegreerde elektronische componenten, samenstellingen en systemen voor de industriële elektronicasector.

## 2. GRONDSLAGEN BIJ DE OPSTELLING VAN DE JAARREKENING

### 2.1 Grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening

Neways Electronics International N.V. heeft geen onzekerheid van materieel belang geïdentificeerd die gerede twijfel kan doen ontstaan over het vermogen van de entiteit om haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit voort te zetten. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kostprijs. De geconsolideerde jaarrekening luidt in euro's.

*Overeenstemmingsverklaring*
De geconsolideerde jaarrekening van Neways Electronics International N.V. en haar dochterondernemingen is opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS), zoals aanvaard binnen de Europese Unie en zoals deze van kracht waren bij aanvang van het boekjaar.

*Grondslagen voor de consolidatie*
In de geconsolideerde jaarrekening worden de financiële gegevens van Neways Electronics International N.V. en haar dochterondernemingen per 31 december opgenomen. De verwerking van die gegevens vindt plaats volgens de integrale consolidatiemethode op basis van uniforme waarderings- en resultaatbepalingsgrondslagen. Aanpassingen worden gemaakt om bestaande verschillen in waarderingsgrondslagen in lijn te brengen met die van de moedermaatschappij. Bijgevolg worden de financiële gegevens van de groepsmaatschappijen voor 100% in de consolidatie betrokken. Bij consolidatie worden alle activa, verplichtingen, vermogen, baten, lasten en kasstromen voortvloeiend uit transacties binnen de Groep volledig geëlimineerd. Als dochterondernemingen worden aangemerkt, ondernemingen waarin door Neways Electronics International N.V. feitelijke zeggenschap wordt uitgeoefend. Het moment waarop feitelijke zeggenschap wordt verworven, is tevens het moment waarop een nieuwe dochteronderneming meegeconsolideerd wordt. Consolidatie wordt voortgezet tot het moment dat de feitelijke zeggenschap ophoudt te bestaan. Een wijziging in het eigendomsbelang in een dochteronderneming zonder verlies van zeggenschap wordt administratief verwerkt als een eigen-vermogenstransactie.
De vennootschappen die in de consolidatie zijn opgenomen worden weergegeven in de Toelichting onder punt 24.

*Enkelvoudige jaarrekening*
Bij het opstellen van de jaarrekening van Neways Electronics International N.V. is ten aanzien van de winst- en verliesrekening gebruik gemaakt van de vrijstelling ex artikel 402 Boek 2 BW. Deze jaarrekening is opgesteld op basis van Titel 9, Boek 2 B.W., waarbij gebruik wordt gemaakt van de IFRS-grondslagen zoals aanvaard binnen de Europese Unie en toegepast in de geconsolideerde jaarrekening.

## 2.2. Stelselwijzigingen

De toegepaste grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn consistent met die van het voorgaande boekjaar, met uitzondering van de eerste toepassing van nieuwe en gewijzigde IFRS-standaarden en IFRIC-interpretaties van kracht per 1 januari 2014. Het gaat hierbij om de volgende standaarden en interpretaties.

- IFRS 10 De geconsolideerde jaarrekening, van kracht per 1 januari 2014
- IFRS 11 Gezamenlijke overeenkomsten, van kracht per 1 januari 2014
- IFRS 12 Informatieverschaffing over belangen in andere entiteiten, van kracht per 1 januari 2014
- IFRS 10-12 Overgangsbepalingen, van kracht per 1 januari 2014
- IFRS 10, IFRS 12 en IAS 27 Beleggingsentiteiten, van kracht per 1 januari 2014
- IAS 27 De enkelvoudige jaarrekening, van kracht per 1 januari 2014
- IAS 28 Belangen in geassocieerde deelnemingen en Joint Ventures, van kracht per 1 januari 2014
- IAS 32 Financiële instrumenten: Presentatie - Salderen van financiële activa en financiële verplichtingen, van kracht per 1 januari 2014
- IAS 39 Financiële instrumenten: Opname en waardering - Vernieuwing van derivaten en voortzetting van hedge accounting, van kracht per 1 januari 2014
- IFRIC 21 Heffingen van overheidswege, van kracht per 1 januari 2014

*IFRS 10 De geconsolideerde jaarrekening*
De eerste toepassing van deze standaard, van kracht per 1 januari 2014, had geen effect op de financiële postitie of resultaten van de Groep.

*IFRS 11 Gezamenlijke overeenkomsten*
De Groep heeft geen entiteiten waarover gezamenlijk zeggenschap wordt uitgevoerd.

*IFRS 12 Informatieverschaffting over belangen in andere entiteiten*
Gezien de Groep geen dochterondernemingen heeft met significante minderheidsbelangen, is er geen sprake van niet-geconsolideerde gestructureerde entiteiten.

*IFRS 10-12 Overgangsbepalingen*
De eerste toepassing van deze standaard, van kracht per 1 januari 2014, had geen effect op de financiële postitie of resultaten van de Groep.

*IFRS 10, IFRS 12 en IAS 27 Beleggingsentiteiten*
De wijzigingen zijn niet relevant voor de Groep, aangezien geen van de groeps-onderdelen aan de definitie van een beleggingsentiteit in IFRS 10 voldoet.

*IAS 27 De enkelvoudige jaarrekening*
De eerste toepassing van deze standaard, van kracht per 1 januari 2014, had geen effect op de financiële postitie of resultaten van de Groep

*IAS 28 Belangen in geassocieerde deelnemingen en Joint Ventures*
De Groep heeft geen belangen in geassocieerde deelnemingen en Joint Ventures, zodat de gewijzigde standaard geen effect heeft op de resultaten en financiële positie van de Groep.

*IAS 32 Financiële instrumenten: Presentatie - Saldering van financiële activa en financiële verplichtingen*
De wijzigingen zijn niet relevant voor de Groep.

*IAS 39 Financiële instrumenten: Opname en waardering - Vernieuwing van derivaten en voortzetting van hedge accounting*
De Groep heeft gedurende de verslagperiode geen derivaten gehad. De wijzigingen worden echter bij toekomstige vernieuwingen van als afdekkingsinstrument aangewezen derivaten in aanmerking genomen.

*IFRIC 21 Heffingen van overheidswege*
De eerste toepassing van deze standaard, van kracht per 1 januari 2014, had geen effect op de financiële postitie of resultaten van de Groep

## 2.3. Samenvatting van belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

*Operationele segmenten*
De langetermijnstrategie van de Groep is gericht op de versteviging van de positionering als one-stop-provider voor klantspecifieke industriële en professionele elektronische componenten, samenstellingen en systemen voor de Electronic Manufacturing Services (EMS) markt. Intensieve samenwerking en duidelijke communicatie tussen de verschillende Neways-werkmaatschappijen maakt dat klanten uit deze markt optimaal worden bediend, waarbij het klantencontact loopt via een vast aanspreekpunt.

De West-Europese werkmaatschappijen van Neways vervullen een belangrijke rol in het uitdragen van de Neways-strategie als one-stop-provider. Zowel in het contact met klanten als in geografisch opzicht staan deze werkmaatschappijen dicht bij de afnemers. De werkmaatschappijen in Oost-Europa en Azië richten zich primair op de productie van grotere, minder complexe, stabiele series met het oog op het bereiken van kostenvoordelen voor de klanten. Veelal gebeurt dit in opdracht van zusterbedrijven in West-Europa.

Voortdurende verbetering van de onderlinge samenwerking op alle niveaus in de organisatie is essentieel om naar de klanten toe als een homogene, geïntegreerde groep van bedrijven te opereren met een samenhangend kwaliteitsbeleid, herkenbare cultuuraspecten en een gemeenschappelijk uitgedragen visie.

De besluitvorming door het management van de Groep wordt gebaseerd op haar eigen beoordelingen en directe communicatie met alle betrokkenen. Financiële sturing vindt plaats op basis van geconsolideerde informatie. Neways kent derhalve geen segmenten zoals bedoeld in IFRS 8.

*Geconsolideerd kasstroomoverzicht*
Het geconsolideerd kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen de gemiddelde koers. Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangen en betaalde rente en winst-belastingen zijn opgenomen onder operationele kasstromen. In het kasstroomoverzicht is tevens rekening gehouden met effecten voortvloeiende uit verkoop en verwerving van groepsmaatschappijen en voor het eerst meegeconsolideerde deelnemingen.

*Bedrijfscombinaties en goodwill*
Bedrijfscombinaties worden verantwoord volgens de overnamemethode. Deze behelst opname van de identificeerbare activa en de overgenomen verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen tegen reële waarde, met inbegrip van die welke voorheen niet door de overgenomen partij werden opgenomen. Kosten (excl. financieringskosten) verband houdende met de overname worden direct ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht. Financieringskosten voor het aangaan van leningen ter financiering van de overname worden gekapitaliseerd en geamortiseerd over de looptijd van de leningen.

Indien de bedrijfscombinatie in verschillende fasen tot stand komt, wordt per de overnamedatum de reële waarde van het eerder door de overnemende partij in de overgenomen partij gehouden belang opnieuw bepaald met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening.

Goodwill die is ontstaan bij een bedrijfscombinatie wordt bij eerste opname gewaardeerd tegen koopprijs (d.w.z. het verschil tussen de koopprijs van de bedrijfscombinatie en het belang van de Groep in de netto-reële waarde van de identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen). Als de koopprijs van een bedrijfscombinatie lager is dan de netto-reële waarde van de geacquireerde activa en verplichtingen, dan wordt het verschil direct verantwoord in de winst- en verliesrekening, als winst uit voordelige koop op overnamedatum.

Vervolgens wordt de goodwill gewaardeerd tegen kostprijs, na aftrek van eventuele cumulatieve verliezen wegens bijzondere waardevermindering. Goodwill wordt jaarlijks of vaker getoetst op bijzondere waardevermindering indien gebeurtenissen of veranderingen in de omstandigheden erop wijzen dat de boekwaarde mogelijk een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Voor deze toetsing op bijzondere waardevermindering wordt de goodwill die is voortgekomen uit een bedrijfs-combinatie vanaf de overnamedatum toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheden van de Groep of aan groepen hiervan, die naar verwachting zullen profiteren van de synergie van de bedrijfs-combinatie, ongeacht of overige activa of passiva van de Groep worden toegerekend aan deze eenheden of groepen van eenheden. Een bijzondere waardevermindering wordt vastgesteld door middel van een beoordeling van de realiseerbare waarde van de kasstroomgenererende eenheid (groep van kasstroom-genererende eenheden) waarop de goodwill betrekking heeft. Bij de bepaling van de realiseerbare waarde worden de geschatte toekomstige kasstromen contant gemaakt, waarbij een disconteringsvoet na belasting wordt toegepast die rekening houdt met de huidige markt-beoordelingen van de tijdwaarde van geld en de specifieke risico's van het actief. Indien de realiseer-bare waarde van de kasstroomgenererende eenheid (groep van kasstroomgenererende eenheden) lager ligt dan de boekwaarde, wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies opgenomen.

Bijzondere waardeverminderingsverliezen van goodwill worden niet teruggenomen bij latere stijgingen van de realiseerbare waarde daarvan.

*Omrekening vreemde valuta*

De geconsolideerde jaarrekening luidt in euro's, welke tevens de functionele en rapporteringsvaluta van de Groep is. Iedere groepsentiteit bepaalt de eigen functionele valuta en de posten die in de jaarrekening van iedere entiteit worden opgenomen, worden gewaardeerd op basis van deze functionele valuta.

*I) Transacties en balansposten*

Transacties in vreemde valuta worden bij de eerste opname verantwoord tegen de koers van de functionele valuta per de datum van de transactie. Monetaire activa en verplichtingen die luiden in vreemde valuta's worden omgerekend tegen de koers van de functionele valuta per balansdatum.
Alle verschillen worden ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht, behalve de verschillen op permanent geïnvesteerde leningen aan buitenlandse deelnemingen die dienen ter financiering van deze buitenlandse deelnemingen. Deze worden rechtstreeks in het eigen vermogen verwerkt totdat deze netto-investering wordt afgestoten, op welk moment zij worden opgenomen in de winst- en verliesrekening.
Niet-monetaire posten die worden gewaardeerd tegen historische kostprijs in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de koersen per de datum van de oorspronkelijke transacties.
Niet-monetaire posten die worden gewaardeerd tegen reële waarde in een vreemde valuta worden omgerekend tegen de koersen per de datum van bepaling van de reële waarde.

*II) Groepsmaatschappijen*

Per de verslagdatum worden de activa en passiva van de buitenlandse entiteiten omgerekend in de rapporteringsvaluta van de Groep (de euro) tegen de koers per balansdatum en de winst- en verliesrekeningen tegen de gewogen gemiddelde koers voor het jaar. De koersverschillen die voortkomen uit de omrekening van het eigen vermogen en de leningen van de deelnemingen worden direct in een aparte

component van het eigen vermogen gebracht. Bij de afstoting van een buitenlandse entiteit wordt het uitgestelde cumulatieve bedrag dat is opgenomen in het eigen vermogen voor die betreffende buitenlandse entiteit in de winst- en verliesrekening verantwoord.

## Financiële instrumenten

### Financiële activa

Financiële activa worden bij eerste opname gewaardeerd op basis van reële waarde.
De financiële activa van de Groep bestaan uit geldmiddelen, handelsvorderingen en overige vorderingen.

Na de eerste verwerking worden handelsvorderingen en overige vorderingen opgenomen tegen de geamortiseerde kostprijs onder aftrek van een eventuele bijzondere waardevermindering. Winsten en verliezen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord zodra de vorderingen niet langer meer op de balans worden opgenomen of wanneer zij een bijzondere waardevermindering ondergaan.

*Niet langer opnemen in de balans van financiële activa*

Een financieel actief (of, indien van toepassing, een deel van een financieel actief of een deel van een groep van soortgelijke financiële activa) wordt niet langer in de balans opgenomen indien de entiteit geen recht meer heeft op de kasstromen uit dit actief.

### Bijzondere waardeverminderingen van financiële activa

De Groep bepaalt op elke balansdatum of een financieel actief of een groep van financiële activa een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een financieel actief of een groep van financiële activa heeft alleen dan een bijzondere waardevermindering ondergaan, als dit objectief aantoonbaar is door een of meer gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden na de eerste opname van het actief en de invloed van zo'n gebeurtenis op de geschatte toekomstige cashflows van het financieel actief of groep van financiële activa op betrouwbare wijze kan worden ingeschat.

### Financiële verplichtingen

Financiële verplichtingen worden bij eerste opname gewaardeerd op basis van reële waarde en in het geval van leningen inclusief de direct toerekenbare transactiekosten.
De financiële verplichtingen van de Groep bestaan uit handelsschulden en overige te betalen posten, rekening courant kredieten en rentedragende leningen.

Na de eerste opname worden de financiële verplichtingen vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode. Winsten en verliezen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord zodra de schulden niet langer meer op de balans worden opgenomen, alsmede via het amortisatieproces.

*Niet langer opnemen in de balans van financiële verplichtingen*

Een financiële verplichting wordt niet langer op de balans opgenomen zodra aan de prestatie ingevolge de verplichting is voldaan, deze is opgeheven of is verlopen.
Indien een bestaande financiële verplichting wordt vervangen door een andere van dezelfde geldgever tegen wezenlijk andere voorwaarden, of de voorwaarden van de bestaande verplichting aanzienlijk worden gewijzigd, wordt een dergelijke vervanging of wijziging behandeld als niet langer opnemen van de oorspronkelijke verplichting op de balans en de opname van een nieuwe verplichting. Het verschil in de betreffende boekwaarden wordt in de resultatenrekening opgenomen.

### Saldering van financiële instrumenten

Financiële activa en financiële passiva worden uitsluitend dan gesaldeerd en tegen het nettobedrag gerapporteerd in de geconsolideerde balans als er een juridisch afdwingbaar recht bestaat om de

bedragen te salderen en er een intentie is tot verrekening op netto-basis, of om de activa te realiseren onder gelijktijdige verrekening van de passiva.

### Materiële vaste activa

Machines en inventarissen worden tegen kostprijs opgenomen, onder aftrek van de cumulatieve afschrijvingen en de cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De kosten van dagelijks onderhoud worden onmiddellijk in de winst- en verliesrekening verwerkt. De kostprijs bevat tevens de kosten van het vervangen van onderdelen van deze machines en inventarissen indien die kosten voldoen aan de voorwaarden voor opname in de balans.
De boekwaarde van machines en inventarissen wordt getoetst op bijzondere waardevermindering indien gebeurtenissen of veranderingen in de omstandigheden erop wijzen dat de boekwaarde mogelijk niet realiseerbaar is.

Gebouwen en terreinen worden opgenomen tegen kostprijs, na aftrek van de afschrijving op gebouwen en eventueel na cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

Afschrijving wordt lineair berekend op basis van de gebruiksduur en geschatte restwaarde van de betreffende activa, als volgt:

- gebouwen 10 tot 25 jaar
- machines en inventarissen 5 tot 10 jaar

Een materieel vast actief wordt niet meer op de balans opgenomen in geval van afstoting of indien er geen toekomstige economische voordelen van het gebruik of de afstoting worden verwacht. Een eventuele opbrengst of verlies voortvloeiend uit de verwijdering van het actief van de balans (hetgeen wordt berekend als het verschil tussen de netto-opbrengst bij afstoting en de boekwaarde van het actief) wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening gedurende het jaar waarin het actief wordt verwijderd van de balans.

De restwaarde van het actief, de gebruiksduur en de waarderingsmethodes worden beoordeeld per het einde van elk boekjaar en, indien noodzakelijk, aangepast.

### Leaseovereenkomsten

De bepaling of een regeling een lease is (of bevat), is gebaseerd op de inhoud van de regeling bij het aangaan van de huurovereenkomst. De overeenkomst is (of bevat) een lease als de volbrenging van de overeenkomst afhankelijk is van het gebruik van een of meer specifieke activa en de overeenkomst het recht van gebruik van het actief of de activa bevat, zelfs indien dat recht niet expliciet is vermeld in een regeling.

#### *Groep als huurder*

Op de datum van de overeenkomst, wordt een leaseovereenkomst geclassificeerd als een financiële lease of een operationele lease. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom geheel of nagenoeg geheel aan de groep worden gedragen wordt geclassificeerd als een financiële lease.

Financiële leases worden geactiveerd bij aanvang van de lease tegen de reële waarde op aanvangsdatum van het geleasede actief of, indien lager, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Lease-betalingen worden verdeeld tussen de financieringskosten en de vermindering van de leaseverplichting om een constante rentevoet over het resterende saldo van de verplichting te bewerkstelligen. De financierings-kosten worden opgenomen in de financiële kosten in de winst- en verliesrekening.

Een geleased actief wordt afgeschreven over de gebruiksduur van het actief. Echter, als er geen redelijke zekerheid is dat de groep het eigendom zal verkrijgen aan het einde van de leaseperiode, wordt het actief afgeschreven over de kortste van de geschatte gebruiksduur van het actief of de leaseperiode.

Operationele leasebetalingen worden opgenomen als een operationele last in de winst- en verliesrekening op een lineaire basis over de leaseperiode.

