Jaarverslag 2011

NEWAYS®



Creating electronic solutions for Human demands

Inhoudsopgave

Voorwoord van de Raad van Bestuur 4

Businessmodel 8

Ondernemingsprofiel 10

Kerncijfers en kengetallen 13

Verslag van de Raad van Bestuur
Het jaar 2011 in vogelvlucht 18
Vooruitzichten 20
Financiële ontwikkelingen 22
Operationele ontwikkelingen 26
Organisatie en medewerkers 32
Maatschappelijk verantwoord ondernemen 36
Marktontwikkelingen, trends en concurrentiepositie 39

Bestuurlijke informatie
Samenstelling bestuur en management 48
Organisatiestructuur 50
Strategie en doelstellingen 51
Corporate governance 57
Risicofactoren en risicobeheersing 66
Aandeelhoudersinformatie 71

Bestuursverklaring inzake art 5:25c van de Wft. 78

Bericht van de Raad van Commissarissen 79

Jaarrekening 2011
Geconsolideerde balans 88
Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten 90
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 91
Geconsolideerd mutatie-overzicht van het eigen vermogen 92
Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 93
Vennootschappelijke jaarrekening (voor winstbestemming) 130
Toelichting op de vennootschappelijke jaarrekening 131

Overige gegevens
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 133
Handelsregister 135
Statutaire winstverdelingsregeling 135
Voorstel winstverdeling 135
Adresgegevens 136

An English version of this report is available on our website: www.neways.nl

Voorwoord van de Raad van Bestuur

Het boekjaar 2011 liet voor Neways een gemengd beeld zien. De omzet ontwikkelde zich ondanks de oplaaiende wereldwijde schuldencrisis prima en uiteindelijk werd zelfs de hoogste omzet ooit gerealiseerd. Het rendement daarentegen lag op een te laag niveau.

In de eerste maanden van 2011 was er over de gehele linie van de Electronic Manufacturing Services (EMS-)markt sprake van een krachtig vraagherstel. Vanaf mei hield de aandacht voor de internationale schuldencrisis de wereld weer sterker in haar greep, wat resulteerde in meer terughoudendheid bij het plaatsen van nieuwe orders door klanten en een vertraging van de omzetgroei. Desalniettemin is de omzet over 2011 met 11,6% gestegen ten opzichte van 2010 en werd zelfs de topomzet van het jaar 2007 (€ 281miljoen) overtroffen.

Als gevolg van de sterk aantrekkende vraag in de eerste maanden van 2011 bleven verschillende leveranciers net als in 2010 moeite houden met opschalen en waren ze niet altijd in staat om tijdig hun materialen aan ons te leveren. Deze situatie verbeterde in de loop van 2011 geleidelijk. Mede door de rampzalige gebeurtenissen in Japan in maart heeft het tot de zomer geduurd voordat de materiaalproblematiek in de keten geheel was opgelost. Om klanten onder dergelijke omstandigheden toch voldoende flexibiliteit en kwaliteit te bieden hebben we meer kosten moeten maken dan normaal.

Naast de materiaalproblematiek heeft in 2011 de onderbezetting bij onze Duitse werkmaatschappij Neways Electronics Production in Kassel een belangrijke impact gehad op het rendement. Naast de te lage bezetting was er ook sprake van een organisatie die onvoldoende aansloot op de veranderende marktvraag. In de tweede helft van 2011 heeft dit geleid tot een reorganisatie, waarbij zowel het aantal medewerkers is teruggebracht als het management deels is vervangen, waarmee de kostenbasis structureel is verlaagd. De eenmalige reorganisatielast die hiervoor in 2011 is genomen bedroeg € 1,4 miljoen en is ten laste gebracht van het resultaat over de tweede jaarhelft. Daarnaast is gestart met de versterking van de commerciële activiteiten in Kassel om het rendement van de werkmaatschappij weer terug te brengen naar een acceptabel niveau.

De hierboven geschetste ontwikkelingen hebben over 2011 geleid tot een omzet van € 283,9 miljoen, een toename van 11,6% ten opzichte van 2010. Het bedrijfsresultaat (exclusief reorganisatielast) nam toe met 4,8% tot € 8,8 miljoen, wat overeenkomt met een operationele marge van 3,1%. De nettowinst (exclusief reorganisatielast) kwam als gevolg van een hogere belastingdruk uit op € 5,2 miljoen en ligt daarmee iets boven het resultaat over 2010.

In het afgelopen jaar hebben we diverse stappen genomen om verder invulling te geven aan onze strategie. Zo hebben we in het tweede kwartaal van 2011 onze ontwikkelingsactiviteiten uitgebreid en versterkt met de overname van een onderdeel van advies- en ingenieursbureau DHV. De overname voegt 54 specialisten toe aan ons bestaande team van ontwikkelaars en engineers van elektronische systemen voor de hightech industrie. In totaal beschikt Neways nu over ruim 100





medewerkers (5% van het totaal) die in nauwe samenwerking met onze klanten werken aan de ontwikkeling, prototyping en (re)engineering van elektronische componenten en systemen. Daarmee spelen we in op de toenemende trend van grote multinationale klanten om het management van de hele productlevenscyclus van specifieke componenten en systemen uit te besteden en zijn we door de betrokkenheid in een vroeg stadium ook beter gepositioneerd voor vervolgorders voor serieproductie en totaaloplossingen.

Daarnaast hebben we, om in te spelen op de groeimogelijkheden in Azië, het afgelopen jaar verder geïnvesteerd in de professionalisering van onze organisatie ter plekke. Daarbij ging het zowel om uitbreiding van (productie)capaciteit als verdere verbetering van processen en (lever)kwaliteit. We willen naast de serieproductie van stabiele, uitontwikkelde componenten en systemen voor onze klanten in West-Europa, onze grote multinationale klanten volgen en lokaal in Azië bedienen. In dat kader hebben we ook het belang in onze micro-elektronica dochter in China uitgebreid naar 100%. De overgenomen resterende 10% van de aandelen was in handen van een Chinese overheidsinstantie. Met deze uitbreiding zijn nu alle werkmaatschappijen voor 100% in handen van Neways.

Als we vooruitkijken dan zien we voor Neways als groep een sterk verbeterpotentieel in de komende jaren. Daarbij kijken we met name naar het leveren van meer toegevoegde waarde aan klanten door uitbouw van onze ontwikkelings- en systeembouwactiviteiten en een optimalere inzet van de werkmaatschappijen in Oost-Europa en Azië, waarmee we ons kunnen profileren als kennispartner en one-stop-provider voor onze klanten. Door een betere samenwerking en het stimuleren van uitwisseling van expertise tussen de werkmaatschappijen, maar ook door uitbouw van de inkoop in Azië, kan verder voordeel worden behaald.
De jaren die volgden op het uitbreken van de kredietcrisis in 2008 hebben echter ook duidelijk gemaakt dat er sprake is van een nieuwe realiteit waarbinnen we als onderneming zullen moeten acteren. Gedreven door de onzekerheden rond de schuldencrisis is de volatiliteit in de marktvraag door de afgelopen jaren heen ongekend hoog geweest. Neways heeft zich daar telkens goed doorheen geslagen en zal dat ook blijven doen. We gaan er echter wel vanuit dat de volatiliteit en onvoorspelbaarheid van de EMS-markt in de komende jaren op een hoger niveau zal liggen dan in het tijdperk voor de crisis.

Dit betekent dat we ons nog meer bewust moeten zijn en nog beter dienen in te spelen op een situatie die plotseling kan veranderen. We houden daarbij rekening met sneller wisselende marktsentimenten en omstandigheden, waarin vraaguitstel en herstel elkaar relatief sneller zullen opvolgen. Klanten verwachten dat we als kennispartner niet alleen toegevoegde waarde leveren door mee te denken over de ontwikkeling van nieuwe producten, zo efficiënt mogelijke productie en totaal-

oplossingen, maar ze verwachten ook dat we als hun partner anticiperen op snel wijzigende omstandigheden. Dat betekent dat onze organisatie zich verder zal gaan flexibiliseren. Goede beheersing van inkoopprocessen, voorraadmanagement en productiebezetting speelden altijd al een belangrijke rol, maar zullen nog belangrijker worden om in de komende jaren goede rendementen te realiseren.

In combinatie met niet-aflatende concurrentie verwachten we op basis van deze nieuwe realiteit te maken te krijgen met een wat hogere margedruk in de komende jaren. We achten onze operationele margedoelstelling van 7% weliswaar nog steeds haalbaar, maar dan wel in jaren van hoogconjunctuur. De markttrends zijn duidelijk. Onze strategie staat en verandert niet. Binnen die strategie zal prioriteit liggen op verder flexibilisering van de organisatie. De aandachtspunten voor het komende jaar zijn dan ook helder. We gaan inzetten op rendementsverbetering, door aanscherping van onze inkoopprocessen – afspraken en voorwaarden –, verbetering van het voorraadbeheer en optimalisering van onze productiebezetting.

We zijn ervan overtuigd dat technologische know-how, innoverend vermogen en denken in oplossingen, in nauwe samenwerking met de klant, cruciale competenties zijn en blijven. Dat kan niet zonder een sterkere onderlinge samenwerking en uitwisseling van specifieke expertise zowel binnen Neways als met de klant. Daarmee kunnen we in de komende jaren die hoge kwaliteit leveren die ons zal onderscheiden van andere spelers in de markt.

Tot slot een woord aan onze medewerkers. Mede dank zij jullie inzet en enthousiasme hebben we het afgelopen jaar wederom goede stappen gezet met betrekking tot intensivering van de samenwerking met onze klanten als kennis-partner en one-stop-provider.

Optimale samenwerking zowel onderling, met andere werkmaatschappijen als in de bedrijfsketen is van groot belang bij het nastreven van rendementsverbetering en vormt de sleutel voor het verder bouwen aan de toekomst van een succesvol Neways!

Vincent de Bok

Huub van der Vrande

Businessmodel

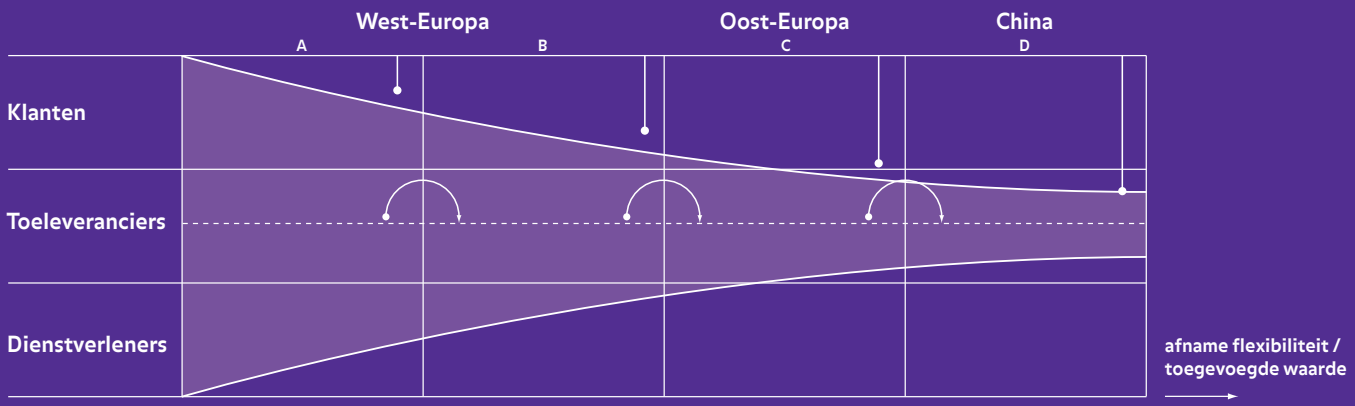
WEST-EUROPA

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 heeft 9 werkmaatschappijen in Nederland en Duitsland. De activiteiten van deze werkmaatschappijen kenmerken zich door een relatief hoge kenniscomponent. De West-Europese werkmaatschappijen vervullen een belangrijke rol in het uitdragen van de strategie van Neways als one-stop-provider. Zowel in het contact met klanten als in geografisch opzicht staan werkmaatschappijen dicht bij grote afnemers uit de maakindustrie. Het merendeel van de werkmaatschappijen is gevestigd in industriële en technologische regio's in de nabijheid van deze multinationale klanten.

De werkzaamheden 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 een complexe planning en korte levertijden, waarbij een hoge mate van flexibiliteit geboden is.

Goede samenwerking tussen de verschillende Neways-werkmaatschappijen is van groot belang. Op continue basis worden, door intensieve samenwerking tussen de verschillende werkmaatschappijen, nieuwe initiatieven ontplooid op het gebied van kwaliteit en innovatie, waarbij het continu nastreven van optimale samenwerking leidt tot belangrijke efficiëntievoordelen. Ultimo 2011 telde Neways in totaal 1.372 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 Slowakije is Neways met 2 werkmaatschappijen actief op het gebied van serieproducties van elektronische componenten en systemen die zijn doorontwikkeld. Deze componenten en systemen zijn meer uitontwikkeld en zijn daardoor meer stabiel waardoor ze geschikt zijn voor productie in landen waar Neways significante kostenvoordelen weet te realiseren.

Neways Slovakia is gespecialiseerd in elektronica-assemblage van printplaten en de productie van kabels en kabelsystemen. In 2008 is de faciliteit voor de productie uitgebreid met een deel van de productieactiviteiten van Neways Cable & Wire Solutions. Investeringen in cleanrooms voor de productie van kabels en kabelbundels hebben bijgedragen aan de invulling van de toenemende kwaliteitseisen van klanten. De investeringen die in de afgelopen jaren zijn gedaan hebben de basis gelegd voor toekomstige groei en uitbreiding van activiteiten en kennisgebieden.

De samenwerking met de Neways-werkmaatschappijen in West-Europa kan door deze investeringen, zowel in termen van kwantiteit als kwaliteit, verder worden uitgebreid. In Oost-Europa werkten ultimo 2011 437 medewerkers voor Neways.

AZIË

Toegevoegde waarde	Laag
Mate re-engineering	Stabiel product
Serie-volume	Mid-Hoog
Serie-complexiteit	Laag
Mate automatisering	Laag/veel handwerk
Logistieke planning	Eenvoudig
Afzetmarkt	West-Europa & Azië

Neways is in Azië vanuit China met 2 werkmaatschappijen actief op het gebied van PCBA's en systeembouw. Dit gebeurt voor een belangrijk deel in opdracht van Neways-werkmaatschappijen in West-Europa die leveren aan lokale West-Europese vestigingen van OEM's. De productie in China is gericht op stabiele elektronische componenten en systemen met een relatief lage automatiseringsgraad. Vanuit deze werkmaatschappijen vindt in toenemende mate inkoop van componenten plaats op de lokale Chinese markt. Neways Wuxi Electronics richt zich daarbij op de elektronica-assemblage van vrijwel volledig uitontwikkelde en minder technologisch geavanceerde series printplaten. Productie vindt voor een belangrijk deel handmatig plaats. De afgelopen jaren neemt de levering aan lokale Aziatische vestigingen van OEM's toe. Zo zijn door Neways Wuxi Electronics in het afgelopen jaar diverse leveringen uitgevoerd aan lokale vestigingen in Azië van klanten (OEM's) van meerdere werkmaatschappijen in West-Europa. Neways Micro Electronics China richt zich hoofdzakelijk op serieproductie van in Nederland ontworpen hybriden en micro-elektronica, bedoeld voor West-Europese klanten. Daarnaast vindt op beperkte schaal ontwikkeling en productie plaats voor de lokale Chinese hybride markt. Naast de 2 werkmaatschappijen in China heeft Neways ook een verkoop- en servicekantoor in Singapore. Neways Electronics Singapore, dat is gestart in 2010, behartigt de belangen van bestaande Neways-klanten en bewerkt de hele regio Azië voor potentiële nieuwe Neways-klanten. Samen met Neways Cable & Wire Solutions is in 2011 een samenwerking opgezet met een lokale Aziatische speler voor de productie van Neways-kabels. De samenwerking maakt het voor Neways mogelijk om kabels en kabelsystemen tegen concurrerende prijzen aan te bieden aan potentiële klanten in de regio Azië. Per ultimo 2011 bedroeg het totale aantal medewerkers in Azië 273.

Ondernemingsprofiel

Neways Electronics International N.V. (NYSE 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, printed circuit boards (PCBs; printplaten) 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 en ASML. Daarnaast werkt Neways in opdracht van een breed scala aan kleinere industriële toeleveranciers 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.

Neways wereldwijd



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 de Neways-Groep met elk hun eigen specifieke competentie betrokken zijn.

Neways realiseerde in 2011 een omzet van € 283,9 miljoen (2010: € 254,5 miljoen). Van deze omzet werd 56% behaald met klanten binnen Nederland, 37% met klanten in andere landen binnen de Europese Unie, en 7% met klanten in landen buiten de Europese Unie. Eind 2011 werkten bij Neways in totaal 2.082 medewerkers (2010: 2.194), waarvan 1.372 in Nederland en Duitsland en 710 in Slowakije 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. In december 2011 werd Neways door dr. Onno Lint tijdens zijn lectorale rede bij Fontys Hogescholen in Eindhoven aangemerkt als één van de vijf snelle groeiers binnen Brainport dankzij haar technologisch hoogwaardig niveau.

Neways heeft werkmaatschappijen in Nederland, Duitsland, Slowakije, 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. De bedrijven van Neways in Slowakije en China richten zich grotendeels op de productie van grotere en meer stabiele series, veelal in opdracht van en in nauwe samenwerking met hun zuster-bedrijven 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 regio Azië.

Kerncijfers & Kengetallen



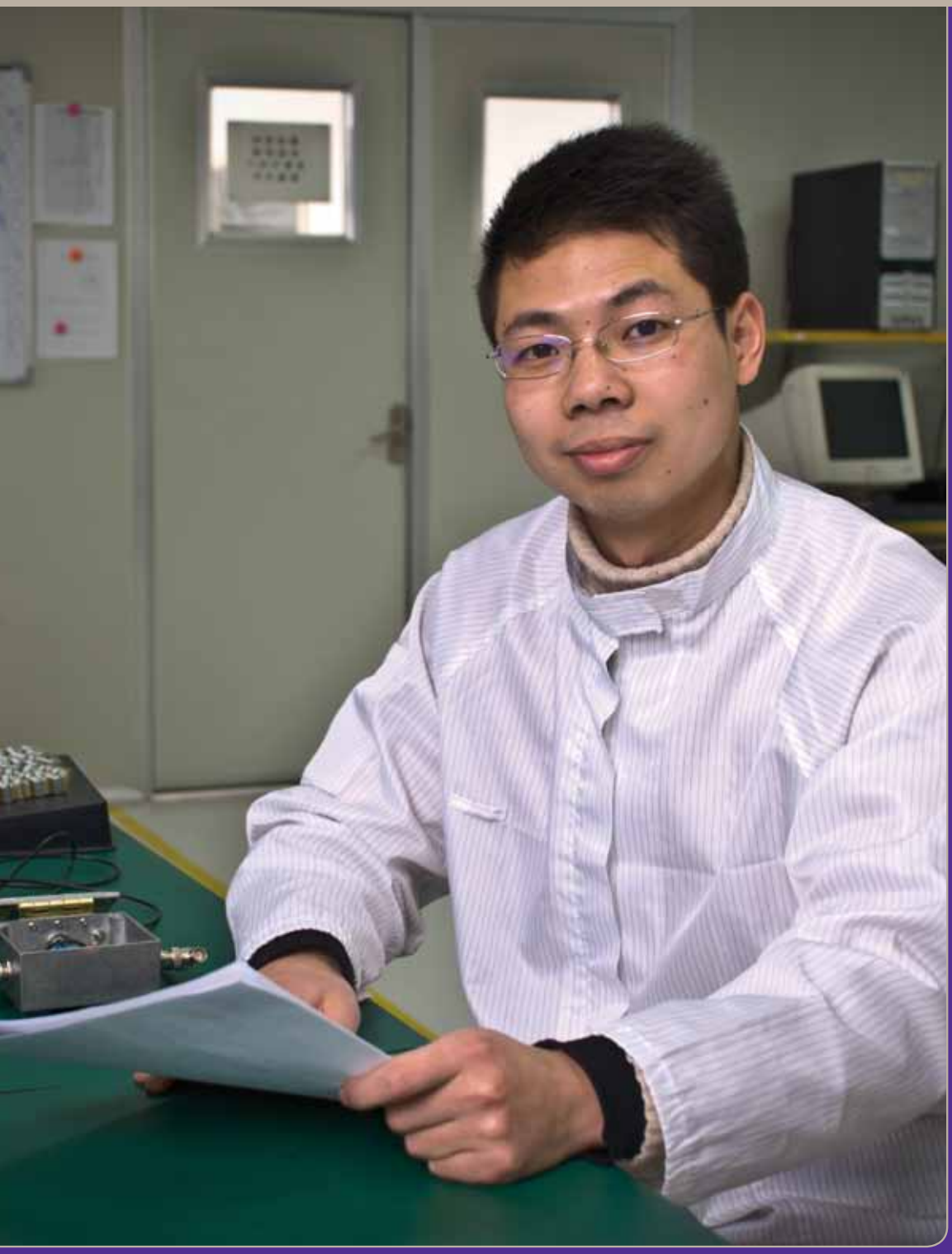
KERNCIJFERS

Bedragen in miljoenen euro's, tenzij anders vermeld	**2011**	2010	2009	2008	2007
Omzet	283,9	254,5	188,4	242,8	281,0
Brutomarge	114,9	103,9	77,4	99,5	114,1
Bedrijfsresultaat excl. bijzondere baten en lasten	8,8	8,4	–4,0	5,9	21,0
Bedrijfsresultaat	7,4	8,4	–5,5	1,4	21,0
Nettoresultaat excl. bijzondere baten en lasten	5,2	5,1	–4,6	3,1	14,5
Nettoresultaat	3,8	5,1	–5,7	–0,5	14,5
Netto cashflow *)	1,9	6,4	–1,8	6,5	4,0
Eigen vermogen	49,6	46,2	40,5	46,2	48,9
Garantievermogen **)	49,6	46,2	40,5	46,2	52,3
Balanstotaal	114,0	109,6	91,6	102,1	119,3
Geactiveerde goodwill	2,8	0,8	0,8	0,8	0,7
Interest coverage ratio***)	11,1	12,8	–	3,4	12,1
Debt/EBITDA ratio ***)	0,3	0,4	16,3	0,9	0,5
Solvabiliteit					
Eigen vermogen als % van het balanstotaal	43,5	42,2	44,2	45,3	41,0
Garantievermogen als % van het balanstotaal	43,5	42,2	44,2	45,3	43,9
Rentabiliteitsratio's *)**					
Rentabiliteit op het eigen vermogen	10,6	11,0	–11,4	6,6	29,6
Bedrijfsresultaat in % van de omzet	3,1	3,3	–2,1	2,4	7,5
Nettoresultaat in % van de omzet	1,8	2,0	–2,4	1,3	5,2
Bedrijfsresultaat in % van geïnvesteerd vermogen	16,5	17,0	–9,5	12,0	39,7
Gegevens per medewerker					
Aantal medewerkers (op full-time basis)	2.170	2.027	1.783	2.168	2.247
Omzet per medewerker (x 1.000)	131	126	106	112	125
Brutomarge per medewerker (x 1.000)	53	51	43	46	51
Gegevens per gewoon aandeel in euro's					
(o.b.v. aantal aandelen per ultimo)					
Nettowinst	0,39	0,53	–0,59	–0,05	1,56
Nettowinst ***)	0,53	0,53	–0,48	0,32	1,56
Eigen vermogen	5,04	4,77	4,20	4,79	5,26
Netto cashflow	0,19	0,66	–0,19	0,67	0,43
Dividend	0,12	0,16	0,00	0,00	0,47
Dividend in % van de nettowinst	30,0	30,0	0,00	0,00	30,0
Aantal aandelen per ultimo x 1.000	9.834	9.685	9.644	9.644	9.299
Hoogste koers	9,68	9,30	6,95	12,95	15,50
Laagste koers	4,89	5,91	2,30	3,75	9,75
Slotkoers per 31 december	5,40	8,86	6,34	5,00	12,70

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

**) Inclusief achtergestelde leningen van kredietinstellingen.

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



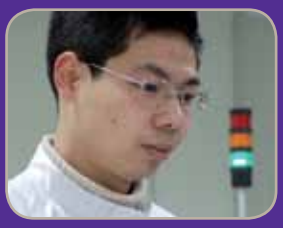
Jason Chen (29), is projectmanager en werkzaam bij Neways Wuxi sinds 2005. Als projectmanager is hij verantwoordelijk voor de coördinatie van nieuwe projecten, in nauwe samenwerking en overleg met andere werkmaatschappijen.

