

**UMICORE**

Limited Company ("Naamloze Vennootschap" / "Société Anonyme")  
 1000 Brussels, Broekstraat 31 rue du Marais  
 VAT BE 0401.574.852 – RLE Brussels

**ENKELVOUDIG JAARVERSLAG – BOEKJAAR 2017**

Geachte aandeelhouders,

In overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen brengen wij u verslag uit over de uitoefening van ons mandaat over het boekjaar afgesloten op 31 december 2017 en leggen u de jaarrekening ter goedkeuring voor.

**1. RESULTATEN EN POSITIE VAN DE VENNOOTSCHAP**
**1.1. RESULTATENREKENING**
**1.1.1. RESULTAAT**

De jaarrekening van Umicore (ook de "Vennootschap") vertoont voor het afgelopen boekjaar 2017 een winst na belastingen van 149,816 KEUR tegenover een winst na belastingen van 148.537 KEUR in het vorige boekjaar 2016. Dit betekent een stijging van 1.279 KEUR, waarvan hieronder de samenstelling:

<b>Resultatenrekening</b>	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2016</b>	<b>Delta</b>
Bedrijfsresultaat - recurrent	59 774	37 661	22 113
Bedrijfsresultaat - niet recurrent	0	-34 625	34 625
<b>Bedrijfsresultaat</b>	<b>59 774</b>	<b>3 036</b>	<b>56 738</b>
Financieel resultaat - recurrent	97 919	184 949	-87 030
Financieel resultaat - niet recurrent	-6 603	-40 125	33 522
<b>Financieel resultaat</b>	<b>91 316</b>	<b>144 824</b>	<b>-53 508</b>
<b>Resultaat vóór belastingen</b>	<b>151 090</b>	<b>147 860</b>	<b>3 230</b>
Belastingen op het resultaat	-1 274	677	-1 951
<b>Netto resultaat van het boekjaar</b>	<b>149 816</b>	<b>148 537</b>	<b>1 279</b>

**1.1.2. BEDRIJFSRESULTAAT**

De stijging van de resultaten in 2017 ten opzichte van 2016 is voornamelijk toe te schrijven aan de betere prestaties van de Energy & Surface Technology units gebaseerd op hun onderliggende groei en de algemeen betere marktomstandigheden. In 2017 werden geen niet-recurrente operationele resultaten gerapporteerd tegenover -34.625 KEUR in 2016 wat gelinkt was met het gedeelte van de boete betaald aan de Franse mededingingsauthoriteiten inzake de BU Building Products.

### 1.1.3. ECONOMISCHE CONTEXT PER ACTIVITEIT

#### A. RECYCLING

De inkomsten van **Precious Metals Refining** bleven stabiel op jaarbasis. Volumegroei en een gunstigere context voor metaalprijzen werden geneutraliseerd door iets minder goede commerciële voorwaarden in de tweede helft van het jaar.

Het opdrijven van de bijkomende capaciteit in Hoboken tijdens het jaar resulteerde in een verhoogde doorstroom en hogere verwerkte volumes in vergelijking met het voorgaande jaar. De periodieke onderhoudsstilstand van de smelter in het vierde kwartaal werd tot een goed einde gebracht en de werkzaamheden werden nadien vlot opgestart.

Terwijl de beschikbaarheid van industriële bijproducten en materialen op het einde van hun levensduur de capaciteitsuitbreiding ondersteunde, werden de commerciële voorwaarden negatief beïnvloed door toenemende concurrentie in sommige segmenten.

Umicore kondigde begin 2017 een reeks projecten aan om de milieuprestaties van de fabriek in Hoboken nog meer te verbeteren. In dat verband ligt de renovatie van de loodraffinaderij, die het risico op emissies verder zal verminderen, goed op schema.

#### B. ENERGY & SURFACE TECHNOLOGIES

De inkomsten en volumes van **Rechargeable Battery Materials** stegen aanzienlijk op jaarbasis, gedreven door een sterke vraag naar Umicore's kathodematerialen gebruikt in lithium-ion batterijen over de voornaamste toepassingen heen (transport, draagbare elektronica en energieopslag). De snelle opschaling van de bijkomende productiecapaciteit in China en Zuid-Korea droeg bij tot deze sterke jaar-op-jaar groei en zorgde voor een versnelling in de tweede jaarhelft.

De voornaamste drijvende kracht achter de aanhoudend sterke vraag naar Umicore's kathodematerialen was de toegenomen vraag naar elektrische en hybride wagens. Zo steeg de verkoop van volledig elektrische en plug-in hybride wagens met 65% tot ongeveer 1,3 miljoen wagens in 2017.

De wereldwijde vraag naar lithium-ion herlaadbare batterijen gebruikt in elektrische en hybride wagens zal aan een snel tempo blijven toenemen naarmate de autoproducenten hun strategie inzake voertuigelektrificatie verder uitrollen. De verdere verstrenging van de emissienormen, in het bijzonder in China en Europa, zet de autoproducenten ertoe aan om meer elektrische en hybride modellen met een groter rijbereik op de markt te brengen. Hierbij heeft NMC als kathodemateriaalchemie de voorkeur voor batterijen gebruikt in plug-in hybride en volledig elektrische wagens en de vraag naar deze materiaalchemie neemt dan ook snel toe. Umicore profiteert disproportioneel van deze trend dankzij haar competitief aanbod dat een ruim gamma aan hoge kwaliteit NMC-producten voor transporttoepassingen omvat, haar uniek vermogen om op te schalen en haar vroege kwalificaties bij een groot aantal batterij- en autoproducenten.

De inkomsten van **Cobalt & Specialty Materials** lagen beduidend hoger in vergelijking met het voorgaande jaar dankzij volumegroei en gunstige marktvoorwaarden in alle activiteiten en in het bijzonder in de raffinage, recyclage en distributie. De vraag naar nikkelchemicaliën, precursoren voor batterijtoepassingen en metaalcarboxylaten was eveneens sterk.

De bouwwerkzaamheden voor de renovatie en uitbreiding van de kobalt- en nikkelraffinaderij in Olen zijn volop aan de gang en zullen naar verwachting opgeleverd worden in de tweede helft van 2018.

De inkomsten van **Electro-Optic Materials** bleven stabiel in vergelijking met het voorgaande jaar. Hogere inkomsten voor afgewerkte infrarood optische producten en substraten werden tenietgedaan door een lagere bijdrage van de raffinage- en recyclageactiviteit. De inkomsten voor germaniumtetrachloride bleven stabiel.

#### C. STOPGEZETTE ACTIVITEITEN

Umicore rondde op 29 september 2017 de verkoop van **Building Products**, inclusief de Belgische activiteiten, aan Fedrus International af. Deze Belgische activiteiten werden reeds in 2015 in een aparte juridische entiteit ondergebracht.

#### D. CORPORATE

De stijging van de corporate kosten omvat ondermeer eenmalige projectkosten voor overnames en afsplitsingen.

#### 1.1.4. FINANCIËEL RESULTAAT

De dividendinkomsten bedroegen 152.495 KEUR eind december 2017, vergeleken met 239.746 KEUR op het einde van 2016, of een afname van 87.251 KEUR. De belangrijkste dividenden gedurende 2017 werden ontvangen van Umicore International (145,000 KEUR in 2017 versus 230.000 KEUR in 2016). Dividenden werden eveneens ontvangen van Umicore Korea (2,861 KEUR) en Umicore Specialty Materials Brugge (4.400 KEUR).

De intrestlasten daalden verder vergeleken met vorig jaar (46.130 KEUR versus 54.627 KEUR in 2016) en zijn gelinkt met korte en lange termijnschulden, zowel extern als binnen de groep.

Het niet recurrent financieel resultaat verbeterde significant van een verlies van 40.125 KEUR in 2016 tot een verlies van 6.603 KEUR in 2017 of een verbetering van 33.522 KEUR. De resultaten in 2017 betreffen voornamelijk waardeverminderingen op de participatie in Umicore Argentina (2.698 KEUR) en op de Nyrstar aandelen voor een bedrag van 3,052 KEUR, (slotkoers per 31 December 2017 bedraagt 6,71 EUR/aandeel vs 7,80 EUR/aandeel per jaareinde 2016 of een daling van 1,09 EUR/aandeel).

Gedurende 2016 was het niet-recurrente financieel resultaat voornamelijk beïnvloed door de waardeverminderingen van de participaties in Umicore France (-34.622 KEUR), Umicore Finance Norway (-6.698 KEUR), Umicore Argentina (-3.387 KEUR) en op de Nyrstar aandelen (-6.166 KEUR), deels gecompenseerd door de gerealiseerde meerwaarden (12.172 KEUR) over de verkoop van de zink activiteiten in Belgium.

#### 1.1.5. BELASTINGEN OP HET RESULTAAT

De belastingen van 1.274 KEUR in 2017 betreffen voornamelijk buitenlandse voorheffingen. In 2016 wordt het positief belastingresultaat voornamelijk beïnvloed door de impact van de R&D belastingkredieten, deels gecompenseerd door de buitenlandse voorheffingen.

#### 1.1.6. BESTEMMING VAN HET RESULTAAT

De te bestemmen winst per einde december bedraagt 505.280 KEUR. Dit bedrag houdt rekening met de winst van het boekjaar 2017 van 149.816 KEUR en de overgedragen winst van 418.904 KEUR, de vrijmaking van onbeschikbare reserves naar aanleiding van de bewegingen van eigen aandelen voor een totaalbedrag van 7.862 KEUR en het interimdividend van 71.302 KEUR uitbetaald in september 2017.

## **1.2. BALANS**

### **1.2.1. KAPITAALMUTATIES EN UITGIFTEPREMIES**

Op 16 October 2017 werd elk Umicore aandeel in twee nieuwe aandelen gesplitst. Hierdoor bestond het geplaatst kapitaal op 31 december 2017 uit 224.000.000 aandelen. Deze aandelensplitsing had geen impact op het uitstaande kapitaal noch op de uitgiftepremie. Er vonden in 2017 geen andere gebeurtenissen plaats met betrekking tot het kapitaal en de uitgiftepremie.

### **1.2.2. EIGEN AANDELEN**

De waarde van de eigen aandelen daalde van 89.616 KEUR op 31 december 2016 naar 81.754 KEUR op 31 december 2017. De daling van 7.862 KEUR kan als volgt gedetailleerd worden:

<b>Eigen aandelen</b>	<b>Aantal</b>	<b>KEUR</b>
Balans per 01/01/2017	2 673 150	89 616
Inkoop van eigen aandelen	414 865	21 806
Uitoefening van opties en toewijzing van gratis aandelen 01/17 -15/10/17	-790 294	-28 057
Aandelensplitsing 16/10/2017	2 297 721	0
Uitoefening van opties en toewijzing van gratis aandelen 16/10/17 -12/17	-89 875	-1 611
<b>Totaal per 31/12/2017</b>	<b>4 505 567</b>	<b>81 754</b>

Het saldo vertegenwoordigt 2,01% van de uitgegeven aandelen.

### **1.2.3. INVESTERINGEN IN IMMATERIELE VASTE ACTIVA**

De netto immateriële vaste activa daalden van 117.813 KEUR eind december 2016 naar 110.018 KEUR op jaareinde 2017 of een afname van 7.165 KEUR, zijnde het netto van de investeringen en afschrijvingen.

In 2017 werd er voor een totaalbedrag van 31.059 KEUR geïnvesteerd in immateriële vaste activa. Deze investeringen hadden voornamelijk betrekking op de aankoop van patenten (4.385 KEUR), gekapitaliseerde O&O projecten (22.491 KEUR), gekapitaliseerde IS kosten (1.514 KEUR) en CO2 emissierechten (1.748 KEUR).

### **1.2.4. INVESTERINGEN IN MATERIELE VASTE ACTIVA**

De netto materiële vaste activa stegen van 365.507 KEUR op het einde van december 2016 naar 398.464 KEUR op jaareinde 2017 of een toename van 32.957 KEUR, zijnde het netto van investeringen en afschrijvingen.

In 2017 werd voor een totaal bedrag van 90.635 KEUR aan nieuwe investeringen in materiële vaste activa geboekt. De belangrijkste investeringen vonden plaats op de sites van Hoboken (56.345 KEUR) en Olen (30.876 KEUR).

Op jaareinde 2017 bevatten de materiële vaste activa ook een bedrag van 3.066 KEUR dat betrekking heeft op een financiële leasing voor een investering in Olen.

De investeringen van de Hoboken site zijn voornamelijk verbonden met het programma van de capaciteitsuitbreiding dat werd gestart in 2014. Hiernaast voerde Umicore een aantal investeringen uit om metaalemissies te verminderen en om de huidige activa te vernieuwen, voornamelijk bij de lood raffinaderij.

Op de CSM-site in Olen werd geïnvesteerd in een nieuwbouw en verdere proces uitrusting voor de kobaltraffinage welke voorzien wordt om te worden opgeleverd in de tweede helft van 2018, alsook de bouw van een nieuw restaurant op de site dat in januari 2018 werd ingehuldigd.