### Immateriële vaste activa (excl. goodwill)

Immateriële vaste activa die afzonderlijk zijn verworven, worden bij de eerste opname gewaardeerd tegen kostprijs. Na de waardering bij de eerste opname worden immateriële vaste activa gewaardeerd tegen kostprijs na aftrek van cumulatieve afschrijving en eventuele cumulatieve verliezen vanwege bijzondere waardevermindering. Immateriële vaste activa met bepaalbare gebruiksduur worden afgeschreven over de gebruiksduur en getoetst op bijzondere waardevermindering indien er aan-wijzingen zijn dat het immaterieel vast actief mogelijk een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. De afschrijvings-periode en -methode voor een immaterieel vast actief met een bepaalbare gebruiksduur worden ten minste aan het einde van ieder boekjaar beoordeeld. Wijzigingen in de verwachte gebruiksduur of in het verwachte patroon van toekomstige economische voordelen van het actief worden verantwoord door middel van een wijziging van de afschrijvingsperiode of -methode en behandeld als schattingswijziging. De afschrijvingslast op immateriële vaste activa met een bepaalbare gebruiksduur wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening.
Opbrengsten of verliezen voortvloeiend uit verwijdering van een immaterieel vast actief van de balans worden berekend als het verschil tussen de netto-opbrengst bij afstoting en de boekwaarde van het actief en worden opgenomen in de winst- en verliesrekening op het moment van verwijdering.

### Bijzondere waardeverminderingen van niet-financiële activa (excl. goodwill)

De Groep beoordeelt per verslagdatum of er aanwijzingen zijn dat een actief een bijzondere waarde-vermindering heeft ondergaan. Indien een dergelijke aanwijzing aanwezig is, of indien de jaarlijkse toetsing op bijzondere waardevermindering van een actief vereist is, maakt de Groep een schatting van de realiseerbare waarde van het actief. De realiseerbare waarde van een actief is de hoogste van de gebruikswaarde of de directe opbrengstwaarde van een actief of de kasstroom-genererende eenheid na aftrek van de verkoopkosten. De realiseerbare waarde wordt bepaald voor een individueel actief, tenzij dat actief geen kasstromen genereert die grotendeels onafhankelijk zijn van die van andere activa of groepen van activa. Indien de boekwaarde van een actief de realiseerbare waarde overschrijdt, wordt het actief geacht een bijzondere waardevermindering te hebben ondergaan en wordt deze afgewaardeerd tot de realiseerbare waarde. Bij de bepaling van de bedrijfswaarde worden de geschatte toekomstige kasstromen contant gemaakt, waarbij een disconteringsvoet na belasting wordt toegepast die rekening houdt met de huidige marktbeoordelingen van de tijdwaarde van geld en de specifieke risico's van het actief. Bijzondere waardeverminderingsverliezen van voortgezette bedrijfactiviteiten worden opgenomen in de winst- en verliesrekening in de kostencategorie die overeenkomt met de functie van het betreffende actief.
Voor activa exclusief goodwill wordt per iedere verslagdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een voorheen opgenomen bijzonder waardeverminderingsverlies niet langer bestaat of is verminderd. Indien een dergelijke aanwijzing bestaat wordt de realiseerbare waarde geschat. Een voorheen opgenomen verlies vanwege bijzondere waardevermindering wordt slechts teruggenomen indien er een wijziging is opgetreden in de schatting die wordt gebruikt ter bepaling van de realiseerbare waarde van het actief sinds de opname van het laatste bijzondere waardeverminderingsverlies. Indien dit het geval is, wordt de boekwaarde van het actief verhoogd naar de realiseerbare waarde. Dit verhoogde bedrag kan niet hoger zijn dan de boekwaarde die zou zijn bepaald, na aftrek van afschrijvingen, indien er geen bijzonder waardeverminderingsverlies voor het actief in eerdere jaren zou zijn opgenomen. Een dergelijke terugneming wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening.

### Voorraden

De voorraden worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere opbrengstwaarde.
De bijkomende kosten om een product naar zijn huidige locatie en toestand te brengen zijn als volgt verantwoord:

| | |
|---|---|
| Grond- en hulpstoffen | - Inkoopprijs op basis van first-in, first-out |
| Halffabrikaten | - Directe materiaal- en loonkosten en een deel van de vaste productiekosten op basis van de normale bedrijfscapaciteit, maar exclusief financierings-kosten |

De opbrengstwaarde wordt gevormd door de geschatte verkoopprijs in de normale bedrijfsvoering, minus de geschatte kosten van voltooiing en de geschatte kosten ten behoeve van de afwikkeling van de verkoop.

### Geldmiddelen

Geldmiddelen in de balans bestaan uit banktegoeden en kasgeld.
Ten behoeve van het geconsolideerde kasstroomoverzicht bestaan de geldmiddelen uit de liquide middelen zoals hierboven gedefinieerd.

## Voorzieningen

*Algemeen*

Een voorziening wordt opgenomen indien de Groep een huidige (contractuele of feitelijke) verplichting heeft als gevolg van een gebeurtenis in het verleden, als het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen vereist zal zijn om de verplichting af te wikkelen en als een betrouwbare schatting gemaakt kan worden van het bedrag van de verplichting. Indien de Groep verwacht dat een (deel van de) voorziening wordt vergoed, bijv. ingevolge een verzekeringscontract, wordt de vergoeding alleen opgenomen als een afzonderlijk actief indien de vergoeding vrijwel zeker is. De last die met een voorziening samenhangt, wordt opgenomen in de winst- en verliesrekening na aftrek van een eventuele vergoeding. Indien het effect van de tijdwaarde van geld materieel is, worden de voorzieningen contant gemaakt tegen een disconteringsvoet na belasting die, indien van toepassing, met de specifieke risico's van de verplichting rekening houdt. Indien gedisconteerd wordt, wordt de toename in de voorziening wegens het verstrijken van de tijd verantwoord als financieringskosten.

*Voorziening voor reorganisatiekosten*

Een voorziening voor reorganisatiekosten wordt slechts opgenomen indien aan de algemene criteria voor opname van een voorziening wordt voldaan. Voorts beschikt de Groep over een formeel plan met betrekking tot de betreffende activiteit of het betreffende deel ervan, de locatie en het aantal betrokken werknemers, een gedetailleerde schatting van de uitgaven die hieraan zijn verbonden en een passend tijdschema. De betrokken werknemers dienen een geldige verwachting te hebben dat de reorganisatie wordt doorgevoerd of met de uitvoering moet inmiddels zijn aangevangen.

### Pensioenen en overige regelingen inzake vergoedingen na uitdiensttreding

De Groep heeft twee bijdrageregelingen gebaseerd op het zogenaamde middelloonstelsel ten behoeve van werknemers van de Nederlandse deelnemingen waarvoor bijdragen moeten worden betaald aan afzonderlijk beheerde bedrijfstakpensioenfondsen, het Bedrijfstak-pensioenfonds Metalektro en het Pensioenfonds Metaal en Techniek. Deze pensioenregelingen worden toegepast tezamen met andere rechtspersonen. Er bestaat voor de aangesloten ondernemingen geen verplichting om eventuele tekorten in deze pensioenfondsen aan te zuiveren en tevens bestaat er geen aanspraak op mogelijk aanwezige overschotten. Om deze redenen kwalificeren deze pensioen-regelingen in de jaarrekening als bijdrage-regelingen.

De Groep heeft toegezegd-pensioenregelingen en vroegpensioenregelingen ten behoeve van werknemers van enkele Duitse deelnemingen. De kosten van de toegezegd-pensioenregelingen en de vroeg-pensioenregelingen worden op actuariële wijze bepaald. Herwaarderingen, die mede actuariële winsten en verliezen omvatten, worden in de niet-gerealiseerde resultaten opgenomen. Herwaarderingen worden niet in de volgende perioden naar de winst- en verliesrekening overgeboekt.

### Jubileumverplichtingen

Werknemers van de Nederlandse en Duitse deelnemingen ontvangen extra beloningen bij het bereiken van een bepaald aantal jaren dienstverband. De kosten van deze jubileumverplichtingen worden op basis van actuariële berekeningen bepaald.

### Op aandelen gebaseerde betalingstransacties

Leden van de Raad van Bestuur en enkele andere functionarissen van de Groep ontvangen beloningen in de vorm van op aandelen gebaseerde betalingstransacties, waarbij deze werknemers diensten verlenen als tegenprestatie voor vermogensinstrumenten (in eigen-vermogensinstrumenten afgewikkelde transacties).

*In eigen-vermogensinstrumenten afgewikkelde transacties*

De kosten van de in eigen-vermogensinstrumenten afgewikkelde transacties met werknemers worden gewaardeerd tegen de reële waarde per de toekenningsdatum. De reële waarde wordt bepaald op basis van het Black & Scholes model (zie voor meer informatie de Toelichting onder 16). Bij de waardering van in eigen-vermogensinstrumenten afgewikkelde transacties wordt geen rekening gehouden met prestatie-voorwaarden.

De kosten van in eigen-vermogensinstrumenten afgewikkelde transacties worden, samen met een zelfde verhoging van het eigen vermogen, opgenomen in de periode waarin aan de voorwaarden met betrekking tot de prestaties en/of dienstverlening is voldaan, eindigend op de datum waarop de betrokken werknemers volledig recht krijgen op de toezegging (de datum waarop deze onvoor-waardelijk zijn geworden). De cumulatieve kosten opgenomen voor in eigen-vermogensinstrumenten afgewikkelde transacties op verslagdatum, weerspiegelen de mate waarin de wachtperiode is verstreken en de beste schatting van de Groep van het aantal eigen-vermogensinstrumenten dat uiteindelijk onvoorwaardelijk zal worden toegekend. Het bedrag dat ten laste van de winst- en verlies-rekening wordt gebracht voor een bepaalde periode weerspiegelt de mutaties in de cumulatieve last die wordt opgenomen aan het begin en einde van die periode.
Indien een in eigen-vermogensinstrumenten afgewikkelde toezegging wordt geannuleerd, wordt deze behandeld alsof deze per de annuleringsdatum onvoorwaardelijk is geworden, en een eventuele nog niet opgenomen last voor deze toezegging wordt direct opgenomen. Echter, indien de geannuleerde toezegging wordt vervangen door een nieuwe en deze wordt aangemerkt als een vervangende toezegging op de toekenningsdatum, worden de geannuleerde en de nieuwe toezeggingen behandeld alsof zij een wijziging betreffen van de originele toezegging, zoals uiteengezet in de vorige alinea.
Het verwateringseffect op de uitstaande opties wordt zichtbaar als een aanvullende verwatering van de aandelen bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel (zie ook de Toelichting onder 23).

### Opbrengstverantwoording

De hoofdactiviteit van de Groep is het produceren en assembleren van elektronische componenten of samenstellingen (systemen). Ten behoeve van deze hoofdactiviteiten vinden tevens ontwikkeling-, prototyping- en engineeringwerkzaamheden plaats. Incidenteel vinden deze activiteiten separaat ten behoeve van klanten plaats.

Opbrengsten worden verantwoord voor zover het waarschijnlijk is dat de economische voordelen ten goede zullen komen aan de Groep en de opbrengsten betrouwbaar kunnen worden bepaald. Opbrengsten worden bepaald als de reële waarde van de ontvangen tegenprestatie, exclusief kortingen,

rabatten en omzetbelastingen. Aan de volgende specifieke verantwoordingscriteria dient tevens te worden voldaan alvorens opbrengsten worden verantwoord.

*Verkoop van goederen*
Opbrengsten worden verantwoord op het moment dat de belangrijkste risico's en voordelen van eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de afnemer. Na voltooiing van het productie- en assemblage-proces worden de eindproducten, afhankelijk van de afspraken met de afnemer, getest en vervolgens geleverd. Het moment voor opbrengstverantwoording is afhankelijk van de contractuele overeenkomsten met de afnemer en gebeurt in het algemeen bij levering van de goederen.

*Levering van diensten*
De opbrengsten uit levering van diensten, normaliter op basis van contractuele overeenkomsten met een looptijd van minder dan 12 maanden, worden verantwoord op basis van de verrichte prestaties met gebruik van een percentage of completion methode. Het stadium van de verrichte prestaties wordt bepaald door het aantal gewerkte manuren als percentage van het totaal geschat aantal benodigde manuren voor elk contract. Verliezen worden genomen op het moment dat deze verwacht worden. Opbrengsten uit levering van diensten bedroegen in boekjaar 2014 ongeveer 4% (2013: ongeveer 3,5%) van de totale opbrengsten van de Groep.

**Financieringskosten**
Financieringskosten worden opgenomen als last zodra zij worden gemaakt, dan wel door afwikkeling bij toepassing van de geamortiseerde kostprijs.

## Belastingen

*Verschuldigde en verrekenbare belastingen*
Verschuldigde en verrekenbare belastingvorderingen en -verplichtingen voor lopende en voorgaande jaren worden gewaardeerd op het bedrag dat naar verwachting zal worden teruggevorderd van of betaald aan de belastingdienst. Het belastingbedrag wordt berekend op basis van de belastingtarieven en geldende belastingwetgeving, zoals bij wet vastgesteld op de rapportagedatum, in de landen waarin de Groep belastbare inkomsten genereert.
Actuele winstbelasting die betrekking heeft op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen zijn verwerkt, wordt in het eigen vermogen verwerkt en niet in de winst- en verliesrekening.
Management evalueert periodiek de stellingnames die in belastingaangiften zijn ingenomen in situaties waarbij sprake is van verschillende interpretatiemogelijkheden en vormt waar nodig voorzieningen.

*Uitgestelde belastingen*
Voor uitgestelde belastingverplichtingen wordt een voorziening gevormd op basis van de tijdelijke verschillen per balansdatum tussen de fiscale boekwaarde van activa en passiva en hun in de jaarrekening opgenomen boekwaarde.

Uitgestelde belastingverplichtingen worden verantwoord voor alle belastbare tijdelijke verschillen, behalve:

- Indien de uitgestelde belastingverplichting voortkomt uit de eerste opname van goodwill of de eerste opname van een actief of verplichting in een transactie die geen bedrijfscombinatie is en op het moment van de transactie geen invloed heeft op de winst vóór belasting of het fiscale resultaat
- Voor wat betreft belastbare tijdelijke verschillen die verband houden met investeringen in dochter-ondernemingen, indien het tijdstip van afwikkeling geheel zelfstandig kan worden bepaald en het waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil niet in de nabije toekomst zal worden afgewikkeld.

Uitgestelde belastingvorderingen worden opgenomen voor alle verrekenbare tijdelijke verschillen, onbenutte fiscale faciliteiten en onbenutte fiscale verliezen, voor zover het waarschijnlijk is dat er fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee het verrekenbare tijdelijke verschil kan worden verrekend, en de verrekenbare tijdelijke verschillen, onbenutte fiscale faciliteiten en onbenutte fiscale verliezen kunnen worden aangewend, behalve:

- Indien de uitgestelde belastingvordering voortkomt uit de eerste opname van een actief of verplichting in een transactie die geen bedrijfscombinatie is en op het moment van de transactie geen invloed heeft op de winst vóór belasting of het fiscale resultaat
- Voor verrekenbare verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen, voor zover waarschijnlijk is dat het tijdelijke verschil in de nabije toekomst zal worden afgewikkeld en fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee het tijdelijke verschil kan worden verrekend.

De boekwaarde van de uitgestelde belastingvorderingen wordt per balansdatum beoordeeld en verlaagd voor zover het niet waarschijnlijk is dat voldoende fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee het tijdelijke verschil geheel of gedeeltelijk kan worden verrekend. Niet-opgenomen uitgestelde belastingvorderingen worden per balansdatum herbeoordeeld en opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat in de toekomst fiscale winst aanwezig zal zijn waarmee deze uitgestelde vordering kan worden verrekend.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen de belastingtarieven die naar verwachting van toepassing zullen zijn op de periode waarin de vordering wordt gerealiseerd of de verplichting wordt afgewikkeld, op basis van de bij wet vastgestelde belastingtarieven en geldende belastingwetgeving.
De belasting over posten die direct in het eigen vermogen zijn verwerkt, worden direct in het eigen vermogen verwerkt in plaats van in de winst- en verliesrekening.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd indien er een juridisch afdwingbaar recht bestaat om belastingvorderingen te salderen met belastingverplichtingen en de uitgestelde belastingen verband houden met dezelfde belastbare entiteit en dezelfde belasting-autoriteit.

*Omzetbelasting*
Opbrengsten, kosten en activa worden opgenomen na aftrek van de omzetbelasting, behalve:

- Indien de op de aankoop van activa of diensten betreffende omzetbelasting niet teruggevorderd kan worden van de belastingdienst, in welk geval de omzetbelasting wordt opgenomen als onderdeel van de kosten van de verwerving van het actief of als onderdeel van de kostenpost
- Vorderingen en verplichtingen die zijn opgenomen voor bedragen met inbegrip van omzetbelasting.

Het nettobedrag van de omzetbelasting die kan worden teruggevorderd van of betaalbaar is aan de belastingdienst wordt opgenomen als een onderdeel van de vorderingen of verplichtingen in de balans.

*Overheidssubsidies*
Overheidssubsidies worden opgenomen indien er een redelijke mate van zekerheid is dat de subsidie zal worden ontvangen en dat aan alle relevante voorwaarden zal worden voldaan. Indien de subsidie betrekking heeft op een kostenpost wordt de subsidie als inkomsten verantwoord gedurende de periode die nodig is om deze op systematische wijze toe te rekenen aan de kosten waarvoor de subsidie is bedoeld. Indien de subsidie betrekking heeft op een actief, wordt de reële waarde ten gunste gebracht van een overlopende passiefpost, die in gelijke jaarlijkse termijnen vrijvalt ten gunste van de winst- en verliesrekening gedurende de verwachte gebruiksduur van het betreffende actief.

## 3. BELANGRIJKE BIJ DE VERANTWOORDING GEMAAKTE OORDELEN, SCHATTINGEN EN VERONDERSTELLINGEN

Bij het opmaken van de jaarrekening van de Groep dient het management op balansdatum oordelen te vormen, alsmede schattingen en veronderstellingen te maken, die van invloed zijn op de gerapporteerde opbrengsten, lasten, activa, verplichtingen en niet uit de balans blijkende verplichtingen. Echter de inherente onzekerheid omtrent deze veronderstellingen en schattingen zou kunnen leiden tot uitkomsten die materiële aanpassingen vereisen in de boekwaarde van het betreffende actief of verplichting.

### Oordelen

Bij de toepassing van de grondslagen voor financiële verslaggeving van de Groep heeft het management de volgende oordelen gevormd, die de meest belangrijke gevolgen hebben voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen.

*Leaseverplichtingen – de Groep als lessee*

De Groep huurt onroerend goed en enkele overige bedrijfsmiddelen (auto's) ten behoeve van haar activiteiten. Ten aanzien van de huurcontracten van het onroerend goed en de overige bedrijfsmiddelen, heeft de Groep vastgesteld dat de belangrijkste risico's en voordelen niet bij haar liggen. Derhalve zijn de contracten als operationele leasecontracten verwerkt.