“In de 7 jaar dat ik hier werk is de organisatie enorm gegroeid“

Neways Wuxi richt zich op de elektronica-assemblage van vrijwel volledig uitontwikkelde en minder technologisch geavanceerde series printplaten. Productie vindt voor een belangrijk deel handmatig plaats. De afgelopen jaren neemt de levering aan lokale Aziatische vestigingen van OEM’s toe. Zo zijn door Neways Wuxi in het afgelopen jaar diverse leveringen aan lokale vestigingen in Azië van klanten (OEM’s) van Neways Advanced Applications uitgevoerd.

“Neways Wuxi is een leuk bedrijf om voor te werken, in de 7 jaar dat ik hier werk is de organisatie enorm gegroeid, er zijn veel verbeteringen gemaakt en dat is natuurlijk altijd een team effort.”
Als projectmanager is Jason verantwoordelijk voor de coördinatie van nieuwe projecten, in overleg met andere werkmaatschappijen. Hierbij zorgt hij voor een juiste overdracht van producten van de diverse Neways-werkmaatschappijen naar productie in Wuxi. Daarnaast houdt Jason zich bezig met New Product Introduction (NPI), waarbij hij leiding geeft aan de NPI-afdeling en onderdeel uitmaakt van het management team. “Ook mijn eigen ontwikkeling is binnen Neways een continu proces. Ik heb eerst een aantal maanden in de productie meegedraaid en had vervolgens als engineer taken als werkvoorbereiding. Het motiveert enorm als je kansen krijgt en ik hoop dat ik daarbij ook een voorbeeld kan zijn voor anderen binnen het bedrijf. In mijn huidige functie is mijn takenpakket heel breed, zo houd ik me bezig met klanten, maar ook met leveranciers als het gaat om het aanvragen van bijvoorbeeld quotes voor nieuwe producten.”

“De diversiteit en samenwerking met andere Neways-werkmaatschappijen is een factor die voor veel collega’s van belang is. Naast flexibiliteit en ontwikkeling betekent dit ook dat we via andere werkmaatschappijen worden geïntroduceerd bij klanten. Zo werk ik momenteel bijvoorbeeld nauw samen met Neways Advanced Applications voor Philips Healthcare en ASML.



Jason is gehuwd met Shao en gaat in zijn vrije tijd graag de bergen in om te wandelen en te klimmen, daarnaast reist hij graag.



“Neways Wuxi is een organisatie in beweging, er zijn continu ontwikkelingen gaande en dat geeft veel energie”.



“Het motiveert enorm als je kansen krijgt”.

Verslag van de Raad van Bestuur

Verslag van de Raad van Bestuur

Het jaar 2011 in vogelvlucht

Het afgelopen jaar was wederom een jaar met relatief grote schommelingen in de vraag naar elektronische componenten en systemen. In de eerste maanden van het jaar was er sprake van een krachtige en breed gedragen stijging van de vraag. Medio 2011 nam de onrust op de financiële markten toe en kwam de internationale schuldenproblematiek onder een vergrootglas. Dat had ook duidelijk zijn weerslag op de wereldwijde Electronic Manufacturing Services (EMS)-markt wat leidde tot meer terughoudendheid bij klanten. Voor Neways vertaalde zich dit in een tijdelijke, maar duidelijke dip in de orderintake. In de loop van de tweede helft van 2011 trok de vraag vanuit de markt weer aan naar een meer genormaliseerd niveau, waardoor uiteindelijk zelfs de hoogste omzet ooit werd gerealiseerd. Over heel 2011 kwam de netto-omzet uit op € 283,9 miljoen, een stijging van 11,6% ten opzichte van 2010 en zelfs hoger dan de topomzet uit het jaar 2007 (€ 281,0 miljoen).
Met name de vraag vanuit de industriële, automotive en halfgeleidersector steeg sterk.

De winstontwikkeling in 2011 bleef achter bij de omzetgroei. In de eerste maanden van 2011 had Neways, net als in 2010, nog te kampen met toeleveranciers die niet tijdig aan de sterk groeiende vraag konden voldoen. Mede door de rampzalige gebeurtenissen in Japan in maart heeft het tot de zomer geduurd voordat de materiaalproblematiek in de keten was opgelost. Om klanten onder dergelijke omstandigheden toch voldoende flexibiliteit en kwaliteit te bieden heeft Neways meer kosten moeten maken dan normaal bij zowel de inkoop als bij de diverse werkmaatschappijen.

Naast de materiaalproblematiek heeft in 2011 de onderbezetting bij de werkmaatschappij Neways Electronics Production in Kassel (Duitsland) de winstontwikkeling van Neways gedrukt. In de tweede helft van 2011 heeft een herstructurering van de organisatie in Kassel plaatsgevonden, waarbij een deel van het management is vervangen en het aantal medewerkers is teruggebracht. Hiervoor is een eenmalige reorganisatielast genomen van € 1,4 miljoen. Daarnaast is in samenwerking met de holding en andere werkmaatschappijen van Neways gestart met de versterking van de commerciële activiteiten in Kassel om zo het rendement van de werkmaatschappij weer terug te brengen naar een acceptabel niveau.

Over heel 2011 kwam het bedrijfsresultaat (exclusief de reorganisatielast) uit op € 8,8 miljoen ten opzichte van € 8,4 miljoen in 2010. De operationele marge bedroeg 3,1%. Het nettoresultaat kwam uit op € 5,2 miljoen (exclusief de reorganisatielast) in vergelijking met € 5,1 miljoen in het voorgaande boekjaar. Inclusief de reorganisatielast bedroeg de nettowinst over 2011 € 3,8 miljoen.

In het afgelopen jaar heeft Neways opnieuw goede stappen gezet met de implementatie van haar strategie. De onderlinge samenwerking tussen de

werkmaatschappijen en met klanten is verder vormgegeven, gestructureerd en gefaciliteerd. Er wordt meer gebruik gemaakt van elkaars expertise en er wordt meer gezamenlijk opgetrokken richting klanten. Neways is steeds vaker in een vroegtijdig stadium reeds betrokken bij de planning van producten van klanten en is in staat daardoor meer toegevoegde waarde te leveren. Die hogere toegevoegde waarde activiteiten zijn verder versterkt met de overname van 54 engineers van DHV die de bestaande ontwikkeltak van Neways Technologies verder versterken.

In het kader van kwaliteit en efficiency is er door Neways in 2011 geïnvesteerd in nieuwe geavanceerde productielijnen bij werkmaatschappijen in Nederland, en in de uitbouw van productiecapaciteit in Slowakije en China. De organisatie in Azië is versterkt en beter gepositioneerd met het oog op zowel het realiseren van meer kostenvoordelen aan de productiekant als het beter kunnen benutten van de mogelijkheden voor Neways in Azië om de lokale vestigingen van grote OEM's te bedienen. Daarvoor is niet alleen geïnvesteerd in kwaliteit en efficiëntie van de productieorganisatie, maar ook in regionale marktbewerking, het onderhouden van contacten met bestaande klanten en het identificeren en leggen van contacten met potentiële klanten en toeleveranciers. Veel van deze activiteiten worden aangestuurd vanuit Neways Electronics Singapore dat in 2010 speciaal voor dit doel is opgezet. Zo is in 2011 door Neways Electronics Singapore in samenwerking met Neways Cable & Wire Solutions een overeenkomst gesloten met een lokale producent voor de assemblage van Neways kabels- en kabelsystemen voor afzet in de lokale Aziatische markt.

De financiële positie van Neways is in 2011 onverminderd sterk gebleven, met een solvabiliteit van ruim boven de 40%. Begin 2011 zijn bovendien de kredietfaciliteiten verruimd en betere condities verkregen. Een blijk van vertrouwen in de onderneming en de vooruitzichten.

Vooruitzichten

Met een marktvraag die zich richting het einde van 2011 weer normaliseerde, kwam de orderportefeuille van Neways per einde 2011 uit op € 67,1 miljoen, 7% lager dan per ultimo 2010. Dit niveau van de orderportefeuille biedt een goede uitgangspositie voor 2012.

Het jaar 2011 heeft echter aangetoond dat het nastreven van een solide basis met een flexibel ingerichte organisatie en een financieel gezonde positie, onontbeerlijk is om als onderneming succesvol te kunnen opereren in een markt die de afgelopen jaren onder invloed van de grotere economische onrust duidelijk meer beweeglijk is geworden dan voor de economische crisis van 2008/2009.

Naar verwachting zal de volatiliteit van de vraag in de EMS-markt in 2012 en de jaren daaropvolgend op een hoger niveau liggen dan voor de economische crisis van 2008/2009. Neways ziet dit als een nieuwe realiteit, die in de eerstkomende jaren meer zal vragen van de flexibiliteit van de organisatie.

De strategie van Neways verandert hierdoor echter niet. Groei moet zowel autonoom als via gerichte acquisities tot stand komen. Neways blijft inspelen op de structurele trends zoals die zich in de EMS-markt manifesteren. Klanten willen meer uitbesteden en verwachten dat Neways als kennispartner meer toegevoegde waarde levert door mee te denken over de ontwikkeling en planning van nieuwe componenten en systemen. Ze verwachten ook dat Neways als partner in staat is om mee te denken en tijdig te anticiperen op snel wijzigende marktomstandigheden. Dat betekent dat de samenwerking en informatie-uitwisseling met klanten nog hechter zal worden en dat de organisatie van Neways verder zal worden geflexibiliseerd. Goede beheersing van inkoopprocessen, voorraadmanagement en productiebezetting speelden altijd al een belangrijke rol, maar zullen daarmee nog belangrijker worden om goede rendementen te realiseren in de komende jaren.

In 2012 zal Neways in het kader van kwaliteit en efficiëntieverbetering blijven investeren in de nieuwste productietechnologie en verbetering van de informatie-uitwisseling. Investeringen zullen met name gericht zijn op vervanging van enkele bestaande SMD-productielijnen door nieuwe meer geavanceerde productielijnen met de laatste technologiegraad, uitbreiding van de cleanroomfaciliteiten en test equipment. Daarnaast zal als onderdeel van het project ‘Next Generation’ na afronding van de testfase, worden gestart met de stapsgewijze implementatie van het nieuwe ERP LN-systeem van INFOR ter vervanging van het huidige BaaN IV-systeem. De totale investeringen in 2012 zullen op een vergelijkbaar niveau liggen als in 2011.

In 2012 zal onverkort worden ingezet op rendementsverbetering. In het afgelopen jaar is met name door de materiaalschaarste problematiek en een te lage bezetting bij Neways Electronics Production in Kassel de ontwikkeling van de winst achtergebleven. Daarnaast is er ook nog veel verbeterpotentieel bij verschillende werkmaatschappijen als het gaat om klantbewerking en efficiëntie van logistieke en productieprocessen. Optimalisatie van de samenwerking en uitwisseling van expertise tussen de werkmaatschappijen blijven prioriteit houden en ook de realisatie van verdere kostenvoordelen door meer uitbesteding van productie

aan de werkmaatschappijen in Slowakije en China blijft hierbij een belangrijk aandachtspunt.

Ontwikkeling orderportefeuille

In € miljoen	
31 december 2011	67,1
31 december 2010	72,2
31 december 2009	56,0
31 december 2008	57,3
31 december 2007	74,8

Financiële ontwikkelingen

Verkorte geconsolideerde resultatenrekening (excl. bijzondere lasten)

In € miljoen	2011	2010	2009
Netto-omzet	283,9	254,5	188,4
Brutomarge	114,9	103,9	77,4
Bedrijfsresultaat	8,8	8,4	–4,0
Resultaat voor belastingen	8,1	7,5	–5,1
Nettoresultaat	5,2	5,1	–4,6

Omzet

Bruto-omzet vs netto-omzet

In € miljoen	2011	2010	2009
Bruto-omzet	308,7	274,0	206,3
Interne omzet	24,8	19,5	17,9
Netto-omzet	283,9	254,5	188,4

In 2011 steeg de bruto-omzet met 12,7% naar € 308,7 miljoen ten opzichte van 2010. De interne omzet steeg met 27,2% ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar. Op jaarbasis liet de netto-omzet een stijging zien van 11,6% tot € 283,9 miljoen. De omzetbijdrage van het overgenomen onderdeel van DHV dat per 1 mei 2011 door Neways werd geconsolideerd was enkele miljoenen. Met name de omzet van de activiteiten in de industriële sector, de halfgeleiderindustrie en de automotive sector nam sterk toe.

De omzet van de minder cyclische activiteiten in de medische sector bleef in 2012 min of meer stabiel. Gelet op de bezuinigingen die wereldwijd door landelijke overheden in de zorg zijn doorgevoerd, is dit een goede prestatie. In de defensiesector had Neways meer last van de overheidsbezuinigingen. In 2011 kwamen er relatief weinig nieuwe en grote meerjarige projecten naar de markt en was er veel sprake van uitstel.

Omzetverdeling per marktsector

In € miljoen	2011	2010	2009
Industrieel	100	82	64
Halfgeleider	82	69	27
Medisch	65	65	58
Automotive	20	17	15
Defensie	7	11	11
Telecom	6	6	10
Overige	4	4	3
Totaal	**284**	**254**	**188**

Omzetverdeling naar competenties

In percentages	2011	2010	2009
PCBA	43	41	42
Systeembouw	37	39	36
Kabelassemblage	7	8	8
Engineering en ontwikkeling	7	6	8
Micro elektronica	5	5	5
Service en reparatie	1	1	1

Brutomarge
De brutomarge is in 2011 toegenomen met 10,6% tot € 114,9 miljoen (2010: € 103,9 miljoen). Als percentage van de omzet was deze met 40,5% iets lager dan in 2010. De verschuiving in de productmix naar activiteiten die hogere toegevoegde waarde bieden, zoals systeembouw, ontwikkeling, prototyping en engineering, heeft zich in 2011 wederom voortgezet.

Operationele kosten
De verstoringen in de materiaalvoorziening door leveranciers van Neways hebben met name in de eerste helft van 2011 geleid tot een minder efficiënte inzet van mensen en middelen en daardoor relatief te hoge kosten. In de tweede jaarhelft is de efficiëntie in de keten weer genormaliseerd.

De operationele kosten betreffen voor een belangrijk deel de personeelskosten. Deze kosten zijn ten opzichte van 2010 gestegen met 12,8% naar € 79,2 miljoen en als percentage van de netto-omzet gestegen van 27,6% naar 27,9%. Het gemiddelde aantal FTE's nam ten opzichte van 2010 toe met 7,1% tot 2.170. Naast de overname van 54 medewerkers van DHV betreft het hier flexibel inzetbare medewerkers bij de werkmaatschappijen in West-Europa en medewerkers in Oost-Europa en China.

In de tweede helft van 2011 heeft Neways een herinrichting van de organisatie bij haar werkmaatschappij Neways Electronics Production in Kassel (Duitsland) doorgevoerd. Daarbij is het aantal medewerkers teruggebracht en gedeeltelijk vervangen om de kostenbasis structureel te verlagen en de slagkracht te vergroten. De hiermee in totaal gemoeide eenmalige reorganisatielast bedraagt € 1,4 miljoen en is opgenomen onder de overige lasten. De overige hieronder opgenomen kosten bestaan onder meer uit huisvestingskosten, productiekosten, verkoopkosten en advieskosten die in het afgelopen boekjaar zijn gestegen, maar in relatie tot de omzet zijn gedaald. Over de reorganisatielast is geen belastingvordering in de balans opgenomen.

Afschrijvingen
Het afschrijvingsniveau bedroeg in 2011 € 4,9 miljoen, een lichte stijging ten opzichte van 2010, als gevolg van een hoger investeringsniveau in 2011.

Bedrijfsresultaat en operationele marge

Het bedrijfsresultaat exclusief eenmalige reorganisatielast bedroeg € 8,8 miljoen ten opzichte van € 8,4 miljoen in 2010. Daarmee kwam de operationele marge in 2011 uit op 3,1%. Het bedrijfsresultaat inclusief de reorganisatielast kwam uit op € 7,4 miljoen.

Financieringskosten

De financieringskosten namen in 2011 ten opzichte van 2010 af met 11,8% tot € 0,7 miljoen, als gevolg van hierin opgenomen positieve valutakoersverschillen.

Nettoresultaat en winst per aandeel

Het nettoresultaat exclusief de eenmalige reorganisatielast kwam uit op € 5,2 miljoen terwijl in 2010 een nettoresultaat werd behaald van € 5,1 miljoen. Inclusief deze reorganisatielast kwam het nettoresultaat per aandeel over 2011 uit op € 0,39 ten opzichte van € 0,53 in 2010.

Dividend

Aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt, gelet op het gerealiseerde nettoresultaat, voorgesteld een dividend uit te keren, conform het dividendbeleid, van € 0,12 per aandeel.

Verkorte geconsolideerde balans

In € miljoen	2011	2010	2009
Eigen vermogen	49,6	46,2	40,5
Balanstotaal	114,0	109,6	91,6

Eigen vermogen en solvabiliteit

Het eigen vermogen is in 2011 toegenomen met 7,4% tot € 49,6 miljoen (2010: € 46,2 miljoen). De solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen) kwam per ultimo 2011 uit op 43,5% (2010: 42,2%). Na correctie voor uitgestelde belasting-vorderingen, goodwill en overige immateriële vaste activa kwam de solvabiliteit uit op 41,2% en voldoet daarmee ruimschoots aan de minimale doelstelling van 35%.

Netto schuldpositie en rentedekking

De rentedragende langlopende en kortlopende schulden zijn in totaal met € 1,3 miljoen afgenomen tot respectievelijk € 0,7 miljoen en € 3,3 miljoen. Na aftrek van geldmiddelen resulteert dit in een netto schuldpositie van € 3,3 miljoen (2010: € 4,7 miljoen).

In februari 2011 is overeenstemming bereikt met kredietverstrekkers over verruiming van de bestaande kredietfaciliteit en betere condities. De minimale eis ten aanzien van een rentedekkingsratio is vervallen en de rentevergoeding is verlaagd naar Euribor plus 1,35%.

Werkkapitaal en netto kasstroom

Het werkkapitaal (voorraden plus vorderingen minus handelsschulden en overige te betalen posten) nam af met 5,1% tot € 35,6 miljoen (2010: € 37,5 miljoen). De voorraadpositie nam toe door een toename van de omzet en verlaging van de

omloopsnelheid. De uitstaande vorderingen namen af door versnelde betalingen middels supplier finance programma's met een paar grote afnemers.

De voorraad, gemeten in dagen van de omzet, kwam eind 2011 uit op 71 dagen (2010: 65 dagen) en is daarmee te hoog. De doelstelling is een omloopsnelheid van de voorraad van 60 dagen van de omzet. In 2012 zal hierop nadrukkelijker worden gestuurd.

Het aantal uitstaande debiteurendagen kwam eind 2011 uit op 37 (2010: 45 dagen) en bevindt zich daarmee op een goed niveau. De totale voorziening voor dubieuze debiteuren bedraagt per eind 2011 € 0,4 miljoen (2010: € 0,5 miljoen).

Verkort geconsolideerd kasstroomoverzicht

In € miljoen	2011	2010	2009
Kasstroom uit operationele activiteiten	12,1	10,6	1,4
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	–10,2	–4,2	–3,2
Netto kasstroom	1,9	6,4	–1,8
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	–1,7	–6,3	2,2
Mutatie in geldmiddelen	0,2	0,1	0,4

De netto kasstroom (nettowinst plus afschrijvingen gecorrigeerd voor investeringen, mutaties in voorzieningen en werkkapitaal) bedroeg in 2011 € 1,9 miljoen (2010: € 6,4 miljoen). De gerealiseerde winst in combinatie met de focus op debiteuren heeft er voor gezorgd dat de netto kasstroom in 2011 licht positief was.

Investeringen en rendement op investeringen

Investeringen zijn met name aangewend voor vervangingsinvesteringen en gerichte uitbreidingsinvesteringen in testapparatuur, de uitbreiding van de cleanroom-faciliteiten, de ingebruikname van een nieuwe high-tech flipchip productielijn in China en het vervangen van enkele bestaande SMD-productielijnen door nieuwe en meer geavanceerde productielijnen.

De totale investeringen in materiële en immateriële vaste activa bedroegen € 7,4 miljoen ten opzichte van € 4,2 miljoen in 2010. Het hogere investeringsniveau is benodigd om technologisch bij te blijven en qua snelheid en kwaliteit klanten nog beter te bedienen. Het afschrijvingsniveau lag in 2011 op een hoger niveau dan in dezelfde periode vorig jaar. Het rendement op geïnvesteerd vermogen (bedrijfs-resultaat als percentage van het geïnvesteerd vermogen) nam in 2011 af tot 16,5% (2010:17,0%).

Financieringskasstroom en netto liquiditeitspositie

De kasstroom uit financieringsactiviteiten was € 4,6 miljoen hoger dan vorig jaar. De kasstroom is met name het resultaat van een afgenomen gebruik van de rekening courant kredietfaciliteit.

Operationele ontwikkelingen

Neways is actief in Europa en Azië. De klanten bestaan voor een belangrijk deel uit grote wereldwijde spelers in de maakindustrie, de Original Equipment Manufacturers (OEM's).

In West-Europa is Neways actief vanuit Nederland en Duitsland en opereert in beide landen dicht bij de klanten uit de maakindustrie. De werkmaatschappijen van Neways hebben elk een eigen unieke positionering en expertise. Steeds vaker wordt gezamenlijk opgetrokken richting klanten. Ook in 2011 zijn wederom allerlei initiatieven ontplooid om samenwerking tussen de werkmaatschappijen te intensiveren en structureren, zowel tussen de werkmaatschappijen in West-Europa, als met de werkmaatschappijen in Oost-Europa en Azië.
Net als in 2010 had Neways in de eerste maanden van 2011 te kampen met materiaalschaarste. Door de sterk aantrekkende vraag konden niet alle toeleveranciers van Neways op tijd aan de gemaakte afspraken voldoen. Dit leidde deels tot een noodzakelijke alternatieve sourcing van materialen, waardoor inkoopkosten stegen. Daarnaast werden door de onvoldoende beschikbaarheid van materialen productieprocessen later gestart, waardoor er een mismatch was in de aanwending van capaciteit en de inzet van medewerkers. In de tweede helft van het jaar was deze problematiek zo goed als opgelost.

In 2011 is op velerlei manieren verder invulling gegeven aan de strategie van Neways. Zo is opnieuw veel aandacht uitgegaan naar de intensivering van de samenwerking tussen de Neways-werkmaatschappijen onderling en met klanten. In het afgelopen jaar zijn verschillende nieuwe initiatieven ontplooid ondermeer op het gebied van kwaliteitsverbetering en innovatiekracht. Er blijft echter nog veel ruimte voor verdere benutting van zowel efficientie- als omzetsynergiepotentieel. Om kansen te benutten en mensen en middelen zo optimaal mogelijk in te zetten vindt periodiek overleg en afstemming plaats tussen de werkmaatschappijen. Deze initiatieven worden aangestuurd en ondersteund door het Business Development team dat hiervoor organisatiebreed wordt ingezet. De werkzaamheden van Business Development bestaan ondermeer uit het verzamelen van (markt)informatie op het gebied van klanten en concurrenten, het opvolgen van verkoopactiviteiten en het ontwerpen van businessmodellen, bijvoorbeeld op het gebied van logistiek, technologie en kwaliteitsstandaarden.