Op de EOM-site in Olen heeft High Purity Chemicals succesvol de upgrade van de installatie afgewerkt. De renovatie van het gebouw voor de metallurgie en de administratieve gebouwen werden opgestart eind 2017 en worden voorzien om te worden afgewerkt in 2021.

#### 1.2.5. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De waarde van de financiële vaste activa steeg met 244.191 tot 3.609.219 KEUR.

De belangrijkste bewegingen hebben betrekking op de kapitaalsverhogingen in Umicore International (+250.000 KEUR) en Umicore Argentina (+3.202 KEUR) en de verkoop van de participatie in Umicore Building Products Polen (-3.017 KEUR) en waarde aanpassingen geboekt op participaties in Umicore Argentina (-2.698 KEUR), Umicore Finance Norway (-711 KEUR) en Nyrstar (-3.052 KEUR) – zie ook hierboven § 1.1.4).

#### 1.2.6. VOORRADEN

In het algemeen bleef de waarde van de inventaris stabiel met slechts een beperkte afname van 12.380 KEUR van 351.864 KEUR op 31 december 2016 naar 339.484 KEUR per eind 2017.

De daling is voornamelijk te verklaren door de verhoging van de inventaris van grondstoffen (+ 9.969 KEUR) en vooruitbetalingen (+5.567 KEUR) gecompenseerd door lagere inventarisniveaus bij de werken in uitvoering (-11.281 KEUR) en afgewerkte goederen (-16.636 KEUR). Deze gecombineerde impact van de metaalprijs en de volume wijzigingen bij de verschillende bedrijfseenheden hebben geleid tot een beperkte wijziging in de algemene inventaris waarden.

#### 1.2.7. VORDERINGEN OP MINDER DAN EEN JAAR

De vorderingen op minder dan één jaar stegen met 165.528 KEUR in vergelijking met 2016, voornamelijk het gevolg van hogere klantenvorderingen (+131.850 KEUR), wat te verklaren is door de hogere metaalprijsen en de volumes in de energy & Surface Technology businessunits.

#### 1.2.8. GELDBELEGGINGEN

De investeringen in eigen aandelen daalden van 89.616 KEUR naar 81.754 KEUR, zie 1.2.2. "Eigen aandelen"

#### 1.2.9. VOORZIENINGEN VOOR RISICO'S EN KOSTEN

De voorzieningen voor risico's en kosten verhoogden met 5.651 KEUR; deze stijging en wordt voornamelijk verklaard door de hogere verwachte kosten inzake de aandelenopties (+11.261 KEUR) voornamelijk afgezet tegenover de daling van de pensioen verplichtingen (-4.087 KEUR).

De overige verschillen worden verklaard door de wijzigingen in de geschillen en de milieuprovisies.

#### 1.2.10. FINANCIËLE SCHULDEN (Lange en korte termijn)

In vergelijking met december 2016 stegen de financiële schulden met 366.209 KEUR.

De lange termijnschulden tonen een toename van 690.000 KEUR, voortkomend uit de Schuldschein lening en de US Private Placement lening.

Anderzijds werd een lange termijn lening van 978.000 KEUR ten opzichte van Umicore Long Term Finance verschoven naar de korte termijnschulden daar deze in 2018 zal terugbetaald worden.

De korte termijn leningen tonen een stijging van 654.333 KEUR, voornamelijk verklaard door de overboeking van het deel van de lange termijn leningen dat in 2018 vervalt (+978.000 KEUR) alsook de daling van de intra groep korte termijn lening positie, voornamelijk met Umicore Financial Services, ten bedrage van -273.667 KEUR en de terugbetaling van het deel van de lange termijn leningen dat vervalt in de loop van 2017 (-50.000 KEUR).

### **1.3. PERSONEEL (sociale balans)**

De benadering en politiek i.v.m. sociaal management worden bepaald op groepsniveau. Voor een meer gedetailleerde analyse over het sociaal engagement verwijzen wij u naar de Umicore website <http://annualreport.umicore.com/management-review/group-review/management-approach/social/Approach/> en het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

#### Tewerkgestelde personen

Het totaal aantal werknemers (voltijdse equivalenten of "VTE") op Umicore's loonlijst in België op jaareinde steeg licht van 2.661 in 2016 naar 2.731 in 2017. Gemiddeld stelde Umicore 2.683 VTE tewerk tijdens het jaar 2017.

#### Ontwikkeling van personeel

Training en ontwikkeling worden beschouwd als een sleutelinvestering voor het opbouwen van competenties. Umicore verwacht dat haar personeelsleden hun eigen loopbaan sturen inclusief het nemen van de nodige initiatieven om hun competenties blijvend te kunnen ontwikkelen. Het totaal aantal uren van formele en informele training bleven op een hoog niveau (129.416 uren in 2017 tegenover 135.531 uren in 2016).

#### Aantrekkelijke werkgever

Umicore streeft ernaar een aantrekkelijke werkgever te zijn zowel voor haar huidig als voor haar toekomstig personeel. In 2017 werd Umicore eens te meer erkend als "top employer" door het Top Employer Institute.

#### Veiligheid en gezondheid

In 2017 registreerde Umicore een totaal van 29 ongevallen met werkverlet vergeleken met 34 in 2016. In totaal resulteerde dit in 1.053 verloren dagen, een daling tegenover de 1.662 dagen van 2016. Deze prestatie voldoet nog steeds niet aan Umicore's doelstelling van een ongevalsvrije werkplaats. Drieëntwintig van deze ongelukken betroffen de site in Hoboken (Recycling). Het site management heeft een veiligheids campagne opgezet gebaseerd op veiligheid, ondersteunen en teamwork met het doel om een veiligheids cultuur op te zetten en te onderhouden waar elkeen zorg draagt voor zijn veiligheid en die van zijn collega's.

Het groepswijde project omtrent procesveiligheid boekte verder vooruitgang met de afwerking van standaarden en handleidingen die betrekking hebben op de "integriteit van de

ontwikkeling", "technische integriteit" en "operationele integriteit". De publicatie van de documentatie omtrent procesveiligheid voor de groep werd afgewerkt.

## **2. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM EN VOORWAARDELIJKE VERPLICHTINGEN**

Op 12 februari 2018 werd het kapitaal van de Vennootschap verhoogd met 50.000.000 EUR door de uitgifte van 22.400.000 nieuwe aandelen. De nieuwe aandelen werden volledig onderschreven en volgestort voor een totaalbedrag van 891.520.000 EUR (uitgiftepremie inbegrepen). Deze kapitaalverhoging vond plaats in het kader van het toegestaan kapitaal en werd verwezenlijkt via een private plaatsing bij institutionele investeerders door middel van een "accelerated bookbuilding" procedure. De kapitaalverhoging vond plaats met opheffing van het voorkeurrecht van de bestaande aandeelhouders.

De opbrengsten zullen gebruikt worden om groei-investeringen te financieren, voornamelijk in kathodematerialen, en zullen meer financiële flexibiliteit geven met het oog op mogelijke overnames en samenwerkingen die Umicore's aanbod op het vlak van schone mobiliteit en recyclage verder zouden versterken.

De nieuw uitgegeven aandelen van de kapitaalverhoging zullen recht hebben op een dividenduitkering van 0,375 EUR wat neerkomt op het nog uit te betalen deel van het bruto jaarlijks dividend voor 2017, en onder voorbehoud van de goedkeuring door de aandeelhouders van een jaarlijks dividend van 0,70 EUR per aandeel.

## **3. ONTWIKKELING VAN DE VENNOOTSCHAP**

De desinvestering van de zinkactiviteit werd afgerond met de verkoop van de business unit Building Products aan Fedrus International eind september 2017.

We verwijzen ook naar het voorgaande punt betreffende de kapitaalverhoging en haar voorziene impact op de ontwikkeling van de Vennootschap.

Een meer uitgebreide beschrijving van de globale ontwikkeling van de Vennootschap en de onderliggende tendensen, opportuniteiten en risico's kunnen gevonden worden in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

## **4. ONDERZOEK EN ONTWIKKELING**

Voor een gedetailleerde bespreking van de O&O activiteiten verwijzen wij naar het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

## **5. CORPORATE GOVERNANCE STATEMENT**

### **5.1. CORPORATE GOVERNANCE CODE**

Umicore heeft de Belgische Corporate Governance Code 2009 aangenomen als haar referentiecode.

De Engelstalige, Nederlandstalige en Franstalige versie van deze Code kunnen geraadpleegd worden op de website van de Commissie Corporate Governance ([www.corporategovernancecommittee.be](http://www.corporategovernancecommittee.be)).

Het Corporate Governance Charter geeft een gedetailleerde beschrijving van de bestuursstructuur van de Vennootschap en de beleidslijnen en procedures van de Umicore

groep. Het Charter is beschikbaar op de website van Umicore (<http://www.umicore.com/storage/main/20170425corpgovcharternl.pdf>) of kan op verzoek verkregen worden bij het Group Communications departement van Umicore. Umicore heeft haar beleidsverklaring, waarden en organisatorische basisfilosofie uiteengezet in een document met de titel "The Umicore Way". Dit document licht toe hoe Umicore haar relaties met haar klanten, aandeelhouders, werknemers en de samenleving ziet. Het wordt verder aangevuld door gedetailleerde interne codes en beleidslijnen, waarvan de Gedragscode de belangrijkste is.

Wat de organisatiefilosofie betreft, opteert Umicore voor een decentralisatie en een ruime autonomie voor alle businessunits. De businessunits zijn op hun beurt dan weer verantwoordelijk voor hun eigen bijdrage tot de waardencreatie voor de groep en voor het vasthouden aan de strategische oriëntaties, de beleidslijnen, de normen en de duurzaamheidsbenadering van de groep.

In deze context heerst bij Umicore de overtuiging dat een goede corporate Governance structuur een noodzakelijke voorwaarde is voor haar succes op lange termijn. Dit veronderstelt een doelmatig besluitvormingsproces dat steunt op een duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden. Hierdoor wordt een optimaal evenwicht betracht tussen een cultuur van ondernemerschap op het niveau van de business units enerzijds en doeltreffende sturing- en toezichtprocessen anderzijds. Het Corporate Governance Charter gaat dieper in op de verantwoordelijkheden van de aandeelhouders, de raad van bestuur, de CEO en het directiecomité, alsook de specifieke rol van het auditcomité en het benoemings- en remuneratiecomité. Dit overzicht bevat informatie over onderwerpen van deugdelijk bestuur die hoofdzakelijk betrekking hebben op het boekjaar 2017.

## **5.2. VENNOOTSCHAPSSTRUCTUUR**

De raad van bestuur is het hoogste beslissingsorgaan van Umicore, behalve voor die materies die op grond van het Wetboek van vennootschappen of de statuten van Umicore voorbehouden zijn aan de algemene vergadering van aandeelhouders. De raad van bestuur wordt bijgestaan door een auditcomité en een benoemings- en remuneratiecomité. Het dagelijks bestuur van Umicore is toevertrouwd aan de CEO, die tevens voorzitter is van het directiecomité. Het directiecomité is verantwoordelijk voor de uitwerking van de algemene strategie van Umicore en de voorlegging ervan aan de raad van bestuur voor bespreking en goedkeuring. Het is eveneens verantwoordelijk voor de implementatie van die strategie en voor het verzekeren van een effectief toezicht op de business units en corporate functies. Het directiecomité staat ook in voor het screenen van de verschillende risico's en opportuniteiten waarmee Umicore op korte, middellange en lange termijn geconfronteerd kan worden (zie hoofdstuk Risicobeheer) en zorgt voor de aanwezigheid van systemen om die te beheren. Het directiecomité is collegiaal verantwoordelijk voor het bepalen en toepassen van de strategie voor duurzame ontwikkeling van Umicore.

Umicore is georganiseerd in business groups die op hun beurt bestaan uit business units met gemeenschappelijke kenmerken inzake producten, technologieën en afzetmarkten. Sommige business units zijn verder onderverdeeld in marktgerichte business lines. Als ondersteunende structuur op het niveau van de groep beschikt Umicore over regionale bestuursplatformen in China, Zuid-Amerika, Japan en Noord-Amerika. De hoofdzetel van Umicore is gevestigd in België. Die zetel biedt een aantal algemene en ondersteunende functies op het gebied van financiën, human resources, interne audit, juridische en fiscale zaken, externe relaties en relaties met de beleggers.



## **5.3. AANDEELHOUDERS**

### **5.3.1. AANDELEN IN OMLOOP - KAPITAALSTRUCTUUR**

Op 31 december 2017 waren er 224.000.000 Umicore-aandelen in omloop, vergeleken met 112.000.000 op 31 december 2016. Deze stijging is het gevolg van de door de buitengewone algemene vergadering op 7 september 2017 goedgekeurde aandelensplitsing, waarbij elk bestaand aandeel in twee nieuwe aandelen werd gesplitst per 16 oktober 2017. Alle hieronder weergegeven aandelenaantallen zijn weergegeven op basis van de situatie na de aandelensplitsing.