### Schattingen en veronderstellingen

De belangrijkste veronderstellingen omtrent de toekomst en overige belangrijke bronnen van schattingsonzekerheden per balansdatum en die een aanmerkelijk risico in zich dragen van een belangrijke aanpassing van de boekwaarde van activa en verplichtingen in het volgende boekjaar, worden hierna uiteengezet.

*Reële waarde van activa en passiva*

Voorwaardelijke vergoedingen die voortvloeien uit bedrijfscombinaties worden per de overnamedatum tegen reële waarde gewaardeerd als onderdeel van de bedrijfscombinatie. Indien de voorwaardelijke vergoeding voldoet aan de definitie van een financiële verplichting vindt vervolgens per iedere verslagdatum herwaardering tegen de reële waarde plaats. De reële waarde wordt bepaald aan de hand van de contant gemaakte kasstromen. De voornaamste veronderstellingen houden rekening met de waarschijnlijkheid dat de prestatiedoelstellingen worden behaald, evenals met de disconteringsvoet (zie verder Toelichting 5).

*Materiële vaste activa*

De restwaarde van het actief, de gebruiksduur en de waarderingsmethodes worden beoordeeld per het einde van elk boekjaar en, indien noodzakelijk, aangepast. Gedurende het boekjaar hebben geen aanpassingen plaastgevonden.

*Bijzondere waardevermindering van goodwill*

De Groep bepaalt ten minste eenmaal per jaar of goodwill aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is geweest. Dit vraagt om een schatting van de bedrijfswaarde van de kasstroomgenererende eenheden waaraan de goodwill wordt toegerekend. Voor de schatting van de bedrijfs-waarde dient de Groep een schatting te maken van de verwachte toekomstige kasstromen van de kasstroomgenererende eenheid en tevens een geschikte disconteringsvoet te bepalen, ter berekening van de contante waarde van die kasstromen. De boekwaarde van de goodwill is per 31 december 2014 € 2,8 miljoen (2013: € 2,8 miljoen). Zie voor meer informatie de Toelichting onder 7.

*Uitgestelde belastingvorderingen*

Voor zover het waarschijnlijk is dat er sprake zal zijn van belastbare winst waartegen de verliezen kunnen worden afgezet, worden voor alle niet-verrekende fiscale verliezen uitgestelde belastingvorderingen

verantwoord. Om het bedrag aan uitgestelde belastingvorderingen te bepalen dat kan worden verantwoord, is een aanzienlijke mate van beoordeling door het management nodig gebaseerd op het waarschijnlijke tijdstip en niveau van toekomstige belastbare winsten, in combinatie met toekomstige fiscale planningsstrategieën. De boekwaarde van de uitgestelde belastingvordering inzake verantwoorde belastingverliezen per 31 december 2014 is € 4,5 miljoen (2013: € 1,2 miljoen) en de niet-opgenomen belastingverliezen per 31 december 2014 bedragen € 12,5 miljoen (2013: € 21,6 miljoen). Voor nadere informatie zie de Toelichting onder 8.

*Voorraden*
Bij de waardering van voorraden wordt een beoordeling gemaakt van eventuele incourantie. Hierbij worden inschattingen gemaakt op basis van zowel historische als toekomstige omzet. Bij de toekomstige omzet wordt gebruik gemaakt van inschattingen van de toekomstige omloopsnelheid van de voorraden. Per 31 december 2014 bedraagt de voorziening ter afwaardering van grond- en hulpstoffen € 9,4 miljoen (2013: € 7,9 miljoen).

*Reorganisatievoorzieningen*
In het boekjaar 2013 zijn voor de sluiting en herallocatie van productieactiviteiten van de vestiging te Echt en de productiefaciliteit in Kassel (Duitsland) voorzieningen gevormd. Bij de bepaling van de hoogte van deze voorzieningen en overige verplichtingen, opgenomen onder de handelsschulden en overige te betalen kosten, zijn veronderstellingen en schattingen gemaakt met betrekking tot de verwachte kosten voor afvloeiing en herplaatsing van medewerkers, de hoogte van de vergoeding van door de brand verloren gegane eigendommen van derden, de vooruitontvangen verzekeringsuitkering voor de in 2014 nog te maken kosten voor met name de transfer van klanten naar andere productielocaties binnen de Groep en de afkoopsom voor de doorlopende huurverplichting van het pand te Kassel. Per 31 december 2014 bedraagt de boekwaarde van de reorganisatievoorzieningen € 0,2 miljoen (2013: € 7,0 miljoen). Onder de overige verplichtingen, opgenomen onder de handelsschulden en overige te betalen kosten was hiervoor per 31 december 2013 € 5,0 miljoen opgenomen en per 31 december 2014 geen verplichtingen meer. Voor nadere informatie zie de Toelichting onder 14.

*Pensioenen en regelingen inzake jubilea*
De kosten van toegezegd-pensioenregelingen, vroegpensioenregelingen en regelingen inzake jubilea worden bepaald met gebruikmaking van actuariële methoden. De actuariële methoden omvatten het maken van veronderstellingen over disconteringsvoeten, toekomstige salarisverhogingen, sterftecijfers en toekomstige indexatie van pensioenuitkeringen. Vanwege het langlopende karakter van deze regelingen is aan dergelijke schattingen aanmerkelijke onzekerheid verbonden. Alle veronderstellingen worden elke rapporteringsdatum beoordeeld. De netto verplichting per 31 december 2014 is € 5,4 miljoen (2013: € 4,0 miljoen). Voor nadere informatie zie de Toelichting onder 15.

**Schattingswijzigingen materiële vaste activa**
In deze categorie zijn bedrijfsmiddelen opgenomen die voorheen in 5 jaar werden afgeschreven, maar waarbij de geschatte levensduur op basis van ervaringsgegevens is verlengd tot 7 jaar. Deze schattingswijziging is prospectief toegepast met ingang van 1 juli 2012. Het financiële effect hiervan in 2013 bedraagt een verlaging van de afschrijvingslasten met € 0,7 miljoen en in 2014 van € 0,3 miljoen. In 2015 leidt dit tot een verlaging van de afschrijvingslasten met € 0,1 miljoen.

## 4. STANDAARDEN DIE ZIJN GEPUBLICEERD MAAR NOG NIET VAN KRACHT ZIJN

De onderstaande standaarden waren op de datum van publicatie van de jaarrekening van de Groep uitgegeven maar nog niet van kracht.

- IFRS 9 Financiële instrumenten, van kracht per 1 januari 2018
- Aanpassingen op IFRS 10, IFRS 12 en IAS 28 Beleggingsentiteiten, van kracht per 1 januari 2016
- Aanpassingen op IFRS 10 Geconsolideerde jaarrekening en IAS 28 Investeringen in deelnemingen en Joint Ventures, van kracht per 1 januari 2016
- Aanpassingen op IFRS 11 Samenwerkingsverbanden, van kracht per 1 januari 2016
- IFRS 14 Overlopende posten uit hoofde van tariefregulering, van kracht per 1 januari 2016
- IFRS 15 Omzet uit contracten met klanten, van kracht er 1 januari 2017
- Aanpassingen op IAS 1 Presententie van de jaarrrekening, van kracht per 1 januari 2016
- Aanpassingen op IAS16 Materiële vaste activa en IAS 38 immateriële vaste activa, van kracht per 1 januari 2016
- Aanpassingen op IAS 16 Materiële vaste activa en IAS 41 Landbouw, van kracht per 1 januari 2016
- Aanpassingen op IAS 19 Personeelsbeloningen van kracht per 1 februari 2015
- Aanpassingen op IAS 27 Vennootschappelijke jaarrekening van kracht per 1 januari 2016
- Jaarlijkse verbeteringen van IFRSs, cyclus 2010-2012, van kracht per 1 februari 2015
- Jaarlijkse verbeteringen van IFRSs, cyclus 2011-2013, van kracht per 1 februari 2015
- Jaarlijkse verbeteringen van IFRSs, cyclus 2012-2014, van kracht per 1 januari 2016.

De bovenstaande standaarden en interpretaties waren op de datum van publicatie van de jaarrekening van de Groep uitgegeven maar nog niet van kracht. De Groep is momenteel aan het onderzoeken in welke mate deze nieuwe standaarden en interpretaties van invloed zijn op de toelichtingen, de financiële positie of de resultaten van de Groep. Zodra deze standaarden en interpretaties van toepassing zijn zal de Groep deze toe gaan passen.

## 5. BEDRIJFSCOMBINATIES

Op 11 juli 2014 heeft Neways Deutschland GmbH., een volledige dochtermaatschappij van Neways Electronics International N.V., 100% van de aandelen en stemrechten van BuS Holding GmbH, Riesa (Duitsland), overgenomen. BuS Holding GmbH is de houdstermaatschappij van verschillende in Duitsland gevestigde dochtermaatschappijen en één dochtermaatschappij in de Tsjechische Republiek. De gehele entiteit wordt hierna "BuS Groep" genoemd. De overnamedatum, 11 juli 2014, is gebruikt ter facilitering van de eerste consolidatie van de BuS Groep. Tussen de overnamedatum en de eerste consolidatiedatum hebben geen wezenlijke commerciële transacties plaatsgevonden die de facilitering zouden hebben tegengewerkt.

Bus Groep is een Duitse EMS-leverancier met een sterke servicegerichtheid. Het hoofdkwartier van het bedrijf, met de administratie en belangrijke managementfuncties, bevindt zich in Riesa. Afhankelijk van de technische eisen en de voorwaarden van een specifieke order, wordt een deel van productie overgebracht naar de 100% dochtermaatschappij Bus Decin in de Tsjechische Republiek, waar BuS Groep (sinds eind 2011) een eigen productielocatie heeft. In 2013 heeft BuS Groep het bedrijf Software & Systeme Erfurt (S+SE) gekocht om haar waardeketen uit te breiden en meer R&D-orders binnen te halen, waarmee de al bestaande R&D-afdeling in Riesa werd uitgebreid.

Klanten van de BuS Groep komen voornamelijk uit de automotive industrie, maar ook uit de industriële elektronica, medische technologie, spoorwegen en luchtvaart. BuS Groep heeft een stevige klantenbasis waar het al vele jaren voor werkt. Deze klantenbasis vult die van de Neways Groep uitstekend aan, wat goede mogelijkheden biedt voor cross-selling. Tevens voegt de BuS Groep nieuwe technologische capaciteit en deskundigheid toe, evenals de mogelijkheid om binnen de gecombineerde groep "best practices" te delen op gebieden van component- en systeemontwikkeling, procesinnovatie en produktie- en supply-chain-management. Gelet hierop is de BuS Groep een goede aanvulling voor het overnemende bedrijf (Neways Groep en haar dochtermaatschappijen).

De initiële koopprijs bedroeg € 37,0 miljoen en bestond uit contanten en aandelen. Het deel in contanten bedraagt € 30,2 miljoen. Hiervan is € 3,0 miljoen ingehouden als uitgesteld deel van de koopsom. Indien geen claim wordt uitgeoefend uit hoofde van de overeengekomen garantiebepalingen dan vindt de betaling daarvan plaats op 29 november 2016. Het aandelengedeelte behelst de overdracht van 992.701 aandelen in Neways Electronics International N.V. voor € 6,85 per aandeel aan de verkopers van de BuS Groep. Deze prijs is gebaseerd op de koers per 3 april 2014 en is vastgelegd in de letter of intent. Op de overnamedatum (11 juli 2014) bedroeg de koers van het aandeel Neways € 9,35. Conform IFRS 3.33/3.37 bedroeg daarmee de reële waarde van de door de verkopers van de BuS Groep ontvangen tegenprestatie € 39,5 miljoen.

| Bedragen X € 1.000 | |
|---|---|
| **Koopsom:** | |
| Uitgegeven aandelen tegen reële waarde | 9.282 |
| Koopsomdeel in contanten | 30.185 |
| **Totaal vergoeding** | **39.467** |

Op de overnamedatum waren de reële waardes van de geïdentificeerde (materiële en immateriële) activa en passiva van de BuS Groep als volgt:

| Bedragen X € 1.000 | Toelichting | Reële waarde op overnamedatum |
|---|---|---|
| Openstaande orders | 7 | 1.491 |
| Klantenrelaties | 7 | 6.136 |
| Overige immateriële vaste activa | 7 | 1.071 |
| Materiële vaste activa | 6 | 21.671 |
| Financiële vaste activa | | 5 |
| Voorraden | | 32.891 |
| Handelsvorderingen | | 16.585 |
| Overige vorderingen | | 652 |
| Liquide middelen | | 1.408 |
| Geactiveerde kosten | | 259 |
| Uitgestelde belastingvorderingen | 8 | 495 |
| **Totaal activa** | | **82.664** |
| Voorzieningen | | 3.362 |
| Rentedragende leningen | | 12.219 |
| Handelscrediteuren | | 7.572 |
| Schulden aan aandeelhouders | | 1.685 |
| Overige schulden | | 11.459 |
| Uitgestelde belastingverplichtingen | 8 | 3.396 |
| **Totaal verplichtingen** | | **39.693** |
| Reële waarde van de geïdentificeerde netto-activa | | 42.971 |
| Winst uit voordelige koop | 18 | 3.504 |
| **Overgedragen koopsom** | | **39.467** |

De overname van de BuS Groep heeft geresulteerd in een negatieve goodwill van € 3,5 miljoen die in de winst- en verliesrekening onder de post "overige bedrijfsopbrengsten", als "winst uit voordelige koop op overnamedatum" is verantwoord. Deze negatieve goodwill wordt fiscaal niet belast.

De openstaande orders van € 1,5 miljoen omvatten de reële waarde van de op korte en middellange termijn te produceren orders. De klantenrelaties van € 6,1 miljoen betreffen de geïdentificeerde lange-termijn relaties met klanten. De geïdentificeerde klantenrelaties zijn gewaardeerd op basis van het toegepaste waarderingsmodel en voldoen aan de criteria van IAS 38 voor verwerking als immateriële vaste activa.
De onder de materiële vaste activa opgenomen machines en inventarissen en gebouwen en terreinen zijn gewaardeerd op basis van waarderingsrapporten van externe experts. De reële waarde van de voorraden bedraagt € 32,9 miljoen en is gelijk aan de opbrengstwaarde verminderd met de verkoopkosten.
De reële waarde van de handelsvorderingen bedraagt € 16,6 miljoen en is gelijk aan de brutowaarde. Geen van de handelsvorderingen is aan een bijzondere waardevermindering onderhevig en de verwachting is dat de overeengekomen bedragen volledig kunnen worden geïnd.
De uitgestelde belastingvorderingen- en verplichtingen betreffen voornamelijk het belastingeffect van verschillen tussen de fiscale waardering en de waardering in de jaarrekening van de Groep van materiële en immateriële vaste activa en voorraden.
Voor wat betreft de overname van S+SE in 2013 geldt dat BuS een earn-out-clausule in de koopovereenkomst voor S+SE had opgenomen, die voorziet in betalingen over 2014 en 2015 indien bepaalde

streefcijfers worden gerealiseerd. Het management van S+SE gaat ervan uit dat er in de toekomst betalingen zullen voortvloeien uit de overeengekomen earn-out-clausule. De reële waarde van deze verplichting is vastgesteld op € 0,1 miljoen en is opgenomen onder de voorzieningen. Voorts is een voorziening van € 0,1 miljoen opgenomen voor een tweetal verlieslatende contracten.

| Bedragen X € 1.000 | |
|---|---|
| **Specificatie van de kasstromen bij overname:** | |
| Koopsomdeel in contanten | -30.185 |
| Af: Ingehouden deel koopprijs | 3.000 |
| Netto geldmiddelen verkregen bij de overname | 1.408 |
| Opgenomen in de kasstroom uit investeringsactiviteiten | -25.777 |
| Transactiekosten van de overname (opgenomen in de kasstroom uit operationele activiteiten) | -2.086 |
| **Nettokasstroom bij acquisitie** | **-27.863** |

Het feit dat de uitkomst van de koopprijsberekening geleid heeft tot een voordelige koop wordt ondersteund door de volgende feiten:

- De druk om te verkopen (voor de verkoper van het grootste gedeelte van de aandelen) was behoorlijk hoog vanwege zijn leeftijd (75 jaar) en verschillende eerdere transactieprocessen die niet doorgingen (het transactieproces moest in het verleden vier keer geannuleerd worden).
- De verkoper was niet gefocust op het ontvangen van een hoge koopprijs, maar wilde een strategische investeerder vinden die de productielocatie in Riesa en de geplande groei van de BuS Groep zou steunen.
- De onderhandelingen over de koopprijs vonden begin 2014 plaats. In de daarop volgende maanden heeft de BuS Groep beter gepresteerd dan verwacht.
- De Groep heeft gebruik gemaakt van het positieve momentum zoals hierboven omschreven en de onderhandelingen over de koopprijs op professionele wijze geoptimaliseerd.

De nieuw verworven bedrijven van de BuS Groep hebben sinds 11 juli 2014 een omzet van circa € 60,5 miljoen en een winst vóór belastingen van € 5,3 miljoen gegenereerd. Deze cijfers zijn opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening 2014 van de Groep. Indien de overname al op 1 januari 2014 had plaatsgevonden, zou de BuS Groep een omzet van circa € 126,9 miljoen en een winst vóór belastingen van circa € 8,4 miljoen hebben bijgedragen aan de omzet en het resultaat van de Groep.

## 6. MATERIËLE VASTE ACTIVA

In de categorie machines en inventarissen zijn bedrijfsmiddelen opgenomen die voorheen in 5 jaar werden afgeschreven, maar waarbij met ingang van 1 juli 2012 de geschatte levensduur op basis van ervaringscijfers is verlengd tot 7 jaar. Voor meer informatie zie Toelichting 3.