Na enig uitstel in verband met de benodigde inzet van betrokken operationele medewerkers bij het zo goed mogelijk bedienen van klanten tijdens de ontstane materiaalschaarste, zijn medio 2011 de voorbereidingen voor het project 'Next Generation' weer geïntensiveerd. Net als bij de eerdere migratie eind jaren negentig kiest Neways bewust voor zoveel mogelijk betrokkenheid van eigen medewerkers bij dit project. Het doel van 'Next Generation' is om het huidige automatiseringsysteem BaaN IV te vervangen door de feitelijke opvolger, ERP LN van Infor. Om de samenwerking tussen de Neways-werkmaatschappijen verder te faciliteren en structureren, is een nieuw systeem met meer functionaliteiten noodzakelijk. Nu alle uitgewerkte modules in een testomgeving getest zijn, en er uniformiteit is gerealiseerd van de bedrijfsprocessen, zal naar verwachting in de loop van 2012 de eerste fysieke implementatie van het ERP-systeem bij Neways Advanced

Applications gerealiseerd gaan worden. Daarna zullen stap voor stap ook de andere werkmaatschappijen overgaan op het nieuwe systeem.

Kostenvoordelen kunnen onder andere worden gerealiseerd door het slimmer gebruik maken van de uitbesteding van assemblageactiviteiten naar de productie-faciliteiten in Slowakije en China. Daarvoor zijn ook het afgelopen jaar diverse investeringen gedaan in geavanceerde productielijnen. Daarnaast is er in Azië ook sprake van een sterke toename van de lokale vraag van OEM's naar betrouwbare en kwalitatief goede ondersteunende productie. Neways is met haar moderne productiefaciliteiten in China uitstekend gepositioneerd om verder op die lokale vraag in te spelen en heeft in 2011 door middel van proactieve marktbewerking met succes op die ontwikkeling geanticipeerd.

In lijn met de strategie van Neways zijn het afgelopen jaar de activiteiten op het gebied van componenteninkoop in Azië verder geïntensiveerd. Op dit moment gaat het hier nog om relatief beperkte inkoop, maar de verwachting is dat hier op termijn zeker voordelen zijn te behalen. Leidend bij de keuze voor lokale toeleveranciers is de wijze waarop kwaliteit en leverbetrouwbaarheid geborgd worden. Reden daarvoor is dat prototypes in China vaak aan de specificaties voldoen, echter de consistentie van beiden na validatie c.q. vrijgave wel eens te wensen over laat, waardoor lopende projecten in gevaar gebracht kunnen worden en een spannings-veld met onze klant kan ontstaan. Toeleveranciers moeten kunnen voldoen aan de hoge eisen die de klanten van Neways stellen ten aanzien van deze aspecten.

Het aantal leveranciers is de afgelopen jaren teruggedrongen tot een totaal van ca. 600 in 2011. Komende jaren zal het aantal leveranciers nog verder gereduceerd worden, om zodoende niet alleen in staat te zijn de beheerslast – en daarmee de integrale kosten – te verminderen, maar ook de positie die Neways bij een leverancier heeft te vergroten en daarmee de risico's van het niet beschikbaar zijn van materialen te verkleinen. Neways heeft zich ten doel gesteld om met haar 'Preferred Suppliers' gesprekken en verbeterprocessen aan te gaan om zodoende optimalisatie (efficiency) van de supply chain te realiseren. Onderdeel van deze verbeterprocessen is het doorvoeren van performance metingen ten aanzien Kwaliteit (Q), Logistiek (L), Technologie (T) en Kosten (C). Neways verwacht van haar leveranciers dat zij daarin een proactieve rol (gaan) spelen, waarbij ook zij Neways op haar performance beoordelen en daarmee scherp houden, zoals Neways dat ook op haar beurt op leveranciers zal reflecteren. De langetermijndoelstelling daarbij is dat partijen elkaar opstuwen naar grotere en betere prestaties. Regelmatig te houden Business Review meetings zullen daarbij het fundament vormen om in gezamenlijk overleg de tekortkomingen door te nemen om vervolgens tot concrete actieplannen te komen en die door te voeren. Om deze herziene werkwijze te verwezenlijken zal de Neways inkooporganisatie een structurele wijziging ondergaan. Focus in dit veranderingsproces zal liggen op klantgerichtheid 'wat wordt de klant er beter van'. Deze ontwikkelingen worden ondersteund vanuit Business Development, zodat voor de vertaling van de klantwensen wordt zorg gedragen.

Om meer toegevoegde waarde te realiseren voor klanten is in de eerste helft van 2011 een onderdeel van advies- en ingenieursbureau DHV overgenomen. Met de overname van 54 engineers van DHV's vestiging in Eindhoven heeft Neways haar team van ontwikkelaars op het gebied van elektronische componentensystemen

verder versterkt. Door een grotere betrokkenheid en nauwere samenwerking in een vroegtijdig stadium van de product levenscyclus, wordt de uitgangspositie van Neways voor vervolg(productie)orders duidelijk verbeterd.

Daarnaast is in de loop van het jaar het belang in Neways Micro Electronics in China uitgebreid naar 100%. De overgenomen resterende 10% van de aandelen was in handen van een Chinese overheidsinstantie. Met deze uitbreiding zijn nu alle werkmaatschappijen voor 100% eigendom van Neways.

Andere belangrijke ontwikkelingen binnen de groep en de verschillende werkmaatschappijen worden hieronder uiteengezet:

- Sinds begin 2011 heeft Neways Advanced Applications specifieke activiteiten ontwikkeld voor industriële producten voor onder andere medische microscopen, industriële meetapparatuur, imaging systemen, optronic modules en halfgeleider technologie.

- De bestaande succesvolle samenwerking tussen Neways Neunkirchen en Sensus op het gebied van de ontwikkeling en productie van slimme elektronische warmtemeters is ook in 2011 verder geïntensiveerd. Dankzij de jarenlange goede samenwerking zijn meer projecten in het segment van de warmtemeters bij Neways gepland. Ook de uitbesteding van andere aanverwante producten ten behoeve van warmtemeters wordt in de komende jaren verwacht.

- Bij Neways Electronics Production in Kassel (Duitsland) had Neways in 2011 te kampen met een te lage bezetting en een organisatie die qua cultuur en manier van werken onvoldoende goed aansloot op de veranderde marktvraag. In de tweede helft van het jaar zijn de kosten verlaagd door middel van een reorganisatie die gepaard ging met afvloeiing en gedeeltelijke vervanging van management en medewerkers. Ook zijn de commerciële activiteiten versterkt om omzet, bezetting en rendement weer terug te brengen richting passende niveaus.

- De uitbreiding van de cleanroomfaciliteiten bij Neways Advanced Applications is in 2011 afgerond. In 2012 zal verdere verdieping en uitbreiding van het ultraclean productieproces worden gerealiseerd.

- Ondanks de budgetbeperkingen die zijn opgelegd door de diverse nationale overheden en uitstel van verschillende projecten is Neways Defence Electronics in 2011 actiever betrokken geraakt bij diverse potentiële vetronics (vehicle and electronics) projecten voor de bekabeling en besturingssystemen voor pantservoertuigen. Door de goede leverbetrouwbaarheid in diverse defensieprojecten wordt Neways vaker benaderd door (inter)nationale producenten van defensiematerieel, en aanbevolen door bestaande contacten als een preferred partner voor nieuwe defensieprogramma's. De intensieve samenwerking met andere Neways-werkmaatschappijen in offertetrajecten heeft hier mede aan bijgedragen.

- In 2011 is bij Neways Electronics Leeuwarden de invoering van het productiekwaliteitssysteem vCheck geoptimaliseerd en afgerond. Met behulp van dit systeem kan sneller worden bijgestuurd op productie- en logistieke processen ter minimalisering en voorkoming van fouten. Ook in Neways

Neunkirchen is gestart met de implementatie van dit systeem. In 2012 zal vCheck bij diverse andere werkmaatschappijen worden geïmplementeerd.

- Neways hecht groot belang aan het leveren van hoogwaardige producten tegen marktconforme prijzen. In dit kader is in 2011 geïnvesteerd in nieuwe productielijnen voorzien van de modernste technologieën in termen van nauwkeurigheid, efficiency en snelheid. Bij Neways Micro Electronics in China is een nieuwe flipchip-lijn geplaatst. Met de installatie van deze lijn is Neways beter in staat om klanten lokaal en op afstand met de nieuwste technologie adequaat te ondersteunen. Daarnaast zijn in het afgelopen jaar vervolgstappen gemaakt in de vernieuwing van het SMD-platform binnen Neways. In dat kader zijn nieuwe SMD-productielijnen geplaatst ter vervanging van de bestaande lijnen. In 2011 zijn Neways Slovakia, Neways Industrial Systems en Neways Advanced Applications voorzien van nieuwe lijnen. Bij installatie van de nieuwe lijnen is tevens een nieuwe manier van werken geïntroduceerd, die veel voordelen biedt bij het transfereren van componenten en systemen, het tijdelijk uitbesteden van productie en het overdragen en delen van kennis en expertise.

- Neways Electronics Echt heeft in de afgelopen jaren een nieuw testplatform ontwikkeld, TSIII (Test System generatie III). Eind 2011 zijn de eerste meetopstellingen gerealiseerd om in productie te worden genomen. De belangstelling van andere werkmaatschappijen is groot en de teststrategie is inmiddels al overgedragen aan Neways Slowakije en Wuxi.

- Ten aanzien van het uitbouwen van de product life cycle management activiteiten van componenten en systemen is er door Neways het afgelopen jaar op diverse fronten voortgang geboekt. De ontwikkeltak Neways Technologies neemt hierin het voortouw. Met de toevoeging van de DHV-medewerkers bestaat het ontwikkelteam per eind 2011 uit ruim 100 FTE's (5% van het totaal aantal Neways medewerkers). In 2011 zijn er diverse nieuwe projecten gestart op het gebied van duurzame energievoorziening, waaronder zonne-energie. Dit zijn projecten waar Neways betrokken is vanaf ontwerp tot productie en de reengineering. De eerste prototypes zijn in 2011 geïnstalleerd.

- In samenwerking met Neways Cable & Wire Solutions is door Neways Electronics Singapore, het verkoop- en servicekantoor voor klanten in de regio Azië, in 2011 een samenwerking opgezet met een lokale speler voor de productie van Neways-kabels. De samenwerking maakt het voor Neways mogelijk om kabels en kabelsystemen tegen concurrerende prijzen aan te bieden aan potentiële klanten in de regio.

Bij de werkmaatschappijen in West-Europa werkten in 2011 gemiddeld 1.372 medewerkers, een toename van 10% in vergelijking met 2010, hetgeen deels het resultaat was van de toevoeging van 54 medewerkers die overkwamen van DHV.

Het gemiddeld aantal medewerkers in 2011 (in FTE's) in Oost-Europa en China bedraagt 798, circa 37% van het totaal aantal Neways-medewerkers. Deze verhouding is ongeveer gelijk aan 2010.



Helga Schaubruch (56) is sinds 1989 werkzaam bij Neways Electronics Production (Kassel). Naast het monteren en kalibreren van elektronische systemen welke verwarmingen/koelingen en processen besturen, is zij met haar team ook verantwoordelijk voor de eindcontrole.

“Onze focus is gericht op het continu verbeteren van onze processen”

Neways Electronics Production (Kassel) is een fabrikant van printplaatmodules en -systemen die met name bedoeld zijn voor de medische sector, de transportindustrie en energievoorziening. Toegepaste processen zijn engineering, inkoop, logistieke verwerking en het productieproces.

Voor Helga Schaubruch voelt Neways als een familiebedrijf, haar vader en broer waren werkzaam bij (voormalig) Philips en ook haar zus en één van haar dochters zijn collega’s. ”Ik ga elke dag met veel plezier naar mijn werk. Het team waar ik mee werk en de organisatie voelt ook echt als familie, de werksfeer is prettig en ook tussen alle collega’s bestaat een goede band, de omgang onderling is erg prettig.“

Helga werkt voor de klant PMA, dit team houdt zich voornamelijk bezig met de totale montage/test van de diverse producten. “In mijn werkzaamheden heb ik te maken met een grote verscheidenheid aan producten, dit maakt het werk heel divers.“ Ook het continue leerproces dat hieraan ten grondslag ligt, is iets dat voor Helga het verschil maakt en zorgt dat ze elke dag met veel plezier naar haar werk gaat.

“Op het moment dat er problemen ontstaan is er altijd voldoende mogelijkheid om zaken te bespreken en een oplossing te vinden die zowel voor de klant als voor het team volstaat. Open communicatie is hierbij van groot belang. Onze focus is ook gericht op het continu verbeteren van onze processen.
Onze organisatie had een sterke impuls nodig om de onderlinge samenwerking te verbeteren. Door de gezamenlijke passie voor het werk is de onderlinge band sterk verbeterd. Door de Kanban-methode en kortere communicatielijnen met onze klanten voor wat betreft productbehoeften, hebben we onder andere de leverbetrouw-baarheid van onze producten/diensten naar klanten toe verder kunnen verbeteren.“



Helga (56) is samenwonend en heeft twee dochters.



Helga werkt in een hechte club collega’s; de vele ervaring die binnen het team aanwezig is vormt een belangrijke bron van kennis.



Haar hobby is haar grote tuin met veel bloemen en fruitbomen. Daarnaast spreekt ze graag af met vriendinnen en is voetbal kijken haar passie.

Organisatie en medewerkers

ICT en samenwerking

In 2008 is van start gegaan met de voorbereidingen voor het project 'Next Generation' met als doel het huidige BaaN IV-systeem te vervangen door een nieuw automatiseringssysteem van BaaN. Het doel hierbij is om de samenwerking en kennisuitwisseling tussen de verschillende Neways-vestigingen verder te verbeteren. Het nieuwe systeem zal met name het huidige BaaN IV-systeem vervangen, maar ook het aantal applicaties reduceren. Met het nieuwe ERP-systeem dat meer en nieuwe functionaliteiten biedt, kan de gewenste nauwere samenwerking tussen medewerkers van de diverse Neways-werkmaatschappijen verder worden bevorderd.

In 2009 is een definitieve keuze gemaakt voor het ERP LN-systeem van Infor, wat in feite de opvolger is van het BaaN IV-systeem. Vanwege de beschikbare ervaring en know-how met betrekking tot de eerdere succesvolle implementatie van BaaN IV voert Neways het 'Next Generation' project bewust uit met veel eigen medewerkers. Bovendien wordt de betrokkenheid van een brede groep Neways-medewerkers bij het project van cruciaal belang geacht. Op deze wijze wordt het best intern inzicht verkregen in niet alleen de werking van het systeem, maar kunnen ook de gewenste en best passende functionaliteiten van het systeem worden geïdentificeerd en ingebouwd. In zowel 2010 als een deel van 2011 is interne capaciteit, die benodigd was voor dit project, ingezet om aan de sterk toenemende vraag van klanten te voldoen. Dit heeft geleid tot enige vertraging van het 'Next Generation' project ten opzichte van de oorspronkelijke planning. Nu alle uitgewerkte modules in een testomgeving getoetst zijn, zal naar verwachting in de loop van 2012 de eerste gefaseerde fysieke implementatie bij Neways Advanced Applications gaan worden gerealiseerd. Na afronding zal implementatie bij Neways Electronics Echt worden ingepland.

Vanuit ICT is er het afgelopen jaar veel aandacht besteed aan het verder professionaliseren van de organisatie, governance en compliance zaken. Zo zijn er ondermeer belangrijke stappen gezet op het gebied van engineering en kwaliteitsondersteunde ICT-tooling. Bijvoorbeeld op het gebied van automatisering van engineering- en werkvoorbereidingsprocessen met koppelingen naar CAD- en CAM-systemen en productie- en testequipment. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van het integrale productportfolio van Mentor Graphics. Dit is een belangrijk instrument dat de samenwerking met klanten en wederzijdse inzichtelijkheid in de processen zal bevorderen.

Aantrekkelijkheid als werkgever

Neways is een hightech bedrijf dat haar thuisbasis heeft op het Science Park Eindhoven. De onderneming opereert dicht bij haar vaak grote multinationale klanten en is strategisch gepositioneerd in industriële en technologie gedreven regio's in Nederland en Duitsland.

Het Ministerie van Economische zaken heeft hightech als één van de topsectoren aangemerkt voor de Nederlandse economie. Zowel op regionaal als landelijk niveau wordt er actief beleid gemaakt om de concurrentiekracht van de sector te behouden en te verbeteren. Door factoren als hoge arbeidskosten ten opzichte van lagelonen-landen, 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 'niche' markten, meestal met kleine seriegroottes, en onderscheiden zich door technologische excellentie. Door intensieve samenwerking tussen OEM-ers 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.

Neways maakt onderdeel uit van de regio Brainport rondom Eindhoven, in 2011 uitgeroepen tot de 'slimste regio van de wereld', een belangrijke cluster waarin technologisch innovatieve bedrijven, de gemeente Eindhoven en kennisinstellingen zoals de technische universiteit en technische hogescholen nauw samenwerken. Het doel is om te bouwen aan een sterke en florerende hightech industrie in de regio en de aantrekkelijkheid van de regio als vestigingsplaats voor innovatie, R&D en technologie gedreven bedrijven te promoten. In december 2011 werd Neways door dr. Onno Lint tijdens zijn lectorale rede bij Fontys Hogescholen in Eindhoven aangemerkt als één van de vijf snelle groeiers binnen Brainport dankzij haar technologisch hoogwaardig niveau.

Innovatie, flexibiliteit en hoogwaardige technologische oplossingen zijn kenmerken die de klanten van Neways verwachten. De vraag van klanten neemt in complexiteit nog steeds toe. 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 snel toe. Een goed voorbeeld daarvan is het aantal ontwikkelaars en engineers, dat de afgelopen jaren hard is gegroeid.

Door de intensievere samenwerking met en toenemende uitbesteding door grote OEM's heeft Neways haar activiteiten in de afgelopen jaren uitgebouwd 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. Dat betekent dat Neways naast de productie ook de ontwikkeling, de 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 naar verwachting verder toenemen.

De verschuiving van de behoefte van Neways aan medewerkers met een specifieke kennis, vooral in de West-Europese werkmaatschappijen, heeft ook invloed op het beleid dat Neways voert op het gebied van human resources. Na een tijdelijke lagere behoefte aan nieuwe medewerkers na de economische crisis in 2008/2009, is er vrij snel daarna weer enige schaarste ontstaan in bepaalde beroepsgroepen, zoals ontwikkelaars en engineers van elektronische componenten en systemen.

Neways heeft in 2011 daar waar mogelijk een duidelijk en proactief werving- en selectiebeleid gevoerd. Door middel van presentaties van de onderneming op de jaarlijkse open dagen van hogescholen en het bieden van stageplaatsen heeft Neways haar visitekaartje afgegeven bij huidige studenten en scholieren en daarmee

potentieel toekomstige medewerkers. 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 werving en binding van potentieel toekomstige, goed gekwalificeerde medewerkers.

Human resources
Medewerkers van Neways dienen te beschikken over specialistische vakkennis. Dat is echter niet het enige. Zaken als innovatief denkvermogen en samenwerking bij het bedenken en uitwerken van creatieve totaaloplossingen voor klanten zijn belangrijke eigenschappen. Om dit te faciliteren biedt Neways goede opleidingsprogramma's en vakopleidingen waarin de creativiteit van de medewerker wordt gestimuleerd. Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan het bieden van goede carrière- en doorstroommogelijkheden met een passend beloningsbeleid. Dergelijke aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en persoonlijke ontplooiingsmogelijkheden zijn belangrijk om goede medewerkers, zowel in goede als in minder goede economische tijden, te werven en te binden.

Neways streeft er naar zo concurrerend mogelijk te opereren. Neways heeft al bijna 20 jaar productievestigingen in Oost-Europa en Azië. Eerst vooral om kennis op te doen. Met name in de afgelopen 10 jaar zijn de activiteiten in deze regio's sterk uitgebreid. Inmiddels werken in Slowakije en China gemiddeld in totaal bijna 800 medewerkers, dit komt overeen met ongeveer 37% van het totale aantal medewerkers van Neways.

Neways maakt ook gebruik van een schil van flexibele arbeidskrachten om optredende schommelingen in de vraag zo goed mogelijk te kunnen opvangen. Aan het begin van 2010 was deze schil voor een heel groot deel afgebouwd. Vanwege de duidelijk herstelde economie en de daarmee samenhangende sterke toename van de marktvraag zijn ook in 2011 weer veel flexibele krachten ingezet.

Voor wat betreft de allocatie van medewerkers streeft Neways naar een zo optimaal mogelijke verdeling tussen West-Europa enerzijds en Oost-Europa en Azië anderzijds. Daarbij gaat het om de balans tussen (1) voldoende capaciteit in West-Europa voor meer complexe componenten en systemen die dicht bij en in nauwe samenwerking met de klanten worden ontwikkeld en geproduceerd en (2) capaciteit voor minder complexe, uitontwikkelde en stabiele elektronische componenten en systemen die voor serieproductie kunnen worden ondergebracht bij de werkmaatschappijen in Oost-Europa en Azië.

Medewerkers (in FTE's) per eind december

	2011 in dienst	2011 in huur	2010 in dienst	2010 in huur
Nederland	824	224	779	240
Duitsland	278	46	259	50
Oost-Europa	437		499	-
China	273		367	-
Totaal	**1.812**	**270**	**1.904**	**290**

Preventie en aandacht zijn belangrijke elementen die Neways inzet om verzuim als gevolg van ziekte elk jaar weer verder te reduceren. Het gemiddelde ziekteverzuim is in 2011 licht gedaald naar 3,8% in vergelijking met 4,1% in 2010. Het voorkomen en terugdringen van verzuim is en blijft in 2012 een punt van aandacht.

Neways kiest binnen haar human resources beleid zoveel mogelijk voor een integrale aanpak van verzuimbestrijding. Dit houdt in dat niet alleen het werk en de werkomstandigheden centraal staan, maar dat ook geprobeerd wordt inzicht te hebben in, en invloed te hebben op 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 wordt gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en medewerkers.

Bij een situatie van langdurig ziekteverzuim wordt zowel door de (direct) leidinggevende, als door human resources 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.

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 2011 diverse malen vergaderd met de Raad van Bestuur. Daarnaast wordt eenmaal per jaar met de voorzitter van de Raad van Commissarissen vergaderd. Vaste thema's in de CON-vergadering zijn de markt- en resultaatontwikkelingen. In 2011 kwamen specifieke onderwerpen aan de orde zoals de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden van de diverse in Nederland gevestigde Neways-bedrijven en de winstdelingsregeling voor medewerkers. Tevens is een aanzet gemaakt voor overleg over een in 2012 te introduceren nieuwe uniforme methodiek van medewerkersbeoordeling.

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.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

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

Neways' grootste waarde zijn haar medewerkers. Investeren in medewerkers staat daarom voorop. Dit doet Neways onder andere door het bieden van goede opleidingsprogramma's en vakopleidingen waarin de creativiteit van de medewerker wordt gestimuleerd. 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 in 2011 gedocumenteerd en opgenomen in het 'Ethiekbeleid'. Dit beleid maakt onderdeel uit van het interne regelingenboek en als zodanig dient elke nieuwe (en bestaande) Neways-medewerker zich aan dit beleid te houden. Tevens vormt dit een belangrijke stap om te komen tot een schriftelijk vastgelegde gedragscode in overeenstemming met de Best practice bepaling II.1.3. van de Nederlandse Corporate Governance Code.

Sinds begin 2008 is Neways betrokken bij de Stichting Atlant Partnership. Deze stichting zet zich in voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zoals langdurig werklozen of mensen met een arbeidsbeperking. In het afgelopen jaar is het streven om een aantal arbeidsplaatsen beschikbaar te stellen voor deze doelgroep met succes bereikt. Neways biedt binnen haar verschillende bedrijven volop de ruimte om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en ook te houden. Neways zal in 2012 tenminste 2 arbeidsplaatsen beschikbaar stellen aan mensen die bemiddeld worden via de stichting Atlant Partnership.

Daarnaast vormen de verantwoordelijkheden op het gebied van veiligheid, milieu en welzijn van medewerkers een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering.

Veiligheid

Het proactief omgaan met het creëren van een veilige werkomgeving is voor Neways een continu 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 clean-rooms. 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 zijn voorzien van 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.