De volgende aandeelhouders hadden per 31 december 2017 een belang van 3% of meer aangegeven (de hieronder weergegeven participaties zijn deze aangegeven in de transparantieverklaringen van de betrokken aandeelhouders):

- Family Trust Desmarais, Albert Frère en Groupe  
Brussel Lambert NV: 33.605.672 aandelen (15,00%)
- BlackRock Inc.: 10.876.681 aandelen (4,86%)
- Vanguard International Growth Fund: 6.775.231 aandelen (3,02%)
- Stichting Pensioenfonds ABP/APG Asset Management N.V.: 6.728.778 aandelen (3,00%)

Eveneens op 31 december 2017 bezat Umicore 4.505.567 eigen aandelen, hetzij 2,01% van het kapitaal. Informatie over de door de aandeelhouders aan Umicore verleende machtiging om eigen aandelen in te kopen, alsook de stand van zaken inzake deze inkopen kan u vinden in het Corporate Governance Charter en op de website van Umicore.

Tijdens het jaar werden 1.597.551 eigen aandelen gebruikt in de context van de uitoefening van aandelenopties voor het personeel en werden 71.912 aandelen gebruikt voor toekenningen van aandelen, waarvan 10.312 aan de leden van de raad van bestuur, 54.800 aan de leden van het directiecomité en 6.800 in het kader van de partiële omzetting in aandelen van de bonus van de CEO.

### **5.3.2. DIVIDENDBELEID EN UITKERING**

Umicore streeft naar de uitbetaling van een stabiel of geleidelijk stijgend dividend. Er is geen vaste uitkeringsverhouding. Het dividend wordt door de raad van bestuur voorgesteld op de gewone algemene vergadering (of jaarvergadering) van aandeelhouders. Er zal geen dividend worden uitbetaald als dit de financiële stabiliteit van Umicore in gevaar zou brengen.

In 2017 heeft Umicore een brutodividend uitgekeerd van 1,30 EUR (0,65 EUR op basis van de situatie na de aandelensplitsing) per aandeel voor het boekjaar 2016. Dit is een verhoging met 0,10 EUR (of 0,05 EUR op basis van de situatie na de aandelensplitsing) in vergelijking tot het brutodividend dat in 2016 was uitgekeerd voor het boekjaar 2015.

In juli 2017 heeft de raad van bestuur, in overeenstemming met het dividendbeleid van Umicore, beslist tot de uitkering van een interimdividend ter waarde van 50% van het totale dividend dat voor het vorige boekjaar werd uitbetaald. Bijgevolg werd op 29 augustus 2017 een bruto interimdividend betaald van 0,65 EUR (0,325 EUR op basis van de situatie na de aandelensplitsing) per aandeel.

### **5.3.3. ALGEMENE VERGADERINGEN VAN AANDEELHOUDERS IN 2017**

De jaarvergadering vond plaats op 25 april 2017. Op deze vergadering werden de klassieke besluiten goedgekeurd betreffende de jaarrekening, de bestemming van het resultaat alsook de kwijtingen voor de bestuurders en de commissaris voor hun respectieve mandaten in 2016. Op dezelfde algemene vergadering werden mevrouw Liat Ben-Zur en de heer Gérard Lamarche respectievelijk tot onafhankelijk bestuurder en tot bestuurder benoemd, beiden voor een

termijn van drie jaar. Verder werd het mandaat van mevrouw Ines Kolmsee als onafhankelijk bestuurder voor drie jaar hernieuwd. De jaarvergadering keurde ook de vergoeding van de raad van bestuur voor 2017 goed. De gedetailleerde vergoeding die in 2017 aan de bestuurders werd betaald, kan geraadpleegd worden in het Remuneratieverslag.

Eveneens op 25 april 2017 heeft een buitengewone algemene vergadering de machtiging hernieuwd aan de Vennootschap en haar rechtstreekse dochtervennootschappen om binnen de grens van 10% van het maatschappelijk kapitaal, Umicore aandelen te verwerven tegen een prijs per aandeel tussen 2,00 EUR en 37,50 EUR (aangepaste bedragen op basis van de situatie na de aandelensplitsing). Deze machtiging geldt tot en met 31 mei 2017.

Tenslotte werden op 7 september 2017 een bijzondere en een buitengewone algemene vergadering gehouden, waarbij twee clausules van controlewijziging werden goedgekeurd, evenals de splitsing van de bestaande aandelen in twee nieuwe aandelen per 16 oktober 2017, evenals de opheffing van een tijdelijke statutaire bepaling inzake fracties van aandelen en een wijziging van de datum van de jaarvergadering.

## **5.4. RAAD VAN BESTUUR**

### **5.4.1. SAMENSTELLING**

De raad van bestuur, waarvan de leden worden benoemd door de algemene vergadering van aandeelhouders met een eenvoudige meerderheid van stemmen zonder aanwezigheidsvereiste moet uit minstens zes leden bestaan. De bestuurders mogen niet langer dan vier jaar zetelen. In de praktijk worden ze verkozen voor een hernieuwbare periode van drie jaar.

Bestuurders kunnen op elk moment worden ontslagen door de algemene vergadering, die beslist met een eenvoudige meerderheid van stemmen. Er is geen aanwezigheidsquorum voor het ontslag van bestuurders. De statuten bieden de raad van bestuur de mogelijkheid om bestuurders te coöpteren wanneer een plaats vrijkomt. De eerstvolgende algemene vergadering moet dan beslissen over de definitieve benoeming van de gecoöpteerde bestuurder. De nieuwe bestuurder vervolledigt de termijn van zijn of haar voorganger.

Op 31 december 2017 bestond de raad van bestuur uit tien leden: negen niet-uitvoerende bestuurders en één uitvoerend bestuurder.

Op dezelfde datum telde de raad van bestuur zes onafhankelijke bestuurders zoals bedoeld in artikel 526ter van het Wetboek van vennootschappen en bepaling 2.3 van de Belgische Corporate Governance Code 2009.

Drie van de tien leden van de raad van bestuur die in functie waren op 31 december 2017, zijn vrouwen. Umicore haalt dus het minimum vertegenwoordigingsniveau van één derde, zoals opgelegd door het Wetboek van vennootschappen, dat op 1 januari 2017 in werking is getreden.

De raad van bestuur verenigt een grote diversiteit aan competenties, vormingen en ervaringen, die samen bijdragen tot een efficiënte werking van de raad.

In de raad van bestuur, die tien leden telt, zetelen drie vrouwen en zijn zes nationaliteiten vertegenwoordigd. De geschetste diversiteit komt ook tot uiting op het vlak van de opleidingen/diploma's van de leden van de raad waaronder de volgende: ingenieur, rechten, economie, financiën en toegepaste taalkunde. De gecumuleerde sectoriële ervaringen van de leden van de raad dekken ook een brede waaier waaronder de volgende sectoren: auto-industrie, elektronica, chemie, metaal, energie, financiën en edelstenen. De raad van bestuur telt leden met ervaring in de privé-sector evenals leden die vertrouwd zijn met de publieke

sector; verder zijn er ook leden die ervaring hebben in de regio's waar Umicore actief is. De raad van bestuur als geheel bezit een flinke dosis ervaring voor het voeren van industriële activiteiten; hij telt negen CEO's van wie er vijf nog steeds in functie zijn. De raad van bestuur biedt tenslotte ook een collectieve ervaring op gebieden die rechtstreeks verband houden met de niet-financiële doelstellingen van Horizon 2020, zoals gezondheid en veiligheid, het aantrekken en behouden van talenten en verduurzaming van de bevoorradingsketen.

De samenstelling van de raad van bestuur onderging de volgende wijzigingen in 2017:

- Mevrouw Liat Ben-Zur werd op de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van 25 april 2017 benoemd tot onafhankelijk bestuurder voor een periode van drie jaar;
- De heer Gérard Lamarche werd op dezelfde jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders benoemd tot bestuurder, eveneens voor een termijn van drie jaar;
- Het mandaat van de heer Jonathan Oppenheimer als bestuurder verstreek op 25 april 2017;
- Het mandaat van mevrouw Barbara Kux als onafhankelijk bestuurder verstreek op 25 april 2017;
- De heer Ian Gallienne nam ontslag als bestuurder per 25 april 2017.

#### 5.4.2. VERGADERINGEN EN ONDERWERPEN

De raad van bestuur heeft zeven gewone vergaderingen gehouden in 2017, waarvan twee via conference call. De raad van bestuur nam ook één keer beslissingen bij eenparig schriftelijk besluit.

Onder meer de volgende onderwerpen werden door de raad van bestuur behandeld in 2017

- financiële prestaties van de Umicore groep;
- goedkeuring van de jaarlijkse en de halfjaarlijkse financiële rekeningen;
- vaststelling van de statutaire en geconsolideerde jaarrekeningen, en goedkeuring van de statutaire en geconsolideerde jaarverslagen;
- goedkeuring van de agenda en de bijeenroeping van een gewone, bijzondere en buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders;
- investerings- en desinvesteringsprojecten;
- financieringsmandaten;
- EHS review, inclusief duurzame ontwikkeling;
- verslagen van het audit comité;
- strategische opportuniteiten en operationele uitdagingen;
- business reviews en marktupdates;
- M&A-projecten;
- jaarlijks evaluatieproces van de CEO en de andere leden van het directiecomité;
- opvolgingsplanning op het niveau van de raad van bestuur en het directiecomité;
- opvolging van bepaalde geschillen;
- uitkering van een interimdividend.

De raad van bestuur bezocht ook de Automotive Catalyst site van Onsan (Zuid-Korea) en de Rechargeable Battery Materials fabriek in Cheonan (Zuid-Korea).

#### 5.4.3 EVALUATIE VAN DE RAAD VAN BESTUUR EN ZIJN COMITÉS

De voorzitter organiseert regelmatig evaluatieonderzoeken in verband met het functioneren van de raad van bestuur en zijn comités.

Het volgende evaluatieproces zal plaatsvinden tijdens het eerste semester van 2018, aan de hand van een evaluatieformulieren en/of discussiegesprekken op het niveau van de raad van bestuur.

#### 5.4.4. AUDITCOMITÉ

De samenstelling van het auditcomité en de kwalificaties van zijn leden voldoen integraal aan de vereisten van artikel 526bis van het Wetboek van vennootschappen en aan de Belgische Corporate Governance Code 2009.

Het auditcomité bestaat uit drie niet-uitvoerende bestuurders, van wie er twee onafhankelijk zijn. Het wordt voorgezeten door mevrouw Ines Kolmsee.

De samenstelling van het auditcomité onderging één wijziging in 2017: de heer Mark Garrett werd door de heer Colin Hall vervangen per 29 juli 2017.

Alle leden van het auditcomité hebben een ruime ervaring op het gebied van boekhouding en audit, zoals uit hun curriculum blijkt.

Het comité hield vier vergaderingen in 2017. Naast de financiële rekeningen van 2016 en deze van het eerste halfjaar 2017, besprak het Comité de volgende onderwerpen: risk management, interne controle, IT strategie en niet-audit diensten van de commissaris van de Vennootschap. Het interne auditplan voor 2018 werd goedgekeurd. Tenslotte besprak het auditcomité eveneens het voorgestelde auditplan voor 2017-2019 in het licht van de hernieuwing van het mandaat van de commissaris.

#### 5.4.5. BENOEMINGS- EN REMUNERATIECOMITÉ

Het benoemings- en remuneratiecomité bestaat uit drie niet-uitvoerende bestuurders, van wie er twee onafhankelijk zijn. Het comité wordt voorgezeten door de voorzitter van de raad van bestuur.

De samenstelling van het benoemings- en remuneratiecomité onderging één wijziging in 2017: mevrouw Barbara Kux werd vervangen door de heer Mark Garrett per 25 april 2017.

Het benoemings- en remuneratiecomité heeft twee keer vergaderd in 2017. Tijdens dezelfde periode besprak het comité het remuneratiebeleid voor de leden van de raad van bestuur, de leden van de comités van de raad van bestuur en die van het directiecomité, evenals de regels van de aandelen- en optieplannen die in 2017 werden aangeboden. Het comité besprak ook de opvolgingsplanning op het niveau van de raad van bestuur en het directiecomité.

### **5.5. DIRECTIECOMITÉ**

#### 5.5.1. SAMENSTELLING

Het directiecomité beantwoordt aan de definitie van artikel 524bis van het Wetboek van vennootschappen.

Het directiecomité is samengesteld uit minstens vier leden. Het wordt voorgezeten door de CEO, die benoemd is door de raad van bestuur. De leden van het directiecomité worden door de raad van bestuur benoemd op voorstel van de CEO en op aanbeveling van het benoemings- en remuneratiecomité.