De mutaties in de materiële vaste activa zijn in het hierna volgende schema samengevat:

| Bedragen x € 1.000 | | Gebouwen en terreinen | Machines en inventarissen | Totaal |
|---|---|---|---|---|
| Aanschafwaarde: | | | | |
| **Stand per 1 januari 2013** | | **9.476** | **70.728** | **80.204** |
| Investeringen | | 305 | 2.197 | 2.502 |
| Desinvesteringen | | -752 | -6.207 | -6.959 |
| Valutaverschillen | | 0 | 0 | 0 |
| **Stand per 31 december 2013** | | **9.029** | **66.718** | **75.747** |
| Investeringen | | 3.166 | 4.317 | 7.483 |
| Verwerving dochteronderneming | 5 | 10.231 | 11.440 | 21.671 |
| Desinvesteringen | | -142 | -298 | -440 |
| Valutaverschillen | | 0 | 0 | 0 |
| **Stand per 31 december 2014** | | **22.284** | **82.177** | **104.461** |

| Bedragen x € 1.000 | Gebouwen en terreinen | Machines en inventarissen | Totaal |
|---|---|---|---|
| Afschrijving en bijzondere waardevermindering: | | | |
| **Stand per 1 januari 2013** | **6.059** | **58.289** | **64.348** |
| Afschrijvingslast voor het boekjaar | 500 | 3.032 | 3.532 |
| Desinvesteringen | -21 | -5.269 | -5.290 |
| Valutaverschillen | 0 | 0 | 0 |
| **Stand per 31 december 2013** | **6.538** | **56.052** | **62.590** |
| Afschrijvingslast voor het boekjaar | 663 | 3.791 | 4.454 |
| Desinvesteringen | -142 | -237 | -379 |
| Valutaverschillen | 0 | 0 | 0 |
| **Stand per 31 december 2014** | **7.059** | **59.606** | **66.665** |
| **Boekwaarde:** | | | |
| Per 31 december 2014 | 15.225 | 22.571 | 37.796 |
| Per 31 december 2013 | 2.491 | 10.666 | 13.157 |
| Per 1 januari 2013 | 3.417 | 12.439 | 15.856 |

Onder de materiële vaste activa is een bedrag van € 0,6 miljoen als financiële leaseverplichting opgenomen. De desinvesteringen in 2013 hebben voor € 1,4 miljoen betrekking op door de brand in Kassel en door de waterschade in Slowakije verloren gegane machines en inventarissen (zie ook Toelichting 18). De hiervoor ontvangen schadeuitkeringen zijn in het geconsolideerd kasstroomoverzicht opgenomen als kasstroom uit investeringsactiviteiten.
Op machines en inventarissen is pandrecht gevestigd ten behoeve van de kredietverstrekkers.

## 7. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

De mutaties in de immateriële vaste activa zijn in het hierna volgende schema samengevat:

| Bedragen x € 1.000 | | Software | Goodwill | Klanten -relaties | Totaal |
|---|---|---|---|---|---|
| Aanschafwaarde: | | | | | |
| **Stand per 1 januari 2013** | | **4.894** | **2.798** | **759** | **8.451** |
| Investeringen | | 1.548 | 0 | 0 | 1.548 |
| **Stand per 31 december 2013** | | **6.442** | **2.798** | **759** | **9.999** |
| Investeringen | | 1.175 | 0 | 0 | 1.175 |
| Verwerving dochteronderneming | 5 | 1.061 | 0 | 7.627 | 8.688 |
| **Stand per 31 december 2014** | | **8.678** | **2.798** | **8.386** | **19.862** |

| Bedragen x € 1.000 | Software | Goodwill | Klanten -relaties | Totaal |
|---|---|---|---|---|
| Afschrijving en bijzondere waardevermindering: | | | | |
| **Stand per 1 januari 2013** | **2.877** | **44** | **759** | **3.680** |
| Afschrijving | 72 | 0 | 0 | 72 |
| **Stand per 31 december 2013** | **2.949** | **44** | **759** | **3.752** |
| Afschrijving | 382 | 0 | 1.447 | 1.829 |
| **Stand per 31 december 2014** | **3.331** | **44** | **2.206** | **5.581** |
| **Boekwaarde:** | | | | |
| Per 31 december 2014 | 5.347 | 2.754 | 6.180 | 14.281 |
| Per 31 december 2013 | 3.493 | 2.754 | 0 | 6.247 |
| Per 1 januari 2013 | 2.017 | 2.754 | 0 | 4.771 |

De klantenrelaties omvatten via bedrijfscombinaties verworven klantenorders en klantenbestanden, welke resulteren uit het proces van erkenning en identificatie van alle identificeerbare bij de overname verworven immateriële activa. Klantenorders worden afgeschreven over een periode van 1 tot 2 jaar en klantenbestanden worden lineair afgeschreven over een periode van 5 tot 10 jaar.

De geschatte afschrijving op klantenrelaties in de komende vier jaren is als volgt:
- 2015: € 1,3 miljoen
- 2016: € 0,8 miljoen
- 2017: € 0,8 miljoen
- 2018: € 0,8 miljoen

De software wordt lineair afgeschreven over een periode van 5 tot 8 jaar. Indien er aanwijzingen zijn voor een bijzondere waardevermindering wordt een schatting gemaakt van de realiseerbare waarde en wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies opgenomen indien de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde.

In de boekwaarde van de software is per 31 december 2014 voor € 3,5 miljoen (31 december 2013: € 2,7 miljoen) aan kosten voor het project Infor-LN begrepen waarover nog niet wordt afgeschreven. Afschrijving zal plaatsvinden vanaf het moment van ingebruikname. Op balansdatum is vastgesteld dat er geen bijzondere waardevermindering van toepassing is op de boekwaarde van deze software.

### Toetsing op bijzondere waardevermindering van goodwill

De kasstroomgenererende eenheid waaraan deze goodwill, die via bedrijfscombinaties is ontstaan, wordt toegerekend is de West-Europese productiebedrijven binnen de Groep.

De Groep heeft de jaarlijkse toetsing op bijzondere waardevermindering per 31 december 2014 en 2013 uitgevoerd. Per 31 december 2014 lag de beurskapitalisatie van de Groep boven de boekwaarde van haar eigen vermogen.

De realiseerbare waarde van de goodwill is bepaald op basis van de bedrijfswaarde. Om deze waarde te berekenen is gebruik gemaakt van de toekomstige kasstromen, gebaseerd op de financiële begrotingen en prognoses van de kasstroomgenererende eenheid over een periode van vijf jaar. De hierbij gehanteerde disconteringsvoet (na belasting) is 11,3% (2013: 10,2%). De kasstromen na de 5-jaarsperiode zijn geëxtrapoleerd met een groeicijfer van 2% (2013: 2%).

### Belangrijke veronderstellingen bij berekening van de bedrijfswaarde

De berekening van de bedrijfswaarde van de kasstroomgenererende eenheid is het meest gevoelig voor de volgende veronderstellingen:
- Bedrijfsresultaat;
- Disconteringsvoeten;
- Gehanteerd groeicijfer voor het extrapoleren van kasstromen voor na de begrotingsperiode.

*Bedrijfsresultaat*

Het bedrijfsresultaat als percentage van de opbrengst is gebaseerd op de gerealiseerde waarden zoals deze zich hebben ontwikkeld in de laatste vijf jaar.

*Disconteringsvoeten*

Disconteringsvoeten zijn een weergave van de inschatting door het management van de specifieke risico's voor de kasstroomgenererende eenheid. Het is de maatstaf die het management gebruikt bij de beoordeling van operationele prestaties en voorstellen voor toekomstige investeringen.

### Gevoeligheid voor wijzigingen in veronderstellingen

Wat de beoordeling van de bedrijfswaarde van de kasstroomgenererende eenheid betreft, is het management van mening dat een mogelijke wijziging in één of meer van bovenstaande belangrijke veronderstellingen er niet toe zou kunnen leiden dat de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid de realiseerbare waarde ervan materieel overschrijdt. De berekende bedrijfswaarde is substantieel hoger dan de boekwaarde van de kasstroomgenererende eenheid.

De consequenties van de belangrijke veronderstellingen voor de realiseerbare waarde worden hieronder uiteengezet.

- Bedrijfsresultaat
  Een toename van het bedrijfsresultaat ter hoogte van slechts 2% per jaar vanaf 2016 zou niet tot een bijzondere waardevermindering leiden.
- Disconteringsvoeten
  Indien de disconteringsvoet (na belasting) hoger wordt dan 17% dan zou dit tot een bijzondere waardevermindering leiden.

*Groeicijfer*

Het hanteren van een groeicijfer van 0% zou geen aanleiding zijn tot een bijzondere waardevermindering.

## 8. BELASTINGEN

| Bedragen x € 1.000 | Geconsolideerde balans | | Geconsolideerde winst- en verliesrekening | |
|---|---|---|---|---|
| | **2014** | 2013 | **2014** | 2013 |
| **Uitgestelde belastingvorderingen** | | | | |
| Beschikbaar uit hoofde van compensabele verliezen | 4.500 | 1.242 | 3.258 | 231 |
| Pensioenen | 120 | 0 | -16 | 0 |
| **Totaal uitgestelde belastingvorderingen** | **4.620** | **1.242** | **3.242** | **231** |
| **Uitgestelde belastingverplichtingen** | | | | |
| Immateriële vaste activa | -2.030 | -128 | 346 | -48 |
| Materiële vaste activa | -1.727 | -924 | 275 | 459 |
| Overige waarderingsverschillen | -245 | 0 | -533 | 0 |
| **Totaal uitgestelde belastingverplichtingen** | **-4.002** | **-1.052** | **88** | **411** |
| **Netto uitgestelde belastingvordering** | **618** | **190** | **3.330** | **642** |
| Als volgt opgenomen in de balans: | | | | |
| Uitgestelde belastingvorderingen | 4.620 | 1.242 | | |
| Uitgestelde belastingverplichtingen | -4.002 | -1.052 | | |
| **Netto uitgestelde belastingvordering** | **618** | **190** | | |

De belastingdruk in de geconsolideerde winst- en verliesrekening is opgebouwd als volgt:

| Bedragen x € 1.000 | **2014** | 2013 |
|---|---|---|
| ***Winstbelasting voor het lopende boekjaar:*** | | |
| Actuele belastinglast | -1.422 | -985 |
| Aanpassing belastinglast voorgaande jaren | -251 | 256 |
| ***Uitgestelde belastingen:*** | | |
| Met betrekking tot ontstaan en terugboeking van tijdelijke verschillen | 72 | 411 |
| Opgenomen uit hoofde van compensabele verliezen | 3.258 | 231 |
| **Winstbelasting opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening** | **1.657** | **-87** |
| Uitgestelde belastingen op posten die gedurende het boekjaar zijn opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten: | | |
| Belastingbaten (-lasten) op toegezegd-pensioenregelingen | 161 | -55 |
| **Winstbelasting opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten** | **161** | **-55** |

De aansluiting tussen de belastingdruk tegen het in Nederland toepasselijke tarief en de effectieve belastingdruk voor de Groep is als volgt:

| Bedragen x € 1.000 | **2014** | 2013 |
|---|---|---|
| **Resultaat voor belasting** | **5.302** | **2.007** |
| Belastingen tegen het in Nederland van toepassing zijnde tarief van 25,0% | -1.326 | -502 |
| Aanpassing belastinglast voorgaande jaren | -251 | 256 |
| Fiscaal niet aftrekbare kosten | -53 | -35 |
| Innovatieboxvoordeel | 100 | 98 |
| Negatieve goodwill niet fiscaal belast | 1.051 | 0 |
| Gevolg van andere belastingtarieven bij buitenlandse deelnemingen | -311 | 116 |
| Gevolg van niet opgenomen belastingvordering over winsten/(verliezen) bij buitenlandse deelnemingen | 25 | -20 |
| Waardering van een belastingvordering over verliescompensaties bij buitenlandse deelnemingen | 2.422 | 0 |
| **Winstbelasting opgenomen in de geconsolideerde winst- en verliesrekening** | **1.657** | **-87** |

De Groep heeft uitgestelde belastingvorderingen opgenomen van in totaal € 4,5 miljoen (31 december 2013: € 1,2 miljoen), die geheel betrekking hebben op vorderingen uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie, welke een totaalbedrag aan compensabele verliezen vertegenwoordigt van € 15,0 miljoen (31 december 2013: € 4,0 miljoen). Hiervan heeft € 14,8 miljoen betrekking op verliezen verrekenbaar in Duitsland en € 0,2 miljoen op verliezen verrekenbaar in Slowakije. Voor de hoogte van de waardering van de verrekenbare verliezen is een inschatting gemaakt van de naar verwachting te realiseren winsten in de komende vier jaren. Hierbij is tevens rekening gehouden met het verwachte resultaat van de BuS Groep, welke vanaf 1 januari 2015 is opgenomen in de fiscale eenheid van de Duitse deelnemingen. Voor het resterend compensabel verlies van € 12,5 miljoen in Duitsland (31 december 2013: € 21,6 miljoen) is geen belastingvordering in de balans opgenomen, omdat realisatie daarvan nog niet waarschijnlijk is. De betreffende compensabele verliezen in Duitsland, die voortkomen uit Neways Deutschland GmbH, zijn onbeperkt in de tijd verrekenbaar en in Slowakije zijn deze 7 jaar verrekenbaar.

De vennootschap maakt, tezamen met de in Nederland gevestigde 100%-deelnemingen, deel uit van een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Gezamenlijk met deze deelnemingen is de vennootschap mede hoofdelijk aansprakelijk voor schulden uit hoofde van vennootschapsbelasting.

De belastingdruk, de verhouding tussen de belasting en het resultaat voor vennootschapsbelasting, bedraagt 14,4% (2013: 4,3%), zonder rekening te houden met een extra waardering van de belastingvordering ten bedrage van € 2,4 miljoen over de verliescompensaties bij de Duitse deelnemingen. Deze belastingdruk wijkt sterk af van het in 2014 in Nederland geldende tarief voor de vennootschapsbelasting van 25%, door de in het resultaat opgenomen negatieve goodwill welke fiscaal niet wordt belast en door toepassing van andere belastingtarieven bij buitenlandse deelnemingen. In het boekjaar 2013 is met de belastingdienst overeengekomen dat een deel van de ontwikkelingskosten in aanmerking komt voor toepassing van de Innovatiebox voor de periode 2010 tot en met 2016. In het boekjaar 2013 heeft dit tot een belastingvoordeel over de jaren 2010 tot en met 2012 geleid van € 0,3 miljoen, welke is opgenomen als aanpassing belastinglast voorgaande jaren. In het boekjaar 2014 hebben aanpassingen in de belastinglast plaatsgevonden ten opzichte van de fiscale aangifte in Nederland en Duitsland voor een totaal bedrag van - € 0,3 miljoen. De werkgebieden van de Groep zijn Nederland, Duitsland, Slowakije en China, waar in 2014 de volgende belastingtarieven gelden: Nederland 25%, Duitsland 30% (2013: 32%), Slowakije 22% en China 25%.

## 9. VOORRADEN

De opgenomen voorziening ter afwaardering van grond- en hulpstoffen bedraagt € 9,4 miljoen (2013: € 7,9 miljoen).
De voorziening heeft grotendeels betrekking op materialen voor producten die niet langer worden geproduceerd en geleverd, maar die nog wel in voorraad worden gehouden en incidenteel worden gebruikt.
Op de voorraden is pandrecht gevestigd ten behoeve van de kredietverstrekkers.

## 10. HANDELSVORDERINGEN EN OVERIGE VORDERINGEN

| Bedragen x € 1.000 | **2014** | 2013 |
|---|---|---|
| Handelsvorderingen | 35.141 | 26.969 |
| Verbonden partijen | 1.748 | 3.451 |
| **Totaal** | **36.889** | **30.420** |

Voor de voorwaarden van de vorderingen op verbonden partijen wordt verwezen naar de toelichting onder 24.

Onder de handelsvorderingen zijn geen vorderingen opgenomen met een resterende looptijd langer dan een jaar. Op de handelsvorderingen is pandrecht gevestigd ten behoeve van de krediet-verstrekkers. Handelsvorderingen zijn niet-rentedragend en hebben over het algemeen een betalings-termijn van 30-90 dagen.

Per 31 december 2014 hadden handelsvorderingen met een nominale waarde van € 1,1 miljoen (2013: € 0,4 miljoen) een bijzondere waardevermindering ondergaan en was daarvoor een volledige voorziening getroffen. Vorderingen zijn individueel voorzien.

De mutaties in de voorziening voor bijzondere waardevermindering van vorderingen zijn als volgt (voor nadere informatie omtrent kredietrisico zie Toelichting 26):

| Bedragen x € 1.000 | 2014 | 2013 |
|---|---|---|
| **Stand per 1 januari** | **382** | **546** |
| Lasten voor het boekjaar | 930 | 2 |
| Afwaarderingen | 0 | -13 |
| Teruggeboekte ongebruikte bedragen | -245 | -153 |
| **Stand per 31 december** | **1.067** | **382** |

De analyse van achterstallige maar niet aan bijzondere waardevermindering onderhevige vorderingen per 31 december is als volgt:

| | | | Achterstallig maar niet onderhevig aan bijzondere waardevermindering | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Bedragen x € 1.000 | Totaal | Niet achterstallig en niet onderhevig aan bijzondere waardevermindering | < 30 dagen | 30-60 dagen | 60-90 dagen | 90-120 dagen | > 120 dagen |
| 2014 | 36.889 | 29.446 | 5.395 | 804 | 412 | 396 | 436 |
| 2013 | 30.420 | 26.105 | 3.391 | 391 | 361 | 139 | 33 |

## 11. EIGEN VERMOGEN

Voor een overzicht van de diverse componenten van het eigen vermogen en de mutaties daarin tussen 31 december 2013 en 31 december 2014 wordt verwezen naar het geconsolideerde mutatie-overzicht van het eigen vermogen.

### Kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt per 31 december 2014 € 15.000.000, bestaande uit 30.000.000 gewone aandelen van € 0,50 per aandeel. Per 31 december 2014 zijn hiervan geplaatst en volgestort 10.985.907 gewone aandelen, zodat het gestort kapitaal € 5.493.000 bedraagt. Het verloop van de toename in het aantal uitgegeven en volgestorte gewone aandelen gedurende het boekjaar 2013 en 2014 is als volgt:

| Aantallen x 1.000 | Toelichting | Gewone aandelen uitgegeven en volgestort |
|---|---|---|
| **1 januari 2013** | | **9.943** |
| Uitgegeven tegen contanten bij uitoefening van aandelenopties | 16 | 3 |
| **31 december 2013** | | **9.946** |
| Uitgegeven tegen contanten bij uitoefening van aandelenopties | 16 | 47 |
| Uitgegeven op 11 juli 2014 ten behoeve van verwerving BuS Group | | 993 |
| **31 december 2014** | | **10.986** |

### Valutaomrekeningsreserve

De valutaomrekeningsreserve bevat zowel de valutaomrekeningsverschillen die voortvloeien uit de omrekening van de jaarrekeningen van buitenlandse deelnemingen, als de valutaomrekeningsverschillen afkomstig uit de omrekening van leningen aan buitenlandse deelnemingen die dienen ter financiering van deze buitenlandse deelnemingen.