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. In 2011 hebben zich in dit verband wederom geen noemenswaardige bedrijfsongevallen voorgedaan.

Het veiligheidsbeleid van Neways is gericht op preventie. Via intranet worden medewerkers onder andere op de hoogte gehouden van stoffen waarmee gewerkt wordt 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 zorgt 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 bedrijfhulpverleners, 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 bijvoorbeeld de brandweer, maken deel uit van het oefenprogramma.

Milieu

In de bedrijfstak waarin Neways opereert spelen milieuaspecten een belangrijke rol. Neways streeft continu naar een efficiënter energieverbruik en het terugdringen van de effecten van haar bedrijfsactiviteiten op het milieu. Al in de ontwerp- en ontwikkelfase van een nieuw elektronisch component of systeem wordt hier 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 milieu-eisen nauwkeurig in acht genomen.

Doorlopend worden door de gehele Neways-organisatie nieuwe initiatieven ontplooid om de activiteiten efficiënter en minder milieubelastend te maken. Zo is in 2010 bij werkmaatschappij Neways Advanced Applications gestart met het project de 'Paperless Factory'. Hierbij is de papierstroom die werd gebruikt om instructies aan een order toe te voegen gedigitaliseerd. In de loop der jaren zijn de te ontwikkelen producten steeds complexer geworden, instructies die hierdoor talrijker worden, komen de kwaliteit dan ook ten goede. Nu het project inmiddels bij

Neways Advanced Applications volledig is geïmplementeerd en naar volle tevredenheid werkt zal het, in combinatie met de functionaliteiten van het 'Next Generation'-project, over de andere Neways-werkmaatschappijen worden uitgerold.

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

Sinds 2006 mag in de Europese Unie in bepaalde sectoren van de EMS-markt geen loodhoudende elektronica meer worden geproduceerd. Het merendeel van de Neways-werkmaatschappijen produceert inmiddels geheel of gedeeltelijk loodvrij. Loodvrije productie is op dit moment nog niet verplicht in onder meer de medische sector en de halfgeleiderindustrie. Volgens verwachting zullen vanaf 2015 echter ook in deze sectoren geen loodhoudende elektronische componenten en systemen meer mogen worden geproduceerd. Neways heeft al haar productieprocessen hierop aangepast en kan zonder problemen over op volledig loodvrije productie.

Welzijn

Veiligheid en milieu zijn thema's die onlosmakelijk verbonden zijn met welzijn, het welzijn van de omgeving van Neways-werkmaatschappijen op de diverse locaties wereldwijd en het welzijn van alle Neways-medewerkers wereldwijd.

Neways stelt hoge eisen aan haar medewerkers. De kwaliteit van de medewerkers is bepalend voor het eindresultaat. Dit besef maakt het belangrijk dat Neways in de betreffende doelgroep een interessante werkgever wil zijn. Een werkgever die niet alleen inhoudelijk een uitdaging biedt maar daarnaast goede primaire en secundaire 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 de Westerse landen. Op diverse manieren draagt Neways bij om vooral de positie van deze medewerkers te verbeteren. 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 medewerker-tevredenheid.

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 de afdeling HRM. 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. EMS is een wereldwijde, dynamische en deels cyclische markt die zich kenmerkt door een continu veranderende en steeds complexer wordende vraag van grote klanten, met name Original Equipment Manufacturers (OEM's).

Neways is een middelgrote speler, die zich richt op niche markten, zich onderscheid op basis van haar specialistische technologische kennis en zich richt op ontwikkeling en productie van middelgrote series van componenten en systemen met een hogere toegevoegde waarde. De EMS-markt is sterk gefragmenteerd en kent derhalve veel spelers, variërend van bedrijven met een omzet van enkele miljoenen tot multi-nationals met vele miljarden.

Na de economische crisis in 2008-2009 heeft Neways een sterke groei doorgemaakt. Daardoor steeg de onderneming van de 38e positie naar de 32e positie eind 2010 van EMS-bedrijven wereldwijd.[1] Binnen het marktsegment industrieel neemt Neways medio 2011 wereldwijd de 10de positie in.[2]

Ondanks de negatieve berichten over een naderende recessie in Europa, meldden diverse EMS-bedrijven over het derde kwartaal van 2011 nog steeds een groei ten opzichte van het derde kwartaal in 2010. Een aantal bedrijven maakte medio 2011 zelfs melding van recordcijfers. Tegenover deze positieve berichten zijn er ook berichten dat verschillende EMS-bedrijven in Europa niet hebben kunnen profiteren van de toenemende vraag en in financiële problemen zijn gekomen.

De belangrijkste groeimarkt voor de EMS-markt is Azië . Als gevolg van deze sterk opkomende markt, verplaatsen steeds meer OEM's een deel van hun activiteiten naar de Aziatische markt. Deze trend die ook in 2011 zichtbaar was zal zich naar verwachting doorzetten, waarmee de komende jaren steeds meer productie vanuit deze lokale vestigingen in Azië zal plaatsvinden.

Daarnaast groeit de wereldwijde EMS-markt sterk door een duidelijke trend van op hoger niveau uitbesteden door de OEM's, waarbij steeds meer de gehele product-levenscyclus van een elektronische component of systeem wordt uitbesteed. Op hoger niveau uitbesteden betekent automatisch een hogere product complexiteit uitbesteden, met een langere doorlooptijd alvorens deze producten uitontwikkeld zijn. 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 wordt. De grotere wederzijdse afhankelijkheid leidt er toe dat deze gesprekken ook op een steeds hoger niveau (management, technologie) plaatsvinden, waardoor een heroriëntatie op de implicaties van deze evolutie van de eigen organisatie noodzakelijk wordt. De toename in complexiteit van de vraagstukken vereist dan ook dat aannamebeleid en inrichting van processen regelmatig kritisch wordt geëvalueerd. In dit kader zijn ook in 2011 weer de nodige

[1]Bron: Manufacturing Market Insider

[2]Bron: Evertiq

stappen ondernomen om de organisatie beter te laten aansluiten op de wensen van klanten.

In de sector blijft kostenverlaging, kortere doorlooptijden, leverbetrouwbaarheid en efficiënt werken een voordurend punt van aandacht om concurrerend te kunnen opereren. Hierbij staan het op peil houden van winstmarges en het behouden van marktpositie voorop. Dit betekent ook dat eigen toeleveranciers van Neways in staat moeten zijn om in een vroeg stadium intensief mee te denken en mee kunnen groeien met de logistieke en productietechnische eisen en wensen van de OEM's. Net zo goed dat Neways een andere rol zal moeten spelen voor haar klanten, zullen ook de toeleveranciers van Neways op hun beurt hierin mee moeten.

Innovatiekracht, kwaliteit, flexibiliteit, leverbetrouwbaarheid, servicegraad en samenwerking zijn de competenties die in belang verder zullen toenemen en drijvende succesfactoren vormen waarin Neways als nichespeler zich de komende jaren verder gaat onderscheiden om mee te groeien met de OEM's en hen zoveel mogelijk toegevoegde waarde te kunnen bieden.

Marktontwikkelingen

- Zowel op het gebied van assemblage als op het gebied van ontwikkeling en (sub)systemen is er een duidelijke trend richting outsourcing door grote OEM's aan toeleveranciers. Deze trend kwam na de economische crisis in 2008-2009 in een stroomversnelling en heeft zich in 2011 in een meer genormaliseerd tempo voortgezet;
- Verdere internationalisatie en schaalvergroting in de EMS-markt zet zich in een versneld tempo door. Dat biedt niet alleen kansen voor wereldwijd opererende spelers die zich richten op serie massaproductie, maar ook aan specialistische niche spelers die zich richten op toegevoegde waarde in combinatie met middelgrote tot kleine serieproductie;
- Grotere OEM's breiden in hoog tempo marktaanwezigheid uit in Azië middels lokale vestigingen; een groeimarkt die daarbij specifiek genoemd wordt is China;
- Groeiende behoefte van grotere 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 goede balans tussen flexibiliteit enerzijds en efficiëntie en kostenverlaging anderzijds;
- Productie en assemblage van elektronische componenten en systemen vindt in toenemende mate plaats in Oost-Europa en Azië om de concurrentiepositie te versterken en mee te bewegen met klanten;
- 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 efficiencyslagen 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 die zijn opgetreden volgend op de economische crisis in 2008/2009 vragen meer flexibiliteit en meer transparantie van alle bedrijven die in de EMS-keten actief zijn. Het niet op tijd beschikbaar zijn van grondstoffen of componenten 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 gestart kunnen worden 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;
- Mogelijke overcapaciteit bij OEM's die ontstaat bij economische neergang, waardoor eigen productiecapaciteit op de vrije markt tegen lage prijzen wordt aangeboden om zodoende kostendekkend te blijven.

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;
- Competence centers in West-Europa in combinatie met productiecapaciteit in Oost-Europa en Azië voor high-mix/low volume markten;
- Sterke ontwikkelings- 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;
- Beursgenoteerde onderneming met een goede financiële positie, een open en transparant beleid en een duidelijke strategie.

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.



Annie Verhoeven – De Bresser (58) kwam, nadat haar kinderen groot genoeg waren, in 1994 weer terug bij de panelenfabriek van het toenmalige Phillips Medical Systems. Haar twee kinderen zijn ondertussen 34 en 32 jaar. Annie is getrouwd met Ruud, woont in Best en is de trotse oma van Amber.

“Mijn collega’s en ik streven naar perfectie”

Neways Advanced Applications is gespecialiseerd in ontwikkeling, productie-verbetering, assemblage en onderhoud van printpanelen, hoogwaardige functionele modules, (sub)sytemen en hoogwaardige cleanroomassemblage. Sinds 2011 heeft Neways Advanced Applications de activiteiten voor een Duitse industriële producent sterk uitgebreid. Elektronische componenten en systemen worden geleverd voor onder andere medische / industriële meetapparatuur en imaging systemen.

“Het afgelopen jaar hebben we veel werk van onze klanten erbij gekregen. Dat leidt wel tot flinke uitdagingen, maar dat is iets waar wij van houden. Dat maakt ons ook wel uniek, we zijn heel flexibel en we assembleren een enorme diversiteit printen in kleine aantallen.”
“De samenwerking met andere afdelingen is goed. Mijn collega’s en ik streven naar perfectie. Maar humor is ook belangrijk, als het werk het even toelaat worden er ook wel grapjes gemaakt.”

Annie stopte eind jaren zeventig bij ‘Medical’ in Best toen ze in verwachting was van haar eerste kind. “Toen de kinderen de leeftijd van zestien jaar hadden bereikt, ben ik weer begonnen, met visuele controle aan de nieuwe soldeermachine. Ik heb er nog geen dag spijt van gehad.”
“Ik wil zaken altijd goed uitzoeken, dat past ook bij mijn taak van AOI (Automatische Optische Inspectie). Als een bord niet werkt, ga ik op onderzoek uit en probeer ik een oplossing te vinden. Dat vraagt ook wel enige creativiteit en dat is voor mij de uitdaging. Ik vind het leuk om collega’s hierbij te helpen, zeker nu ik de Ir. Noordhofprijs heb gewonnen weten collega’s me nog beter te vinden. Dan komen collega’s langs en vragen “Annie, hoe moet dit?”
“Ik denk dat bij de meeste van mijn directe collega’s Neways Advanced Applications in het DNA zit: klantgericht, flexibel en collegiaal, dat is waar we met het hele team in uitblinken.”



“Ik vind het een geweldige eer dat ik in het afgelopen jaar de Ir. Noordhofprijs[1] gewonnen heb.”



En bovendien ben ik de eerste vrouw die in tweeëntwintig jaar met deze titel aan de haal gaat.”



“Ik wil zaken altijd goed uitzoeken”

1 **Ir. Noordhofprijs**
In de regio Eindhoven, bekend om de maakindustrie, is de behoefte aan vakmensen groot. Om dit te stimuleren is in 1986 de Stichting Bevordering Vakmanschap (SBV) opgericht op initiatief van de Eindhovense Fabrikantenkring. Een van de belangrijkste activiteiten van de SBV is de uitreiking van een prijs waarbij diverse vakmensen in het zonnetje worden gezet. De prijs is vernoemd naar oud-Philipsdirecteur Ir. Dirk Noordhof.

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 meer gezamenlijk optrekken richting leveranciers en klanten.

Alle Neways-werkmaatschappijen hebben eigen specifieke 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 2011

RAAD VAN COMMISSARISSEN

Dick Boers (1947)	Voorzitter
Theo van Deursen (1946)	Vice-voorzitter
Wim van der Leegte (1947)	

Dick Boers	Eerste benoeming 2002
	Huidige benoeming tot 2014
	Nationaliteit: Nederlandse
	Functies:
	Voormalig partner/bestuursvoorzitter Govers Accountants/Adviseurs
	Voorzitter Stichting EMA Beheer – Eindhoven
	Commissaris Wessem Holding B.V. – Wessem
	Commissaris CORAM International BV – Geldrop
	Commissaris Tessa Beheer B.V. – Eindhoven

Theo van Deursen	Eerste benoeming 2000
	Huidige benoeming tot 2012
	Nationaliteit: Nederlandse
	Functies:
	Voormalig lid Raad van Bestuur Royal Philips Electronics N.V.
	Voorzitter Raad van Commissarissen Schuurman – Alkmaar
	Commissaris VDL Groep B.V. – Eindhoven

Wim van der Leegte	Eerste benoeming 1997
	Huidige benoeming tot 2013
	Nationaliteit: Nederlandse
	Functies:
	President-directeur VDL Groep B.V. – Eindhoven

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
Jörg Hupfeld (1968)	Managing Director Neways Electronics Production
Hans Ketelaars (1957)	Managing Director Neways Technologies
Nick Klein (1958)	Corporate Director Strategy & Business Development
Jack Kromhof (1951)	Director Cable & Wire Projects & Technologies
Peter Visser (1950)	Managing Director Neways Leeuwarden
Tom van Wanrooij (1958)	Corporate Director ICT
Sytze Westerhof (1962)	Managing Director Neways Industrial Systems
Jacques Zilverschoon (1956)	Managing Director Neways Electronics Echt

Organisatiestructuur

	PCB productie/ assemblage	Ontwikkeling	Engineering/ Prototyping	Kabel- productie/ assemblage	Micro- elektronica ontwikkeling/ productie	Systeem- bouw	Life Cycle Management/ EMR
Neways Advanced Applications	•	•	•			•	•
Neways Cable & Wire Solutions			•	•			
Neways Electronics Echt	•	•	•				•
Neways Industrial Systems	•		•			•	
Neways Leeuwarden	•		•				
Neways Micro Electronics		•	•		•		
Neways Technologies		•	•				•
Neways Electronics Production	•		•				
Neways Neunkirchen	•		•				
Neways Slovakia	•			•		•	
Neways Wuxi	•						
Neways Micro Electronics China					•		

Strategie en doelstellingen

Met de voortgaande innovatie en verdere technologische ontwikkeling zullen naar verwachting steeds meer eindproducten in een toenemend aantal marktsectoren elektronische componenten en systemen bevatten. Dit kan variëren van microchips en printplaten tot complete elektronische systemen.

Neways voorziet in deze behoefte door het bieden van technologisch hoogwaardige totaaloplossingen op het gebied van elektronische componenten en complete ('box built') systemen, waarbij klanten (vaak grotere OEM's) zoveel mogelijk werk uit handen wordt genomen. Dit betekent dat de activiteiten van Neways in toenemende mate bestaan uit kennisintensieve (co-) development- en prototyping activiteiten die worden uitgevoerd in samenwerking met die klanten en zorgen voor aanvulling en verbetering van de steeds geavanceerdere serieproductie activiteiten.

De grotere betrokkenheid en nauwere samenwerking in een vroegtijdig stadium van de product levenscyclus, is er op gericht om de positionering voor vervolg-opdrachten op gebieden als serieproductie en (re-)engineering en uiteindelijk de propositie voor het bieden van totaaloplossingen aan klanten verder te versterken.

Om dit streven te realiseren en optimaliseren kent de langetermijnstrategie van Neways 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 grote Original Equipment Manufacturers (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 Electronic Manufacturing Services (EMS)-markt. Deze deelgebieden worden allen gekenmerkt door specialistische kleine en middelgrote series met een relatief hoge kennis-component 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, elektronica wordt ontwikkeld en complete elektronische systemen worden gebouwd, die toegevoegde waarde bieden.

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 en engineering, waarbij ook innovatievermogen een meer nadrukkelijke rol speelt binnen Neways.

Uitbouw life cycle management activiteiten
In aansluiting op de uitbreiding van de ontwikkeling- en engineeringactiviteiten streeft Neways er naar om steeds vaker het gehele projectmanagement van ontwikkeling tot serieproductie en verdere doorontwikkeling van geavanceerde componenten, samenstellingen en complete systemen te realiseren.

Vroeger ging het veel meer om uitbesteding van serieproductieorders, zoals printplaten-assemblage. Nu hebben klanten van Neways steeds vaker behoefte aan zoveel mogelijk geïntegreerde systemen die een klant het werk zo goed mogelijk uit handen nemen. Neways is steeds vaker nauw betrokken bij de hele levenscyclus van een specifiek elektronisch component of systeem. Dit houdt in dat naast productie een beroep wordt gedaan op het innovatieve vermogen, waarbij Neways het volledige procesmanagement zoals de ontwikkeling, engineering en het testen uit handen neemt.

Verbetering interne samenwerking, kwaliteit en servicegerichtheid
Binnen Neways is de kennis en ervaring van de medewerkers de belangrijkste competentie. Kennis aanwezig bij de medewerkers en het management ligt aan de basis van de verwezenlijking van de strategie van Neways als one-stop-provider. Er worden daarom ook hoge eisen gesteld aan iedereen die werkzaam is bij Neways. Zij zijn degenen die de strategie daadwerkelijk moeten implementeren. Voortdurende verbetering van de onderlinge 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.

Door een goede relatie op te bouwen met toeleveranciers en klanten, werken de medewerkers aan een intensivering van het contact, de basis van het one-stop-providership. Hoe nauwer de samenwerking, hoe beter de informatie en hoe eerder en vaker Neways betrokken wordt bij nieuwe initiatieven van de klant.

Neways ambieert in alle gevallen een ‘first tier supplier’-rol waarbij Neways de directe verantwoordelijkheid draagt voor de complete logistieke keten. In een tijd waarin de complexiteit van de marktvraag, in termen van technologie, logistiek en serviceniveau, steeds hoger wordt, is het bereiken van transparantie door middel van informatievergaring telkens belangrijker. Door transparant te opereren zijn werkmaatschappijen in staat om specialistische aspecten binnen de onderneming verder uit te bouwen en als nichecompetentie aan de overige werkmaatschappijen aan te bieden.

Kwaliteit en servicegerichtheid zijn voor Neways als middelgrote speler in de EMS-markt onderscheidende factoren. Neways is zich daar terdege van bewust en hierop wordt dan ook actief beleid ontwikkeld.

Neways kan als one-stop-provider klanten volledig ontzorgen. Om die klant-tevredenheid 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

Deze indicatoren vormen de basis voor de potentiële winstgroei.

Het management speelt hierin een belangrijke rol. Management is verantwoordelijk en wordt beoordeeld op de door hen behaalde resultaten, flexibiliteit, klant-gerichtheid en de capaciteit tot samenwerken, kennis over te brengen en gezamenlijk problemen op te lossen. Selectie, werving- en beloningsbeleid zijn hierop afgestemd. Er zijn kaders voor talentvolle medewerkers die binnen de onderneming carrière willen maken.

Intensivering van samenwerking met klanten
Het innovatieproces bestaat uit drie onderdelen, de ideefase, de conceptfase, en de 'time-to-market' fase. De eerste en tweede fase worden over het algemeen bij de klant zelf uitgevoerd. Er bestaat dan veel druk om in een relatief kort tijdsbestek de specificatie, prototype en introductie te realiseren. Hiervoor is niet alleen een goede samenwerking tussen de Neways-werkmaatschappijen onderling van groot belang, maar ook op projecten in nauw contact samenwerken met de klant.

Andere klanten concentreren zich alleen op de kaders van het productontwerp. 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 middelgrote speler, die zich onderscheid op basis van specialistische kennis en zich richt op middelgrote series van componenten en systemen met een hogere toegevoegde waarde.

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

Dit houdt in dat series met meer complexe en kennisintensieve elektronische componenten en systemen dichterbij en in nauwe samenwerking met klanten kunnen worden ontwikkeld en geproduceerd. Uitontwikkelde, stabiele en minder complexe

serieproducties zijn uitermate geschikt om te worden uitbesteed aan de eigen productiebedrijven in Slowakije en China. Primair produceren deze werkmaatschappijen in opdracht van de Neways-werkmaatschappijen in West-Europa, maar ook leveren ze 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 de toename van inkoopactiviteiten in Azië, waarbij selectiecriteria als kwaliteit en leverbetrouwbaarheid een grote rol spelen, kan de concurrentiepositie van Neways verbeteren.

Bevorderen van persoonlijke ontwikkeling medewerkers
De ontwikkeling van medewerkers is binnen Neways altijd een aandachtsgebied geweest. 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 en rekenen op innovatieve oplossingen.

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 werkt aan de opzet voor een meerjaren competentie-ontwikkelplan. 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 het competentie-ontwikkeltraject samengesteld.

Groei
Neways streeft op de eerste plaats naar autonome groei. Daarbij wordt gekeken naar uitbreiding van de activiteiten bij bestaande grote klanten. Ook wordt actief gekeken naar het aantrekken van nieuwe klanten, waarbij er bewuste keuzes worden gemaakt voor 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 uitbouwen van specifieke disciplines en bepaalde marktsectoren. Dit beleid wordt voor een belangrijk deel autonoom nagestreefd.

Als aanvulling op de autonome groei wordt gericht gezocht naar acquisities. Mede door de economische crisis staat met name de concurrentiepositie van veel kleine spelers onder druk en dat biedt kansen voor Neways. Daarnaast biedt de markt goede mogelijkheden om bepaalde activiteiten over te nemen van grote OEM's, vanwege de aanhoudende trend om steeds meer niet-kernactiviteiten uit te

besteden aan vertrouwde partners met de capaciteit en het vermogen om die activiteiten op kwaliteit en leverbetrouwbaarheid goed te managen.

Geografisch wordt voor acquisities gekeken naar mogelijkheden in de regionale industriële en technologische clusters binnen Europa (m.n. Duitsland en België), het liefst dichtbij grote OEM's. Wat betreft competenties wordt gericht gekeken naar mogelijkheden op het gebied van ontwikkeling, engineering en systeembouw. Om de gevoeligheid voor marktschommelingen (met name als gevolg van de halfgeleidersector) terug te brengen wordt in het kader van acquisities ook gekeken naar sectoren met een minder cyclisch karakter of een anticyclisch karakter, zoals medisch en defensie.

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 volatiliteit in de marktvraag is door de jaren heen en zelfs ook binnen een boekjaar ongekend hoog. Die volatiliteit zal als op termijn de economische onzekerheid minder wordt wel wat afnemen, maar zal naar verwachting in de komende jaren toch op een hoger niveau blijven dan in het pre-crisis tijdperk.

Dit betekent dat Neways nog beter zal inspelen op een situatie die van dag tot dag kan veranderen. Er zal rekening worden gehouden met sneller wisselende marktsentimenten en omstandigheden. 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 verwachten we dat we op basis van deze nieuwe realiteit de komende jaren te maken krijgen met een wat sterkere operationele margedruk. We achten onze operationele margedoelstelling van 7% op de middellange termijn weliswaar nog steeds haalbaar, maar dan alleen in jaren van hoogconjunctuur.

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, goodwill en overige immateriële vaste activa. Dit percentage is mede vastgesteld met in achtneming van het kapitaalintensieve en deels cyclische karakter van de activiteiten.

Voor dividenduitkering is het primaire uitgangspunt dat circa 30% van de nettowinst wordt uitgekeerd. Dit onder voorwaarde van een solide financiële positie waaronder een solvabiliteit van minimaal 35%.