De samenstelling van het directiecomité bleef ongewijzigd in 2017. Op 31 december 2017 bestond het directiecomité uit zeven leden, inclusief de CEO.

### 5.5.2. EVALUATIE

De prestaties van de leden van het directiecomité worden jaarlijks individueel beoordeeld door de CEO en besproken met het benoemings- en remuneratiecomité. De resultaten worden voorgelegd aan de raad van bestuur, die deze verder bespreekt.

De raad van bestuur komt tevens jaarlijks in een niet-uitvoerende sessie (d.w.z. zonder de CEO) samen om de prestaties van de CEO te bespreken en te beoordelen.

Deze evaluaties vonden plaats op 9 februari 2017.

## **5.6. RELEVANTE INFORMATIE IN GEVAL VAN EEN OVERNAMEBOD**

### 5.6.1. BEPERKINGEN VAN OVERDRACHT VAN EFFECTEN

De statuten van Umicore leggen geen beperkingen op voor de overdracht van aandelen of andere effecten.

Er zijn de Vennootschap tevens geen beperkingen bekend die door de wet worden opgelegd, behalve in het kader van de wetgeving inzake marktmisbruik en van de lock-up verplichtingen die het Wetboek van vennootschappen oplegt met betrekking tot sommige toekenningen van aandelen.

De opties op Umicore-aandelen die aan de CEO, de leden van het directiecomité en aangewezen Umicore-werknemers werden toegekend in uitvoering van verschillende Umicore-incentiveringprogramma's mogen niet onder levenden worden overgedragen.

### 5.6.2. HOUDERS VAN EFFECTEN MET BIJZONDERE ZEGGENSCHAPSRECHTEN

Er zijn geen houders van effecten met bijzondere zeggenschapsrechten.

### 5.6.3. BEPERKING VAN HET STEMRECHT

De statuten van Umicore leggen geen beperkingen op betreffende de uitoefening van stemrecht door de aandeelhouders, op voorwaarde dat de betrokken aandeelhouders tot de algemene vergadering werden toegelaten en hun rechten niet werden geschorst. De toelatingsvoorwaarden met betrekking tot de algemene vergaderingen worden beschreven in artikel 17 van de statuten. Luidens artikel 7 van de statuten worden de rechten verbonden aan aandelen die eigendom zijn van verschillende aandeelhouders geschorst tot er één persoon als eigenaar werd aangeduid tegenover de Vennootschap.

Voor zover de raad van bestuur bekend, waren geen van de aan Umicore aandelen verbonden stemrechten wettelijk geschorst op 31 december 2017, behalve deze met betrekking tot de 4.505.567 aandelen die op deze datum eigendom waren van de Vennootschap zelf (Artikel 622 §1 van het Wetboek van vennootschappen).

### 5.6.4. AANDELENPLANNEN VOOR WERKNEMERS WAARBIJ DE CONTROLERECHTEN NIET DIRECT DOOR DE WERKNEMERS WORDEN UITGEOEFEND

De Vennootschap heeft geen dergelijke aandelenplannen uitgegeven.

#### 5.6.5. AANDEELHOUDERSOVEREENKOMSTEN

Voor zover de raad van bestuur bekend, zijn er geen aandeelhoudersovereenkomsten die kunnen leiden tot beperkingen van de overdracht van effecten en/of de uitoefening van stemrechten.

#### 5.6.6. STATUTENWIJZIGINGEN

Behalve voor kapitaalverhogingen waartoe door de raad van bestuur worden beslist binnen de grenzen van het toegestaan kapitaal, is alleen een buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders bevoegd om de statuten van de Vennootschap te wijzigen. Een algemene vergadering mag alleen beslissen over statutenwijzigingen (zoals kapitaalverhogingen of -verminderingen, fusies, splitsingen en ontbindingen) wanneer minstens 50% van het geplaatste kapitaal vertegenwoordigd is. Als dit quorum niet bereikt is, moet een nieuwe buitengewone algemene vergadering worden bijeengeroepen, die zal beraadslagen ongeacht het vertegenwoordigde deel van het geplaatste kapitaal. In principe worden statutenwijzigingen enkel aangenomen als ze 75% van de stemmen hebben verkregen. Het Wetboek van vennootschappen voorziet strengere meerderheidsvereisten in specifieke gevallen, zoals de wijziging van het doel of de vorm van de vennootschap.

De statuten van de Vennootschap werden éénmaal gewijzigd in 2017, naar aanleiding van de buitengewone algemene vergadering de dato 7 september 2017, waarbij een aandelensplitsing, de opheffing van tijdelijke bepalingen inzake fracties van aandelen en een wijziging van de datum van de jaarvergadering werden goedgekeurd.

#### 5.6.7. TOEGESTAAN KAPITAAL – INKOOP VAN EIGEN AANDELEN

Het kapitaal van de Vennootschap kan worden verhoogd op basis een beslissing van de raad van bestuur, binnen de grenzen van het zogenoemde toegestaan kapitaal. Hiervoor moet uitdrukkelijk toestemming worden verleend door een buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders; deze machtiging is beperkt in tijd en omvang. Zij is ook onderworpen aan specifieke beperkingen op het vlak van rechtvaardiging en doeleinden. De buitengewone algemene vergadering van 26 april 2016 (besluiten gepubliceerd op 13 mei 2016) heeft aan de raad van bestuur machtiging verleend om het kapitaal van de Vennootschap in één of meer keren te verhogen met een maximumbedrag van 50.000.000 EUR. Op 31 december 2017 was er nog geen gebruik gemaakt van deze machtiging. De huidige machtiging zal op 12 mei 2021 vervallen.

De buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 25 april 2017 heeft de raad van bestuur gemachtigd om eigen aandelen van de Vennootschap in te kopen op een gereglementeerde markt binnen een grens van 10% van het geplaatste kapitaal, aan een prijs per aandeel van 2,00 EUR tot 37,50 EUR (aangepaste bedragen naar aanleiding van de op 7 september 2017 goedgekeurde aandelensplitsing) tot en met 31 mei 2021. Deze machtiging werd ook aan de rechtstreekse dochterondernemingen van de Vennootschap verleend. In 2017 heeft de Vennootschap 828.730 eigen aandelen ingekocht in uitvoering van deze machtiging.

#### 5.6.8. OVEREENKOMSTEN TUSSEN DE VENNOOTSCHAP EN HAAR BESTUURDERS OF WERKNEMERS DIE IN EEN VERGOEDING VOORZIEN WANNEER, NAAR AANLEIDING VAN EEN OPENBAAR OVERNAMEBOD, ZIJ ONTSLAG NEMEN, ZIJ ZONDER GELDIGE REDEN WORDEN ONTSLAGEN OF HUN TEWERKSTELLING WORDT BEËINDIGD

Alle senior vice-presidents van de Umicore groep hebben recht op een compensatie ter waarde van 36 maanden basisloon in geval van ontslag binnen de twaalf maanden na een overname van de Vennootschap. Voor de leden van het directiecomité wordt verwezen naar het remuneratieverslag.

## **5.7. COMMISSARIS**

De jaarlijkse algemene vergadering van 25 april 2017 heeft het mandaat als commissaris van PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren/Réviseurs d'Entreprises BCVBA/ SCCRL hernieuwd voor een periode van drie jaar. De commissaris wordt vertegenwoordigd door de heer Kurt Cappoen.

Ingevolge de nieuwe toepasselijke wetgeving inzake audit diensten kan het mandaat van de huidige commissaris, die oorspronkelijk in 1993 was benoemd, nog slechts éénmaal hernieuwd worden, d.i. in 2020 (deze laatste op voorwaarde dat die vóór 17 juni 2020 plaatsvindt).

De criteria van onafhankelijkheid die Umicore hanteert voor haar commissaris zijn weergegeven in een document dat kan worden aangevraagd bij Umicore.

## **5.8. GEDRAGSCODE**

Umicore hanteert een Gedragscode voor al haar medewerkers, vertegenwoordigers en bestuurders. Deze Gedragscode is fundamenteel voor de creatie en het behoud van een vertrouwens- en professionele relatie met haar voornaamste stakeholders, namelijk haar personeelsleden, haar handelspartners, haar aandeelhouders, de overheid en het publiek.

De belangrijkste doelstelling van de Gedragscode van Umicore is ervoor te zorgen dat alle personen die optreden in naam van Umicore op een ethische manier handelen, in overeenstemming met de wetten en reglementen, en met de normen die Umicore vastlegt op basis van haar huidige en toekomstige beleidslijnen, richtlijnen en regels. De Gedragscode bevat een afzonderlijk hoofdstuk over klachten en uitingen van bezorgdheid van de kant van de werknemers, alsook over de bescherming van klokkenluiders.

De Gedragscode is gepubliceerd als Bijlage 4 van het Corporate Governance Charter van Umicore.

## **5.9. MARKTMISBRUIK EN HANDEL MET VOORKENNIS**

Het door Umicore gevoerde beleid inzake marktmisbruik met inbegrip van handel met voorkennis is uiteengezet in de Umicore Dealing Code, die kan geraadpleegd worden onder Bijlage 5 van het Corporate Governance Charter van Umicore.

## **5.10. NALEVING VAN DE BELGISCHE CORPORATE GOVERNANCE CODE 2009**

De systemen en procedures voor deugdelijk bestuur van Umicore stemmen overeen met de Belgische Corporate Governance Code 2009.

## **5.11. REMUNERATIEVERSLAG**

### **5.11.1. VERGOEDING VAN DE RAAD VAN BESTUUR**

#### **5.11.1.1. Remuneratiebeleid voor de raad van bestuur**

In principe moet de vergoeding voor de niet-uitvoerende leden van de raad van bestuur voldoende hoog zijn om personen met het door de raad van bestuur gedefinieerde profiel aan te trekken, te behouden en te motiveren. Het remuneratieniveau moet rekening houden met de verantwoordelijkheden en de betrokkenheid van de leden van de raad van bestuur, evenals

de gangbare internationale marktvoorwaarden. De raad van bestuur bepaalt het remuneratiebeleid voor de niet-uitvoerende bestuurders op basis van de aanbevelingen van het benoemings- en remuneratiecomité inzake remuneratievorm en -structuur. Het benoemings- en remuneratiecomité formuleert zijn voorstellen op basis van een onderzoek van de geldende marktomstandigheden voor beursgenoteerde ondernemingen die in de BEL20-index zijn opgenomen en voor andere Europese ondernemingen van gelijkaardige omvang in de chemie-, metaal- en materialensectoren. De resultaten van het onderzoek worden op het benoemings- en remuneratiecomité besproken, terwijl de raad van bestuur de aan de jaarvergadering voor te stellen vergoeding voor niet-uitvoerende bestuurders en leden van de comités vastlegt.

#### 5.11.1.2. Vergoeding niet-uitvoerende bestuurders

Met het oog op de vaststelling van passende vergoedingsniveaus voor haar niet-uitvoerende bestuurders heeft Umicore eind 2016 een onderzoek uitgevoerd naar de bestuurdersvergoedingen van Umicore in vergelijking met deze van beursgenoteerde ondernemingen van de BEL20 evenals van andere Europese ondernemingen van vergelijkbare omvang in de sectoren chemie, metaal en materialen. De resultaten van dit onderzoek werden op 20 januari 2017 besproken door het benoemings- en remuneratiecomité.

Op basis van de vergelijking van alle vergoedingscomponenten aan de leden van de raad van bestuur besluit het benoemings- en remuneratiecomité dat de jaarlijkse vaste vergoeding aangepast moet worden. Het benoemings- en remuneratiecomité stelt voor aan de raad van bestuur om de jaarlijkse vaste vergoeding te verhogen met 7.000 EUR, de vaste vergoeding van de voorzitter van de raad van bestuur blijft onveranderd.

Op 9 februari 2017 heeft de raad van bestuur deze aanbeveling gevolgd en de algemene vergadering heeft de vergoeding voor de niet-uitvoerende bestuurders op 25 april 2017 goedgekeurd.

In 2017 was de vergoeding van de niet-uitvoerende bestuurders als volgt:

- **Voorzitter:** vaste jaarlijkse vergoeding: 40.000 EUR + 5.000 EUR per bijgewoonde vergadering + 2.000 Umicore-aandelen (na de splitsing van elk aandeel in 2 nieuwe aandelen op 16 oktober 2017).
- **Bestuurder:** vaste jaarlijkse vergoeding: 27.000 EUR + 2.500 EUR per bijgewoonde vergadering + 1.000 EUR per bijgewoonde vergadering voor bestuurders met woonplaats in het buitenland + 1.000 Umicore-aandelen (na de splitsing van elk aandeel in 2 nieuwe aandelen op 16 oktober 2017).

De vergoeding van de leden van de comités was als volgt in 2017:

#### **Auditcomité**

- **Voorzitter:** vaste jaarlijkse vergoeding: 10.000 EUR + 5.000 EUR per bijgewoonde vergadering.
- **Lid:** vaste jaarlijkse vergoeding: 5.000 EUR + 3.000 EUR per bijgewoonde vergadering.