## 12. UITGEKEERD EN VOORGESTELD DIVIDEND

| Bedragen x € 1.000 | **2014** | 2013 |
|---|---|---|
| **Vastgesteld en uitgekeerd gedurende het jaar** | | |
| Dividend op gewone aandelen: | | |
| Slotdividend voor 2013: € 0,06 (2012: € 0,012) | 599 | 119 |
| **Voorgesteld ter goedkeuring van de AVA** | | |
| Dividend op gewone aandelen: | | |
| Slotdividend voor 2014: € 0,25 (2013: € 0,06) | 2.746 | 599 |

## 13. OVERIGE FINANCIËLE VERPLICHTINGEN

| Bedragen x € 1.000 | Effectief rentepercentage | Vervaldatum | Uitstaand bedrag **2014** | Uitstaand bedrag 2013 |
|---|---|---|---|---|
| **Kortlopend** | | | | |
| Geldleningen | 5,0% | 2015 | 227 | 263 |
| Financiële lease | 3,4% - 4,2% | 2015 | 155 | 0 |
| Bankkredieten | Euribor + (1,5 - 1,9 %) | Opeisbaar | 6.088 | 0 |
| *Overige kortlopende leningen* | | | | |
| Bankleningen | Euribor + (1,6 - 2,0 %) | 1 okt. 2015 | 2.500 | 0 |
| Bankleningen | 4,0% - 6,7% | 2015 | 2.244 | 0 |
| Leningen medewerkers | 6,0% - 8,0% | 2015 | 3.226 | 0 |
| **Totaal van de kortlopende rentedragende leningen** | | | **14.440** | **263** |
| **Langlopend** | | | | |
| Geldleningen | 5,0% | 2016 | 142 | 380 |
| Financiële lease | 3,4% - 4,2% | 2018 | 442 | 0 |
| *Overige langlopende leningen* | | | | |
| Bankleningen | Euribor + (1,6 - 2,0 %) | 1 okt. 2017 | 9.816 | 0 |
| Bankleningen | 4,0% - 4,2% | 31 mrt. 2018 | 2.800 | 0 |
| Leningen medewerkers | 6,0% - 8,0% | 30 apr. 2016 | 1.069 | 0 |
| Nog te betalen koopsom | 2,5% | 29 nov. 2016 | 3.000 | 0 |
| Converteerbare achtergestelde leningen | 4,6% | 30 sept. 2019 | 4.875 | 0 |
| **Totaal van de langlopende rentedragende leningen** | | | **22.144** | **380** |

*Geldleningen (5,0%):*
Dit betreffen leningen met een looptijd van 5 jaar, waarvoor eerste pandrecht is gevestigd op bedrijfsinventaris. Aflossing vindt plaats in maandelijkse termijnen op annuïteitenbasis.

*Financiële lease 3,4% - 4,2%*
Dit betreffen leningen met een looptijd van 4 jaar. Aflossing vindt plaats in maandelijkse termijnen op annuïteitenbasis.

**Rekening courant kredieten**
De per 31 december 2014 ter beschikking staande kredietfaciliteit (rekening courant en obligo) bedraagt in totaal € 35 miljoen (rentevergoeding: Euribor + 1,5% tot 1,9%, afhankelijk van de debt/ebitda ratio). Hiervan is op balansdatum € 9,3 miljoen gebruikt voor rekening courant krediet en bankgaranties. Per 31 december 2013 werd van de kredietruimte geen gebruik gemaakt. Als zekerheid voor de aflossing van de schulden aan de financiële instellingen is pandrecht gevestigd op bedrijfsinventaris, voorraden, halffabrikaten, vorderingen en op de rechten uit de polis van kredietverzekering. De waarde van de verpanding bedraagt per 31 december 2014 in totaal ca. € 135 miljoen. Namens de Vennootschap hebben alle groepsmaatschappijen jegens de financiële instellingen een hoofdelijke aansprakelijkheidsverklaring afgegeven. Voorts achten de financiële instellingen het noodzakelijk dat het garantievermogen (gecorrigeerd voor de netto uitgestelde belastingvorderingen, en immateriële vaste activa) per 31 december 2014 tenminste 30% van het gecorrigeerde balanstotaal bedraagt. Meer informatie over de bankconvenanten met financiële instellingen is opgenomen onder Toelichting 26.

*Bankleningen (Euribor + 1,6 – 2,0%)*
De Groep heeft in het boekjaar ter financiering van de overname van de BuS Groep nieuwe bankleningen opgenomen, welke worden afgelost in vijf halfjaarlijkse termijnen van € 2,5 miljoen. De eerste aflossing vindt plaats op 1 oktober 2015. Als zekerheid voor de aflossing van de schulden aan de financiële instellingen is pandrecht gevestigd op bedrijfsinventaris, voorraden, halffabrikaten, vorderingen en op de rechten uit de polis van kredietverzekering. De financieringskosten voor het aangaan van deze leningen zijn gekapitaliseerd en worden geamortiseerd over de looptijd van de leningen.

*Bankleningen (4,00% – 6,70%)*
Dit betreft een viertal bankleningen met looptijden die variëren van 30 september 2015 tot 31 maart 2018. Twee leningen daarvan met een gezamenlijk uitstaand saldo per 31 december 2014 van € 0,4 miljoen en met rentepercentages van respectievelijk 5,49% en 6,70%, zijn aflosbaar op 30 september 2015. De overige twee leningen, met rentepercentages van respectievelijk 4,00% en 4,20%, zijn aflosbaar in jaarlijkse termijnen van € 1,8 miljoen.

*Leningen medewerkers (6% - 8%)*
De BuS Groep heeft tot aan de overnamedatum leningen opgenomen van medewerkers, met wisselende aflossingstermijnen. Na de overname door de Groep zijn geen nieuwe leningen meer opgenomen. Op 30 april 2016 zijn de laatste leningen afgelost. Als zekerheid voor de aflossingen is een bankgarantie afgegeven aan een trustmaatschappij.

*Nog te betalen koopsom (2,5%)*
Dit betreft een bij de overname van de BuS Groep overeengekomen uitgesteld deel van de koopsom ten bedrage van € 3 miljoen. Indien geen claim wordt uitgeoefend uit hoofde van de overeengekomen garantiebepalingen vindt de betaling daarvan plaats op 29 november 2016.

*Converteerbare achtergestelde leningen (4,6%)*
De converteerbare achtergestelde leningen van nominaal € 5 miljoen hebben een conversiekoers van € 8,50 per aandeel en een conversierecht dat loopt van 30 september 2017 tot 30 september 2019. De nominale rente bedraagt 4%. De terugbetalingen van de hoofdsom van deze leningen zijn achtergesteld

bij alle andere bestaande en toekomstige schulden aan derden. De presentatie van het eigenvermogensdeel wordt in Toelichting 11 vermeld.

### Reële waarde

Voor alle financiële instrumenten van de Groep geldt dat de reële waarde de boekwaarde benadert. De reële waarde van geldmiddelen, handelsvorderingen, overige vorderingen, handelsschulden en overige te betalen posten benadert de boekwaarde, hoofdzakelijk vanwege hun korte looptijd. Rekening courant kredieten zijn direct opeisbaar.

*Hiërarchie in reële waarden*

De Groep hanteert de volgende hiërarchie bij het bepalen en vermelden van financiële instrumenten, te onderscheiden naar waarderingsmethoden.
Niveau 1: genoteerde (niet aangepaste) koersen op actieve markten voor identieke activa of verplichtingen
Niveau 2: overige methoden waarbij alle variabelen een significant effect op de verwerkte reële waarde hebben en direct of indirect waarneembaar zijn
Niveau 3: methoden waarbij alle variabelen worden gehanteerd die een significant effect op de verwerkte reële waarde hebben, doch niet zijn gebaseerd op waarneembare marktgegevens.

Gedurende de boekjaren 2013 en 2014 heeft de Groep geen gebruik gemaakt van financiële instrumenten die tegen reële waarde worden gewaardeerd.

Voor activa en verplichtingen die op terugkerende basis in de jaarrekening worden opgenomen, stelt de Groep aan het einde van iedere verslagperiode vast of door herbeoordeling sprake is van wijzigingen in de niveau-indeling van de hiërarchie (op basis van de input van het laagste niveau die significant is voor de gehele waardering). Gedurende de verslagperiode hebben geen overdrachten tussen Niveau 1 en Niveau 2 plaatsgevonden.

## 14. VOORZIENINGEN

Het verloop in 2014 van de post voorzieningen is als volgt:

| Bedragen x € 1.000 | Reorganisatie-voorziening |
|---|---|
| **Stand per 1 januari 2014** | **7.017** |
| Ontstaan gedurende het jaar | 0 |
| Aanwending | -6.816 |
| **Stand per 31 december 2014** | 201 |
| Kortlopend | 201 |
| Langlopend | 0 |

### Reorganisatievoorzieningen

Per 31 december 2013 had € 0,3 miljoen betrekking op de reorganisatievoorziening voor de sluiting en herallocatie van productieactiviteiten van de vestiging te Echt. De reorganisatie is begin 2014 geheel afgerond.

In het vierde kwartaal van 2013 is besloten om de productiefaciliteit in Kassel (Duitsland), nadat deze door een grote brand is getroffen niet meer te herbouwen. Voor de afvloeiing van het personeel is in december 2013 een reorganisatievoorziening gevormd van € 6,7 miljoen. Hiervan is in 2014 € 6,5 miljoen aangewend, zodat de stand per 31 december 2014 € 0,2 miljoen bedraagt.

## 15. PENSIOENEN, VROEGPENSIOENEN EN JUBILEA

### Pensioenvoorzieningen

De Neways-Groep heeft pensioenregelingen voor haar werknemers in Nederland en voor een deel van haar werknemers in Duitsland.

De pensioenregelingen voor de werknemers in Nederland zijn ondergebracht bij een tweetal bedrijfstakpensioenfondsen. Het betreffen collectieve regelingen gebaseerd op het zogenaamde middelloonstelsel welke worden toegepast tezamen met andere rechtspersonen. Deze regelingen worden beheerd door het Bedrijfstakpensioenfonds Metalektro en door het Pensioenfonds Metaal en Techniek. Er bestaat voor de aangesloten ondernemingen geen verplichting om eventuele tekorten in deze pensioenfondsen aan te zuiveren en tevens bestaat er geen aanspraak op mogelijk aanwezige overschotten. Om deze redenen kwalificeren deze pensioenregelingen in de jaarrekening als bijdrageregelingen. De dekkingsgraad van het bedrijfstakpensioenfonds Metalektro ligt ultimo 2014 op 102,0% (2013: 103,4%) en voor het Pensioenfonds Metaal en Techniek op 102,8% (2013: 103,8%). Bij beide fondsen ligt deze dekkingsgraad onder de volgens het herstelplan vereiste dekkingsgraad. De pensioenfondsen hebben een geaccordeerd herstelplan, waarbij herstel van de dekkingsgraad wordt bereikt door maatregelen zoals het afzien van toekomstige indexatie van pensioenen, korting op de pensioenen en stijging van pensioenpremies, waarbij op dit moment geen additionele bijdrage van de onderneming geëist wordt.

De pensioenregeling voor werknemers in Duitsland betreft in eigen beheer genomen verplichtingen welke worden aangemerkt als toegezegd-pensioenregeling (zonder fondsbeleggingen). De pensioenregeling betreft een eindloonregeling, waarbij de hoogte van de uitkering afhankelijk is van de diensttijd en het salaris op de pensioendatum. Voor de pensioenregeling hoeven geen bijdragen door de deelnemers te worden betaald.
De pensioenverplichtingen worden bepaald en verwerkt overeenkomstig IAS 19R. De pensioenregeling staat bloot aan renterisico's en wijzigingen in de levensverwachting van gepensioneerden.

### Vroegpensioenvoorzieningen

Voor een deel van de werknemers in dienst van de in 2014 in Duitsland overgenomen deelneming bestaat een vroegpensioenregeling. De vergoedingen en bijdragen voor vervroegde uitdiensttreding zijn verwerkt overeenkomstig IAS 19R.

### Voorziening jubileumverplichtingen

De werknemers in Nederland ontvangen extra beloningen bij het bereiken van een bepaald aantal jaren dienstverband. De verplichtingen ten behoeve van deze jubileumuitkeringen worden verwerkt overeenkomstig IAS 19.

De mutaties in de contante waarde van de verplichting voor (vroeg)pensioen- en jubileumlasten gedurende het boekjaar zijn als volgt:

| Bedragen x € 1.000 | Pensioen-voorzieningen | | Vroegpensioen-voorzieningen | | Voorziening jubileum-verplichtingen | | Totaal | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2014** | 2013 | **2014** | 2013 | **2014** | 2013 | **2014** | 2013 |
| **Stand per 1 januari** | **3.425** | **3.679** | **0** | **57** | **600** | **671** | **4.025** | **4.407** |
| Nieuwe deelnemingen | 684 | 0 | 192 | 0 | 0 | 0 | 876 | 0 |
| Aan het boekjaar toegerekende kosten | 2 | 13 | 0 | 0 | 82 | 37 | 84 | 50 |
| Rentekosten | 110 | 118 | 0 | 0 | 0 | 0 | 110 | 118 |
| Gerealiseerde actuariële (winsten)/verliezen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Backservice kosten | 0 | -40 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -40 |
| Betaalde uitkeringen | -169 | -170 | 0 | -57 | -108 | -108 | -277 | -335 |
| Aanpassingen als gevolg van wijzigingen in financiële veronderstellingen | 550 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 550 | 0 |
| Ervaringsaanpassingen | 12 | -175 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | -175 |
| **Stand per 31 december** | **4.614** | **3.425** | **192** | **0** | **574** | **600** | **5.380** | **4.025** |

De totale last in het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van de regelingen terzake van (vroeg)pensioenen en jubilea is als volgt samengesteld:

| Bedragen x € 1.000 | Pensioen-voorzieningen | | Vroegpensioen-voorzieningen | | Voorziening jubileum-verplichtingen | | Totaal | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **2014** | 2013 | **2014** | 2013 | **2014** | 2013 | **2014** | 2013 |
| *Kosten ten laste van de winst- en verliesrekening:* | | | | | | | | |
| Aan het boekjaar toegerekende kosten | 2 | 13 | 0 | 0 | 82 | 37 | 84 | 50 |
| Rentekosten | 110 | 118 | 0 | 0 | 0 | 0 | 110 | 118 |
| Gerealiseerde actuariële (winsten)/verliezen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Backservice kosten | 0 | -40 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -40 |
| *Subtotaal in de winst- en verliesrekening* | **112** | **91** | **0** | **0** | **82** | **37** | **194** | **128** |
| Herwaarderings(winsten)/ verliezen opgenomen in niet-gerealiseerde resultaten: | | | | | | | | |
| Aanpassingen als gevolg van wijzigingen in financiële veronderstellingen | 550 | 0 | 0 | | 0 | | 550 | 0 |
| Ervaringsaanpassingen | 12 | -175 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12 | -175 |
| **Totaal pensioen- en jubileumlasten** | **674** | **-84** | **0** | **0** | **82** | **37** | **756** | **-47** |

De Groep verwacht in 2015 € 234.000 (2014: € 112.000) aan de toegezegd-pensioenregelingen bij te dragen.

Belangrijke veronderstellingen gebruikt bij de actuariële berekeningen voor de regelingen van de Duitse werknemers:

| | **2014** | 2013 |
|---|---|---|
| Disconteringsvoet | 2,0% | 3,3% |
| Toekomstige salarisstijgingen | 2,25% | 2,5% |
| Toekomstige pensioenstijgingen | 1,75% | 2,0% |
| Uitdiensttredingspercentage tussen 20 en 50 jaar | 0,5% | 0,5% |

Kwantitatieve gevoeligheidsanalyse van de belangrijke veronderstellingen gebruikt bij de actuariële berekeningen voor de regelingen van de Duitse werknemers per 31 december 2014:

| | Disconteringsvoet | | Toekomstige pensioen-stijgingen | | Levensverwachting gepensioneerden |
|---|---|---|---|---|---|
| Gevoeligheid | 0,5% stijging | 0,5% daling | 0,5% stijging | 0,5% daling | Toename van 0,88 jaar |
| Bedragen x € 1.000 | | | | | |
| Effect op de verplichting | -224 | 247 | 225 | -207 | 146 |

Belangrijke veronderstellingen gebruikt bij de actuariële berekeningen voor de regelingen van de Nederlandse werknemers:

| | **2014** | 2013 |
|---|---|---|
| Disconteringsvoet | 2,0% | 3,4% |
| Uitdiensttredingspercentage | 25% | 25% |

Kwantitatieve gevoeligheidsanalyse van de belangrijke veronderstellingen gebruikt bij de actuariële berekeningen voor de regelingen van de Nederlandse werknemers per 31 december 2014:

| | Disconteringsvoet | | Uitdiensttredings-percentage | |
|---|---|---|---|---|
| Gevoeligheid | 0,5% stijging | 0,5% daling | 5% stijging | 5% daling |
| Bedragen x € 1.000 | | | | |
| Effect op de verplichting | -33 | 35 | -53 | 45 |

Bovenstaande gevoeligheidsanalyses zijn opgesteld op basis van extrapolatie van het effect van aan het einde van de verslagperiode optredende redelijke wijzigingen in de belangrijke veronderstellingen op de verplichting uit hoofde van de toegezegd-pensioenregeling en de jubileumverplichtingen.

De last in 2014 voor de als toegezegde-bijdrage regeling verwerkte pensioenregelingen voor de werknemers in Nederland bedraagt € 3.761.000 (2013: € 3.461.000).

## 16. OP AANDELEN GEBASEERDE BETALINGSOVEREENKOMSTEN

De Neways-Groep heeft een aandelenoptieregeling voor de leden van de Raad van Bestuur en een selecte groep andere functionarissen, welke gedurende tenminste een jaar voorafgaande aan het jaar van toekenning in dienst zijn geweest van de Neways-Groep. Deze regeling voorziet in het toekennen van niet-overdraagbare opties op aandelen Neways. De opties kunnen drie jaren na toekenning worden uitgeoefend gedurende een periode van twee jaren daarna, zodat de totale looptijd vijf jaar bedraagt. De uitoefening vindt uitsluitend plaats door omzetting in aandelen. Bij uitdiensttreding van een optiehouder vervallen diens optierechten.
Gedurende het boekjaar zijn 50.000 opties toegekend met een uitoefenprijs van € 7,05 per aandeel, uitoefenbaar tussen 11 april 2017 en 11 april 2019. Er zijn in het boekjaar 47.500 opties uitgeoefend. De reële waarde van de opties toegekend voor 31 december 2013 is € 244.262. De gewogen gemiddelde reële waarde per optie is € 1,40. Hiervan is € 52.637 als last in de winst- en verliesrekening opgenomen (2013: € 72.816). De reële waarde van de opties toegekend in het boekjaar is € 68.306. De reële waarde per optie is € 1,37. Hiervan is € 16.593 (2013: € 10.260) als last in de winst- en verliesrekening opgenomen. De gemiddelde beurskoers van het aandeel Neways in 2014 was € 7,89 (2013: € 4,33).

De volgende tabel geeft een overzicht van het verloop en de uitoefenprijs van de aandelenopties.

| Optiehouders | Stand per 31-12-2013 | Toegekend 2014 | Vervallen 2014 | Uit-geoefend 2014 | Stand per 31-12-2014 | Uitoefen-prijs (in €) | Looptijd |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| V.B.M. de Bok | 15.000 | | | -15.000 | | | |
| | 15.000 | | | | 15.000 | 6,66 | 03/2015 |
| | 15.000 | | | | 15.000 | 8,60 | 04/2016 |
| | 15.000 | | | | 15.000 | 5,60 | 04/2017 |
| | 15.000 | | | | 15.000 | 4,09 | 04/2018 |
| | | 15.000 | | | 15.000 | 7,05 | 04/2019 |
| H.W.T. van der Vrande | *) 125.000 | | | | 125.000 | 6,00 | 12/2019 |
| | 15.000 | | | -15.000 | 0 | | |
| | 15.000 | | | | 15.000 | 6,66 | 03/2015 |
| | 15.000 | | | | 15.000 | 8,60 | 04/2016 |
| | 15.000 | | | | 15.000 | 5,60 | 04/2017 |
| | 15.000 | | | | 15.000 | 4,09 | 04/2018 |
| | | 15.000 | | | 15.000 | 7,05 | 04/2019 |
| Overige functionarissen in dienst van de onderneming | 10.000 | | | -10.000 | 0 | | |
| | 17.500 | | | -7.500 | 10.000 | 6,66 | 03/2015 |
| | 25.000 | | | | 25.000 | 8,60 | 03/2016 |
| | 27.500 | | | | 27.500 | 5,60 | 04/2017 |
| | 22.500 | | | | 22.500 | 4,09 | 04/2018 |
| | | 20.000 | | | 20.000 | 7,05 | 04/2019 |
| **Totaal** | **377.500** | **50.000** | **0** | **-47.500** | **380.000** | | |

*) Betreft opties op aandelen gehouden door grootaandeelhouders. Het contract dat afliep in 2014 zal worden verlengd met vijf jaren, tot december 2019, waarbij de uitoefenprijs wordt verhoogd tot € 6,00.