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	Laag/veel handwerk
Logistieke planning	Complex/kortere levertijden	Minder complex	Eenvoudig
Afzetmarkt	West-Europa	West-Europa	West-Europa/Azië

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. Er hebben zich ten opzichte van 2010 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 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 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 langetermijnkarakter 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.
- Neways heeft geen schriftelijk vastgelegde gedragscode (Best practice II.1.3). In 2011 is een eerste belangrijke stap gezet om te komen tot een schriftelijke gedragscode.
- 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 webcasting wordt 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 beursgenoteerde

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).

De Raad van Commissarissen streeft naar een gemengde samenstelling, onder meer met betrekking tot geslacht en leeftijd. Bij de aanstelling van nieuwe leden zal dit streven worden meegenomen in de besluitvorming.

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 op pagina 51. In het Verslag van de Raad van Bestuur dat begint op pagina 18 wordt nader ingegaan op de implementatie van die strategie en de in het verslagjaar gerealiseerde vooruitgang. Meer informatie over de belangrijkste risico's, risico-management en de bestuursverklaring over de werking van de interne controle-systemen is te vinden op pagina 66 tot en met 70.

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 bestaat sinds juli 2003 uit twee leden, die gezamenlijk de taken van CEO uitoefenen. Bestuurders 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 op pagina 49.

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 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 heeft geen leningen uitstaan aan leden van de Raad van Bestuur. Ook zijn aan hen geen garanties verstrekt. Meer informatie over de bezoldiging van bestuurders, is opgenomen in de toelichting op de jaarrekening op pagina 123.

Raad van Commissarissen

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 op pagina 79 tot en met 83 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 ondernemingsraad 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 pagina 48.

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. Door leden van de Raad van Commissarissen gehouden aandelen in de onderneming zijn beleggingen voor de lange termijn.

Meer informatie over de bezoldiging van commissarissen is opgenomen in de jaarrekening op pagina 124.

Algemene Vergadering van Aandeelhouders

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 1% 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. over de volgende belangrijkste bevoegdheden:

- Vaststelling van de jaarrekening;
- Verlening van décharge aan de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid;
- Verlening van décharge 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 auditor 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 19 april 2012 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.

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.



Roel Vossen (33) werkt sinds 2009 bij Neways Technologies, zijn functie is projectleider en electromechanical architect. In zijn vrije tijd rijdt hij graag motor en doet hij fanatiek aan judo.

“Bij Neways Technologies is er constant sprake van vernieuwing”

Klanten kunnen bij Neways Technologies onder andere terecht voor het ontwerp van digitale of analoge elektronica, bekabeling, PC(B)A’s, software, mechanica, testen maar ook component life cycle management en projectmanagement. Producten worden ondermeer toegepast in autogasbesturingen, vloeistofanalyse, halfgeleiderapparatuur en elektronenmicroscopen.

“Bij Neways Technologies is er constant sprake van vernieuwing. Je staat versteld als je ziet hoe we ons telkens meer ontwikkelen, van het uitwerken van een kant-en-klaar ontwerp gaan we telkens meer naar een rol als co-developer. We denken mee en ontwikkelen samen met de klant. Met name bij een paar grote klanten hebben we in het afgelopen jaar flinke stappen gemaakt. Voor ASML hebben we bijvoorbeeld 2 grote projecten uitgevoerd, waarbij we naast co-developer, bij één project tevens als kennisdrager fungeerden. Een mooi voorbeeld van hoe we als Neways verantwoordelijkheid dragen en echt meedenken met onze klanten. De samenwerking met andere werkmaatschappijen is hierdoor heel vanzelfsprekend, je hebt ook met de collega’s van andere werkmaatschappijen een goede verstandhouding en vaak aan een half woord genoeg. Zo is er vorig jaar veel samengewerkt met o.a. de werkmaatschappij in Neunkirchen voor Sensus Metering systems en met Neways Advanced Applications voor ASML. Ik ga met veel plezier naar mijn werk en ik kan wel voor mijn collega’s spreken als ik zeg dat dit bij een ieder eerder regel dan uitzondering is. Het afgelopen jaar zijn we met de afdeling Elektromechanisch Ontwerp erin geslaagd om ons als volwaardige groep op de kaart te zetten. In het verleden waren we vooral een ondersteunende groep voor de ontwerpen voor de core business van Neways, elektronica. Het afgelopen jaar zijn onze activiteiten in omvang toegenomen, hierdoor hebben we diverse elektromechanische ontwikkelprojecten gegund gekregen. Ook op persoonlijk vlak ga ik mee in de ontwikkelingen, ik ben bij Neways begonnen als Lead engineer. Ondertussen ben ik als Architect en & Projectleider verantwoordelijk voor het behouden van het totale overzicht van een productontwikkeling. Neways Technologies is een organisatie met een enorme portfolio en veel flexibiliteit, zowel naar onze klanten als naar de medewerkers. Dit zie je ook terug in het enthousiasme en de contacten die alle medewerkers onderling hebben.”



Roel is getrouwd met An, sinds februari zijn zij de kersverse ouders van hun eerste kindje.



“De contacten met directe collega’s zijn erg goed, eerlijk en open, ondanks drukke agenda’s is er toch altijd ruimte om elkaar te helpen.”



“De samenwerking met andere werkmaatschappijen is heel vanzelfsprekend.”

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 rapportagesysteem 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. In het afgelopen jaar heeft de situatie bij Neways Electronics Production in Kassel extra aandacht van de Raad van Bestuur benodigd. De reguliere bezoeken van de Raad van Bestuur aan de werkmaatschappijen is 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 gehele boekjaar opgenomen, alsmede 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 een toeleverancier van industriële elektronica en daarmee actief in de zogenaamde Electronic Manufacturing Services (EMS)-markt. Door marktfluctuaties kan de vraag naar bepaalde producten en diensten van Neways toe- of afnemen. Die volatiliteit van de vraagontwikkeling is sinds de economische crisis in 2008/2009 over de gehele linie van activiteiten toegenomen. Ook in het afgelopen jaar was er opnieuw sprake van sterke schommelingen in verschillende sectoren. Het brede vraagherstel van de EMS-markt dat in de eerste helft van 2010 is gerealiseerd had een sterk aangetrokken vraag tot gevolg, waardoor toeleveranciers van Neways niet altijd volgens afspraak konden leveren.

Ook in de eerste maanden van 2011 was de inefficiëntie in de keten door die aanhoudend sterke vraag nog niet hersteld, wat leidde tot een drukkend effect op het rendement. Een bijkomend gevolg kan een plotseling tekort of een overcapaciteit aan personeel, onderdelen en productiemiddelen zijn. Continu overleg op alle hiërarchische niveaus tussen klant en Neways vindt plaats om optimaal te kunnen anticiperen op veranderende planningen. Daarnaast wordt er naar gestreefd om de organisatie te flexibiliseren en de activiteiten meer te spreiden, zodat Neways minder gevoelig wordt voor conjuncturele bewegingen in de EMS-markt of meer specifieke cyclische bewegingen in bepaalde marktsectoren, zoals met name de halfgeleiderindustrie die circa 30% van de omzet van Neways vertegenwoordigt.

Investeringsrisico's
Original Equipment Manufacturers (OEM's) 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 steeds meer op naar een kennisintensieve organisatie die hogere toegevoegde waarde kan creëren. Dat betekent dat met name voor haar West-Europese werkmaatschappijen hoger opgeleide medewerkers een steeds groter deel zullen gaan uitmaken van het totale medewerkersbestand. Door dit opschuiven naar de kenniskant van de West-Europese werkmaatschappijen kan en zal de productie meer en meer uitbesteed worden aan de Neways-werkmaatschappijen in Oost-Europa en China, waar geen sprake is van schaarste aan productiepersoneel.

Daar waar in 2009 de economische ontwikkelingen de schaarste in bepaalde beroepsgroepen, zoals ontwikkelaars en engineers van elektronische componenten en systemen heeft teruggedrongen, kostte het door het economische herstel in 2010 al weer snel de nodige moeite om (hoger opgeleide) technici aan te trekken. Een tekort aan deze specialisten zou op termijn de groei van Neways kunnen gaan beperken. Neways heeft in 2011 daar waar mogelijk een duidelijk en proactief werving- en selectiebeleid gevoerd en daar waar nodig aanpassingen gemaakt als het gaat om aansprekende opleidingsprogramma's, carrière- en doorstroommogelijkheden en uiteraard 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 worden echter op prognoses van de klant al inkoopactiviteiten verricht. 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

De wet- en regelgeving inzake milieuvereisten ontwikkelt zich zeer snel. Zo is het vanuit de regelgeving van de Europese Unie sinds 1 juli 2006 in enkele marktsectoren niet langer toegestaan om met lood te solderen. Naar verwachting zal dit vanaf 2015 voor de hele EMS-markt gaan gelden. Dit betekent dat niet alleen bij Neways, maar in de gehele bedrijfsketen in de elektronische industrie de logistieke en productie-processen tot op zekere hoogte al zijn aangepast of nog moeten worden aangepast. Neways is al in een vroeg stadium begonnen met de inventarisaties en voor-bereidingen op deze omschakeling. De noodzakelijke investeringen voor de aanpassingen van de golfsoldeermachines en reflow-ovens zijn inmiddels 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 in afstemming met haar leveranciers in kaart gebracht in hoeverre de toegeleverde materialen ook aan deze richtlijnen voldoen.

Risico's met betrekking tot ICT-systemen

Vrijwel alle werkmaatschappijen van Neways zijn aangesloten op een centraal opgestelde en aangestuurde server op het hoofdkantoor in Son. Hiermee wordt de standaardinrichting van de logistieke en financiële processen gewaarborgd. Het mogelijk uitvallen van deze (BaaN IV) systemen 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. Neways onderzoekt momenteel de mogelijkheid en/of wenselijkheid om haar ICT omgeving op een ISO 27000 niveau te krijgen. Of daar werkelijk tot certificering zal worden overgegaan is nog in beraad. Zaken als business impact en kosten spelen daarbij een belangrijke rol.

In 2008 is het project 'Next Generation' van start gegaan. Hierbij zijn de eerste voorbereidingen getroffen voor het vervangen van de BaaN IV-systemen door een nieuw ERP LN-systeem van Infor, wat de opvolger is van BaaN IV. Het project wordt door Neways zeer zorgvuldig en zoveel mogelijk met brede betrokkenheid van eigen medewerkers in projectgroepen aangepakt. 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 bedrijfs-processen met als gevolg leveringsproblemen. Nu alle uitgewerkte modules in een testomgeving getoetst zijn, en er uniformiteit is gerealiseerd van de bedrijfs-processen in aanloop naar het implementeren van het nieuwe ERP-systeem, zal naar

verwachting in de loop van 2012 de eerste fysieke implementatie bij Neways Advanced Applications worden gerealiseerd. De implementatie zal stapsgewijs per werkmaatschappij worden ingevoerd.

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 deels cyclische karakter van de onderneming, een conservatief financierings-beleid 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 zoals hierboven reeds besproken. Op voorraadrisico's en debiteurenrisico's wordt hierna nog ingegaan.

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, goodwill en overige immateriële vaste activa. Dit percentage is mede vastgesteld met in achtneming van het kapitaalintensieve 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 uitwissel-baarheid wordt beperkt. Door gebruik van het UAC-systeem (uniforme artikel-codering) wordt dit risico in sterke mate beperkt. Dit systeem draagt sterk 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 nauwkeurig gekeken naar de post dubieuze debiteuren en de debiteurenportefeuille wordt goed bewaakt. Tevens beschikt Neways over een kredietverzekering voor nagenoeg de volledige debiteurenportefeuille.

Met een tweetal grote afnemers zijn 'supplier financing' overeenkomsten gesloten, waardoor facturen binnen enkele dagen na factuurdatum worden betaald. Het

uitstaand debiteurensaldo en daarmee het debiteurenrisico is hierdoor aanzienlijk teruggebracht.

4. Verslaggevingsrisico's

Ten behoeve van de maandelijkse verslaggeving maakt Neways gebruik van rapportages 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 maandelijks afgestemd ten behoeve van juiste opname in het consolidatie-proces en eliminatie hiervan. Waarderingsgrondslagen en afsluitingprocedures worden centraal vanuit de holding opgesteld en uitgevaardigd naar de werk-maatschappijen. De juiste naleving wordt door de holding 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.

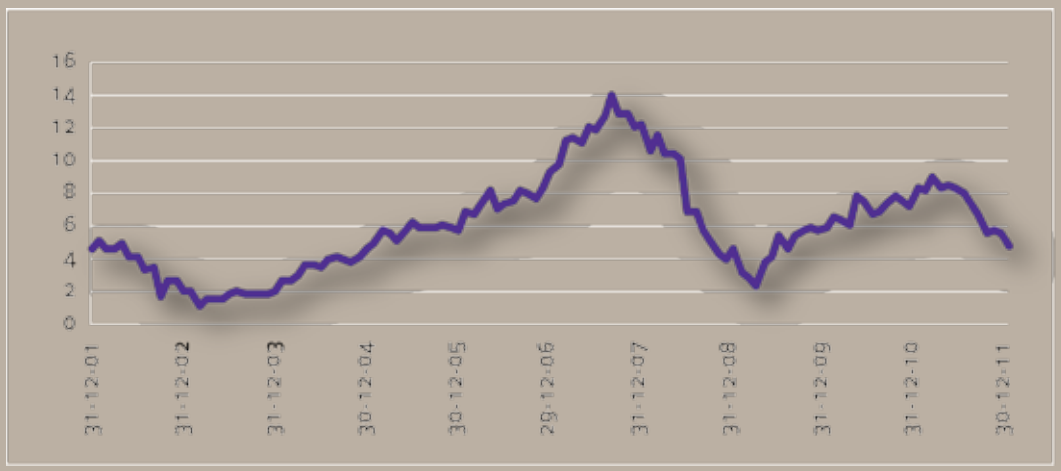
Aandeelhoudersinformatie

Beursnotering
De gewone aandelen van Neways zijn genoteerd aan NYSE Euronext in Amsterdam. SNS Securities trad in 2011 op als liquidity provider voor de Neways aandelen. Die samenwerking zal in 2012 worden voortgezet.

Koersontwikkeling
Na een herstel van de financiële markten dat zich na 2010 in het eerste kwartaal van 2011 voortzette, bereikte de koers van het aandeel Neways een topniveau van € 9,68 op 1 maart 2011. Gedurende het jaar verloor de aandelenkoers met name onder invloed van toegenomen onzekerheden in de financiële markten met betrekking tot de internationale schuldencrisis zo'n 39% ten opzichte de koers op 31 december 2010.

31 december 2010	€ 8,86
Laagste koers	€ 4,89
Hoogste koers	€ 9,68
30 december 2011	€ 5,40

Koersverloop gewone aandelen Neways
31 december 2001 – 30 december 2011



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 is het aantal geplaatste gewone aandelen toegenomen van 9.684.958 eind 2010 naar 9.833.794 eind 2011.

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

Aantal geplaatste gewone aandelen

In € miljoen	2011	2010
Per ultimo	9.833.794	9.684.958
Gewogen gemiddeld	9.825.279	9.675.293

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

Aandeelhouders/Aandelenbezit
In het kader van de Wet Melding Zeggenschap zijn de volgende aandeelhouders bekend met een belang boven de 5%:

VDL Beleggingen B.V.	27,7%
Stichting Administratiekantoor Thymen	22,3%
Todlin N.V.	10,1%
Menor Investments B.V.	9,1%
Otterbrabant Beheer B.V.	6,2%

De meerderheid van de geplaatste gewone aandelen wordt gehouden door binnenlandse beleggers.

Ongeveer 3% van de geplaatste aandelen wordt direct of indirect gehouden door de Raad van Bestuur en andere functionarissen van Neways. De percentages hebben betrekking op het totaal geplaatste aandelenkapitaal van 9.833.794 per 31 december 2011.

Dividendbeleid
Neways streeft naar een dividend van circa 30% van de nettowinst. Voorwaarde voor uitkering van dividend is onder andere dat de solvabiliteit (garantievermogen gecorrigeerd voor actieve belastinglatentie, goodwill en overige immateriële vaste activa/totaal vermogen) 35% of hoger is. Met een percentage van 41,2% per ultimo 2011 voldoet Neways aan deze voorwaarde.

Op basis van het over 2011 gerealiseerde resultaat van € 0,39 per aandeel (op basis van het aantal uitstaande aandelen per ultimo boekjaar) wordt voorgesteld aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders om over het boekjaar 2011 een dividend uit te keren van € 0,12 per aandeel, op te nemen in aandelen, tenzij een aandeelhouder uitdrukkelijk om betaling in contanten verzoekt. Dit komt neer op een pay-out ratio van 30%.

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 3 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 2011 zijn aan de leden van de Raad van Bestuur elk 15.000 opties toegekend en aan overige functionarissen in totaal 27.500 opties, met een uitoefenprijs van € 8,60 en een looptijd van vijf jaar. Door leden van de Raad van Bestuur en overige functionarissen zijn in het verslagjaar 42.000 opties uitgeoefend. Meer informatie over de aan de leden van de Raad van Bestuur toegekende opties is te vinden op pagina 118 van dit jaarverslag.

Financiële kalender

28 februari 2012	Publicatie jaarcijfers 2011 / Jaarverslag 2011
19 april 2012	Algemene Vergadering van Aandeelhouders*)
19 april 2012	Publicatie tussentijds handelsbericht
29 augustus 2012	Publicatie halfjaarcijfers 2012
1 november 2012	Publicatie tussentijds handelsbericht

*) De Algemene Vergadering van Aandeelhouders over het boekjaar 2011 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 particuliere en institutionele beleggers zo goed mogelijk te informeren is Neways op structurele wijze actief in het communiceren van de gang van zaken binnen de organisatie. Naast de communicatie van jaar- en halfjaarcijfers, tussentijdse verslagen en andere berichtgeving en de gebruikelijke fysieke bijeenkomsten met analisten, pers en aandeelhouders, werd op 21 september 2011 de 'Neways Open Dag' georganiseerd. Circa 80 aandeelhouders waren te gast bij de werkmaatschappij Neways Advanced Applications in Son. Presentaties werden die middag gehouden door de leden van de Raad van Bestuur. Daarnaast werd voor aandeelhouders een rondleiding verzorgd in de productiefaciliteit van Neways Advanced Applications, waarbij onder andere de SMD-productielijnen en de nieuwe cleanroom werden bekeken. Het bedrijfsbezoek was voor aandeelhouders ook een goede mogelijkheid om op informele wijze van gedachten te wisselen met leden van de Raad van Bestuur. Op deze dag zelf waren ook twee leden van de Raad van Commissarissen aanwezig.

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 pers motiveert tot extra zorgvuldigheid in de bedrijfsvoering. Ook voor het commerciële en HR-beleid 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 dankt haar aandeelhouders voor hun steun in de afgelopen jaren en het vertrouwen in het management en de organisatie. Het nastreven van een stabiel fundament in combinatie met een duidelijke strategie heeft in 2011 mede zorg gedragen voor een toegenomen omzet en positieve strategische ontwikkelingen. De stevige basis geeft in combinatie met het gestelde vertrouwen motivatie om in de toekomst verder te blijven bouwen aan een succesvol Neways.

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



Wim Peeters (47 jaar) werkzaam bij Neways sinds 1985 als SMD operator bij Neways Electronics Echt. In zijn vrije tijd houdt Wim zich graag bezig met muziek en voetbal. De zomervakantie brengt het gezin graag door op de Griekse eilanden.

“Ik ben trots op het bedrijf waar ik al 26 jaar met veel plezier werk”

De werkmaatschappij Neways Electronics Echt is gespecialiseerd in het ontwikkelen, assembleren en testen van hoogwaardige industriële besturingselektronica.

Samen met een viertal collega’s heeft Wim in het afgelopen jaar succesvol de nieuwe Assembléonlijn geïntroduceerd. Deze bestaat uit SMD-machines die de laatste stand van de technologie vertegenwoordigen en alle componenten met de daarbij behorende nauwkeurigheid kunnen plaatsen. Ten opzichte van het verleden is de plaatsingscapaciteit verdubbeld.
Door een goede voorbereiding is de introductie zeer geslaagd en zijn de product-omzettingen probleemloos verlopen. Momenteel worden vanuit Neways Electronics Echt ook de opleidingen betreffende de Assembléon-lijn voor andere werkmaatschappijen verzorgd, zodat we in geval van capaciteitstekorten en eventuele calamiteiten hieraan gezamenlijk invulling kunnen geven. Door dit gemeen-schappelijke platform kan een hogere servicegraad worden geboden aan onze klanten.

“Neways Electronics Echt is verantwoordelijk voor zijn eigen resultaat en daar is iedereen binnen onze werkmaatschappij zich uitermate van bewust. Iedereen in ons team voelt zich persoonlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van de producten die we leveren en we gaan met z’n allen voor het beste resultaat voor onze klanten. Dit leidt uiteindelijk tot een mooi resultaat en continuïteit van ons bedrijf. Zo heb je als medewerker sterk het gevoel hieraan een bijdrage te leveren. ” Wim is trots op het bedrijf waar hij al 26 jaar met veel plezier werkt: “Ik werk op een leuke afdeling met leuke collega’s, we vormen echt een hecht team.“



Wim is getrouwd met José, samen hebben zij 4 kinderen (18, 16, 8 en 5 jaar oud) en zijn ze de trotse opa en oma van Jayden (2 maanden).



“Iedereen in ons team voelt zich persoonlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van de producten die we leveren“



“We vormen een hecht team, we werken heel prettig samen maar gaan ook geregeld samen een hapje eten met onze partners.“

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 2011 een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie per 31 december 2011 en het resultaat over 2011 van Neways Electronics International N.V. en de in de consolidatie opgenomen groeps-maatschappijen;

- Het jaarverslag een getrouw beeld geeft omtrent de toestand per 31 december 2011, de gang van zaken gedurende 2011 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

2011 was voor Neways opnieuw een bedrijvig jaar. Onder invloed van de onzekerheden in de financiële markten en de internationale schuldencrisis was er sprake van een vrij onrustige markt met relatief veel beweeglijkheid in de vraag naar elektronische componenten en systemen door het jaar heen. Dit in combinatie met de materiaalschaarste in de eerste maanden van 2011 heeft veel gevergd van de flexibiliteit van de Neways-organisatie en heeft in een aanzienlijke mate van inefficiency geresulteerd, waardoor de resultaat-verbetering is achtergebleven bij de omzetgroei.

Ondanks alle macro-economische onzekerheden bleef de orderportefeuille op een goed niveau. Over het boekjaar 2011 werd een omzetgroei van 11,6% tot € 283,9 miljoen gerealiseerd. De nettowinst kwam uit op € 3,8 miljoen. In 2010 bedroeg het nettoresultaat € 5,1 miljoen.

Jaarrekening en decharge

De door de Raad van Bestuur opgemaakte jaarrekening 2011 is aan de Raad van Commissarissen voorgelegd en met Ernst & Young Accountants uitvoerig besproken. Ernst & Young Accountants heeft de jaarrekening 2011 gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende controleverklaring. Deze verklaring is opgenomen op pagina 133 van dit jaarverslag.

De Raad van Commissarissen heeft vastgesteld dat het verslag van de Raad van Bestuur over 2011 voldoet aan de eisen van transparantie en dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de financiële positie en de winstgevendheid van de onderneming. Derhalve wordt voorgesteld aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de jaarrekening vast te stellen en de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen décharge te verlenen voor het gevoerde beleid, respectievelijk het gehouden toezicht op dit beleid over het afgelopen boekjaar.

Winstverdeling en dividend

Zoals past binnen het goedgekeurde dividendbeleid, heeft de Raad van Bestuur met goedkeuring van de Raad van Commissarissen besloten om over het boekjaar 2011 € 0,12 per aandeel aan dividend uit te keren. De Raad van Commissarissen stelt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor deze winstbestemming vast te stellen.

Samenstelling Raad van Bestuur
In 2011 zijn er geen wijzigingen opgetreden in de Raad van Bestuur. De tweehoofdige Raad van Bestuur bestaat uit de heer Vincent de Bok (CFO) en de heer Huub van der Vrande (COO) die ten tijde van hun aanstelling voor onbepaalde tijd zijn benoemd. De leden van de Raad van Bestuur vervullen gezamenlijk de CEO-taken.