#### **Benoemings- en remuneratiecomité**

- **Voorzitter:** 5.000 EUR per bijgewoonde vergadering.
- **Lid:** 3.000 EUR per bijgewoonde vergadering.

#### 5.11.1.3. Overzicht vergoeding raad van bestuur in 2017



		(in €)	Bijgewoon de vergaderin gen
Thomas Leysen (Voorzitter) (niet-uitvoerend bestuurder)	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	40 000	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	5 000	7/7
	Waarde van de 2.000 toegewezen aandelen	62 540	
	<b>Benoemings- en bezoldingscomité</b>		
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	5 000	2/2
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>147 540</b>	
	Voordeel alle aard bedrijfswagen	2 767	
Marc Grynberg (uitvoerend bestuurder)	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Geen bezoldiging als bestuurder (zie verder bezoldiging CEO in 2017)		7/7
Liat Ben-Zur (onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder) Benoemd door de GAV van 25 april 2017	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	18 567	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	3 500	4/4
	Waarde van de 688 toegewezen aandelen	21 514	
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>54 081</b>	
Françoise Chombar (onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder)	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	27 000	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	2 500	7/7
	Waarde van de 1.000 toegewezen aandelen	31 270	
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>75 770</b>	
Ian Gallienne (niet-uitvoerend bestuurder) Eind mandaat: 25 april 2017	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	8 433	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	2 500	2/3
	Waarde van de 312 toegewezen aandelen en geretrocedeerd aan GBL	9 756	
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>23 189</b>	
Mark Garrett (onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder)	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	27 000	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	3 500	6/7
	Waarde van de 1.000 toegewezen aandelen	31 270	
	<b>Auditcomité</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	5 000	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	3 000	3/3
	<b>Benoemings- en bezoldingscomité</b>		
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	3 000	1/1
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>96 270</b>	
Colin Hall (niet-uitvoerend bestuurder)	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	27 000	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	3 500	7/7
	Waarde van de 1.000 toegewezen aandelen en geretrocedeerd aan GBL	31 270	
	<b>Auditcomité</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	5 000	
Vergoeding per bijgewoonde vergadering	3 000	1/1	
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>90 770</b>	
Ines Kolmsee (onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder)	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	27 000	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	3 500	7/7
	Waarde van de 1.000 toegewezen aandelen	31 270	
	<b>Auditcomité</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	10 000	
Vergoeding per bijgewoonde vergadering	5 000	4/4	
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>112 770</b>	
Barbara Kux (onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder) Eind mandaat: 25 april 2017	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	8 433	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	3 500	3/3
	Waarde van de 312 toegewezen aandelen	9 756	
	<b>Benoemings- en bezoldingscomité</b>		
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	3 000	1/1
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>31 689</b>	
Gérard Lamarche (niet-uitvoerend bestuurder) Benoemd door de GAV van 25 april 2017	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	18 567	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	3 500	4/4
	Waarde van de 688 toegewezen aandelen en geretrocedeerd aan GBL	21 514	
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>54 081</b>	
Eric Meurice (onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder)	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	27 000	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	3 500	7/7
	Waarde van de 1.000 toegewezen aandelen	31 270	
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>82 770</b>	
Jonathan Oppenheimer (niet-uitvoerend bestuurder) Eind mandaat: 25 april 2017	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	8 433	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	3 500	1/3
	Waarde van de 312 toegewezen aandelen	9 756	
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>21 689</b>	
Rudi Thomaes (onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder)	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	27 000	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	2 500	6/7
	Waarde van de 1.000 toegewezen aandelen	31 270	
	<b>Auditcomité</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	5 000	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	3 000	4/4
	<b>Benoemings- en bezoldingscomité</b>		
Vergoeding per bijgewoonde vergadering	3 000	2/2	
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>96 270</b>	

## 5.11.2. VERGOEDING CEO EN DIRECTIECOMITÉ

### 5.11.2.1. Remuneratiebeleid voor de CEO en de leden van het directiecomité

Het benoemings- en remuneratiecomité legt de principes vast van het vergoedingsbeleid voor de CEO en de leden van het directiecomité en legt deze ter goedkeuring voor aan de raad van bestuur. Het comité streeft naar een vaste vergoeding in overeenstemming met het verantwoordelijkheidsniveau en de gangbare marktpraktijken, evenals naar een aantrekkelijke variabele vergoeding als beloning voor de financiële en duurzaamheidsprestaties van de onderneming.

Het vergoedings- en voordelenpakket voor de CEO en de leden van het directiecomité omvat de volgende componenten: een vaste vergoeding, een variabele vergoeding, aandelen gebaseerde incentives (toekenning van aandelen en aandelenoptieplannen) onderworpen aan een lock-up periode van drie jaar, pensioenplannen en andere voordelen.

De opname van Umicore-aandelen en aandelenopties als deel van de vergoeding van de CEO en de leden van het directiecomité illustreert de wil van de Vennootschap om aandeelhouderswaarde te creëren. Aandelen worden jaarlijks toegekend aan de CEO en de leden van het directiecomité voor het voorbije jaar en zijn onderworpen aan een lock-up periode van drie jaar. Aangezien aandelenopties door de Belgische wetgeving onherroepelijk belastbaar zijn op het moment dat ze worden toegekend, zijn deze verworven op het moment dat ze toegekend worden en zijn ze bijgevolg niet gekoppeld aan prestatiecriteria op individueel of ondernemingsvlak. Bijgevolg kunnen de aandelen gebaseerde incentives niet beschouwd worden als een variabele vergoeding zoals bedoeld in de Belgische Corporate Governance wet van 6 april 2010 en zijn ze verworven vanaf hun toekenning.

De vergoeding van de CEO en de leden van het directiecomité wordt jaarlijks geëvalueerd door het benoemings- en remuneratiecomité. Ieder jaar wordt een onderzoek uitgevoerd naar de competitiviteit van de remuneratiepakketten. Umicore vergelijkt de totale vergoeding van de CEO en de leden van het directiecomité met deze van de BEL20-bedrijven en vergelijkbare Europese ondernemingen.

In overeenstemming met de Belgische Corporate Governance wet van 6 april 2010 wordt de betaling van de helft van de jaarlijkse variabele vergoeding gespreid uitbetaald en is deze onderworpen aan meerjarendoelstellingen of -criteria.

### Synthetische samenvatting van de vergoeding van de CEO en de leden van het directiecomité

Tijdsverloop voor cash conversie		
Huidig jaar	Vast	Jaarlijkse herziening op basis van marktpraktijken BEL 20 en vergelijkbare Europese ondernemingen
15 maanden	Niet-uitgesteld variabel 50%	Vast discretionair op basis van individuele objectieven
27 maanden	Uitgesteld variabel 25%	Op basis van Groep ROCE en Groep EBIT over een periode van 2 jaren (j, j-1)
39 maanden	Uitgesteld variabel 25%	Op basis van Groep ROCE en Groep EBIT over een periode van 3 jaren (j, j-1, j-2)
3 jaren	Aandelen	Toekenning als erkenning voor bewezen diensten tijdens het referentiejaar – niet gelieerd aan individuele of ondernemingsprestatiecriteria – onderworpen aan een lock-up van 3 jaar
3 tot 7 jaren	Aandelenopties	Voorafgaande toekenning voor het referentiejaar - niet gelieerd aan individuele of ondernemingsprestatiecriteria – onderworpen aan een lock-up van 3 jaar

De hierboven vermelde vergoedingscomponenten zijn gedefinieerd en geëvalueerd door het benoemings- en remuneratiecomité en zijn onderworpen aan de goedkeuring van de raad van bestuur. Deze tabel is van toepassing tot en met referentiejaar 2016. De wijzigingen geldig

vanaf referentiejaar 2017 worden verder beschreven onder "*Uitgestelde variabele vergoeding voor de CEO & de leden van het directiecomité*".

#### 5.11.2.2. Vergoeding CEO

##### Vaste vergoeding

De vaste vergoeding van de CEO wordt jaarlijks geëvalueerd door het benoemings- en remuneratiecomité.

##### Variabel cashvergoedingsschema en evaluatiecriteria

De potentiële jaarlijkse variabele cashvergoeding van de CEO bedraagt 540.000 EUR, waarvan de helft met niet-uitgestelde uitbetaling op basis van de jaarlijkse individuele prestaties, inclusief de jaarlijkse algemene financiële prestaties van de groep, het bereiken van strategische en duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de groep en de waarden van de groep. Financiële criteria omvatten ROCE, EBIT en EBITDA waarbij budget en jaarlijkse evolutie als referentie worden gebruikt. Strategische en duurzame ontwikkelingsdoelstellingen zijn verbonden met Horizon 2020 en omvatten economische prestaties, waardeketen en samenleving, eco-efficiëntie en het streven naar een bedrijf waar het goed is om te werken.

Op voorstel van het benoemings- en remuneratiecomité, heeft de raad van bestuur van 9 februari 2017 een nieuw concept goedgekeurd betreffende de uitgestelde variabele verloning vanaf uitbetalingen in 2018. Het nieuwe concept heeft als doel de kwaliteit van de resultaten te verlonen (criterium groep ROCE) en te zorgen voor een stimulans om groei te creëren (Groep EBIT-groei criterium).

Er werd vastgelegd dat het huidige criterium Groep ROCE voor de uitgestelde variabele verloning wordt behouden en dat een opwaartse aanpassing of een extra aanvullende variabele verloning bepaald zal worden op basis van het criterium Groep EBIT-groei.

De andere helft van de variabele vergoeding – met uitgestelde betaling – is gebaseerd op het rentabiliteitscriterium van de Umicore groep, nl. het rendement op aangewend kapitaal (ROCE), dat in het jaarverslag wordt gepubliceerd. De uitgestelde betaling wordt geëvalueerd over een tijdsperiode van enkele jaren. De betaling van de eerste helft vindt plaats na een periode van twee jaar op basis van de gemiddelde ROCE over twee jaar. De andere helft wordt uitbetaald na een periode van drie jaar met als referentie de gemiddelde ROCE over die drie jaar. De ROCE-maatstaf situeert zich tussen 7,5% (= uitbetaling van 0%) en een maximum van 17,5% (= uitbetaling van 100%). Indien het bereikte ROCE-percentage zich tussen de minimum maatstaf en het maximum doelstelling bevindt, wordt het uitbetalingspercentage evenredig aangepast.

De extra variabele vergoeding, gebaseerd op het doel van de uitgestelde variabele verloning nl. 270.000 EUR voor de CEO (doel van 135.000 EUR na een periode van twee jaar en een doel van 135.000 EUR na een periode van drie jaar), zal vastgelegd worden door toevoeging aan het doel van een percentage dat gelijk is aan het dubbele van het gemiddelde percentage Groep EBIT-groei over de laatste 2 jaar, respectievelijk 3 jaar. Een minimum van gemiddeld 2% groep EBIT-groei wordt toegepast. Er is bijgevolg geen aanpassing indien EBIT-groei lager is dan 2%.

Bij een relevante structurele wijziging behoudt het benoemings- en remuneratiecomité zich het recht voor om de variabele vergoeding op passende wijze te evalueren en te wijzigen.

Aan het begin van elk referentiejaar worden de individuele doelstellingen van de CEO besproken tijdens een vergadering van het benoemings- en remuneratiecomité. Ze worden tijdens een vergadering van de raad van bestuur voorgelegd door de voorzitter en vervolgens besproken en goedgekeurd door de raad van bestuur.

De jaarprestaties van de CEO worden beoordeeld door het benoemings- en remuneratiecomité. Tijdens een vergadering waarop de CEO niet aanwezig is, licht de voorzitter de resultaten van deze beoordeling toe aan de raad van bestuur, die ze vervolgens bespreekt.

De CEO kan naar eigen goeddunken de variabele cashvergoeding geheel of gedeeltelijk in Umicore-aandelen laten converteren. Er zijn geen bepalingen die de Vennootschap toelaten om enige aan de CEO uitbetaalde variabele vergoeding terug te vorderen.

#### Aandelengebaseerde incentives (toekenning van aandelen en aandelenopties)

De raad van bestuur kent op discretionaire wijze Umicore-aandelen toe aan de CEO als erkenning voor de diensten die in het voorbije jaar werden verleend. Het aantal aandelen dat aan de CEO werd toegekend voor diensten verleend in 2017 bedroeg 10.400 (na de splitsing van elk aandeel in 2 nieuwe aandelen op 16 oktober 2017). De toegekende aandelen zijn onderworpen aan een lock-up periode van drie jaar doch zonder vervalbepalingen.