Voor de bepaling van de reële waarde van de opties op de toekenningsdatum is gebruik gemaakt van het Black & Scholes model.

De volgende tabel geeft een overzicht van de gebruikte veronderstellingen bij de berekening van de reële waarde van de in het boekjaar toegekende opties.

| | **2014** | 2013 |
|---|---|---|
| Dividendrendement (%) | 1,05 | 2,06 |
| Verwachte koersgevoeligheid van het aandeel (%) | 37,01 | 45,52 |
| Risicovrije rentevoet (%) | 0,30 | 0,62 |
| Verwachte looptijd van de opties (in jaren) | 3,50 | 3,50 |
| Verwacht uitoefengedrag van de opties (%) | 73,00 | 73,00 |

De verwachte koersgevoeligheid van het aandeel is gebaseerd op het uitgangspunt dat de koersgevoeligheid in het verleden indicatief is voor de trend in de toekomst. De verwachte looptijd is gebaseerd op historische gegevens ten aanzien van het vervallen van opties. Het management is van mening dat een mogelijke wijziging in een of meer van bovenstaande veronderstellingen er niet toe zou leiden dat de reële waarde van de aandelenopties materieel zou afwijken van de berekende reële waarde.

## 17. HANDELSSCHULDEN EN OVERIGE TE BETALEN POSTEN

| Bedragen x € 1.000 | **2014** | 2013 |
|---|---|---|
| Handelsschulden | 41.650 | 34.001 |
| Overige te betalen posten | 14.146 | 15.240 |
| Te betalen rente | 165 | 0 |
| Verbonden partijen | 762 | 1.910 |
| **Totaal** | **56.723** | **51.151** |

De voorwaarden van bovenstaande financiële verplichtingen zijn als volgt:

- Handelsschulden zijn niet-rentedragend en hebben normaliter een betalingstermijn van ca. 60 dagen.
- Overige te betalen posten zijn niet-rentedragend en hebben een gemiddelde betalingstermijn van 6 maanden.
- De te betalen rente wordt normaliter per kwartaal afgerekend gedurende het boekjaar.
- Voor de voorwaarden met betrekking tot de verbonden partijen wordt verwezen naar de Toelichting onder 24.
- Voor de uiteenzetting van het kredietrisicobeleid binnen de Groep wordt verwezen naar de Toelichting onder 26.

## 18. OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN

| Bedragen x € 1.000 | **2014** | 2013 |
|---|---|---|
| Bedrijfsschade-uitkering verzekering inzake waterschade | 0 | 632 |
| Bedrijfsschade-uitkering verzekering inzake brandschade | 0 | 7.965 |
| Winst uit voordelige koop op overnamedatum | 3.504 | 0 |
| **Totaal overige bedrijfsopbrengsten** | **3.504** | **8.597** |

### Opbrengsten in 2014

Op 11 juli 2014 heeft de Groep 100% van de aandelen en stemrechten van BuS Holding GmbH, Riesa (Duitsland), overgenomen (zie Toelichting 5 – Bedrijfscombinaties). Een deel van de koopsom is voldaan middels uitgifte van 992.701 nieuwe aandelen Neways tegen een met de verkoper overeengekomen koers per aandeel van € 6.85. Hiermee is een winst uit voordelige koop op contractdatum gerealiseerd van € 6,0 miljoen. Door ontwikkelingen in de reële waarde van de aandelen Neways tussen contractdatum en overnamedatum, is de koers van het aandeel gestegen naar naar € 9,35 op overnamedatum. Hiermee is de reële waarde van de door de verkoper ontvangen tegenprestatie € 2,5 miljoen lager uitgekomen, waardoor de uiteindelijk door de Groep gerealiseerde winst uit voordelige koop op overnamedatum € 3.5 miljoen bedroeg.

### Opbrengsten in 2013

In februari 2013 kreeg de Groep te maken met een waterschade bij de vestiging in Slowakije. De totale uitkering van de verzekering ter dekking van de geleden schade bedroeg € 0,8 miljoen. Het deel van € 0,6 miljoen dat betrekking heeft op boekwinst bij vervanging van de verloren gegane machine en compensatie voor geleden bedrijfsschade is opgenomen onder de overige bedrijfsopbrengsten. Het resterende deel van € 0,2 miljoen betreft compensatie voor verlies van voorraden en voor gemaakte extra kosten.

In september 2013 kreeg de Groep te maken met een grote brand bij de vestiging in Kassel (Duitsland), waardoor alle productieactiviteiten moesten worden stilgelegd. Deze productieactiviteiten zijn daarna zo snel mogelijk ondergebracht bij andere productielocaties binnen de Groep. Eind 2013 is met de verzekeraar een akkoord bereikt over de hoogte van de totale schadeuitkering inzake de brand. Deze schadeuitkering is vastgesteld op € 23,5 miljoen en geeft volledig dekking aan het verlies van voorraden, machines en inventarissen, de extra kosten die na de brand zijn gemaakt voor het behoud van en de transfer van opdrachten van klanten en de geleden bedrijfsschade.

De ontvangen schadeuitkering is als volgt in de jaarrekening verwerkt:

| Bedragen x € 1.000 | Toelichting | | 2013 |
|---|---|---|---|
| Opgenomen onder de overige opbrengsten: | | | |
| Compensatie voor de geleden bedrijfsschade | | | 7.965 |
| Opgenomen als compensatie voor gemaakte extra kosten | | | 2.173 |
| Vaste en vlottende activa verloren gegaan en afgeboekt: | | | |
| Boekwaarde voorraden | | 7.115 | |
| Boekwaarde machines en inventarissen | | 1.295 | |
| | | | 8.410 |
| Opgenomen onder handelsschulden en overige te betalen posten: | 17 | | |
| Voorraden van derden | | 1.787 | |
| Machines en inventarissen van derden | | 287 | |
| | | | 2.074 |
| Afkoop doorlopend huurcontract | | | 1.000 |
| In 2014 nog te maken kosten voor met name de transfer van klanten | | | 1.878 |
| **Totaal ontvangen schadeuitkering** | | | **23.500** |

De van de verzekering ontvangen schadeuitkering ter compensatie voor de geleden bedrijfsschade is in het geconsolideerd kasstroomoverzicht opgenomen als kasstroom uit operationele activiteiten.

## 19. PERSONEELSKOSTEN

| Bedragen x € 1.000 | Toelichting | 2014 | 2013 |
|---|---|---|---|
| Lonen en salarissen | | 73.584 | 64.661 |
| Pensioenlasten | | 4.542 | 4.504 |
| Overige sociale lasten | | 9.850 | 7.466 |
| Kosten van aandelenoptieregelingen | 16 | 69 | 83 |
| Voorziening reorganisatiekosten Echt | | 0 | 1.200 |
| Voorziening reorganisatiekosten Kassel (Duitsland) | | 0 | 6.735 |
| **Totale personeelskosten** | | **88.045** | **84.649** |

Gedurende 2014 had de Groep gemiddeld 2.288 werknemers in dienst (2013: 1.909). Hierin zijn tevens inhuurkrachten begrepen.

## 20. AFSCHRIJVINGEN

| Bedragen x € 1.000 | 2014 | 2013 |
|---|---|---|
| Materiële vaste activa | 4.454 | 3.532 |
| Immateriële vaste activa | 1.829 | 72 |
| **Totale afschrijvingen** | **6.283** | **3.604** |

## 21. OVERIGE LASTEN

Als gevolg van het in 2013 genomen besluit de productieactiviteiten in Kassel niet meer te hervatten, heeft de Groep in 2014 de huurovereenkomst beëindigd. Als beëindigingsvergoeding is € 2,1 miljoen betaald, waarvan per 31 december 2013 een te betalen bedrag van € 1,0 miljoen als verplichting was opgenomen. De extra last in 2014 van € 1.1 miljoen is opgenomen in de overige lasten.
In verband met de overname van de aandelen van BuS Holding GmbH. is in 2014 een bedrag van € 2,1 miljoen aan transactiekosten in de overige lasten opgenomen.

In 2013 is hierin een bedrag van € 2,5 miljoen aan kosten opgenomen dat betrekking heeft op de sluiting en herallocatie van productieactiviteiten van de vestiging te Echt.

## 22. FINANCIERINGSKOSTEN

| Bedragen x € 1.000 | 2014 | 2013 |
|---|---|---|
| Rente op leningen en rekening courant kredieten | 1.111 | 429 |
| Netto valutakoersverschillen | -35 | 29 |
| Overige | 182 | 131 |
| **Totale financieringskosten** | **1.258** | **589** |

## 23. WINST PER AANDEEL

### Gewone winst per aandeel

De gewone winst per aandeel wordt berekend door het nettoresultaat toekomend aan houders van gewone aandelen te delen door het gewogen gemiddeld aantal uitstaande gewone aandelen gedurende het boekjaar.

### Verwaterde winst per aandeel

Nettoresultaat toe te rekenen aan de houders van gewone aandelen van de moedermaatschappij, aangepast voor rentelasten (na belasting) van de converteerbare achtergestelde leningen, gedeeld door de som van het gewogen gemiddeld aantal gewone uitstaande aandelen gedurende het jaar en het gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen dat zou zijn uitgegeven bij de conversie in gewone aandelen van alle potentiële gewone aandelen die tot verwatering kunnen leiden. Bij een negatief resultaat per aandeel zal het verwaterd resultaat per aandeel geen verbetering laten zien.

Het volgende overzicht geeft het nettoresultaat en aantal aandelen weer welke als basis zijn gebruikt voor de berekening van de gewone en verwaterde winst per aandeel:

| Aantallen x 1.000 | **2014** | 2013 |
|---|---|---|
| **Nettoresultaat toekomend aan houders van gewone aandelen voor de berekening van de verwaterde winst per aandeel** | **6.959** | **1.920** |
| Rentelasten converteerbare achtergestelde leningen | 42 | 0 |
| **Nettoresultaat toekomend aan houders van gewone aandelen, gecorrigeerd voor het verwateringseffect** | **7.001** | **1.920** |

| Aantallen x 1.000 | **2014** | 2013 |
|---|---|---|
| Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen | 10.236 | 9.943 |
| Effect van verwatering: | | |
| Aandelenopties | 194 | 79 |
| Conversiewaarde achtergestelde leningen | 148 | 0 |
| **Aangepast gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen voor de berekening van de verwaterde winst per aandeel** | **10.578** | **10.022** |

Er hebben zich tussen de verslagdatum en de datum waarop deze jaarrekening is opgesteld geen andere transacties voorgedaan met gewone aandelen of potentiële gewone aandelen.

## 24. INFORMATIE OVER VERBONDEN PARTIJEN

In de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen de financiële gegevens van Neways Electronics International N.V. en de dochterondernemingen zoals aangegeven in de volgende tabel:

| | | % deelneming | |
|---|---|---|---|
| | Plaats/land van vestiging | **2014** | 2013 |
| Neways B.V. | Son, Nederland | 100 | 100 |
| Neways Industrial Systems B.V. | Son, Nederland | 100 | 100 |
| Neways Technologies B.V. | Son, Nederland | 100 | 100 |
| Neways Cable & Wire Solutions B.V. | Echt, Nederland | 100 | 100 |
| Neways Leeuwarden B.V. | Leeuwarden, Nederland | 100 | 100 |
| Neways Advanced Applications B.V. | Son, Nederland | 100 | 100 |
| Neways Micro Electronics Holding B.V. | Echt, Nederland | 100 | 100 |
| Neways Micro Electronics B.V. | Echt, Nederland | 100 | 100 |
| Hymec Facilities B.V. | Echt, Nederland | 100 | 100 |
| Hymec Hybrid Circuits B.V. | Echt, Nederland | 100 | 100 |
| Neways Deutschland GmbH. | Kassel, Duitsland | 100 | 100 |
| Neways Neunkirchen GmbH. | Neunkirchen, Duitsland | 100 | 100 |
| Neways Vertriebs GmbH. | Kassel, Duitsland | 100 | 100 |
| Neways Slovakia a.s. | Nová Dubnica, Slowakije | 100 | 100 |
| Neways Wuxi Electronics Co. Ltd. | Wuxi, China | 100 | 100 |
| Neways Micro Electronics Wuxi Co. Ltd. | Wuxi, China | 100 | 100 |
| Neways Electronics Singapore Pte. Ltd. | Singapore | 100 | 100 |
| BuS Holding GmbH. | Riesa, Duitsland | 100 | 0 |
| BuS Elektronik GmbH. & Co. KG | Riesa, Duitsland | 100 | 0 |
| BuS Decin s.r.o. | Decin, Tsjechië | 100 | 0 |
| Software & Systeme Erfurt GmbH. | Erfurt, Duitsland | 100 | 0 |

Neways Electronics Echt B.V. en Evic Service & Repair Center B.V. zijn in 2014 opgeheven omdat er geen activiteiten meer in plaatsvonden. Neways Electronics Production GmbH. is in 2014 middels een juridische fusie opgegaan in Neways Deutschland GmbH. Voor de in 2014 nieuw verworven ondernemingen wordt verwezen naar Toelichting 5 (Bedrijfscombinaties).

De Groep houdt een minderheidsbelang in de volgende entiteiten:

| | | % deelneming | |
|---|---|---|---|
| | Plaats/land van vestiging | **2014** | 2013 |
| Demuskopia Grundstücksverwaltungs-gesellschaft mbH & Co. Vermietungs KG. | Mainz, Duitsland | 8,55 | 0 |
| Qualifizierungszentrum Region Riesa GmbH. | Riesa, Duitsland | 5,26 | 0 |

In onderstaande tabel wordt het totaalbedrag gegeven van de transacties met verbonden partijen voor het betreffende boekjaar (voor informatie over de uitstaande saldi per 31 december 2014 en 2013 zie Toelichting 10 en 17):

| Bedragen x € 1.000 | | Verkopen aan | Aankopen/ diensten van | Verschuldigd door | Verschuldigd aan |
|---|---|---|---|---|---|
| Entiteit met invloed van betekenis op de Groep: | | | | | |
| VDL Groep | 2014 | 9.114 | 3.034 | 1.748 | 762 |
| VDL Groep | 2013 | 9.147 | 4.542 | 2.401 | 910 |
| ZBG Groep | 2014 | | 2.085 | | 0 |
| ZBG Groep | 2013 | | 427 | | 1.000 |
| Sleutelfunctionarissen van de Groep: | 2014 | | 308 | 0 | |
| | 2013 | | 301 | 1.050 | |

*Entiteit met invloed van betekenis op de Groep*

VDL Groep: Per 31 december 2014 heeft VDL Beleggingen B.V. 26,5% van de geplaatste aandelen van Neways Electronics International N.V. in bezit (31 december 2013: 29,2%).

ZBG Groep: Per 31 december 2014 heeft de aandeelhouder van de ZBG Groep 20,0% van de geplaatste aandelen van Neways Electronics International N.V. in bezit (31 december 2013: 22,1%). De Neways-Groep had per 31 december 2013 een huurovereenkomst voor een bedrijfsgebouw van ZID Zeno Immobilien Deutschland GmbH., onderdeel uitmakend van de ZBG Groep. Dit gebouw is door de brand onbruikbaar geraakt. Als gevolg van het besluit de productieactiviteiten in Kassel niet meer te hervatten, heeft de Groep in 2014 deze huurovereenkomst beëindigd. Als beëindigingsvergoeding is € 2,1 miljoen betaald, waarvan per 31 december 2013 een te betalen bedrag van € 1,0 miljoen als verplichting was opgenomen.

*Voorwaarden van transacties met verbonden partijen*

De transacties met verbonden partijen geschieden tegen voorwaarden die gelijkwaardig zijn aan die tussen onafhankelijke partijen. Openstaande saldi per ultimo boekjaar zijn niet door zakelijke zekerheden gedekt, zijn niet rentedragend en worden afgewikkeld in geld. Er zijn geen garanties verstrekt of ontvangen voor de vorderingen op of de schulden aan de verbonden partijen. Per ultimo 2014 heeft de Groep geen voorziening getroffen voor dubieuze posten in de vorderingen op verbonden partijen (2013: Nihil). Deze beoordeling wordt elk boekjaar uitgevoerd door middel van een onderzoek van de financiële positie van de verbonden partij en de markt waarin deze opereert.

*Verplichtingen jegens verbonden partijen*

De Groep heeft in het boekjaar converteerbare achtergestelde leningen van nominaal € 5,0 miljoen uitgegeven aan aandeelhouders met een belang van boven de 3%. De terugbetalingen van de hoofdsom van deze leningen zijn achtergesteld bij alle andere bestaande en toekomstige schulden aan derden (Zie ook Toelichting 13).

*Transacties met sleutelfunctionarissen*

De Groep heeft eind 2013 een tijdelijke lening verstrekt van € 1,1 miljoen aan een van de leden van de Raad van Bestuur. Dit lid van de Raad van Bestuur heeft deze lening aangewend ter aflossing van een banklening, waarbij het bezit van 100.000 aandelen Neways als onderpand fungeerde. De lening van de Groep is in het eerste kwartaal 2014 door het lid van de Raad van Bestuur volledig afgelost vanuit de verkoop van deze 100.000 aandelen Neways aan de ZBG Groep tegen een contractueel overeengekomen prijs per aandeel van € 10,50. Deze prijs is als terugkoopgarantie tot stand gekomen bij de aankoop van

deze aandelen in 2006 en betreft de toenmalige beurskoers van het aandeel, vermeerderd met de betaalde rente over de banklening tot het moment van aflossing daarvan. De lening is per 31 december 2013 opgenomen onder de handelsvorderingen en overige vorderingen (Toelichting 10) en is niet gedekt door zekerheden. De rentevoet is gelijk aan het te betalen rentetarief op de rekening courant kredietfaciliteit van de Groep (Euribor + 1,35%).