Samenstelling Raad van Commissarissen
In het boekjaar 2011 zijn er geen wijzigingen opgetreden in de Raad van Commissarissen.

De heer Theo van Deursen sluit in 2012 zijn derde en laatste termijn van vier jaar af. De Raad van Commissarissen dankt, mede namens de Raad van Bestuur, de heer Van Deursen voor zijn wijsheid, kritische blik, inzet en enthousiasme in de afgelopen jaren. Met zijn vertrek verliest Neways een bron aan internationale ervaring en kennis van de voor Neways relevante markten.

Gedurende 2011 heeft de Raad van Commissarissen zich reeds georiënteerd in het vinden van een geschikte kandidaat die de heer Van Deursen als commissaris zou kunnen vervangen.

Hierbij is op de eerste plaats gekeken naar gewenste expertise en onafhankelijkheid. Medio 2011 heeft Neways de heer Henk Scheepers bereid gevonden zich in 2012 als kandidaat beschikbaar te stellen. De heer Scheepers heeft diverse directiefuncties bekleed bij o.a. DAF Trucks en ASML en beschikt over gedegen kennis op voor Neways relevante markten. Ter introductie heeft de heer Scheepers enkele vergaderingen van de Raad van Commissarissen bijgewoond en gesprekken gevoerd met de Raad van Bestuur en het CON (Centraal Overleg Neways) alsmede een bezoek gebracht aan een van de werkmaatschappijen van Neways. De voordracht van de heer Scheepers voor benoeming als lid van de Raad van Commissarissen vindt plaats op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 19 april 2012.

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

Met inachtneming van de op 10 december 2008 gepresenteerde aanvullingen op de Corporate Governance Code zal in de toekomst worden gestreefd naar een meer gemengde samenstelling. Ook in de zoektocht naar een vervanger voor de heer Van Deursen heeft de Raad van Commissarissen dit streven ter harte genomen.

Vanwege de omvang van de onderneming en het daarbij passende aantal van drie leden wordt het niet zinvol geacht om separate commissies binnen de Raad van Commissarissen in te stellen. Beraadslaging en besluitvorming vinden derhalve altijd binnen de volledige Raad van Commissarissen plaats. Ook wordt binnen de Raad van Commissarissen gericht gebruik gemaakt van de specifieke expertise van elk van de leden.

Wim van der Leegte heeft als langstzittend lid van de Raad rijke ervaring als ondernemer/eigenaar van de VDL Groep. Dick Boers vervult zijn derde termijn als commissaris en heeft een sterke en langjarige financiële en bedrijfskundige achtergrond en bestuurlijke ervaring.

De internationale ervaring en marktkennis van Theo van Deursen, als voormalig lid van de Raad van Bestuur van Philips, was en is een uitstekende toevoeging aan de Raad van Commissarissen. Wij verwachten met de kandidaatstelling van de heer Scheepers een waardige vervanger te hebben gevonden.

Werkzaamheden

De Raad van Commissarissen heeft in 2011 vijfmaal formeel vergaderd met de Raad van Bestuur. Eén van deze vergaderingen heeft plaatsgevonden in bijzijn van de accountant, Ernst & Young. Met de accountant is onder meer over opzet en werking van de interne risicobeheersingsystemen gesproken. Het project 'Next Generation ERP', dat erop gericht is de interne controle procedures meer te centraliseren, is in meer detail besproken.

De strategie om de ontwikkelactiviteiten binnen Neways verder te versterken met de overname van een onderdeel van advies- en ingenieursbureau DHV, is binnen de Raad van Commissarissen uitgebreid besproken. De Raad van Commissarissen heeft zich gedurende het proces, dat in mei afgelopen jaar succesvol werd afgerond, op regelmatige basis door de Raad van Bestuur laten informeren over de voortgang van het overnametraject.

Daarnaast is uitgebreid gesproken over de problematiek van de materiaalschaarste en de gevolgen voor Neways van de rampzalige gebeurtenissen na de tsunami in Japan. De verliezen bij Neways Electronics Production in Kassel (Duitsland) en hoe dit op te lossen zijn tevens besproken en er is dieper ingegaan op hoe de situatie aldaar te verbeteren door het versterken van de commerciële activiteiten, herinrichting van de organisatie en gedeeltelijke vervanging van het management.

De samenwerking tussen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur kan worden gekenmerkt als zeer direct, proactief, transparant en respectvol. De raden zijn goed op elkaar ingespeeld, een onafhankelijke kritische houding is echter altijd bepalend. De snel wisselende marktomstandigheden in de afgelopen jaren, en de invloed daarvan op de activiteiten van Neways zijn een continue factor van aandacht voor de Raad van Commissarissen.

De voorzitter van de Raad van Commissarissen is tevens eenmaal aanwezig geweest bij een vergadering van het CON waarbij onder andere de strategie, de acquisitie van een DHV-onderdeel, de opvolging van de heer Van Deursen als RvC-lid en de resultaatontwikkeling besproken werd. De Raad van Commissarissen heeft in 2011 eenmaal in afwezigheid van de Raad van Bestuur vergaderd. Daarbij is onder meer het eigen functioneren besproken, het functioneren van de Raad van Bestuur en het beloningsbeleid. Naast de formele vergaderingen vond er gedurende het jaar regelmatig informeel overleg plaats tussen de leden van de Raad van Commissarissen onderling dan wel met de leden van de Raad van Bestuur alsmede met het CON.

Bezoldiging Raad van Bestuur
Zoals elk jaar is het beloningsbeleid door de Raad van Commissarissen geëvalueerd. De uitgangspunten van het remuneratiebeleid zijn te vinden op pagina 59 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 drie jaar.

De Raad van Commissarissen heeft de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur in november opnieuw vastgesteld. Aan de leden van de Raad van Bestuur gezamenlijk zijn in 2011 in totaal 30.000 opties toegekend met een maximale looptijd van vijf jaar en een uitoefenprijs van € 8,60. Voor nadere details over de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar pagina 123 van dit jaarverslag.

Corporate Governance Code
De Corporate Governance Code is in de afgelopen jaren een belangrijk onderwerp van gesprek geweest tussen de Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur. Het beleid is ook diverse malen besproken met de aandeelhouders.

Neways voldoet aan het merendeel van de aanbevelingen uit de Code en de daarbij gemaakte keuzes zijn door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 22 maart 2005 onderschreven.

Op 10 december 2008 heeft de Monitoring Commissie haar aangepaste Corporate Governance Code gepresenteerd. De Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur van Neways hebben hiervan kennis genomen en hebben deze aanbevelingen gewogen en overlegd bij de periodieke evaluatie van het corporate governance beleid in 2009.

In 2009 zijn er naar aanleiding van deze aanvullingen op de Corporate Governance Code enkele summiere wijzigingen aangebracht in het corporate governance beleid. Deze zijn besproken op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in maart 2010. Hierna zijn geen verdere wijzigingen aangebracht.

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

De contacten met de aandeelhouders lopen primair 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 2011 het belangrijkste moment om formeel en informeel van gedachten te wisselen.

Daarnaast hadden aandeelhouders ook de mogelijkheid om op informele wijze bij te praten met aanwezige commissarissen tijdens de op 21 september 2011 gehouden 'Neways open dag'.

Bezoldiging Raad van Commissarissen
De Raad van Commissarissen ontving in 2011 een vaste honorering die niet afhankelijk is van de resultaten van de onderneming. Nadere details hierover zijn te vinden op pagina 124 van dit jaarverslag.

Waardering voor management en medewerkers van Neways
Neways heeft uitdagende jaren achter de rug en ook het afgelopen jaar was daar geen uitzondering op. Focus op strategie en streven naar een stabiele financiële positie zijn hierbij van groot belang.

De voortdurende internationale schuldencrisis die wereldwijd van invloed is op het vertrouwen, maakt het evenwichtig laten opereren van een onderneming in de EMS-markt er niet makkelijker op. Neways heeft in de afgelopen jaren bewezen woelige tijden te kunnen doorstaan met ongekende, forse schommelingen in de vraag. Het afgelopen jaar was een jaar waarin opnieuw veel werd gevraagd van het anticipatie-vermogen en de flexibiliteit van de Neways-organisatie om onder snel wisselende marktsentimenten klanten toch goed te kunnen bedienen.

De Raad van Commissarissen spreekt daarom graag haar waardering uit naar alle medewerkers, het management en de Raad van Bestuur voor hun inzet, flexibiliteit, creativiteit en doorzettingsvermogen.

Son, 27 februari 2012

Raad van Commissarissen
Dick Boers (Voorzitter)
Theo van Deursen (Vicevoorzitter)
Wim van der Leegte



Ergül Aysel (49 jaar) werkt sinds 1997 bij Neways Neunkirchen, waar ze verantwoordelijk is voor de touch-up werkzaamheden in het soldeer-productieproces. Er zijn nog diverse specifieke componenten die niet met de machine gesoldeerd kunnen worden en waar het solderen vakkundig met de hand dient te gebeuren.

“Het is erg leuk als ik mijn opgedane kennis kan delen”

In Neunkirchen is Neways gespecialiseerd in engineering, prototyping en assemblage van printplaten. De klanten van Neways Neunkirchen zijn hoofdzakelijk grote multinationals, onder andere actief in de automotive en de industriële sector. Daarnaast werkt Neways Neunkirchen op zeer succesvolle wijze samen met Sensus, met name in het segment van de ontwikkeling en productie van slimme elektronische warmtemeters.
Ergül werkt met een team van zes collega’s. “We werken in een hecht team, ook de samenwerking met de collega’s van andere afdelingen verloopt altijd goed, bij ons heerst een prettig werkklimaat.”

In de afgelopen jaren is er veel geïnvesteerd, Neways Neunkirchen is nu technisch zeer goed uitgerust. Dit is natuurlijk een continu proces.

Naast het plezier dat Ergül beleeft aan haar werkzaamheden en het contact met de collega’s vindt ze ook de werkomgeving een belangrijke factor: “We werken natuurlijk in een productieomgeving, maar daarbij moet je niet denken aan een grote kille fabriekshal. Onze werkplekken zijn allemaal individueel ingericht en afgesteld. Omdat ik bijvoorbeeld last van mijn rug heb, kreeg ik een speciaal aanpaste stoel en een elektrisch verstelbare werktafel, op deze manier kan ik zonder problemen werken.”

Vorig jaar is er een reparatiepool gevormd, hierin kunnen collega’s de ervaring die ze in de jaren hebben opgebouwd delen met anderen. “Ik vervul mijn taken met veel plezier, en het is erg leuk als ik mijn opgedane kennis kan delen, het geeft mijn werk toch net iets extra’s. Samen kunnen we ons werk nog succesvoller maken, we zijn onderdeel van een grotere innovatieve onderneming en ik ben erg trots dat ik daar deel van uit maak.”



Ook de werkomgeving is een belangrijke factor die bijdraagt aan een goede sfeer op de afdeling.



Met vijf jaren werkervaring heeft Ergül behoorlijk wat kennis opgebouwd die ze graag deelt met haar collega’s.



Ergül is getrouwd en heeft twee kinderen. Elektronica is niet alleen haar werk, maar ook haar hobby.
Ook gaat ze graag wandelen en fietsen.

Jaarrekening 2011

GECONSOLIDEERDE BALANS

Bedragen x € 1.000 per 31 december	Toelichting	2011	2010
Vaste activa			
Materiële vaste activa			
Gebouwen en terreinen	6	3.417	3.716
Machines en inventarissen	6	13.397	10.978
		16.814	**14.694**
Immateriële vaste activa			
Software	7	1.057	438
Goodwill	7	2.754	826
Overige	7	13	166
		3.824	**1.430**
Uitgestelde belastingvorderingen	8	**1.830**	**1.808**
Totaal vaste activa		**22.468**	**17.932**
Vlottende activa			
Voorraden			
Grond- en hulpstoffen	9	46.659	39.722
Halffabrikaten	9	13.238	12.018
		59.897	**51.740**
Vorderingen			
Handelsvorderingen	10	29.748	38.115
Overige vorderingen	10	1.134	1.213
		30.882	**39.328**
Geldmiddelen		**752**	**560**
Totaal vlottende activa		**91.531**	**91.628**
TOTAAL ACTIVA		**113.999**	**109.560**

Bedragen x € 1.000 per 31 december	Toelichting	2011	2010
Eigen vermogen			
Geplaatst en gestort kapitaal	11	4.916	4.842
Agio		29.990	29.765
Ingehouden winst		14.390	11.307
Overige eigen-vermogenscomponenten	11	328	332
Eigen vermogen toe te rekenen aan houders van eigen vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij		**49.624**	**46.246**
Minderheidsbelang		0	–66
Totaal eigen vermogen		**49.624**	**46.180**
Langlopende verplichtingen			
Rentedragende leningen	13	707	492
Voorzieningen	14	35	0
Pensioenverplichtingen	15	3.874	3.897
Uitgestelde belastingverplichtingen	8	1.263	615
		5.879	**5.004**
Kortlopende verplichtingen			
Rekening courant kredieten	13	2.968	4.176
Rentedragende leningen	13	354	637
Handelsschulden en overige te betalen posten	17	46.595	47.098
Belastingen en premies sociale verzekeringen		6.186	5.404
Vennootschapsbelasting		1.628	1.061
Voorzieningen	14	765	0
		58.496	**58.376**
TOTAAL EIGEN VERMOGEN EN VERPLICHTINGEN		**113.999**	**109.560**

GECONSOLIDEERD OVERZICHT VAN GEREALISEERDE EN NIET-GEREALISEERDE RESULTATEN

Bedragen x € 1.000	Toelichting	**2011**	2010
Opbrengsten		283.901	254.462
Wijziging in voorraad halffabrikaten en gereed product		1.828	358
Grond- en hulpstoffen		–170.800	–150.893
Personeelskosten	18	–79.203	–70.223
Afschrijvingen	19	–4.912	–4.375
Overige lasten	20	–23.419	–20.959
Bedrijfsresultaat		**7.395**	**8.370**
Financieringskosten	21	–747	–847
Resultaat voor belastingen		**6.648**	**7.523**
Belastinglast	8	–2.843	–2.401
Nettoresultaat		**3.805**	**5.122**
Niet-gerealiseerde resultaten			
Koersverschillen omrekening buitenlandse deelnemingen		–34	318
Netto waardedaling op kasstroomafdekkingen		40	0
Effect winstbelasting		–10	0
		30	0
Niet-gerealiseerde resultaten na belasting		**–4**	**318**
Totaal gerealiseerd en niet-gerealiseerd resultaat na belasting		**3.801**	**5.440**
Nettoresultaat toe te rekenen aan:			
- Houders van eigen vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij		3.811	5.142
- Minderheidsbelangen		–6	–20
		3.805	**5.122**
Totaal gerealiseerd en niet-gerealiseerd resultaat toe te rekenen aan:			
- Houders van eigen vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij		3.807	5.460
- Minderheidsbelangen		–6	–20
		3.801	**5.440**
Resultaat per aandeel (in €):	22		
- Nettoresultaat per aandeel toe te rekenen aan houders van gewone aandelen van de moedermaatschappij		0,39	0,53
- Verwaterd nettoresultaat per aandeel toe te rekenen aan houders van gewone aandelen van de moedermaatschappij		0,38	0,53

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

Bedragen x € 1.000	**2011**	2010
Operationele activiteiten		
Resultaat voor belastingen	6.648	7.523
Aanpassingen voor:		
Afschrijving van materiële vaste activa	4.677	4.049
Afschrijving van immateriële vaste activa	235	326
Kosten toegekende personeelsopties	67	62
Financieringskosten	747	847
Mutatie voorzieningen	760	596
Mutaties in het werkkapitaal *)	1.513	–2.226
	14.647	**11.177**
Overige mutaties:		
Betaalde rente	–796	–654
Betaalde vennootschapsbelasting	–1.704	39
Kasstroom uit operationele activiteiten	**12.147**	**10.562**
Investeringsactiviteiten		
Overgenomen activiteiten	–2.868	0
Investeringen in immateriële vaste activa	–701	–241
Investeringen in materiële vaste activa	–6.701	–3.961
Desinvesteringen materiële vaste activa	16	15
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	**–10.254**	**–4.187**
Financieringsactiviteiten		
Ontvangsten uit rentedragende leningen	657	0
Aflossingen van rentedragende leningen	–725	–817
Gebruik van rekening courant kredieten	–1.208	–5.770
Dividenden betaald aan houders van eigen vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij	–599	0
Ontvangsten uit uitoefening van opties	299	255
Verwerving minderheidsbelang	–124	0
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	**–1.700**	**–6.332**
Mutatie in geldmiddelen	**193**	**43**
Netto-omrekeningsverschil vreemde valuta	–1	–174
Geldmiddelen per 1 januari	560	691
Geldmiddelen per 31 december	**752**	**560**
***)Mutaties in het werkkapitaal**		
Voorraden	–8.115	–13.298
Vorderingen	9.671	–5.889
Handelsschulden en overige te betalen posten	–825	16.249
Belastingen en premies sociale verzekeringen	782	712
	1.513	**–2.226**

GECONSOLIDEERD MUTATIE-OVERZICHT VAN HET EIGEN VERMOGEN

		Eigen vermogen toe te rekenen aan houders van eigen vermogensinstrumenten van de moedermaatschappij						Minderheids-belang	Totaal eigen vermogen
Bedragen x € 1.000	Toelichting	Geplaatst en gestort kapitaal	Agio	Ingehouden winst	Reserve kasstroom-afdekkingen	Valuta-om-rekenings-reserve	Totaal		
Stand per 1 januari 2010		**4.822**	**29.530**	**6.103**	**0**	**14**	**40.469**	**–46**	**40.423**
Winst over het boekjaar				5.142			5.142	–20	5.122
Niet-gerealiseerde resultaten						318	318		318
Totaal gerealiseerd en niet-gerealiseerd resultaat		0	0	5.142	0	318	5.460	–20	5.440
Uitoefening opties	11	20	235				255		255
Uitgifte van aandelenopties	16			62			62		62
Stand per 31 december 2010		**4.842**	**29.765**	**11.307**	**0**	**332**	**46.246**	**–66**	**46.180**
Winst over het boekjaar				3.811			3.811	–6	3.805
Niet-gerealiseerde resultaten					30	–34	–4		–4
Totaal gerealiseerd en niet-gerealiseerd resultaat		0	0	3.811	30	–34	3.807	–6	3.801
Uitoefening opties	11	21	278				299		299
Uitgifte van aandelenopties	16			67			67		67
Dividenden	12	53	–53	–599			–599		–599
Verwerving van min-derheidsbelangen	5			–196			–196	72	–124
Stand per 31 december 2011		**4.916**	**29.990**	**14.390**	**30**	**298**	**49.624**	**0**	**49.624**

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1. INFORMATIE INZAKE DE GROEP

De geconsolideerde jaarrekening van Neways Electronics International N.V. per 31 december 2011 wordt ter vaststelling voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 19 april 2012. Neways Electronics International N.V. is een in Nederland opgerichte en gevestigde vennootschap waarvan de aandelen openbaar worden verhandeld.
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

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van historische kostprijs. De geconsolideerde jaarrekening luidt in euro's en alle bedragen zijn afgerond naar duizendtallen (€ 000), tenzij anders is vermeld.

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 het afsluiten 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. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat betreft het niet aan de Groep toekomende aandeel in het resultaat en nettovermogen van Neways Micro Electronics China Co. Ltd. en is afzonderlijk in de winst- en verliesrekening en het Eigen Vermogen op de geconsolideerde balans gepresenteerd. Alle intercompany saldi en transacties, inclusief ongerealiseerde winsten en verliezen op intercompany transacties, worden 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 23.

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.

2.2. Stelselwijzigingen

De toegepaste grondslagen van de financiële verslaggeving zijn consistent met die van het voorgaande boekjaar, met uitzondering van de volgende:
De Groep heeft per 1 januari 2011 de volgende nieuwe en gewijzigde IFRS-standaarden en IFRIC-interpretaties toegepast. Toepassing van deze herziene standaarden en interpretaties had geen effect op de financiële positie of resultaat van de Groep. Wel vormden zij aanleiding tot additionele informatie-verstrekking.

- IAS 24 Informatieverschaffing over verbonden partijen, van kracht per 1 januari 2011
- IAS 32 Financiële instrumenten: Presentatie – Classificatie van claimemissies, van kracht per 1 februari 2010
- IFRIC 14 Vooruitbetalingen op vereisten inzake minimum financiering, van kracht per 1 januari 2011
- IFRIC 19 Ruil van financiële verplichtingen voor eigen vermogensinstrumenten, van kracht per 1 juli 2010
- Verbeteringen van de IFRSs (gepubliceerd mei 2010), van kracht per 1 januari 2011

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 verband houdende met de overname worden direct ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

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 kostprijs (d.w.z. het verschil tussen de kostprijs van de bedrijfscombinatie en het belang van de Groep in de netto-reële waarde van de identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen). Als de kostprijs 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.

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 bedrijfscombinatie 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 bedrijfscombinatie, 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 kasstroomgenererende eenheden) waarop de goodwill betrekking heeft. Bij de bepaling van de realiseerbare waarde worden de geschatte toekomstige kasstromen contant gemaakt, waarbij een disconteringsvoet vóór belasting wordt toegepast die rekening houdt met de huidige marktbeoordelingen van de tijdwaarde van geld en de specifieke risico's van het actief. Indien de realiseerbare 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 rapporterings-valuta 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 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 en derivaten.

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 kan op betrouwbare wijze 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.

Afgeleide financiële instrumenten en afdekking risico's
De Groep maakt gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) in de vorm van valutatermijncontracten, ter afdekking van haar valutarisico's. Deze afgeleide financiële instrumenten worden bij de eerste opname verantwoord tegen de reële waarde per de datum waarop het contract is aangegaan en vervolgens wordt de reële waarde opnieuw bepaald. Derivaten worden opgenomen als een actiefpost indien de reële waarde positief is en als een verplichting als deze negatief is.

Eventuele winsten of verliezen voortkomend uit wijzigingen in de reële waarde van derivaten worden direct in de winst- en verliesrekening opgenomen, behoudens het effectieve deel van een kasstroomafdekking, dat in de niet-gerealiseerde resultaten wordt opgenomen.

Bij het afsluiten van een afdekkingstransactie wordt de afdekkingsrelatie door de Groep formeel aangewezen en gedocumenteerd, evenals de doelstelling van de Groep ten aanzien van risicobeheer en haar strategie bij het aangaan van de afdekkingstransactie. De documentatie vermeldt tevens de gegevens van het afdekkingsinstrument, de afgedekte positie of transactie, de aard van het af te dekken risico en hoe de Groep zal beoordelen in hoeverre wijzigingen in de reële waarde van het afdekkingsinstrument effectief zijn bij het compenseren van het risico van veranderingen in de reële waarde van de afgedekte positie of aan het afgedekte risico toe te rekenen kasstromen. Dergelijke afdekkingen zijn naar verwachting effectief in het bereiken van compensatie van aan het afgedekte risico toe te rekenen veranderingen in reële waarde of kasstromen en wordt voortdurend beoordeeld, waarbij wordt vastgesteld dat de afdekking gedurende de verslagperioden waarvoor de afdekking was bedoeld, feitelijk zeer effectief is geweest.

Kasstroomafdekkingen die aan de strikte voorwaarden voor 'hedge accounting' voldoen, worden als volgt verantwoord.
Het deel van de winst of het verlies op het afdekkingsinstrument waarvan is vastgesteld dat het een effectieve afdekking is, wordt rechtstreeks als niet-gerealiseerd resultaat in de reserve kasstroomafdekkingen opgenomen en het niet-effectieve deel wordt onmiddellijk onder financieringskosten in de winst- en verliesrekening opgenomen.
Indien de verwachte transactie zich naar verwachting niet meer zal voordoen, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies dat eerst in het eigen vermogen is opgenomen, overgeboekt naar het resultaat. Indien het afdekkingsinstrument afloopt of wordt verkocht of beëindigd of indien de aanwijzing als afdekking wordt ingetrokken, blijft een eventuele cumulatieve winst of verlies dat eerst in de niet-gerealiseerde resultaten is opgenomen in de niet-gerealiseerde resultaten totdat de verwachte transactie zich voordoet.