Er worden aandelenopties aan de CEO toegekend in het kader van het jaarlijkse Umicore Incentive Stock Option Plan, dat door de raad van bestuur wordt goedgekeurd. Het aantal aan de CEO toegekende aandelenopties bedraagt in 2017 150.000 (na de splitsing van elk aandeel in 2 nieuwe aandelen op 16 oktober 2017). Er is geen verwervingsperiode ("vesting period") en de opties zijn onderworpen aan een lock-up van drie jaar. Aandelenopties stellen de begunstigde in staat om een specifiek aantal Umicore-aandelen te verwerven voor een vaste prijs (uitoefenprijs) binnen een welbepaalde termijn.

#### Pensioen- en andere voordelen

De pensioenvoordelen omvatten zowel vaste bijdrageplannen als de kosten van een toegezegde pensioenregeling. De andere voordelen bestaan uit representatiekosten, voordelen van alle aard (bedrijfswagen) en verzekeringsvoordelen.

#### 5.11.2.3. Vergoeding leden van het directiecomité

##### Vaste vergoeding

De vaste vergoeding van de leden van het directiecomité wordt jaarlijks geëvalueerd door het benoemings- en remuneratiecomité. De vaste vergoeding kan voor elk lid van het directiecomité verschillend zijn en is afhankelijk van bepaalde criteria zoals ervaring en verantwoordelijkheden.

##### Variabel cashvergoedingsschema en evaluatiecriteria

Umicore heeft een variabel cashvergoedingsschema aangenomen dat tot doel heeft alle leden van het directiecomité te belonen in overeenstemming met hun jaarlijkse individuele prestatie en de globale prestatie van de Umicore groep. Alle leden van het directiecomité komen in aanmerking voor dezelfde potentiële jaarlijkse variabele cashvergoeding die 300.000 EUR bedraagt, waarvan de helft op niet-uitgestelde basis wordt uitbetaald op basis van de individuele prestaties (aansluiting bij de waarden van de groep, evenals milieu- en maatschappelijke prestaties).

Op voorstel van het benoemings- en remuneratiecomité, heeft de raad van bestuur van 9 februari 2017 een nieuw concept goedgekeurd betreffende de uitgestelde variabele verloning vanaf uitbetalingen in 2018. Het nieuwe concept heeft als doel de kwaliteit van de resultaten te verlonen (criterium groep ROCE) en te zorgen voor een stimulans om groei te creëren (criterium groep EBIT-groei).

Er werd vastgelegd dat het huidig criterium Groep ROCE voor de uitgestelde variabele verloning wordt behouden en dat een opwaartse aanpassing of een extra aanvullende variabele verloning bepaald zal worden op basis van het criterium Groep EBIT-groei. De uitgestelde variabele

verloning inclusief het aanvullend variabel, wordt collectief beoordeeld voor de leden van het directiecomité.

De andere helft – met uitgestelde betaling – is gebaseerd op het ROCE-rentabiliteitscriterium van de Umicore groep, nl. het rendement op aangewend kapitaal (ROCE), dat in het jaarverslag wordt gepubliceerd. De uitgestelde betaling wordt geëvalueerd over een tijdsperiode van enkele jaren, waarbij de betaling van de eerste helft plaatsvindt na een periode van twee jaar op basis van de gemiddelde ROCE over twee jaar. De andere helft wordt uitbetaald na een periode van drie jaar met als referentie de gemiddelde ROCE over drie jaar. De ROCE-maatstaf situeert zich tussen 7,5% (= uitbetaling van 0%) en een maximum van 17,5% (= uitbetaling van 100%). Indien het bereikte ROCE-percentages zich tussen de bovenvermelde minimummaatstaf en maximumdoelstelling bevindt, wordt het uitbetalingspercentage evenredig aangepast.

De extra variabele vergoeding, gebaseerd op het doel van de uitgestelde variabele verloning nl. voor de leden van het directiecomité 150.000 EUR (doel van 75.000 EUR na een periode van twee jaar en een doel van 75.000 EUR na een periode van drie jaar), zal vastgelegd worden door toevoeging aan het doel van een percentage dat gelijk is aan het dubbele van het gemiddelde percentage aan Groep EBIT-groei over de laatste 2 jaar, respectievelijk 3 jaar. Een minimum van gemiddeld 2% groep EBIT-groei wordt toegepast. Er is bijgevolg geen aanpassingen indien EBIT-groei lager is dan 2%.

Bij een relevante structurele wijziging behoudt het benoemings- en remuneratiecomité zich het recht voor om de variabele vergoeding op passende wijze te evalueren en te wijzigen.

Aan het begin van elk referentiejaar bepaalt de CEO de jaarlijkse individuele doelstellingen voor elk lid van het directiecomité op basis van zijn/haar verantwoordelijkheidsdomein. De jaarlijkse individuele doelstellingen zijn specifiek, meetbaar, overeengekomen, realistisch en tijdsgebonden, en houden rekening met de financiële prestatie, de bereikte vooruitgang van de strategische en duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de groep en de waarden van de groep. Financiële criteria omvatten ROCE, EBIT en EBITDA waarbij budget en jaarlijkse evolutie als referentie worden gebruikt. Strategische en duurzame ontwikkelingsdoelstellingen zijn verbonden met Horizon 2020 en omvatten economische prestaties, waardeketen en samenleving, eco-efficiëntie en het streven naar een bedrijf waar het goed is om te werken.

De jaarlijkse prestatie van ieder lid van het directiecomité wordt eerst geëvalueerd door de CEO. De resultaten van de evaluaties en de voorstellen van individuele variabele cashvergoeding worden door de CEO aan het benoemings- en remuneratiecomité voorgelegd en daarna door de raad van bestuur goedgekeurd.

Er zijn geen bepalingen die de Venootschap toelaten om enige aan de leden van het directiecomité uitbetaalde variabele vergoeding terug te vorderen.

#### Aandelengebaseerde incentives (toekenning van aandelen en aandelenopties)

De raad van bestuur kent op discretionaire wijze Umicore-aandelen toe aan de leden van het directiecomité als erkenning voor de diensten die in het voorbije jaar werden verleend. Het aantal aandelen dat aan ieder lid van het directiecomité werd toegekend voor diensten verleend in 2017 bedraagt 7.400 (na de splitsing van elk aandeel in 2 nieuwe aandelen op 16 oktober 2017). De toegekende aandelen zijn onderworpen aan een lock-up periode van drie jaar, doch niet aan vervalbepalingen.

Aan de leden van het directiecomité worden aandelenopties toegekend in het kader van het jaarlijkse Umicore Incentive Stock Option Plan, dat door de raad van bestuur wordt goedgekeurd. Het aantal opties dat aan ieder lid van het directiecomité wordt toegekend bedraagt in 2017 35.000 (na de splitsing van elk aandeel in 2 nieuwe aandelen op 16 oktober 2017). Er is geen verwervingsperiode ("vesting period") en de opties zijn onderworpen aan een

lock-up periode van drie jaar. Aandelenopties stellen de begunstigde in staat om een specifiek aantal Umicore-aandelen te verwerven voor een vaste prijs (uitoefenprijs) binnen een specifieke periode.

#### Pensioen en andere voordelen

De pensioenvoordelen omvatten zowel vaste bijdrageplannen als de kosten van een toegezegde pensioenregeling. De andere voordelen bestaan uit representatiekosten, voordelen van alle aard (bedrijfswagen) en verzekeringsvoordelen.

#### 5.11.2.4. Totale vergoeding van de CEO en de leden van het directiecomité voor 2017

In de tabel hieronder worden alle componenten van de vergoeding van de CEO en de leden van het directiecomité voor het referentiejaar in detail weergegeven:

(in €)		CEO	Leden van het Directiecomité (globaal)
Statuut		Zelfstandige	
<b>Tijdsverloop voor cash conversie</b>			
Huidig jaar	Vaste vergoeding	680 000	2 435 000
15 maanden	Niet-uitgesteld variabel 50% (referentiejaar 2017)	220 000	790 000
27 maanden	Uitgesteld variabel 25% (referentiejaar 2016)	130 950	436 500
39 maanden	Uitgesteld variabel 25% (referentiejaar 2015)	133 650	408 375
3 jaren	Aandelen	425 360	1 815 960
3 tot 7 jaren	Aandelenopties	583 500	816 900
Pensioen	Vast bijdrageplan	47 600	139 919
	Toegezegde pensioenregelingen (kost)	123 808	595 018
Andere voordelen	Representatievergoeding, voordeel in natura	46 223	141 735
	bedrijfswagen, verzekeringvoordelen		
<b>Totaal</b>		<b>2 391 091</b>	<b>7 579 407</b>

#### 5.11.3. BEZIT VAN AANDELEN EN AANDELENOPTIES EN TRANSACTIES IN 2017

##### Bezit van aandelenopties en transacties van het directiecomité in 2017

Naam	Aantal opties op 31/12/2016	Aantal toegekende opties in 2017	Aantal uitgeoefende opties in 2017	Gemiddelde uitoefenprijs (in €)	Jaar van toekenning van de uitgeoefende opties	Aantal verbeurde opties	Aantal opties op 31/12/2017**
Marc Grynberg	930 000	150 000	330 000	18,410	2011 / 2012	0	750 000
Stephan Csoma	105 000	35 000	0	-	-	0	140 000
Denis Goffaux	140 000	35 000	35 000	18,187	2013	0	140 000
Géraldine Nolens	71 000	35 000	12 000	18,187	2013	0	94 000
Filip Platteeuw	105 000	35 000	12 000	16,143	2014	0	128 000
Pascal Reymondet	105 000	35 000	35 000	16,143	2014	0	105 000
Marc Van Sande	140 000	35 000	70 000	17,165	2013 / 2014	0	105 000

\* Het aantal opties en de uitoefenprijs houden rekening met de aandelen splitsing op 16 oktober 2017.

\*\* Deze opties kunnen worden uitgeoefend aan een uitoefenprijs tussen € 19,035 en € 25,500 (waarde na de splitsing van de aandelen op 16 oktober 2017)

Meer informatie over uitgeoefende opties en andere aandelentransacties van leden van het directiecomité en de raad van bestuur vindt u op <http://www.fsma.be>.

Aandelenbezit op het niveau van het directiecomité in 2017

	Aantal aandelen aangehouden op 31/12/2016	Aantal aandelen aangehouden op 31/12/2017
Marc Grynberg	630 400	767 600
Stephan Csoma	21 800	29 200
Denis Goffaux	37 800	42 200
Géraldine Nolens	4 700	12 100
Filip Platteeuw	22 800	30 200
Pascal Reymondet	50 300	57 700
Marc Van Sande	38 800	46 200
<b>Totaal</b>	<b>806 600</b>	<b>985 200</b>

Aandelenbezit op het niveau van de raad van bestuur in 2017

	Aantal aandelen aangehouden op 31/12/2016	Aantal aandelen aangehouden op 31/12/2017
Thomas Leysen	909 840	883 960
Liat Ben-Zur	-	688
Françoise Chombar	6 684	1 684
Mark Garrett	1 666	2 666
Colin Hall	-	-
Ines Kolmsee	4 610	5 610
Gérard Lamarche	-	3 000
Eric Meurice	1 666	2 666
Rudi Thomaes	5 410	4 400
<b>Totaal</b>	<b>929 876</b>	<b>904 674</b>

#### 5.11.4. CONTRACTUELE RELATIES

Contract tussen Umicore en Marc Grynberg, CEO

Rekening houdend met de anciënniteit van Marc Grynberg in de Umicore groep heeft de raad van bestuur in 2008 het volgende beslist:

- In geval van beëindiging van de overeenkomst door Umicore zal aan Marc Grynberg een totale vertrekvergoeding van 18 maanden basissalaris worden uitbetaald.
- Aan de CEO zal ten titel van minimumschadevergoeding een totale vertrekvergoeding van drie jaar van zijn jaarlijks basissalaris worden uitgekeerd indien hij binnen een periode van 12 maanden na een wijziging van controle als gevolg van een overnamebod wordt ontheven van zijn functie als CEO (niet cumulatief met de vorige bepaling).

De raad van bestuur beslist discretionair of de variabele cashvergoeding deel uitmaakt van een eventuele definitieve vertrekvergoeding.

Overeenkomsten tussen Umicore en leden van het directiecomité

Als gevolg van een beslissing van de raad van bestuur in 2007 heeft een lid van het directiecomité, dat uit zijn functie wordt ontheven binnen twaalf maanden na een wijziging van controle over de Vennootschap, recht op een totale vergoeding ter waarde van 36 maanden van zijn basissalaris. Dit geldt enkel voor Pascal Reymondet en Marc Van Sande, die lid waren van het directiecomité op datum van deze beslissing.

Individuele regelingen in geval van beëindiging van de overeenkomst door Umicore

Denis Goffaux is op 1 juli 2010 tot Chief Technology Officer benoemd. Rekening houdend met zijn anciënniteit binnen de Umicore groep heeft hij in geval van beëindiging van zijn

overeenkomst recht op een totale vergoeding van achttien maanden basissalaris. Deze regeling werd door het benoemings- en remuneratiecomité aanbevolen in overeenstemming met de Belgische Corporate Governance wet van 6 april 2010; zij werd op 1 juni 2010 door de raad van bestuur goedgekeurd.