### Bezoldiging Bestuurders

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur bestaat uit een basissalaris, jaarlijkse bonus en personeelsopties. De Raad van Commissarissen stelt jaarlijks de bezoldiging vast, binnen de kaders van het beloningsbeleid. Er wordt geen automatische CAO-verhoging op de basissalarissen toegepast. Jaarlijks wordt door de Raad van Commissarissen een bonusregeling voor het verslagjaar vastgesteld. De bonusregeling is gekoppeld aan het behalen van vooraf vastgestelde kwantitatieve prestatiedoelstellingen. De toegekende bonussen worden in het verslagjaar verantwoord. Uitkering vindt plaats na de vaststelling van de jaarrekening.

Het overzicht van bonussen en aandelenopties is als volgt:

| Bedragen x € 1.000 | **2014** Aandelenopties | **2014** Bonussen | 2013 Aandelenopties | 2013 Bonussen |
|---|---|---|---|---|
| V.B.M. de Bok | 21 | 50 | 24 | 100 |
| H.W.T. van der Vrande | 21 | 50 | 24 | 100 |
| Overige sleutelfunctionarissen | 27 | 265 | 35 | 320 |
| **Totaal bonussen en aandelenopties** | **69** | **365** | **83** | **520** |

De waarde van de aandelenopties is gebaseerd op de reële waarde van de in het boekjaar toegekende aandelenopties. Meer informatie over het aantal toegekende aandelenopties en de bepaling van de reële waarde is opgenomen in Toelichting 16.

De pensioenen van de leden van de Raad van Bestuur zijn ondergebracht bij het pensioenfonds van MN-services (Pensioenfonds Metaal en Techniek). Dit pensioen, inclusief prepensioen, is gebaseerd op het zogenaamde middelloon. Daarnaast hebben de leden van de Raad van Bestuur een aanvullend pensioen gebaseerd op het beschikbare premiesysteem.

De salarissen en pensioenen van de leden van de Raad van Bestuur en overige sleutelfunctionarissen zijn als volgt:

| Bedragen x € 1.000 | **2014** Basis-salaris | **2014** Pensioen-lasten (werkgevers-aandeel) | **2014** Sociale lasten (werkgevers-aandeel) | 2013 Basis-salaris | 2013 Pensioen-lasten (werkgevers-aandeel) | 2013 Sociale lasten (werkgevers-aandeel) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| V.B.M. de Bok | 261 | 53 | 12 | 255 | 55 | 11 |
| H.W.T. van der Vrande | 261 | 53 | 12 | 255 | 55 | 11 |
| Overige sleutelfunctionarissen | 1.889 | 187 | 178 | 1.725 | 174 | 149 |
| **Totale beloning sleutelfunctionarissen** | **2.411** | **293** | **202** | **2.235** | **284** | **171** |

Door de Groep is in 2014 een bedrag van € 12.000 afgedragen aan crisisheffing die over boekjaar 2013 aan de belastingdienst was verschuldigd. Deze lasten zijn opgenomen onder de personeelskosten.

In het boekjaar is € 130.000 (2013: € 120.000) aan ontslagvergoedingen voor overige sleutelfunctionarissen in de kosten opgenomen.

Voor een overzicht van de optierechten voor de aankoop van aandelen ingevolge de deelname van de bestuurders aan de aandelenoptieregeling wordt verwezen naar Toelichting 16.

### Bezoldiging Raad van Commissarissen

De leden van de Raad van Commissarissen ontvangen een vaste honorering die niet afhankelijk is van de resultaten. De leden van de Raad van Commissarissen ontvingen de volgende bezoldiging:

| Bedragen x € 1.000 | **2014** | 2013 |
|---|---|---|
| D. Boers (voorzitter) | 40 | 30 |
| W. van der Leegte (tot 18 april 2013) | 0 | 6 |
| H. Scheepers | 30 | 25 |
| R. Penning de Vries (vanaf 1 april 2013) | 30 | 19 |
| **Totaal** | **100** | **80** |

## 25. VOORWAARDELIJKE GEBEURTENISSEN EN VERPLICHTINGEN

### Huurovereenkomsten

De Groep heeft huurcontracten voor het grootste deel van de in gebruik zijnde gebouwen. Deze huurcontracten lopen gemiddeld tussen 10 en 15 jaar en er is geen mogelijkheid tot verlenging opgenomen in de contracten. De in de toekomst minimaal te betalen huurbedragen ingevolge deze niet-opzegbare huurcontracten zijn per 31 december als volgt:

| Bedragen x € 1.000 | **2014** | 2013 |
|---|---|---|
| Binnen een jaar | 4.358 | 4.175 |
| Na een jaar, maar niet meer dan vijf jaar | 13.839 | 14.876 |
| Meer dan vijf jaar | 4.205 | 6.307 |
| **Totaal** | **22.402** | **25.358** |

In 2014 bedragen de totale lasten uit hoofde van deze huurcontracten € 4.139.000 (2013: € 4.473.000).

### Overige operationele leaseovereenkomsten

De Groep heeft operationele leasecontracten voor enkele bedrijfsmiddelen. Deze leasecontracten lopen gemiddeld tussen 3 en 5 jaar en er is geen mogelijkheid tot verlenging opgenomen in de contracten. De in de toekomst minimaal te betalen huurbedragen ingevolge deze niet-opzegbare operationele leasecontracten zijn per 31 december als volgt:

| Bedragen x € 1.000 | **2014** | 2013 |
|---|---|---|
| Binnen een jaar | 925 | 973 |
| Na een jaar, maar niet meer dan vijf jaar | 1.386 | 1.014 |
| **Totaal** | **2.311** | **1.987** |

In 2014 bedragen de totale lasten uit hoofde van deze operationele leasecontracten € 1.225.000 (2013: € 1.177.000).

### Garanties

De Groep heeft voor € 0,4 miljoen aan bankgaranties verstrekt aan Peag Transfer GmbH. ten behoeve van de overname van personeelsverplichtingen in het kader van de reorganisatie van de voormalige vestiging in Kassel, Duitsland.

### Claims

In het kader van de normale bedrijfsuitoefening is de Groep incidenteel betrokken bij juridische procedures. De uitkomsten daarvan zullen naar verwachting geen substantiële invloed hebben op vermogen en resultaat.

## 26. DOELSTELLINGEN EN BELEID INZAKE HET BEHEER VAN FINANCIËLE RISICO'S

De belangrijkste financiële instrumenten van de Groep omvatten bankleningen en –kredieten, converteerbare achtergestelde leningen en handelsschulden. Het belangrijkste doel van deze financiële instrumenten is het aantrekken van financiering voor de bedrijfsactiviteiten van de Groep. De Groep heeft uiteenlopende financiële activa, zoals handelsvorderingen en geldmiddelen, die rechtstreeks uit de bedrijfsactiviteiten voortvloeien. Tevens gaat de Groep soms derivatentransacties aan.

De belangrijkste risico's uit hoofde van de financiële instrumenten van de Groep zijn marktrisico's (renterisico's op kasstromen en valutarisico's), liquiditeitsrisico's en kredietrisico's. Het management beoordeelt en geeft zijn goedkeuring aan het beleid voor de beheersing van deze risico's (zie het overzicht hierna).

### Marktrisico

Bij het opstellen van de in de onderstaande onderdelen opgenomen gevoeligheidsanalyses is ervan uitgegaan dat het bedrag van de netto schuld, de verhouding tussen vast- en variabelrentende schulden en het aandeel van de in vreemde valuta's luidende derivaten constant zijn.

Bij de berekening van de gevoeligheidsanalyses zijn de volgende veronderstellingen gebruikt:

- De gevoeligheid van het eigen vermogen heeft betrekking op het effect van de veronderstelde wijzigingen in de koers van de Amerikaanse dollar op de deelnemingen in China
- De gevoeligheid van de winst- en verliesrekening bestaat uit het effect van de veronderstelde wijzigingen in de betreffende marktrisico's, op basis van de financiële activa en financiële verplichtingen per 31 december 2014 en 2013.

*Renterisico*

Het door de Groep gelopen risico door fluctuaties in de marktrentes heeft voornamelijk betrekking op de rekening courant kredieten en op de variabelrentende langlopende verplichtingen van de Groep. Het beleid van de Groep is de rentelasten te beheersen door een combinatie van schulden met vaste en variabele rentepercentages. Voor een overzicht van de hoogte van de rentepercentages wordt verwezen naar Toelichting 13.

*Renterisicotabel*

De volgende tabel toont de gevoeligheid van de winst vóór belastingen van de Groep (door het effect van rekening courant kredieten en variabelrentende leningen) voor een in rede mogelijke verandering in de rentetarieven, waarbij alle overige variabelen constant zijn gehouden. Dit is niet van materiële invloed op het eigen vermogen van de Groep.

| | Stijging/daling in basispunten | Effect op winst vóór belastingen (x € 1.000) |
|---|---|---|
| 2014 | +15 | -34 |
| | -10 | +23 |
| 2013 | +15 | -19 |
| | -10 | +13 |

*Valutarisico*

De Groep loopt valutarisico's op transacties. Deze risico's betreffen aan- of verkopen die door bedrijfsonderdelen in andere valuta's dan de functionele valuta worden verricht. Het beleid van de Groep is erop gericht om het inkoopvolume in andere valuta's dan de functionele valuta op ongeveer hetzelfde niveau te houden als het omzetvolume in diezelfde valuta's.

*Wisselkoersgevoeligheid*

De volgende tabel toont de gevoeligheid van het resultaat voor belastingen (door mutaties in de reële waarde van monetaire activa en verplichtingen) en het eigen vermogen van de Groep voor een in rede mogelijke verandering in de koers van de Amerikaanse dollar, waarbij alle overige variabelen constant zijn gehouden. De invloed op de Groep van wisselkoerswijzigingen ten aanzien van alle overige valuta is niet materieel.

| | Wijziging wisselkoers in USD | Effect op het resultaat voor belastingen (x € 1.000) | Effect op eigen vermogen (x € 1.000) |
|---|---|---|---|
| 2014 | +10% | 490 | -277 |
| | -10% | -539 | 305 |
| 2013 | +10% | 225 | -270 |
| | -10% | -248 | 297 |

De mutatie van het effect voor belastingen vloeit voort uit de verandering in de reële waarde van monetaire activa en verplichtingen die in Amerikaanse dollars luiden terwijl de functionele valuta van de entiteit de Euro is.
De mutatie in het eigen vermogen vloeit voort uit veranderingen in de in Amerikaanse dollars opgenomen deelnemingen in China.

*Liquiditeitsrisico*

De Groep bewaakt haar risico op een tekort aan middelen middels het frequent beoordelen van de banksaldi en geprojecteerde kasstromen uit bedrijfsactiviteiten van de Groep.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de vervaldata van de financiële verplichtingen van de Groep per 31 december 2014 op basis van contractuele nominale betalingen.

*Per 31 december 2014*

| Bedragen x € 1.000 | Opeisbaar | < 3 maanden | 3 tot 12 maanden | 1 tot 5 jaar | > 5 jaar | Totaal |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rentedragende leningen en rekening courant kredieten | 6.088 | 1.921 | 7.595 | 24.383 | 0 | 39.987 |
| Handelsschulden en overige te betalen posten | 2.632 | 45.987 | 8.085 | 45 | 0 | 56.749 |
| **Totaal** | **8.720** | **47.908** | **15.680** | **24.428** | **0** | **96.736** |

*Per 31 december 2013*

| Bedragen x € 1.000 | Opeisbaar | < 3 maanden | 3 tot 12 maanden | 1 tot 5 jaar | > 5 jaar | Totaal |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rentedragende leningen en rekening courant kredieten | 0 | 77 | 229 | 383 | 0 | 689 |
| Handelsschulden en overige te betalen posten | 1.654 | 39.778 | 9.541 | 178 | 0 | 51.151 |
| **Totaal** | **1.654** | **39.855** | **9.770** | **561** | **0** | **51.840** |

Voor een overzicht van rentedragende leningen wordt verwezen naar Toelichting 13.

*Kredietrisico*

Het beleid binnen de Groep is dat alle klanten die tegen kredietvoorwaarden wensen te handelen, aan krediet-verificatieprocedures worden onderworpen. Bovendien worden de openstaande saldi continu bewaakt, zodat de Groep geen grote risico's loopt met betrekking tot dubieuze debiteuren. Tevens beschikt de Groep over een kredietverzekering voor een groot deel van de debiteurenportefeuille. De debiteuren van het de in 2014 verworven dochteronderneming vallen nog niet onder de krediet-verzekering. Het maximale kredietrisico dat wordt gelopen is de in de Toelichting onder 10 vermelde boekwaarde. Het saldo van de openstaande handelsvorderingen is voor ruim 40% geconcentreerd bij een veertiental afnemers van de Groep. Deze vorderingen zijn echter grotendeels verzekerd, waardoor het management van mening is dat er geen bijzondere risico's worden gelopen. Bovendien hebben zich vanuit de recente historie geen betalingsproblemen voorgedaan bij deze afnemers.

Voor de overige financiële activa van de Groep, die bestaan uit geldmiddelen, wordt kredietrisico gelopen tot maximaal de boekwaarde van deze geldmiddelen.

## Kapitaalbeheer

Het primaire doel van het kapitaalbeheer van de Groep is de instandhouding van een goede kredietwaardigheid en een gezonde solvabiliteit als ondersteuning van de activiteiten van de Groep en om de aandeelhouderswaarde te maximaliseren.

De Groep beheert haar kapitaalstructuur en past die bij wijzigingen in de economische omstandigheden aan. Om de kapitaalstructuur te handhaven of aan te passen, kan de Groep de dividendbetaling aan aandeelhouders aanpassen, kapitaal aan aandeelhouders terugbetalen of nieuwe aandelen uitgeven. In de boekjaren 2014 en 2013 zijn in de doelstellingen, het beleid en de processen geen wijzigingen aangebracht.

De Groep bewaakt haar kapitaal met behulp van de solvabiliteitsratio, zijnde het garantievermogen, gecorrigeerd voor de uitgestelde belastingvorderingen en immateriële vaste activa gedeeld door het gecorrigeerde balanstotaal. Het beleid van de Groep is om de solvabiliteitsratio tenminste op 35% te houden, behoudens een tijdelijk lager niveau zoals hieronder weergegeven in de paragraaf "Bankconvenanten".

*Bankconvenanten*

Door de verstrekkers van het rekening courant krediet zijn eisen gesteld aan het kapitaalbeheer van de Groep. Deze convenanten zijn opgenomen in de kredietovereenkomsten en worden periodiek bewaakt. Met de kredietverstrekkers zijn onder meer convenanten overeengekomen voor de maximale debt/ebitda ratio en minimum garantievermogen. Door de kredietverstrekkers wordt het garantievermogen gedefinieerd als het geplaatste en gestorte kapitaal, vermeerderd met reserves en (mede) jegens de banken achtergestelde leningen en verminderd met goodwill, overige immateriële vaste activa, uitgestelde belastingvorderingen, geassocieerde deelnemingen en vorderingen op aandeelhouders en/of directie en de door de vennootschap gehouden aandelen in het eigen kapitaal.

De Groep heeft in het boekjaar ter financiering van de overname van de BuS Groep een nieuwe kredietovereenkomst gesloten. Deze bestaat uit een uitbreiding van de ter beschikking staande kredietfaciliteit (rekening courant en obligo) van € 30 miljoen naar € 35 miljoen (rentevergoeding: 1-maands Euribor + 1,5% tot 1,9%, afhankelijk van de debt/ebitda ratio). Daarnaast zijn nieuwe bankleningen opgenomen van in totaal € 12,5 miljoen, welke worden afgelost in vijf halfjaarlijkse termijnen van € 2,5 miljoen (rentevergoeding: 1-maands Euribor + 1,6 – 2,0%, afhankelijk van de debt/ebitda ratio). Voorts is aan de definitie van het garantievermogen toegevoegd dat alle immateriële vaste activa hierop in mindering worden gebracht.

Het gecorrigeerde garantievermogen per 31 december 2014 bedraagt 33,2% (31 december 2013: 39,5%). De door de financiële instellingen gestelde voorwaarden aan de minimale hoogte van het gecorrigeerde garantievermogen zijn: 30% per 31 december 2014, 32,5% per 31 maart 2015 en per 30 juni 2015 en 35% vanaf de periode eindigend op 30 september 2015. Ter verbetering van de solvabiliteit voert de Groep een strak werkkapitaalbeheer. In combinatie met het realiseren van winst in 2015 verwacht de Groep in geheel 2015 te voldoen aan de door de financiële instellingen gestelde voorwaarden voor het gecorrigeerde garantievermogen. Indien en zolang het gecorrigeerde garantievermogen kleiner is dan de gestelde voorwaarden aan de minimale hoogte van het gecorrigeerde garantievermogen, mogen geen winstuitkeringen in welke vorm dan ook worden gedaan. Daarnaast achten de financiële instellingen het noodzakelijk dat de debt/ebitda ratio (rentedragende schulden, inclusief achtergestelde leningen, gedeeld door het resultaat vóór rente, belastingen en afschrijvingen) maximaal 3,0 bedraagt. Per 31 december 2014 bedraagt de debt/ebitda ratio 1,4.

| Bedragen x € 1.000 | **2014** | 2013 |
|---|---|---|
| Eigen vermogen toe te rekenen aan de moedermaatschappij | 65.991 | 50.071 |
| Converteerbare achtergestelde leningen | 4.875 | 0 |
| Af: Software | -5.347 | 0 |
| Goodwill | -2.754 | -2.754 |
| Klantenrelaties | -6.180 | 0 |
| Uitgestelde belastingvorderingen | -4.620 | -1.242 |
| **Gecorrigeerd garantievermogen** | **51.965** | **46.075** |
| Balanstotaal | 175.193 | 120.622 |
| Af: Software | -5.347 | 0 |
| Goodwill | -2.754 | -2.754 |
| Klantenrelaties | -6.180 | 0 |
| Uitgestelde belastingvorderingen | -4.620 | -1.242 |
| **Gecorrigeerd balanstotaal** | **156.292** | **116.626** |
| Solvabiliteit | 33,2% | 39,5% |

# VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING (VOOR WINSTBESTEMMING)

| Activa x € 1.000 per 31 december | Toelichting | 2014 | 2013 Aangepast *) |
|---|---|---|---|
| **Vaste activa** | | | |
| **Immateriële vaste activa** | 2 | **734** | **734** |
| **Financiële vaste activa** | | | |
| Investering in groepsmaatschappijen | 3 | 50.148 | 42.830 |
| Vorderingen op groepsmaatschappijen | 3 | 38.695 | 2.124 |
| | | **88.843** | **44.954** |
| **Vlottende activa** | | | |
| **Vorderingen** | | | |
| Vorderingen op groepsmaatschappijen | | 7.125 | 11.964 |
| Overige vorderingen | | 106 | 419 |
| | | **7.231** | **12.383** |
| **Geldmiddelen** | | **0** | **11.044** |
| **Totaal activa** | | **96.808** | **69.115** |

| Passiva x € 1.000 per 31 december | Toelichting | 2014 | 2013 |
|---|---|---|---|
| **Eigen vermogen** | 4 | | |
| Geplaatst en gestort kapitaal | | 5.493 | 4.972 |
| Agio | | 39.237 | 30.120 |
| Ingehouden winst | | 13.712 | 12.792 |
| Winst boekjaar | | 6.959 | 1.920 |
| Wettelijke reserves | | 590 | 267 |
| | | **65.991** | **50.071** |
| **Langlopende verplichtingen** | | | |
| Rentedragende leningen | | 14.691 | 0 |
| **Kortlopende verplichtingen** | | | |
| Rekening courant kredieten | | 12.672 | 0 |
| Rentedragende leningen | | 2.500 | 0 |
| Schulden aan groepsmaatschappijen | | 0 | 16.517 |
| Overige te betalen posten | | 954 | 2.527 |
| **Totaal eigen vermogen en verplichtingen** | | **96.808** | **69.115** |

## Winst- en verliesrekening

| Bedragen x € 1.000 | **2014** | 2013 |
|---|---|---|
| | | |
| Resultaat deelnemingen na belastingen | 7.410 | 1.502 |
| Overig resultaat na belastingen | -451 | 418 |
| | | |
| **Nettoresultaat** | **6.959** | **1.920** |

# TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING

## 1. ALGEMEEN

De jaarrekening van Neways Electronics International N.V. is opgesteld op basis van Titel 9, Boek 2 B.W., waarbij gebruik wordt gemaakt van de IFRS-grondslagen zoals aanvaard binnen de Europese Unie en toegepast in de geconsolideerde jaarrekening.
De deelnemingen worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde.