Afgeleide instrumenten die als afdekkingsinstrument zijn aangewezen en effectief zijn, worden geclassificeerd overeenkomstig de onderliggende afgedekte post. Indien een betrouwbare toerekening kan worden gemaakt, wordt het afgeleide instrument in een vast en een vlottend deel gescheiden.

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 leaseovereenkomst vormt of deze bevat, is gebaseerd op de inhoud van de overeenkomst en vereist een beoordeling of de uitvoering van de overeenkomst afhankelijk is van het gebruik van een bepaald actief of bepaalde activa en of de overeenkomst het recht toekent om het actief te gebruiken.

Operationele leasebetalingen worden gedurende de leaseperiode lineair opgenomen als last in de winst- en verliesrekening.

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 aanwijzingen zijn dat het immaterieel vast actief mogelijk een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. De afschrijvingsperiode 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 waardevermindering 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 vóór 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 bedrijfsactiviteiten 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 vóór 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 toegezegd-pensioenregelingen gebaseerd op het zogenaamde middelloonstelsel ten behoeve van werknemers van de Nederlandse deelnemingen waarvoor bijdragen moeten worden betaald aan afzonderlijk beheerde bedrijfstakpensioenfondsen, het Bedrijfstakpensioenfonds Metalektro en het Pensioenfonds Metaal en Techniek. Deze bedrijfstakpensioenfondsen zijn niet in staat om de informatie te verstrekken om de pensioenverplichting als toegezegd-pensioenregeling in de jaarrekening te kunnen verwerken conform de richtlijnen van IAS 19. Om die reden zijn deze toegezegd-pensioenregelingen in de jaarrekening verwerkt als toegezegde-bijdrageregelingen.

De Groep heeft een toegezegd-pensioenregeling en vroegpensioenregeling ten behoeve van werknemers van een Duitse deelneming. De kosten van de toegezegd-pensioenregeling en de vroegpensioenregeling worden op actuariële wijze bepaald. Actuariële winsten en verliezen worden opgenomen als baten of lasten indien de netto cumulatieve niet-verantwoorde actuariële winsten en verliezen aan het einde van het voorgaand boekjaar meer bedragen dan 10% van de toegezegd-pensioenverplichting. Deze winsten of verliezen worden toegerekend aan de verwachte gemiddelde resterende arbeidsduur van de werknemers die aan de regelingen deelnemen. Indien de vergoedingen direct onvoorwaardelijk zijn toegezegd na de invoering van of wijzigingen in een (vroeg)pensioen-regeling, worden de kosten direct opgenomen.

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 prestatievoorwaarden.

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 onvoorwaardelijk 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 verliesrekening 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 22).

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 assemblageproces 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 opgelopen kosten 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 waren minder dan 3% van de totale opbrengsten van de Groep over boekjaar 2011 en 2010.

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 dochterondernemingen, 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 voorzover het niet waarschijnlijk is dat voldoende fiscale winst beschikbaar zal zijn waarmee het tijdelijke verschil geheel of gedeeltelijk kan worden verrekend. Niet-opgenomen uitgestelde belasting-vorderingen 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.

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 bedrijfswaarde 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 2011 € 2.754.000 (2010: € 826.000). 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 2011 is € 1,8 miljoen (2010: € 1,8 miljoen) en de niet-opgenomen belastingverliezen per 31 december 2011 bedragen € 17,0 miljoen (2010: € 12,8 miljoen). Voor nadere bijzonderheden, zie de Toelichting onder 8.

Pensioenen en regelingen inzake jubilea
De kosten van toegezegd-pensioenregelingen en vroegpensioenregelingen worden bepaald met gebruikmaking van actuariële methoden. De actuariële methoden omvatten het maken van veronderstellingen over disconteringsvoeten, verwachte beleggingsrendementen, 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 2011 is € 3,9 miljoen (2010: € 3,9 miljoen). Voor nadere bijzonderheden zie de Toelichting onder 15.

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 7 Financiële instrumenten: Informatieverschaffing – Herziening van informatieverschaffing, van kracht per 1 juli 2011
- IFRS 9 Financiële instrumenten, van kracht per 1 januari 2013
- IFRS 10 Geconsolideerde jaarrekening, van kracht per 1 januari 2013
- IFRS 11 Samenwerkingsverbanden, van kracht per 1 januari 2013

- IFRS 12 Informatieverschaffing over deelnemingen, van kracht per 1 januari 2013
- IFRS 13 Reële waarde bepaling, van kracht per 1 januari 2013
- IAS 1 Presentatie van de jaarrekening, van kracht per 1 juli 2012
- IAS 12 Vennootschapsbelasting – terugverdienen van belastingvorderingen, van kracht per 1 januari 2012
- IAS 13 Personeelsvoorzieningen, van kracht per 1 januari 2013
- IAS 27 Vennootschappelijke jaarrekening, van kracht per 1 januari 2013
- IAS 28 Belangen in groepsmaatschappijen en Joint Ventures, van kracht per 1 januari 2013
- IFRIC 20 Kostensplitsing in de productiefase van een mijn, van kracht per 1 januari 2013

IFRS 7 Financiële instrumenten
De wijzigingen hebben naar verwachting geen effect op de rapportage van de Groep.

IAS 1 Presentatie van de jaarrekening
De aanpassingen hebben alleen effect op de presentatie en toepassing heeft geen effect op de resultaten en financiële positie van de Groep.

IAS 12 Vennootschapsbelasting
Aangezien de Groep geen beleggingen in onroerend goed tegen reële waarde heeft, is de wijziging niet op de Groep van toepassing.

De groep verwacht de overige IFRS-standaarden en de IFRIC-interpretatie niet vóór 1 januari 2013 toe te passen en bestudeert en beoordeelt momenteel de gevolgen ervan.

5. BEDRIJFSCOMBINATIES

Overname activiteiten van DHV
Op 1 mei 2011 heeft de Groep een deel van de activiteiten, inclusief activa en verplichtingen overgenomen van DHV B.V. De overgenomen activiteiten bestaan uit advisering, design en engineering van modules, apparaten en machines in de high tech industrie. Hierbij zijn 54 medewerkers betrokken. De overname sluit uitstekend aan bij het one-stop-providership concept van de Groep en is onderdeel van de strategie om de ontwikkelactiviteiten binnen de Groep verder te versterken.

De reële waarde van de identificeerbare activa en verplichtingen per de overnamedatum is als volgt:

Bedragen x € 1.000	Reële waarde opgenomen bij de overname
Activa	
Materiële vaste activa	12
Voorraden	42
Handelsvorderingen	1.225
	1.279
Passiva	
Pensioenverplichtingen	–17
Handelsschulden en overige te betalen posten	–322
	–339
Totaal	940
Goodwill uit hoofde van acquisitie	1.928
Overgedragen koopsom (in contanten)	**2.868**

Vanaf de overnamedatum zijn de activiteiten volledig geïntegreerd in de bestaande activiteiten van Neways Technologies B.V.

De goodwill omvat de reële waarde van de verwachte synergieën van bovengenoemde activiteiten binnen de Groep, met name door versteviging van de positie van de Groep bij enkele klanten door vergroting van de specialistische kennis op het gebied van ontwikkeling en engineering. De goodwill wordt fiscaal lineair afgeschreven over een periode van 10 jaar.

De transactiekosten zijn opgenomen onder de overige lasten in de resultatenrekening en in de kasstroom uit operationele activiteiten in het kasstroomoverzicht.

Verwerving van additioneel belang in Neways Micro Electronics Wuxi Co. Ltd.
Op 2 maart 2011 heeft de Groep het resterend belang van 10% in de stemgerechtige aandelen in Neways Micro Electronics Wuxi Co. Ltd. verworven, waarmee haar belang op 100% kwam. Aan de minderheidsaandeelhouder is een vergoeding in geldmiddelen van € 124.000 betaald. De boekwaarde van de nettoactiva van Neways Micro Electronics Wuxi per de overnamedatum was € 720.000 negatief en de boekwaarde van het additioneel verworven belang was € 72.000 negatief. Het verschil van € 196.000 tussen de vergoeding en de boekwaarde van het verworven belang is onder de ingehouden winsten in het eigen vermogen verantwoord.

6. MATERIËLE VASTE ACTIVA

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 2010	**7.817**	**59.441**	**67.258**
Investeringen	783	3.178	3.961
Desinvesteringen	0	–307	–307
Valutaverschillen	65	440	505
Stand per 31 december 2010	**8.665**	**62.752**	**71.417**
Investeringen	233	6.481	6.714
Desinvesteringen	–10	–1.234	–1.244
Valutaverschillen	62	294	356
Stand per 31 december 2011	**8.950**	**68.293**	**77.243**

Bedragen x € 1.000	Gebouwen en terreinen	Machines en inventarissen	Totaal
Afschrijving en bijzondere waardevermindering:			
Stand per 1 januari 2010	**4.422**	**48.341**	**52.763**
Afschrijvingslast voor het boekjaar	507	3.542	4.049
Desinvesteringen	0	–292	–292
Valutaverschillen	20	183	203
Stand per 31 december 2010	**4.949**	**51.774**	**56.723**
Afschrijvingslast voor het boekjaar	550	4.127	4.677
Desinvesteringen	0	–1.228	–1.228
Valutaverschillen	34	223	257
Stand per 31 december 2011	**5.533**	**54.896**	**60.429**
Boekwaarde:			
Per 31 december 2011	3.417	13.397	16.814
Per 31 december 2010	3.716	10.978	14.694
Per 1 januari 2010	3.395	11.100	14.495

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	Overige	Totaal
Aanschafwaarde:				
Stand per 1 januari 2010	**2.906**	**870**	**759**	**4.535**
Investeringen	241	0	0	241
Stand per 31 december 2010	**3.147**	**870**	**759**	**4.776**
Investeringen	701	0	0	701
Overgenomen activiteiten (Toelichting 5)	0	1.928	0	1.928
Stand per 31 december 2011	**3.848**	**2.798**	**759**	**7.405**

Bedragen x € 1.000	Software	Goodwill	Overige	Totaal
Afschrijving en bijzondere waardevermindering:				
Stand per 1 januari 2010	**2.535**	**44**	**441**	**3.020**
Afschrijving	174	0	152	326
Stand per 31 december 2010	**2.709**	**44**	**593**	**3.346**
Afschrijving	82	0	153	235
Stand per 31 december 2011	**2.791**	**44**	**746**	**3.581**
Boekwaarde:				
Per 31 december 2011	1.057	2.754	13	3.824
Per 31 december 2010	438	826	166	1.430
Per 1 januari 2010	371	826	318	1.515

De overige immateriële vaste activa omvatten via bedrijfscombinaties verworven klantenbestanden en worden lineair afgeschreven over een periode van 5 jaar.

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 2011 voor € 705.000 (31 december 2010: € 182.000) aan projectkosten begrepen waarover nog niet wordt afgeschreven. Afschrijving zal plaatsvinden vanaf het moment van ingebruikname.

Toetsing op bijzondere waardevermindering van goodwill
De goodwill bestaat voor een deel uit de overname in het verleden van het resterende minderheidsbelang in Neways Slovakia a.s. De kasstroomgenererende eenheid waaraan deze goodwill, die via bedrijfscombinaties is ontstaan, wordt toegerekend zijn de West-Europese productiebedrijven binnen de Groep. De boekwaarde van de aan deze kasstroomgenererende eenheid toegerekende goodwill bedraagt per 31 december 2011 € 734.000 (2010: € 734.000).

De resterende goodwill bestaat voor € 92.000 uit in 2008 via bedrijfscombinaties verworven aandelen in een ontwikkelings- en engineeringsbedrijf en voor € 1.928.000 uit in 2011 van DHV B.V. overgenomen activiteiten, inclusief activa en verplichtingen (zie Toelichting 5).

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 (voor belasting) is 15% (2010: 15%). Bij de gebudgetteerde en geprognosticeerde kasstromen is uitgegaan van de nettowinstpercentages zoals deze zich hebben ontwikkeld in de laatste maanden van 2011.

Belangrijke veronderstellingen bij berekening van de bedrijfswaarde
De berekening van de bedrijfswaarde van de kasstroomgenererende eenheid is het gevoeligst voor de volgende veronderstellingen:
- Nettowinstpercentages;
- Disconteringsvoeten

Nettowinstpercentages
Het nettowinstpercentage is gebaseerd op de gerealiseerde waarden zoals deze zich hebben ontwikkeld in de laatste maanden van 2011 en bedraagt 3%.

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 waarde van de goodwill.

8. BELASTINGEN

Bedragen x € 1.000	Geconsolideerde balans		Geconsolideerde winst- en verliesrekening	
	2011	2010	**2011**	2010
Uitgestelde belastingvorderingen				
Beschikbaar uit hoofde van compensabele verliezen	1.830	1.808	22	0
Materiële vaste activa	0	0	0	–72
Totaal uitgestelde belastingvorderingen	**1.830**	**1.808**	**22**	**–72**
Uitgestelde belastingverplichtingen				
Immateriële vaste activa	–32	–38	6	36
Materiële vaste activa	–1.221	–577	–644	–347
Herwaardering kasstroomafdekkingen	–10	0	0	0
Totaal uitgestelde belastingverplichtingen	**–1.263**	**–615**	**–638**	**–311**
Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen	**567**	**1.193**	**–616**	**–383**
Als volgt opgenomen in de balans:				
Uitgestelde belastingvorderingen	1.830	1.808		
Uitgestelde belastingverplichtingen	–1.263	–615		
Netto uitgestelde belastingvorderingen	**567**	**1.193**		

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

Bedragen x € 1.000	**2011**	2010
Winstbelasting voor het lopende boekjaar:		
Actuele belastinglast	–2.277	–2.013
Aanpassing belastinglast voorgaande jaren	50	–5
Uitgestelde belastingen:		
Met betrekking tot ontstaan en terugboeking van tijdelijke verschillen alsmede effect tariefsverlaging in Nederland	–616	–383
Winstbelasting opgenomen in geconsolideerde winst- en verliesrekening	**–2.843**	**–2.401**
Uitgestelde belastingen op posten die gedurende het boekjaar rechtstreeks in het eigen vermogen zijn verwerkt:		
Nettowinst op herwaardering kasstroomafdekkingen	–10	0
Winstbelasting rechtstreeks ten laste van het eigen vermogen	**–10**	**0**

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	**2011**	2010
Resultaat voor belasting	**6.648**	**7.523**
Belastingen tegen het in Nederland van toepassing zijnde tarief van 25% (2010: 25,5%)	–1.662	–1.918
Aanpassing belastinglast voorgaande jaren	50	–5
Fiscaal niet aftrekbare kosten	–44	–74
Tariefsverlaging in Nederland naar 25%	0	11
Gevolg van andere belastingtarieven bij buitenlandse deelnemingen	–238	80
Gevolg van niet opgenomen belastingvordering over verliezen bij buitenlandse deelnemingen	–949	–495
Winstbelasting opgenomen in geconsolideerde winst- en verliesrekening	**–2.843**	**–2.401**

De Groep heeft uitgestelde belastingvorderingen van in totaal € 1,8 miljoen (31 december 2010: € 1,8 miljoen), die geheel betrekking hebben op vorderingen uit hoofde van voorwaartse verliescompensatie, welke een totaalbedrag aan compensabele verliezen vertegenwoordigt van € 6,0 miljoen (31 december 2010: € 5,9 miljoen). € 5,6 miljoen daarvan heeft betrekking op verliezen verrekenbaar in Duitsland en € 0,4 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. Voor het resterend compensabel verlies van € 17,0 miljoen in Duitsland (31 december 2010: € 12,8 miljoen) is geen belastingvordering in de balans opgenomen, omdat realisatie daarvan nog niet waarschijnlijk is.

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 42,8% (2010: 31,9 %). Deze belastingdruk wijkt af van het in Nederland geldende tarief voor de vennootschapsbelasting van 25% in 2011, door het niet opnemen van belastingvorderingen over verliezen bij buitenlandse deelnemingen. De werkgebieden van de Groep zijn Nederland, Duitsland, Slowakije en China, waar de volgende belastingtarieven gelden: Nederland 25%, Duitsland 31,2%, Slowakije 19% en China 25%. Met uitzondering van Nederland (2010: 25,5%), zijn deze tarieven ongewijzigd ten opzichte van 2010.

9. VOORRADEN

De opgenomen voorziening ter afwaardering van grond- en hulpstoffen bedraagt € 12.887.000 (2010: € 13.193.000). De mutatie is opgenomen onder de kosten van grond- en hulpstoffen.
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. VORDERINGEN

Bedragen x € 1.000	2011	2010
Handelsvorderingen	28.132	34.400
Verbonden partijen	1.616	3.715
Totaal	**29.748**	**38.115**

Voor de voorwaarden van de vorderingen op verbonden partijen wordt verwezen naar de toelichting onder 23.

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 kredietverstrekkers.

Handelsvorderingen zijn niet-rentedragend en hebben over het algemeen een betalingstermijn van 30-90 dagen.

Per 31 december 2011 hadden handelsvorderingen met een nominale waarde van € 0,4 miljoen (2010: € 0,5 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 waren als volgt (voor nadere informatie omtrent kredietrisico zie Toelichting 25):

Bedragen x € 1.000	2011	2010
Stand per 1 januari	**495**	**434**
Lasten voor het boekjaar	36	70
Afwaarderingen	0	–9
Teruggeboekte ongebruikte bedragen	–150	0
Stand per 31 december	**381**	**495**

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
2011	29.748	25.516	3.398	326	152	97	259
2010	38.115	34.496	2.507	628	113	84	287

11. EIGEN VERMOGEN

Voor een overzicht van de diverse componenten van het eigen vermogen en de mutaties daarin tussen 31 december 2010 en 31 december 2011 wordt verwezen naar het geconsolideerde mutatie-overzicht van het eigen vermogen.

Kapitaal
Het maatschappelijk kapitaal bedraagt per 31 december 2011 € 15.000.000, bestaande uit 30.000.000 gewone aandelen van € 0,50 per aandeel. Per 31 december 2011 zijn hiervan geplaatst en volgestort 9.833.794 gewone aandelen, zodat het gestort kapitaal € 4.916.000 bedraagt. Het verloop van de toename in het aantal uitgegeven en volgestorte gewone aandelen gedurende het boekjaar 2010 en 2011 is als volgt:

Aantallen x 1.000	Gewone aandelen uitgegeven en volgestort
1 januari 2010	**9.644**
Uitgegeven tegen contanten bij uitoefening van aandelenopties	41
31 december 2010	**9.685**
Uitgegeven tegen contanten bij uitoefening van aandelenopties (Toelichting 16)	42
Uitgegeven wegens keuzedividend	107
31 december 2011	**9.834**

Reserve kasstroomafdekkingen
De reserve kasstroomafdekkingen omvat het effectieve deel van de per verslagdatum bestaande kasstroomafdekkingsrelaties. De mutatie in 2011 van € 30.000 bestaat uit nettowijzigingen in de kasstroomafdekkingen na belastingen.

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	**2011**	2010
Vastgesteld en uitgekeerd gedurende het jaar		
Dividend op gewone aandelen:		
Slotdividend voor 2010: € 0,16 (2009: € 0,00)	1.550	0
Voorgesteld ter goedkeuring van de AVA		
Dividend op gewone aandelen:		
Slotdividend voor 2011: € 0,12 (2010: € 0,16)	1.180	1.550

13. OVERIGE FINANCIËLE VERPLICHTINGEN

Bedragen x € 1.000	Effectief rente-percentage	Verval-datum	**2011**	2010
Kortlopend				
Geldleningen	5,0% - 6,0%	2012	354	637
Totaal			**354**	**637**
Langlopend				
Geldleningen	5,0% - 6,0%	2014 - 2016	707	492
Totaal			**707**	**492**

Geldleningen (5,0% - 6,0%):
Dit betreffen leningen met een looptijd van 5 jaar, waarvoor eerste pandrecht is gevestigd op bedrijfsinventaris. Aflossing vindt plaats in maandelijkse termijnen op annuïteitenbasis.

Rekening courant kredieten
De per 31 december 2011 ter beschikking staande kredietfaciliteit (rekening courant en obligo) bedraagt in totaal € 30 miljoen (rentevergoeding: Euribor + 1,35%). Hiervan is op balansdatum € 3,1 miljoen gebruikt voor rekening courant krediet en bankgaranties (31 december 2010: € 4,6 miljoen). 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 2011 in totaal ca. € 100 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, goodwill en overige immateriële vaste activa) per 31 december 2011 tenminste 35% van het gecorrigeerde balanstotaal bedraagt.

Derivaten
Per 31 december 2011 had de Groep een valutatermijncontract uitstaan die wordt aangemerkt als afdekking van verwachte toekomstige aankopen van Neways Wuxi in China, waarbij het zeer waarschijnlijke verwachte transacties betreft. Dit valutatermijncontract dient als afdekking van het valutarisico op deze zeer waarschijnlijke verwachte transacties.

De kasstroomafdekkingen van de verwachte toekomstige aankopen in de periode januari tot en met november 2012 werden als effectief beoordeeld en per 31 december 2011 is ten aanzien van dit contract in de niet-gerealiseerde resultaten een netto ongerealiseerde winst opgenomen van € 40.000, onder aftrek van een uitgestelde belastingverplichting van € 10.000.

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. De Groep heeft geen leningen met variabele rente.

Hiërarchie in reële waarden
Per 31 december 2011 hield de Groep een afgedekt valutatermijncontract, welke is opgenomen als activa tegen reële waarde van € 40.000.

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

De reële waarde van het afgedekt valutatermijncontract is bepaald volgens de waarderingsmethode van niveau 2.

14. VOORZIENINGEN

Het verloop in 2011 van de post voorzieningen is als volgt:

Bedragen x € 1.000	Reorganisatie-voorziening
Stand per 1 januari 2011	**0**
Ontstaan gedurende het jaar	1.092
Aanwending	–292
Stand per 31 december 2011	**800**
Kortlopend	765
Langlopend	35

Reorganisatievoorziening
De voorziening heeft betrekking op de afvloeiing van een aantal medewerkers van Neways Electronics Production GmbH. te Kassel (Duitsland). Het reorganisatieplan is afgestemd met ondernemingsraad en vakbonden en gecommuniceerd naar de medewerkers. De reorganisatie zal naar verwachting in 2012 grotendeels zijn afgerond.

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 voor werknemers die in dienst zijn bij meerdere werkgevers, die administratief worden verwerkt alsof het toegezegde-bijdrageregelingen betreft. Deze regelingen betreffen toegezegd-pensioenregelingen die worden beheerd door het Bedrijfstakpensioenfonds Metalektro en door het Pensioenfonds Metaal en Techniek.

Deze bedrijfstakpensioenfondsen zijn niet in staat om de informatie te verstrekken om de pensioenverplichting als toegezegd-pensioenregeling in de jaarrekening te kunnen verwerken conform de richtlijnen van IAS 19. 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 die reden zijn deze toegezegd-pensioenregelingen in de jaarrekening verwerkt als toegezegde-bijdrageregelingen. De dekkingsgraad van het bedrijfstakpensioenfonds Metalektro ligt ultimo 2011 op 90% (2010: 96%) en voor het Pensioenfonds Metaal en Techniek op 89% (2010: 96%). Bij beide fondsen ligt deze dekkingsgraad onder de volgens het herstelpad 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 pensioenverplichtingen worden bepaald en verwerkt overeenkomstig IAS 19.

Vroegpensioenvoorzieningen
Voor een deel van de werknemers in Duitsland bestaat een vroegpensioenregeling. De vergoedingen en bijdragen voor vervroegde uitdiensttreding worden verwerkt overeenkomstig IAS 19.