Stephan Csoma en Filip Platteeuw zijn op 1 november 2012 benoemd tot lid van het directiecomité. Rekening houdend met hun anciënniteit binnen de Umicore groep hebben zij, in geval van beëindiging van hun overeenkomst, recht op een totale vergoeding van 18 maanden basissalaris. Het benoemings- en remuneratiecomité heeft deze regeling aanbevolen in overeenstemming met de Belgische Corporate Governance wet van 6 april 2010 en deze regeling werd op 18 september 2012 door het benoemings- en remuneratiecomité goedgekeurd onder voorbehoud van bezwaren van de raad van bestuur, die niet werden geformuleerd.

Géraldine Nolens is op 1 juli 2015 tot lid van het directiecomité benoemd. Rekening houdend met haar anciënniteit binnen de Umicore groep heeft zij, in geval van beëindiging van haar overeenkomst, recht op een totale vergoeding van achttien maanden basissalaris. Deze regeling werd door het benoemings- en remuneratiecomité aanbevolen in overeenstemming met de Belgische Corporate Governance wet van 6 april 2010; zij is op 28 april 2015 door de raad van bestuur goedgekeurd.

Voor alle voormelde leden van het directiecomité geldt dat de raad van bestuur beslist of de variabele cashvergoeding deel uitmaakt van een eventuele finale vergoeding.

De overeenkomst van Marc Van Sande werd ondertekend vóór de inwerkingtreding van de Belgische Corporate Governance wet van 6 april 2010. Zijn beëindigingsvergoeding is gebaseerd op zijn leeftijd, zijn anciënniteit binnen de Umicore groep en het geheel van zijn salaris en voordelen.

De arbeidsovereenkomst van Pascal Reymondet dateert van 1 maart 1989 en is onderworpen aan het Duitse recht. Er is geen contractuele regeling in geval van beëindiging van de overeenkomst en bijgevolg zal de Duitse wetgeving van toepassing zijn.

#### 5.11.5. WIJZIGINGEN AAN DE VERGOEDING SINDS EIND 2017

##### Vergoeding van de niet-uitvoerende bestuurders

Na een evaluatie van de globale vergoeding en elke afzonderlijke vergoedingscomponent van de leden van de raad van bestuur kwam het benoemings- en remuneratiecomité tot de conclusie dat de vaste vergoeding van de voorzitter niet marktconform is in vergelijking met andere Europese ondernemingen en aangepast dient te worden. Het benoemings- en remuneratiecomité heeft aan de raad van bestuur voorgesteld om de vaste vergoeding van de voorzitter te verhogen met 20.000 EUR tot een vaste vergoeding van 60.000 EUR.

De raad van bestuur is op 8 februari 2018 ingegaan op deze aanbeveling en heeft beslist om de voorgestelde verhoging ter goedkeuring voor te leggen aan de algemene vergadering van aandeelhouders.

##### Vergoeding van de CEO

Op 7 februari 2018 heeft het benoemings- en remuneratiecomité de vergoeding van de CEO geëvalueerd op basis van een vergelijkend onderzoek van gelijkaardige Europese ondernemingen en de BEL20-ondernemingen.

Op voorstel van het benoemings- en remuneratiecomité heeft de raad van bestuur op 8 februari 2018 beslist om de vaste vergoeding van de CEO te verhogen met 20.000 EUR om deze op 700.000 EUR te brengen vanaf 1 januari 2018.



### Vergoeding van de leden van het directiecomité

Op 7 februari 2018 heeft het benoemings- en remuneratiecomité de vergoeding van de leden van het directiecomité geëvalueerd. Op voorstel van het benoemings- en remuneratiecomité heeft de raad van bestuur op 8 februari 2018 beslist om de vaste jaarlijkse vergoeding van 4 leden van het directiecomité licht te verhogen en sterker te verhogen voor 2 leden, waardoor de totale verhoging gelijk is aan 5,5% van de salarismassa.

### Uitgestelde variabele vergoeding van de CEO en de leden van het directiecomité

Het benoemings- en remuneratiecomité heeft de modaliteiten voor de uitgestelde variabele vergoeding aan de CEO en de leden van het directiecomité herbekeken. Op voorstel van het benoemings- en remuneratiecomité heeft de raad van bestuur van 8 februari 2018 beslist om vanaf referentiejaar 2017 een minimum uitstel van 3 jaar toe te passen. Daarom zal er één uitgestelde variabele vergoeding zijn gebaseerd op een periode van 3 jaar in plaats van de vorige praktijk waarbij 50% betaald werd na 2 jaar en 50% na 3 jaar.

De raad van bestuur besliste ook om de extra variabele verloning gebaseerd op gemiddelde EBIT-groei te behouden. Met ingang van referentiejaar 2017 zal evenwel een drempel van minimum 10% gemiddelde EBIT-groei in plaats van 2% toegepast worden. Er zal daardoor geen extra uitgestelde variabele verloning zijn indien de gemiddelde EBIT-groei over 3 jaar lager is dan 10%.

## **5.12. RISICOBEEHER EN INTERNE CONTROLE**

### 5.12.1. Effectief risicobeheer

Umicore zoekt een gezond evenwicht tussen het beheren van risico's en het aangrijpen van opportuniteiten. Dit is voor haar de beste manier om haar strategische doelstellingen te bereiken.

Het doel van het risicobeheersysteem binnen Umicore is om de onderneming in staat te stellen risico's op een proactieve en dynamische manier te herkennen, en om risico's waar mogelijk zoveel mogelijk te beheren of tot een aanvaardbaar niveau te herleiden.

Alle business units zijn actief in een omgeving met specifieke groeiverwachtingen en verschillende gradaties van markteigen en technologische onzekerheden die een impact kunnen hebben op de strategische doelstellingen van Umicore. In die zin ligt de eerste verantwoordelijkheid voor het herkennen van risico's en opportuniteiten bij de business units zelf.

Elke business unit is eveneens verantwoordelijk voor de inperking van zijn eigen risico's. Risicobeperkende maatregelen worden systematisch gerapporteerd in functie van de respectieve strategische doelstellingen en vastgestelde risico's. Verder hebben specifieke corporate afdelingen van de onderneming tot taak bepaalde risico's te beheren en te beperken onder toezicht van het directiecomité. Deze risico's hebben betrekking op domeinen op groepsniveau, die de bevoegdheid van de individuele businessunits overstijgen. Het gaat hier om milieurisico's, financiële risico's enz.

### Umicore's interne controlesysteem

Doorheen Umicore bestaan er interne controlemechanismen die het management een redelijke zekerheid moeten bieden dat de Vennootschap in staat zal zijn haar doelstellingen te halen. Deze mechanismen hebben betrekking op:

- Effectiviteit en efficiëntie van de activiteiten
- Betrouwbaarheid van de financiële processen en rapportering
- Naleving van wetten en reglementeringen, en
- Afdekking van fouten en frauderisico's.

Umicore heeft voor het risicobeheer op het niveau van de onderneming het COSO-kader aangenomen en de diverse controle-elementen in haar organisatie en processen aangepast. "The Umicore Way" en de Gedragscode vormen de hoekstenen van de interne controleomgeving; samen met het concept van management op basis van doelstellingen en een duidelijke definiëring van rollen en verantwoordelijkheden bepalen ze het werkkader voor de Vennootschap.

De business units hebben specifieke interne controlemechanismen met betrekking tot hun activiteitsniveau ontwikkeld. Daarnaast krijgen ze ondersteuning van gedeelde operationele functies en corporate diensten, die advies verstrekken en controles uitvoeren voor activiteiten die de hele organisatie aangaan. Deze liggen aan de basis van specifieke policies, procedures en charters inzake aspecten zoals bevoorradingsbeheer, human resources, informatiesystemen, milieu, gezondheid en veiligheid, juridische zaken, corporate security, en onderzoek en ontwikkeling.

Umicore hanteert een systeem van Minimale Interne Controlevereisten (MICR), specifiek bedoeld om de financiële risico's te beperken en de betrouwbaarheid van de financiële rapportering te verhogen. Het MICR kader van Umicore omvat de verplichting voor alle entiteiten van de Groep om een eenvormige reeks van interne controles in 12 processen uit te voeren. In het kader van de interne controle wordt bijzondere aandacht besteed aan de scheiding van functies en de duidelijke definiëring van rollen en verantwoordelijkheden. De naleving van de MICR wordt gecontroleerd aan de hand van zelfevaluaties, die door het senior management afgetekend moeten worden. Het resultaat wordt gerapporteerd aan het directiecomité en het auditcomité.

In 2017 werden drie processen geëvalueerd (aankoopproces, treasury en vaste activa). Hierbij kwamen 92 controle-entiteiten aan bod. De risicobeoordeling en de acties ondernomen door het lokale management met het oog op de beperking van mogelijke zwaktes in de interne controle die tijdens vorige beoordelingen aan het licht waren gekomen, worden continu opgevolgd. De interne auditafdeling beoordeelt de nalevingsevaluaties.

#### 5.12.2. VOORNAAMSTE RISICO'S EN OPPORTUNITEITEN

Umicore begrijpt dat de voornaamste risico's van de activiteiten tevens unieke opportuniteiten biedt om te groeien en waarde te genereren.

##### 5.12.2.1. Regelgevende en wettelijke context

###### Strategische focusgebieden

- Economische prestaties
- Waardeketen en maatschappij
- Eco-efficiëntie

###### Evolutie risicoprofiel

Stijging

###### Evolutie opportuniteitsprofiel

Stijging

#### Potentiële impact

Umicore is onderhevig aan de evolutie van de regelgeving van de landen of regio's waar ze actief is. De activiteiten van Umicore kunnen baat hebben bij bepaalde tendensen in de regelgeving, in het bijzonder betreffende strengere emissienormen voor voertuigen, koolstofarme mobiliteit en de verplichte recycling van producten op het einde van hun levenscyclus.

Sommige regelgevingen, zoals wetten m.b.t. milieu of bepaalde producten, kunnen aanleiding geven tot operationele uitdagingen, hogere kosten en een mogelijk ongelijke concurrentieomgeving.

Het actief beheer en de sanering van de risico's die voortvloeien uit de historische activiteiten van Umicore, vormen een integraal deel van de "Umicore Way".

De groei in technologiegedreven activiteiten vergroot het belang van de intellectuele eigendomsrechten en de bescherming ervan.

#### Contextwijzigingen

Wereldwijde wijzigingen in de bestaande product-gerelateerde wetgeving evenals de invoering van nieuwe wetgeving hebben een potentiële impact op de activiteiten van Umicore. Hoewel de Europese REACH-reglementering nog steeds de meest relevante regelgeving is voor Umicore, wint de Zuid-Koreaanse REACH-reglementering aan belang.

De trend naar strengere emissiewetgeving en -normen blijft onverminderd, terwijl nieuwe maatregelen met betrekking tot voertuigemissies de industrie dwingen om te innoveren inzake emissiecontrole design, met inbegrip van katalysatoren en filters.

Voor juridische risico's verwijzen we naar het deel over voorwaardelijke vorderingen en verplichtingen in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening (toelichting F36). Dit heeft voornamelijk betrekking op zaken die tegen Umicore worden aangespannen op het gebied van kathodematerialen voor herlaadbare batterijmaterialen.

#### Door Umicore genomen maatregelen

- Umicore beheert haar historische milieuvervuiling en voorziet hiervoor passende financiële provisies, die tweemaal per jaar worden beoordeeld;
- Met het oog op een continue naleving van de milieuwetgeving op al haar sites, werkt Umicore met een beproefd EHS compliance auditprogramma en worden alle wijzigingen in de wettelijke voorwaarden waaraan haar activiteiten onderworpen zijn, op permanente wijze opgevolgd;
- Umicore blijft een actieve rol spelen in het informeren van de Europese wetgevers over diverse technologieën voor emissiecontrole voor zowel diesel- als benzinevoertuigen, om deze wetgevers te helpen gedocumenteerde beslissingen te nemen aangaande toekomstige emissie- en testnormen;
- Umicore heeft in 2017 stappen ondernomen ter beveiliging van haar vermogen om te kunnen voldoen aan de toenemende vraag naar kathodematerialen voor herlaadbare batterijen, gebruikt in elektrisch aangedreven vervoermiddelen. Dit omvat voortgezette investeringen in de productiecapaciteit van kathodematerialen in China en Zuid-Korea;
- In 2017 werden, bij wijze van regelmatige actualisering, 14 REACH-dossiers geüpdatet, onder meer om de hoeveelheidsklasse te verhogen, ECHA-vragen te beantwoorden en nieuwe informatie toe te voegen over samenstelling, gebruik of Chemische Veiligheidsverslagen. In voorbereiding op de derde fase van de EU REACH-regelgeving werden 115 nieuwe registraties ingediend;
- Voor wat betreft de octrooikwestie die BASF en Argonne National Laboratory hadden ingesteld in de VS, kwam het tot een zakelijke uitkomst, tot tevredenheid van alle partijen

#### 5.12.2.2. Duurzame en ethische bevoorrading

##### Strategische focusgebieden

- Economische prestaties
- Waardeketen en maatschappij

##### Evolutie risicoprofiel

Stijging

##### Evolutie opportuniteitsprofiel

Stijging

##### Potentiële impact

Umicore heeft bepaalde metalen of metaalhoudende grondstoffen nodig om haar producten te vervaardigen en haar recyclageactiviteiten te voeden. Sommige van deze grondstoffen zijn relatief schaars en vereisen heel specifieke bevoorradingstrategieën. Een voldoende bevoorrading in deze materialen is belangrijk voor een aanhoudend succes en groei van haar activiteiten.