De waardering van activa en passiva geschiedt volgens de waarderingsgrondslagen zoals die blijken uit de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening. Hetzelfde geldt ten aanzien van de methode van resultaatbepaling. Hierdoor zijn het eigen vermogen en het nettoresultaat van Neways Electronics International N.V. gelijk aan die volgens de geconsolideerde jaarrekening.

## 2. IMMATERIËLE VASTE ACTIVA

Dit betreft de goodwill van de overname van de aandelen in Neways Slovakia a.s.

## 3. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

### Investering in groepsmaatschappijen

De mutaties in de investeringen in groepsmaatschappijen zijn als volgt:

| Bedragen x € 1.000 | **2014** | 2013 |
|---|---|---|
| **Stand per 1 januari** | **42.830** | **41.647** |
| Stelselwijzigingen (Toelichting 2.2 van de geconsolideerde jaarrekening) | 0 | -425 |
| **Stand per 1 januari (aangepast)** | **42.830** | **41.222** |
| **Mutaties** | | |
| Resultaat deelnemingen na belasting | 7.410 | 1.502 |
| Niet-gerealiseerde resultaten deelnemingen na belasting (Toelichting 2.2 van de geconsolideerde jaarrekening) | -401 | 120 |
| Koersverschillen | 309 | -14 |
| | 7.318 | 1.608 |
| **Stand per 31 december** | **50.148** | **42.830** |

### Vorderingen op groepsmaatschappijen

Het verloop van de post vorderingen op groepsmaatschappijen is als volgt:

| Bedragen x € 1.000 | **2014** | 2013 |
|---|---|---|
| **Stand per 1 januari** | **2.124** | **2.074** |
| **Mutaties** | | |
| Investeringen | 36.551 | 85 |
| Koersverschillen | 20 | -35 |
| | 36.571 | 50 |
| **Stand per 31 december** | **38.695** | **2.124** |

## 4. EIGEN VERMOGEN

Voor het overzicht van mutaties in het eigen vermogen wordt verwezen naar de toelichting op het geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen. De wettelijke reserves betreffen een reserve valutaomrekeningsverschillen.

## 5. RENTEDRAGENDE LENINGEN

Hierin zijn opgenomen de bankleningen en de converteerbare achtergestelde leningen, welke in het boekjaar zijn opgenomen ter financiering van de overname van de BuS Groep. Voor meer informatie wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening, Toelichting 13.

## 6. REKENING COURANT KREDIETEN

Voor informatie over de ter beschikkingstaande kredietfaciliteit wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening, Toelichting 13.

## 7. BEZOLDIGING BESTUURDERS

Voor de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening, Toelichting 24.

## 8. HONORARIA VAN DE ACCOUNTANT

De in het boekjaar door Ernst & Young Accountants LLP in rekening gebrachte kosten voor de controle bedragen € 150.000 (2013: € 128.000).

## 9. NIET UIT DE BALANS BLIJKENDE VERPLICHTINGEN

De Vennootschap heeft zich op grond van artikel 403 Boek 2 BW aansprakelijk gesteld voor de schulden die voortvloeien uit rechtshandelingen van de Nederlandse groepsmaatschappijen.
Tevens heeft de Vennootschap zich verbonden tot het verlenen van financiële ondersteuning, voor zover noodzakelijk, aan de Duitse deelneming Neways Deutschland GmbH.

De Groep heeft voor een bedrag van € 3,5 miljoen (2013: € 0,7 miljoen) aan bankgaranties verstrekt ten behoeve van kredietverstrekking door buitenlandse banken.

Son, 27 februari 2015

**Raad van Commissarissen**
Dick Boers
René Penning de Vries
Henk Scheepers

**Raad van Bestuur**
Vincent de Bok
Huub van der Vrande

# OVERIGE GEGEVENS

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: De aandeelhouders en de raad van commissarissen van Neways Electronics International N.V.

## Verklaring over de jaarrekening 2014

### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2014 van Neways Electronics International N.V. (de vennootschap) te Son gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening.
Naar ons oordeel:

- geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Neways Electronics International N.V. per 31 december 2014 en van het resultaat en de kasstromen over 2014, in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie (EU-IFRS) en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW);
- geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Neways Electronics International N.V. per 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW).

De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit:

1 de geconsolideerde balans per 31 december 2014;
2 de volgende overzichten over 2014: het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten, het geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen en het geconsolideerd kasstroomoverzicht; en
3 de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit:

1 de enkelvoudige balans per 31 december 2014;
2 de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2014; en
3 de toelichting met een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Neways Electronics International N.V. zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### Materialiteit

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.

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 1.500.000. De materialiteit is gebaseerd op 1,25% van de brutomarge. Wij zijn van mening dat de brutomarge een passende basis is, gezien de brutomarge een belangrijke en stabiele maatstaf is voor de prestaties van de onderneming. 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 aan de raad tijdens onze controle geconstateerde ongecorrigeerde afwijkingen boven de € 75.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve redenen relevant zijn.

## Reikwijdte van de groepscontrole

Neways Electronics International N.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Neways Electronics International N.V.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Onze groepscontrole heeft zich met name gericht op de controle van de holdingmaatschappijen Neways B.V. en Neways Electronics International N.V, en de controle van de werkmaatschappijen Neways Advanced Applications B.V., Neways Industrial Systems B.V., BuS Holding GmbH en dochtermaatschappijen. Bij de Nederlandse onderdelen hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Wij hebben gebruik gemaakt van andere bij EY aangesloten accountants bij de controle van de Duitse onderdelen. Bij een aantal andere onderdelen hebben wij beoordelingswerkzaamheden of specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden bij (groeps)onderdelen, gecombineerd met aanvullende werkzaamheden op groepsniveau, hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

## De kernpunten van onze controle

In de kernpunten van onze controle beschrijven wij zaken die naar ons professionele oordeel het meest belangrijk waren tijdens onze controle van de jaarrekening. De kernpunten van onze controle hebben wij met de raad van commissarissen gecommuniceerd, maar vormen geen volledige weergave van alles wat is besproken.

Wij hebben onze controlewerkzaamheden met betrekking tot deze kernpunten bepaald in het kader van de jaarrekeningcontrole als geheel. Onze bevindingen ten aanzien van de individuele kernpunten moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen over deze kernpunten.

### *Acquisitie BuS Holding GmbH*

Neways Electronics International N.V. heeft per 11 juli 2014 BuS Holding GmbH overgenomen. De aankoopprijs bedraagt € 30,2 miljoen in contanten en € 9,3 miljoen in aandelen, waarvan € 3,0 miljoen uitgestelde betaling. Ten aanzien van de waardering van de in aandelen betaalde aankoopprijs van

BuS Holding GmbH hebben we specifiek overleg gevoerd met het Management en de Raad van Commissarissen. Hierbij hebben we specifiek aandacht besteed aan het moment van waardering alsmede de unit of account grondslag. De toelichtingen van Neways Electronics International N.V. inzake de overname zijn opgenomen in toelichting 5 van de jaarrekening.

*Gevoeligheden ten aanzien van de bepaling van de reële waarde van activa en passiva van BuS Holding GmbH*
In het kader van deze overname heeft het management een waardering laten opstellen voor de overnamebalans en de aankoopprijsallocatie resulterend in een winst uit voordelige koop van € 3,5 miljoen. De waardering van de geïdentificeerde activa en passiva in de aankoopprijsallocatie was significant voor onze controle, omdat het inschattingsproces complex is en gebaseerd is op veronderstellingen.

Wij hebben bij onze controlewerkzaamheden onder meer gebruik gemaakt van de werkzaamheden van een waarderingsdeskundige om ons te helpen met de evaluatie van de veronderstellingen die door de onderneming zijn gebruikt. Wij hebben daarbij vooral aandacht besteed aan de veronderstellingen voor de waardering van materiële en immateriële vaste activa en van vlottende activa.

We hebben specifiek aandacht besteed aan de toelichtingen in de jaarrekening van Neways Electronics International N.V. over de overname van de BuS Holding GmbH en de bijbehorende overnamebalans. Daarbij hebben wij getoetst of deze toelichtingen voldoen aan de vereisten van IFRS 3, toereikend zijn en voldoende inzicht geven in de waardering op overnamedatum. De toelichtingen van Neways Electronics International N.V. inzake de overname zijn opgenomen in toelichting 5 van de jaarrekening.

*Gevoeligheden ten aanzien van de waardering van de geactiveerde kosten voor het project Infor-LN*
Neways Electronics International N.V. heeft in 2014 € 0,8 miljoen aan kosten geactiveerd inzake het project Infor-LN, waardoor de boekwaarde van de geactiveerde kosten ultimo 2014 € 3,5 miljoen bedraagt. De kosten hebben betrekking op de ontwikkeling van een nieuw ERP LN-systeem die het huidige ERP-systeem zal gaan vervangen. De implementatie is de afgelopen jaren vertraagd als gevolg van verschillende externe gebeurtenissen, zoals de brand bij Neways Electronics Production in 2013, en als gevolg van interne aanpassingen en scope uitbreidingen om te voldoen aan klantspecifieke vereisten. De waardering van de geactiveerde kosten voor het project Infor-LN was significant voor onze controle, aangezien de reikwijdte van het project tussentijds is aangepast waardoor de haalbaarheid en de juistheid van de geactiveerde kosten door het management is herbeoordeeld.

Wij hebben bij onze controlewerkzaamheden onder meer gebruik gemaakt van de werkzaamheden van een IT-deskundige om ons te helpen met de evaluatie van de veronderstellingen die door de onderneming zijn gebruikt. Wij hebben daarbij vooral aandacht besteed aan de veronderstellingen voor de verwachte toekomstige voordelen en de vergelijking tot soortgelijke ERP-systemen.

We hebben ook aandacht besteed aan de toelichtingen van Neways Electronics International N.V. over de geactiveerde kosten voor het project Infor-LN welke zijn opgenomen in toelichting 7 van de jaarrekening.

*Gevoeligheden ten aanzien van de waardering van de geactiveerde Duitse belastinglatenties*
Neways Electronics International N.V. heeft in 2014 € 14,8 miljoen aan compensabele verliezen geactiveerd inzake de Duitse werkmaatschappijen, waardoor de boekwaarde van de totale geactiveerde belastinglatentie ultimo 2014 € 4,5 miljoen bedraagt. Deze compensabele verliezen worden geactiveerd in het kader van de verwachte toekomstige economische voordelen uit de Duitse werkmaatschappijen. De toename van de actieve belastinglatentie, als gevolg van de niet gewaardeerde voorwaartse verliescompensatie, heeft met name betrekking op positievere toekomstige resultaatverwachtingen ingegeven door het effect van de geacquireerde BuS Holding GmbH (per 1 januari 2015 opgenomen in de fiscale eenheid). De waardering van de geactiveerde belastinglatenties was significant voor onze controle, omdat het inschattingsproces complex, in hoge mate subjectief is en gebaseerd is op veronderstellingen.

Deze veronderstellingen worden beïnvloed door verwachte toekomstige markt- en economische omstandigheden.

Wij hebben bij onze controlewerkzaamheden onder meer gebruik gemaakt van de werkzaamheden van een waarderingsdeskundige en belastingdeskundige om ons te helpen met de evaluatie van de veronderstellingen die door de onderneming zijn gebruikt. Wij hebben daarbij vooral aandacht besteed aan de veronderstellingen voor de verwachte omzetgroei en de winstmarges in de Electronics Manufacturing Services (EMS) marktonderdelen.

We hebben ook aandacht besteed aan de toelichtingen van Neways Electronics International N.V. over de geactiveerde en niet geactiveerde belastinglatenties. De toelichtingen van Neways Electronics International N.V. over de geactiveerde en niet geactiveerde belastinglatenties zijn opgenomen in toelichting 8 van de jaarrekening.

## Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met EU-IFRS en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en voor het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW). In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het 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 het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemde verslaggevingsstelsels moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

## Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle fouten en fraude ontdekken. Daarom geeft ons oordeel in de controleverklaring een redelijke mate van zekerheid.

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 entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming 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 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.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van commissarissen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Wij bepalen de kernpunten van onze controle van de jaarrekening op basis van alle zaken die wij met de raad van commissarissen hebben besproken. Wij beschrijven deze kernpunten in onze controleverklaring, tenzij dit is verboden door wet- of regelgeving of in buitengewoon zeldzame omstandigheden wanneer het niet vermelden in het belang van het maatschappelijk verkeer is.

## Verklaring betreffende overige door wet- of regelgeving gestelde vereisten

*Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens*
Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) is opgesteld, en of de door Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

*Benoeming*
Wij zijn door de raad van commissarissen benoemd als accountant van Neways Electronics International N.V. voor de controle van het boekjaar 2004 en zijn sinds die datum tot op heden de externe accountant.

Eindhoven, 27 februari 2015

Ernst & Young Accountants LLP

Drs. M. Moolenaar RA

## Handelsregister
De structuurvennootschap is ingeschreven in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel Oost Brabant te Eindhoven onder nummer 17036989.

## Statutaire winstverdelingsregeling
In artikel 31 van de statuten van de vennootschap is vastgelegd dat winst kan worden uitgekeerd voor zover het eigen vermogen groter is dan het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de wettelijke reserves. De winst kan met voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen door de Raad van Bestuur geheel of gedeeltelijk toegevoegd worden aan de reserves. De niet aan de reserves toegevoegde winst staat ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan op grond van een door de Raad van Commissarissen goedgekeurd voorstel van de Raad van Bestuur besluiten tot winstuitkering ten laste van een voor uitkering vatbare reserve. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan op grond van een door de Raad van Commissarissen goedgekeurd voorstel van de Raad van Bestuur besluiten tot uitkering van winst in aandelen van de vennootschap, zulks onverminderd het in de statuten van de vennootschap ten aanzien van uitgifte van aandelen bepaalde.

## Voorstel winstverdeling
Uit de winst- en verliesrekening blijkt dat het nettoresultaat over 2014 € 6.959.000 bedraagt.

Voorgesteld wordt het nettoresultaat toe te voegen aan de reserve ingehouden winst. Dit voorstel is in de jaarrekening verwerkt. Voorts wordt voorgesteld over het boekjaar 2014 een dividend uit te keren van € 0,25 per aandeel. Het dividend zal worden uitgekeerd in aandelen.

## NEDERLAND

### Neways Advanced Applications B.V.
Robert Loijen
Science Park Eindhoven 5004
5692 EA Son
P.O. Box 57, 5690 AB Son
Phone +31 40 267 3500

### Neways Cable & Wire Solutions B.V.
Mark van den Heuvel
Voltaweg 10, 6101 XK Echt
P.O. Box 84, 6100 AB Echt
Phone +31 47 541 8200

### Neways Industrial Systems B.V.
Bob Konings
Science Park Eindhoven 5010
5692 EA Son
P.O. Box 100, 5690 AC Son
Phone +31 40 267 9267

### Neways Leeuwarden B.V.
Michel Postma
Simon Vestdijkwei 2
8914 AX Leeuwarden
P.O. Box 213, 8901 BA Leeuwarden
Phone +31 58 215 4700

### Neways Micro Electronics B.V.
Jeroen Knol
Voltaweg 12, 6101 XK Echt
P.O. Box 199, 6100 AD Echt
Phone +31 47 541 9500

### Neways Technologies B.V.
Hans Ketelaars
Science Park Eindhoven 5010
5692 EA Son
P.O. Box 69, 5690 AB SON
Phone +31 40 267 9333

## DUITSLAND

### Neways Deutschland GmbH
Jörg Hupfeld
Miramstrasse 87
34123 Kassel
P.O. Box 310249, 34058 Kassel
Phone +49 173 5140 189

### Neways Neunkirchen GmbH
Alois Fuchs
Am Gneisenauflöz 6
66538 Neunkirchen
P.O. Box 1410, 66514 Neunkirchen
Phone +49 682 198 0810

### Neways Vertriebs GmbH
Jörg Neukirch
Miramstrasse 87
34123 Kassel
P.O. Box 310249, 34058 Kassel
Phone +49 682 1980 810

### BuS Elektronik GmbH & Co. KG
Werner Witte
Bayern-und-Sachsen-Str. 1
01589 Riesa
Phone +49 352 560 060

## OOST-EUROPA

### Neways Slovakia a.s.
Peter Wisse
P.O. Hviezdoslava 791/23
01851 Nová Dubnica
Phone +421 42 4433 590

### BuS Decin s.r.o.
Jens Kiel
Folknářská 1246/21
405 02 Decin - Tsjechië
Phone +49 3525 600 7305

## CHINA

### Neways Wuxi Electronics Co. Ltd.
James Xu
No. 6, Zhenfa 8 RD.
Shuofang Industrial Zone
New District Wuxi, Jiangsu
Phone +86 501 521 2371

### Neways Micro Electronics Wuxi Co. Ltd.
Paul Liu
1st Floor, Building 9
100 # Dicui Road
Originality Industrial Park
Liyang Economic Zone
214072 Wuxi, Jiangsu
Phone +86 510 851 608 23

## SINGAPORE

### Neways Electronics Singapore Pte. Ltd.
David Chian
259, Jalan Ahmad Ibrahim
Singapore (629148)
Phone +65 966 331 70

## NEWAYS ELECTRONICS INTERNATIONAL N.V.
Science Park Eindhoven 5010
5692 EA Son, The Netherlands
P.O. Box 69, 5690 AB Son
Phone +31 40 267 9200
www.newayselectronics.com / www.neways.de
E-mail info@newayselectronics.com

Neways Electronics International N.V. is registered on the NYSE Euronext Amsterdam

COLOFON

PRODUCTIE EN COÖRDINATIE
**Same Same**
Amsterdam

CONCEPT VORMGEVING
**Ruby Klip**, Soelastrie
Amsterdam

FOTOGRAFIE
**Robin Heemstra**, hfos
Eindhoven

**Shutterstock Inc.**