Voorziening jubileumverplichtingen
De werknemers in Nederland en Duitsland 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:

	Pensioen-voorzieningen		Vroegpensioen-voorzieningen		Voorziening jubileum-verplichtingen		Totaal	
Bedragen x € 1.000	**2011**	2010	**2011**	2010	**2011**	2010	**2011**	2010
Stand per 1 januari	**3.152**	**3.148**	**119**	**61**	**626**	**92**	**3.897**	**3.301**
Herrubricering	0	0	0	0	–5	185	–5	185
Aan het boekjaar toegerekende kosten	18	16	0	58	93	360	111	434
Rentekosten	151	155	0	0	4	4	155	159
Gerealiseerde actuariële (winsten)/verliezen	0	0	0	0	–1	–2	–1	–2
Betaalde uitkeringen	–171	–167	–37	0	–75	–13	–283	–180
Stand per 31 december	**3.150**	**3.152**	**82**	**119**	**642**	**626**	**3.874**	**3.897**

De samenstelling van de contante waarde van de verplichting voor (vroeg)pensioen- en jubileumlasten per 31 december 2011 is als volgt:

	Pensioen-voorzieningen		Vroegpensioen-voorzieningen		Voorziening jubileum-verplichtingen		Totaal	
Bedragen x € 1.000	**2011**	2010	**2011**	2010	**2011**	2010	**2011**	2010
Contante waarde van de verplichtingen	3.272	3.244	82	119	642	626	3.996	3.989
Niet-gerealiseerde actuariële winsten/ (verliezen)	–122	–92	0	0	0	0	–122	–92
Verplichting per 31 december	**3.150**	**3.152**	**82**	**119**	**642**	**626**	**3.874**	**3.897**

De totale last in de geconsolideerde winst- en verliesrekening van de regelingen terzake van (vroeg) pensioenen en jubilea is als volgt samengesteld:

	Pensioen-voorzieningen		Vroegpensioen-voorzieningen		Voorziening jubileum-verplichtingen		Totaal	
Bedragen x € 1.000	**2011**	2010	**2011**	2010	**2011**	2010	**2011**	2010
Aan het boekjaar toegerekende kosten	18	16	0	58	93	360	111	434
Rentekosten	151	155	0	0	4	4	155	159
Gerealiseerde actuariële (winsten)/verliezen	0	0	0	0	–1	–2	–1	–2
Saldo pensioen- en jubileumlasten	**169**	**171**	**0**	**58**	**96**	**362**	**265**	**591**

De Groep verwacht in 2012 € 159.000 (2011: € 169.000) aan de toegezegd-pensioenregelingen bij te dragen.

De verplichting voor (vroeg)pensioen- en jubileumlasten per 31 december 2011 en de voorgaande vier jaren is als volgt:

Bedragen x € 1.000	**2011**	2010	2009	2008	2007
Pensioenvoorzieningen	3.150	3.152	3.148	3.093	3.027
Vroegpensioenvoorzieningen	82	119	61	247	420
Voorziening jubileumverplichtingen	642	626	92	99	94
Totaal	**3.874**	**3.897**	**3.301**	**3.439**	**3.541**

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

Bedragen x € 1.000	**2011**	2010
Disconteringsvoet	4,50%	4,80%
Toekomstige salarisstijgingen	2,50%	2,50%
Toekomstige pensioenstijgingen	2,00%	2,00%
Uitdiensttredingspercentage tussen 20 en 50 jaar	0,50%	0,50%

Door harmonisatie van arbeidsvoorwaarden voor werknemers van de Nederlandse deelnemingen zijn de verplichtingen tot uitkering van extra beloningen bij het bereiken van een bepaald aantal jaren dienstverband in 2010 sterk toegenomen. Hiertoe was in het boekjaar 2010 een extra dotatie nodig van € 356.000.

Bij de berekening van de verplichting per 31 december 2011 zijn de volgende belangrijke veronderstellingen gebruikt:

Bedragen x € 1.000	**2011**	2010
Disconteringsvoet	6%	6%
Uitdiensttredingspercentage	10%	10%

De last in 2011 voor de als toegezegde-bijdrage regeling verwerkte pensioenregelingen voor de werknemers in Nederland bedraagt € 3.183.000 (2010: € 3.207.000).

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 57.500 opties toegekend met een uitoefenprijs van € 8,60 per aandeel, uitoefenbaar tussen 20 april 2014 en 20 april 2016. Er zijn in het boekjaar 42.000 opties uitgeoefend. De reële waarde van de opties toegekend voor 31 december 2010 is € 169.921. De gewogen gemiddelde reële waarde per optie is € 1,05. Hiervan is € 38.697 als last in de winst- en verliesrekening opgenomen (2010: 41.093). De reële waarde van de opties toegekend in het boekjaar is € 123.120. De reële waarde per optie is € 2,14. Hiervan is € 28.784 (2010: € 20.726) als last in de winst- en verliesrekening opgenomen. De gemiddelde beurskoers van het aandeel Neways in 2011 was € 7,66 (2010: € 7,59).

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

Optiehouders	Stand per 31-12-2010	Toegekend 2011	Vervallen 2011	Uit-geoefend 2011	Stand per 31-12-2011	Uitoefen-prijs (in €)	Looptijd
V. de Bok	15.000			–15.000			
	15.000				15.000	11,75	03/2012
	15.000				15.000	11,80	03/2013
	15.000				15.000	2,65	03/2014
	15.000				15.000	6,66	03/2015
		15.000			15.000	8,60	04/2016
H. van der Vrande	*) 125.000				*) 125.000	4,00	07/2014
	15.000			–15.000			
	15.000				15.000	11,75	03/2012
	15.000				15.000	11,80	03/2013
	15.000				15.000	2,65	03/2014
	15.000				15.000	6,66	03/2015
		15.000			15.000	8,60	04/2016
Overige functionarissen	14.000		–2.000	–12.000			
in dienst van de	25.000				25.000	11,75	03/2012
onderneming	27.500				27.500	11,80	03/2013
	15.000				15.000	2,65	03/2014
	20.000				20.000	6,66	03/2015
		27.500			27.500	8,60	04/2016
Totaal	**376.500**	**57.500**	**–2.000**	**–42.000**	**390.000**		

*) Betreft opties op aandelen gehouden door grootaandeelhouders.

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.

	2011	2010
Dividendrendement (%)	1,38	0,41
Verwachte koersgevoeligheid van het aandeel (%)	45,05	44,28
Risicovrije rentevoet (%)	2,77	1,98
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	**2011**	2010
Handelsschulden	36.545	37.730
Overige te betalen posten	9.029	7.999
Te betalen rente	128	179
Verbonden partijen	893	1.190
Totaal	**46.595**	**47.098**

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 23.

Voor de uiteenzetting van het kredietrisicobeleid binnen de Groep wordt verwezen naar de toelichting onder 25.

18. PERSONEELSKOSTEN

Bedragen x € 1.000	**2011**	2010
Lonen en salarissen	67.567	59.587
Pensioenlasten	4.322	4.268
Overige sociale lasten	7.247	6.306
Kosten van aandelenoptieregelingen (Toelichting 16)	67	62
Totale personeelskosten	**79.203**	**70.223**

Gedurende 2011 had de Groep gemiddeld 2.170 werknemers in dienst (2010: 2.027). Hierin zijn tevens inhuurkrachten begrepen.

19. AFSCHRIJVINGEN

Bedragen x € 1.000	**2011**	2010
Materiële vaste activa	4.677	4.049
Immateriële vaste activa	235	326
Totale afschrijvingen	**4.912**	**4.375**

20. OVERIGE LASTEN

Hierin is een bedrag van € 1,4 miljoen aan kosten opgenomen die betrekking heeft op de reorganisatie bij Neways Electronics Production GmbH.

21. FINANCIERINGSKOSTEN

Bedragen x € 1.000	2011	2010
Rente op bankleningen en rekening courant kredieten	700	544
Netto valutakoersverschillen	–49	193
Overige	96	110
Totale financieringskosten	**747**	**847**

22. WINST PER AANDEEL

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

Verwaterde winst per aandeel
Nettowinst toe te rekenen aan de houders van gewone aandelen van de moedermaatschappij 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:

Bedragen x € 1.000	2011	2010
Nettoresultaat toekomend aan houders van gewone aandelen voor de berekening van de verwaterde winst per aandeel	**3.811**	**5.142**

Aantallen x 1.000	2011	2010
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	9.825	9.675
Effect van verwatering:		
Aandelenopties	104	99
Aangepast gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen voor de berekening van de verwaterde winst per aandeel	**9.929**	**9.774**

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.

23. 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:

	Plaats/land van vestiging	% deelneming **2011**	2010
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.	Sittard, 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.	Sittard, Nederland	100	100
Neways Micro Electronics B.V.	Sittard, Nederland	100	100
Hymec Facilities B.V.	Sittard, Nederland	100	100
Hymec Hybrid Circuits B.V.	Sittard, Nederland	100	100
Neways International (HK) Ltd.	Hongkong	100	100
Neways Electronics Echt B.V.	Echt, Nederland	100	100
Evic Service & Repair Center B.V.	Echt, Nederland	100	100
Neways Deutschland GmbH.	Kassel, Duitsland	100	100
Neways Electronics Production 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	90
Neways Electronics Singapore Pte. Ltd.	Singapore	100	100

De Groep heeft in 2011 het 90%-belang in Neways Micro Electronics Wuxi Co. Ltd. uitgebreid tot 100%.

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 2011 en 2010 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	2011	11.723	4.588	1.616	893
	2010	9.865	4.482	3.715	1.190
ZBG Groep	2011		548		
	2010		537		
Sleutelfunctionarissen van de Groep:	2011		310		
	2010		302		

Entiteit met invloed van betekenis op de Groep
VDL Groep: Per 31 december 2011 heeft VDL Beleggingen B.V. 27,7% van de geplaatste aandelen van Neways Electronics International N.V. in bezit (31 december 2010: 27,2%).

ZBG Groep: De Neways-Groep heeft een huurovereenkomst voor een bedrijfsgebouw van ZID Zeno Immobilien Deutschland GmbH., onderdeel uitmakend van de ZBG Groep. Per 31 december 2011 heeft de aandeelhouder van de ZBG Groep 22,3% van de geplaatste aandelen van Neways Electronics International N.V. in bezit (31 december 2010: 22,7%).

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 2011 heeft de Groep geen voorziening getroffen voor dubieuze posten in de vorderingen op verbonden partijen (2010: 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.

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.

Over 2011 worden de volgende bonussen uitgekeerd:

Bedragen x € 1.000	**2011**	2010
V. de Bok	50	178
H. van der Vrande	50	178

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 pre-pensioen, 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 waren als volgt:

Bedragen x € 1.000	**2011** Basissalaris	**2011** Pensioenlasten (werkgevers-aandeel)	2010 Basissalaris	2010 Pensioenlasten (werkgevers-aandeel)
V. de Bok	250	49	240	44
H. van der Vrande	250	49	240	44
Overige sleutelfunctionarissen	1.518	143	1.523	147
Totale beloning sleutelfunctionarissen	**2.018**	**241**	**2.003**	**235**

In het boekjaar is € 124.000 (2010: € 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	**2011**	2010
D. Boers (voorzitter)	30	30
Th. van Deursen	25	25
W. van der Leegte	25	25
Totaal	**80**	**80**

24. 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	**2011**	2010
Binnen een jaar	4.454	4.704
Na een jaar, maar niet meer dan vijf jaar	17.632	17.425
Meer dan vijf jaar	13.406	16.286
Totaal	**35.492**	**38.415**

In 2011 bedragen de totale lasten uit hoofde van deze huurcontracten € 4.684.000 (2010: € 4.483.000).

Overige operationele lease-overeenkomsten
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 lease-contracten zijn per 31 december als volgt:

Bedragen x € 1.000	**2011**	2010
Binnen een jaar	1.067	1.035
Na een jaar, maar niet meer dan vijf jaar	1.525	1.026
Meer dan vijf jaar	0	0
Totaal	**2.592**	**2.061**

In 2011 bedragen de totale lasten uit hoofde van deze operationele leasecontracten € 1.104.000 (2010: € 1.062.000).

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.

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

De belangrijkste financiële instrumenten (buiten derivaten) van de Groep omvatten bankleningen en -kredieten 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 nettoschuld, de verhouding tussen vast- en variabelrentende schulden en derivaten en het aandeel van de in vreemde valuta's luidende derivaten constant zijn, alsmede gebaseerd op de aangewezen afdekkingen per 31 december 2011.

Bij de berekening van de gevoeligheidsanalyses zijn de volgende veronderstellingen gebruikt:
- De gevoeligheid van de balans heeft betrekking op derivaten
- De gevoeligheid van de winst- en verliesrekening bestaat uit het effect van de veronderstelde wijzigingen in de betreffende marktrisicio's, op basis van de financiële activa en financiële verplichtingen per 31 december 2011 en 2010, met inbegrip van het effect van afdekkingsinstrumenten
- De gevoeligheid van het eigen vermogen wordt berekend aan de hand van het effect van daarmee verband houdende kasstroomafdekkingen per 31 december 2011 voor de effecten van veronderstelde wijzigingen in de onderliggende waarde

Renterisico
Het door de Groep gelopen risico door fluctuaties in de marktrentes heeft voornamelijk betrekking op de rekening courant kredieten van de Groep. Het beleid van de Groep is de rentelasten te beheersen door een combinatie van schulden met vaste en variabele rentepercentages. Doelstelling hierbij is de materiële vaste activa zoveel mogelijk te financieren middels leningen met vaste rentes. 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) 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)
2011	+15	–21
	–10	14
2010	+15	–24
	–10	16

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. Daarnaast beheerst de Groep haar valutarisico door transacties die naar zeer waarschijnlijke verwachting binnen 24 maanden plaatsvinden af te dekken middels valutatermijncontracten.
Per 31 december 2011 had de Groep 100% (31 december 2010: 0%) van de inkopen in vreemde valuta's waarvoor per balansdatum zeer waarschijnlijk verwachte transacties bestonden, afgedekt.

Wisselkoersgevoeligheid
De volgende tabel toont de gevoeligheid van het eigen vermogen van de Groep (door mutaties in de reële waarde van de als kasstroomafdekking aangewezen valutatermijncontracten) 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 eigen vermogen (x € 1.000)
2011	+10%	–61
	–10%	75
2010	0	0
	0	0

De mutatie in het eigen vermogen vloeit voort uit kasstroomafdekkingen.

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 2011 op basis van contractuele, niet contant gemaakte betalingen.

Per 31 december 2011

Bedragen x € 1.000	Opeisbaar	< 3 maanden	3 tot 12 maanden	1 tot 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Rentedragende leningen en rekening courant kredieten	2.968	103	311	744	0	4.126
Handelsschulden en overige te betalen posten	1.926	35.037	9.270	361	0	46.594
Totaal	**4.894**	**35.140**	**9.581**	**1.105**	**0**	**50.720**

Per 31 december 2010

Bedragen x € 1.000	Opeisbaar	< 3 maanden	3 tot 12 maanden	1 tot 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
Rentedragende leningen en rekening courant kredieten	4.176	171	511	518	0	5.376
Handelsschulden en overige te betalen posten	3.347	34.173	9.576	2	0	47.098
Totaal	**7.523**	**34.344**	**10.087**	**520**	**0**	**52.474**

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 nagenoeg de volledige debiteurenportefeuille. Daarnaast heeft de Groep pandrecht op debiteuren ten bedrage van € 386.000 (31-12-2010: € 250.000) van een klant. Het maximale kredietrisico dat wordt gelopen is de in de Toelichting onder 10 vermelde boekwaarde.
Het saldo van de openstaande handelsvorderingen is voor circa 65% geconcentreerd bij een negental afnemers van de Groep. Deze vorderingen zijn echter allen 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 2011 en 2010 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, goodwill en overige immateriële vaste activa gedeeld door het gecorrigeerde balanstotaal. Het beleid van de Groep is om de solvabiliteitsratio tenminste op 35% te houden.

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, uitgestelde belastingverplichtingen en (mede) jegens de banken achtergestelde vorderingen 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.

Begin 2011 zijn door de Groep nieuwe kredietovereenkomsten gesloten, waarbij de ter beschikking staande kredietfaciliteit is verhoogd van € 25 miljoen naar € 30 miljoen. De rentevergoeding is verlaagd naar Euribor + 1,35%. De minimale eis ten aanzien van de interest coverage ratio is vervallen. De overige met de kredietverstrekkers overeengekomen convenanten zijn gelijk gebleven.

Het gecorrigeerde garantievermogen per 31 december 2011 bedraagt 41,2% (31 december 2010: 40,7%). Indien en zolang dit gecorrigeerde garantievermogen kleiner is dan 35% 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 2011 wordt door de Groep aan al deze ratio's voldaan.

Bedragen x € 1.000	**2011**	2010
Eigen vermogen toe te rekenen aan de moedermaatschappij	49.624	46.246
Af: Goodwill	–2.754	–826
Overige immateriële vaste activa	–13	–166
Uitgestelde belastingvorderingen	–1.830	–1.808
Gecorrigeerd garantievermogen	**45.027**	**43.446**
Balanstotaal	113.999	109.560
	–2.754	–826
Af: Goodwill	–13	–166
Overige immateriële vaste activa	–1.830	–1.808
Uitgestelde belastingvorderingen		
Gecorrigeerd balanstotaal	**109.402**	**106.760**
Solvabiliteit	41,2%	40,7%

VENNOOTSCHAPPELIJKE JAARREKENING (VOOR WINSTBESTEMMING)

Activa x € 1.000 per 31 december	Toelichting	2011	2010
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	2	**734**	**734**
Financiële vaste activa			
Investering in groepsmaatschappijen	3	40.181	35.916
Vorderingen op groepsmaatschappijen	3	2.004	1.954
		42.185	**37.870**
Vlottende activa			
Vorderingen			
Vorderingen op groepsmaatschappijen		13.087	12.797
Overige vorderingen		84	614
		13.171	**13.411**
Geldmiddelen		**0**	**0**
Totaal activa		**56.090**	**52.015**

Passiva x € 1.000 per 31 december	Toelichting	2011	2010
Eigen vermogen	4		
Geplaatst en gestort kapitaal		4.916	4.842
Agio		29.990	29.765
Ingehouden winst		10.579	6.165
Winst boekjaar		3.811	5.142
Wettelijke reserves		328	332
		49.624	**46.246**
Kortlopende verplichtingen			
Rekening courant kredieten		6.279	5.672
Overige te betalen posten		187	97
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		**56.090**	**52.015**

Winst- en verliesrekening

Bedragen x € 1.000	2011	2010
Resultaat deelnemingen na belastingen	3.553	4.896
Overig resultaat na belastingen	258	246
Nettoresultaat	**3.811**	**5.142**

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	**2011**	2010
Stand per 1 januari	**35.916**	**20.699**
Mutaties		
Resultaat deelnemingen na belasting	3.553	4.896
Investeringen	709	10.057
Koersverschillen	3	264
	4.265	15.217
Stand per 31 december	**40.181**	**35.916**

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

Bedragen x € 1.000	**2011**	2010
Stand per 1 januari	**1.954**	**4.682**
Mutaties		
Investeringen	86	473
Aflossingen	0	–3.258
Koersverschillen	–36	57
	50	–2.728
Stand per 31 december	**2.004**	**1.954**

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 bestaan uit:

Bedragen x € 1.000	**2011**	2010
Kasstroomafdekkingen	30	0
Valutaomrekeningsverschillen	298	332
	328	**332**

5. BEZOLDIGING BESTUURDERS

Voor de bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening, Toelichting 23.

6. HONORARIA VAN DE ACCOUNTANT

De in het boekjaar door Ernst & Young Accountants LLP in rekening gebrachte kosten voor de controle bedragen € 142.000 (2010: € 151.000).

7. 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, met uitzondering van Evic Service &Repair Center B.V.
Tevens heeft de Vennootschap zich verbonden tot het verlenen van financiële ondersteuning, voor zover noodzakelijk, aan de Duitse deelneming Neways Deutschland GmbH en aan Neways International (H.K.) Ltd. in Hongkong.
De Groep heeft voor een bedrag van € 0,3 miljoen (2010: € 0,3 miljoen) aan bankgaranties verstrekt ten behoeve van kredietverstrekking door buitenlandse banken.

Son, 27 februari 2012

Raad van Commissarissen
Dick Boers
Theo van Deursen
Wim van der Leegte

Raad van Bestuur
Vincent de Bok
Huub van der Vrande

OVERIGE GEGEVENS

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Neways Electronics International N.V.

Verklaring betreffende de jaarrekening
Wij hebben de in dit rapport op pagina 87 tot en met pagina 132 opgenomen jaarrekening 2011 van Neways Electronics International N.V. te Son gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit de geconsolideerde balans per 31 december 2011, het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, mutatieoverzicht eigen vermogen en kasstroomoverzicht over 2011 en de toelichting waarin zijn opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2011 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2011 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

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

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

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

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

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

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening
Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Neways Electronics International N.V. per 31 december 2011 en van het resultaat en de kasstromen over 2011 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening
Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Neways Electronics International N.V. per 31 december 2011 en van het resultaat over 2011 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

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

Eindhoven, 27 februari 2012

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. S.G.C. Seijkens 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 2011 € 3.805.000 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 2011 een dividend uit te keren van € 0,12 per aandeel. Het dividend zal worden uitgekeerd in aandelen, tenzij een aandeelhouder uitdrukkelijk om betaling in contanten verzoekt.

NEDERLAND

Neways Advanced Applications B.V.
Adrie van Bragt
Science Park Eindhoven 5004
5692 EA Son
P.O. Box 57, 5690 AB Son
Phone +31 40 2673500
Fax +31 40 2673599

Neways Cable & Wire Solutions B.V.
Mark van den Heuvel
Nusterweg 106, 6136 KV Sittard
P.O. Box 5040, 6130 PA Sittard
Phone +31 46 426 9400
Fax +31 46 426 9401

Neways Electronics Echt B.V.
Jacques Zilverschoon
Voltaweg 10, 6101 XK Echt
P.O. Box 84, 6100 AB Echt
Phone +31 475 418 200
Fax +31 475 418 222

Neways Industrial Systems B.V.
Sytze Westerhof
Science Park Eindhoven 5010
5692 EA Son
P.O. Box 100, 5690 AC Son
Phone +31 40 267 9267
Fax +31 40 267 9100

Neways Leeuwarden B.V.
Peter Visser
Simon Vestdijkwei 2
8914 AX Leeuwarden
P.O. Box 213, 8901 BA Leeuwarden
Phone +31 58 215 4700
Fax +31 58 215 4701

Neways Micro Electronics B.V.
Wim Gosselink
Dr. Nolenslaan 107B, 6136 GL Sittard
P.O. Box 336, 6130 AH Sittard
Phone +31 46 420 1999
Fax +31 46 452 6828

Neways Technologies B.V.
Hans Ketelaars
Science Park Eindhoven 5010
5692 EA Son
P.O. Box 69, 5690 AB SON
Phone +31 40 267 93 33
Fax +31 40 267 93 32

DUITSLAND

Neways Electronics Production GmbH
Jörg Hupfeld
Wilhelmine-Reichard-Str. 4
34123 Kassel
P.O. Box 310249, 34058 Kassel
Phone +49 561 5859 1700
Fax +49 561 5859 1787

Neways Neunkirchen GmbH
Alois Fuchs
Am Gneisenauflöz 6
66538 Neunkirchen
P.O. Box 1410, 66514 Neunkirchen
Phone +49 682 198 0810
Fax +49 682 198 0812

Neways Vertriebs GmbH
Jörg Neukirch
Wilhelmine-Reichard-Str. 4
34123 Kassel
P.O. Box 310249, 34058 Kassel
Phone +49 561 5859 1700
Fax +49 561 5859 1787

OOST-EUROPA

Neways Slovakia a.s.
Peter Wisse
P.O. Hviezdoslava 791/23
01851 Nová Dubnica
Phone +421 42 4433 590
Fax +421 42 4433 744

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
Fax +86 510 522 9062

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
Fax +86 510 851 608 35

SINGAPORE

Neways Electronics Singapore Pte. Ltd.
David Chian
259, Jalan Ahmad Ibrahim
Singapore (629148)
Phone +65 966 331 70
Fax +65 626 844 51

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
Fax +31 40 267 9110
www.neways.nl / www.neways.de
E-mail info@neways.nl

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

COLOFON

Productie en coördinatie:
Imprima (Nederland) bv
Amsterdam

Concept vormgeving:
Ruby Klip, Soelastrie
Amsterdam

Fotografie:
Andrea Bartosova, Bussum