Sommige metalen zijn bovendien afkomstig uit gebieden die met sociale en milieu-uitdagingen kampen. Het is belangrijk ons ervan te vergewissen dat de aanschaf van deze grondstoffen verloopt conform de waarden van Umicore, en dat we onze klanten hiermee ook een voordeel kunnen aanbieden.

Sommige metalen zijn bovendien afkomstig uit gebieden die met sociale uitdagingen kampen. Handel in edele metalen en mineralen kunnen tevens aangewend worden om gewapende conflicten mee te financieren, schendingen van de mensenrechten, dwangarbeid en kinderarbeid te verplichten, en corruptie en witwaspraktijken te ondersteunen. Het is voor Umicore belangrijk dat om zich te vergewissen dat de aanschaf van deze "conflictmineralen" in lijn is met de waarden van Umicore, en tevens een voordeel opleveren voor haar klanten.

Gezien de grondstoffenschaarste wordt het alsnog belangrijker complexe grondstoffen te verwerken uit bovengrondse bronnen zoals industriële reststoffen en materialen op het einde van hun levensduur. Umicore's fabriek in Hoboken is 's werelds grootste en meest complexe recyclagecentrum voor edelmetalen. Ze verwerkt ruim 200 soorten grondstoffen en recupereert meer dan 20 verschillende metalen.

##### Contextwijzigingen

Het EU-verordening betreffende conflictmineralen die in 2017 werd goedgekeurd, zal op 1 januari 2021 volledig in werking treden. Deze verordening beoogt ethisch verantwoorde bevoorrading van tin, tantalium, wolfram en goud, die soms in conflictgebieden of onder ontoelaatbare omstandigheden worden ontgonnen, teneinde tegemoet te komen aan de internationale bevoorradingstandaarden van de OESO in haar "Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains from Conflict-Affected and High-Risk Areas". Deze nieuwe EU-verordening is ook in overeenstemming met de voorwaarden van de VS-wetgeving Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Act van 2010 die dezelfde vier mineralen dekt.

##### Door Umicore genomen maatregelen

Umicore heeft beleidsverklaringen ("policies") en maatregelen geïmplementeerd met betrekking tot mensenrechten, het recht voor werknemers om zich te organiseren en collectieve arbeidsovereenkomsten af te sluiten, gelijke kansen en niet-discriminatie, verbod op kinderarbeid en dwangarbeid, in overeenstemming met de standaarden van de Internationale Arbeidsorganisatie (IAO). Deze verbintenissen worden ondersteund door een Globale Kaderovereenkomst op Duurzame Ontwikkeling met IndustriALL Global Union.

Naast de bestaande beleidsverklaringen en charters van Umicore, zoals onze Gedragscode, ons

Mensenrechtenbeleid en ons Charter voor duurzame aankopen voert Umicore ook een specifiek beleid voor "Responsible global supply chain of minerals from conflict-affected and high-risk areas" ('verantwoorde wereldwijde bevoorradingsketen van mineralen uit conflict- en hoogrisicogebieden').

Het door Umicore aangenomen Sustainable Procurement Framework (programma voor duurzame aankopen) voor kobalt, dat Umicore's kobalt aankopen wereldwijd afdekt, werd in 2017 verder aangepast om volledig aan te sluiten bij de "*Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains from Conflict-Affected and High-Risk Areas*" van de OESO. Umicore breidt haar capaciteit uit om te kunnen voldoen aan de toenemende vraag naar recyclage. De recyclingactiviteit van Umicore zorgt niet alleen voor een ecologisch en ethisch verantwoorde toelevering, maar ook voor meer bevoorradingszekerheid.

Meer en meer verzoeken Umicore-klanten om waarborgen en de nodige documentatie in verband met de conflictvrije status van haar producten. De interne werkgroep "Metals & Minerals" van Umicore - met daarin aankoop- en grondstoffenexperts - stroomlijnt en optimaliseert de vereiste inspanningen voor deze toenemende klantvraag via het delen van best practices.

#### 5.12.2.3. Technologie en substitutie

##### Strategische focusgebieden

- Economische prestaties
- Waardeketen en maatschappij
- Eco-efficiëntie

##### Evolutie risicoprofiel

Geen verandering

##### Evolutie opportuniteitsprofiel

Stijging

##### Potentiële impact

Umicore is een in materiaaltechnologie gespecialiseerde groep met een sterke focus op de ontwikkeling van innovatieve materialen en processen. De keuze en ontwikkeling van deze technologieën vormt op zich zowel de grootste opportuniteit als het grootste risico voor Umicore.

De realisatie van een optimale verhouding kosten-prestaties voor materialen is een prioriteit voor Umicore en haar klanten. Indien Umicore niet in staat is om deze ideale verhouding aan te bieden aan haar klanten, is er een reëel risico dat deze klanten op zoek gaan naar andere materialen voor hun producten. Dit risico bestaat vooral in sectoren die materialen produceren die dure metalen bevatten (in het bijzonder de sectoren die historisch gezien een volatiele prijszetting hebben).

##### Contextwijzigingen

De trends voor de materialen voor herlaadbare autobatterijen onderstrepen dat NMC-materialen met verhoogde nikkelinhoud de voorkeursttechnologie zijn van de klanten van de huidige en toekomstige elektrisch aangedreven voertuigplatformen.

Op het vlak van de emissienormen voor voertuigen heeft het debat over de reglementering de noodzaak versterkt van een brede waaier van beschikbare technologieën voor benzine- en dieselloepassingen.

##### Door Umicore genomen maatregelen

Elk jaar identificeert het directiecomité innovatieprojecten (de "Top 10") die essentieel zijn om de groeiambities van Horizon 2020 (en daarna) waar te maken en de ontwikkeling van producten en processen te dekken. Tijdens het jaar wordt een selectie van deze projecten onder de loep genomen tijdens specifieke technologische evaluaties of in het kader van strategische bedrijfsevaluaties.

De investeringen van de voorbije jaren in O&O hebben grote successen opgeleverd en ruimte geschapen om de positionering van O&O te wijzigen. Umicore heeft in 2017 selectief geïnvesteerd in voor de kernactiviteiten relevante nieuwe domeinen. De totale uitgaven kwamen overeen met 6% van de inkomsten.

Umicore neemt octrooien op disruptieve technologieën. In 2017 heeft Umicore 48 nieuwe octrooifamilies geregistreerd.

#### 5.12.2.4. Markt

##### Strategische focusgebieden

- Economische prestaties
- Waardeketen en maatschappij

##### Evolutie risicoprofiel

Het risicoprofiel van Umicore toont een toenemende blootstelling aan de autosector en, geografisch beschouwd, aan Azië, in beide gevallen als gevolg van de snelgroeiende verkoop van kathodematerialen voor gebruik in elektrische voertuigen. Na de afstoting van de Building Products activiteit is Umicore niet langer wezenlijk aan de bouwsector blootgesteld.

##### Evolutie opportuniteitsprofiel

De vroege positionering van Umicore op de markt van de kathodematerialen voor herlaadbare batterijen en haar kwalificatie voor verscheidene autoplatvormen, betekenen dat Umicore baat zou moeten hebben bij de versnellende vraag naar elektrische voertuigen. Deze trend kan worden versterkt door de dalende verkoop van personenwagens met dieselmotor.

##### Potentiële impact

De belangrijkste eindmarkten van Umicore zijn de autosector (met producten voor schone mobiliteit) en non-ferro mijnbouw en raffinage (recyclingactiviteiten). Umicore is gevoelig voor elke belangrijke groei of globale daling van de activiteitsniveaus in deze sectoren.

De activiteitsniveaus in andere economische domeinen, zoals consumentenelektronica, zijn voor Umicore eveneens relevant, net als de activiteitsniveaus in specifieke sectoren of van specifieke klanten aan wie Umicore recyclingdiensten in gesloten lus levert.

Op langere termijn kunnen verstoringen van de markt, zoals nieuwe consumptiemodellen, het landschap van de markten die Umicore bedient beduidend wijzigen en zowel risico's als nieuwe opportuniteiten scheppen.

##### Contextwijzigingen

De globale economische verwachtingen bleven in 2017 stabiel. De marktprognoses blijven op een gunstige economie wijzen, met de verwachting dat de globale groei door de Aziatische markten en vooral door China zal worden aangedreven.

De autosector heeft goed gepresteerd, met in verscheidene regio's een grotere vraag en een opmerkelijke versnelling van de vraag naar elektrische voertuigen.

In alle belangrijke markten zijn strengere uitstootnormen voor voertuigen van kracht geworden of aangekondigd voor de komende jaren.

#### Door Umicore genomen maatregelen

De toenemende aanwezigheid van Umicore in snelgroeiende marktsegmenten die door globale megatrends worden aangedreven, heeft ertoe geleid dat haar economische prestaties in 2017 opnieuw ver boven die van de economie in het algemeen en die van de meeste van haar concurrenten lagen.

Het directiecomité heeft de potentieel disruptieve markt- en technologietrends in de autosector onderzocht en zijn bevindingen met de raad van bestuur besproken.

#### 5.12.2.5. Metaalprijs

##### Strategische focusgebieden

– Economische prestaties

##### Evolutie risicoprofiel

Geen verandering

##### Evolutie opportuniteitsprofiel

Geen verandering

##### Potentiële impact

De inkomsten van Umicore zijn onderhevig aan risico's, verbonden aan de prijzen van de metalen die ze verwerkt of recycleert. De structurele metaalprijsrisico's hebben vooral te maken met de impact die metaalprijzen hebben op het overschot aan teruggewonnen metalen uit materialen die voor verwerking worden aangeleverd. Het betreft platina, palladium, rhodium, goud en zilver, naast een brede waaier van basis- en speciale metalen. Voor sommige metalen die genoteerd zijn op termijnmarkten, dekt Umicore een deel van haar rechtstreekse blootstelling af door een deel van de toekomstige prijsrisico's in te dekken.

##### Contextwijzigingen

Prijzen voor een aantal edelmetalen zijn verder versterkt in 2017. De prijs van goud, palladium en rhodium stegen terwijl zilver en platina prijzen onderhevig waren aan volatiele prijsschommelingen in dewelke opbrengsten vaak volledig teniet werden gedaan door hierop volgende verliezen, met een kleine toename over de hele jaarcyclus. Terwijl de prijzen voor speciale metalen een aantal uiteenlopende trends hebben, merken we een substantiële prijsstijging op voor kobalt.

#### Door Umicore genomen maatregelen

In de loop van 2017 sloot Umicore termijncontracten af ter indekking van een deel van haar structurele blootstelling aan de prijzen voor bepaalde edel- en basismetalen in 2018 en 2019. Dit verhoogt de voorspelbaarheid van haar inkomsten.

#### 5.12.2.6. Talent aantrekken en behouden

##### Strategische focusgebieden

– Aantrekkelijke werkplek

##### Evolutie risicoprofiel

Stijging

##### Evolutie opportuniteitsprofiel

Stijging

##### Potentiële impact

Het aantrekken en het behouden van bekwame mensen zijn belangrijke factoren om Umicore in staat te stellen haar strategische ambities waar te maken en de expertise, kennis en

capaciteiten van de onderneming verder uit te breiden. Als Umicore dat niet zou kunnen, dan zou dat de capaciteit om haar doelstellingen te bereiken ondermijnen.

Horizon 2020 is gebaseerd op een onevenredige groei voor Umicore in Azië, een regio die zich kenmerkt door een zeer competitieve en veranderlijke arbeidsmarkt. De uitdaging voor Umicore bestaat erin om op een voldoende schaal en met een gepaste snelheid voldoende talent in de regio aan te trekken en te behouden.

#### Contextwijzigingen

Umicore 's versnelde expansie heeft in combinatie met competitieve arbeidsmarkten nog grotere rekruteringsbehoeften geschapen.

#### Door Umicore genomen maatregelen

Om haar rekruteringspool te versterken, heeft Umicore een globaal werkgeversmerk ontwikkeld met een bijzondere focus op de uitdagende arbeidsmarkten in Europa en Azië. Deze merkvorming ondersteunt Umicore 's specifieke rekruteringsinitiatieven.

In 2017 heeft Umicore een groepsbeleid voor diversiteit ontwikkeld om een inclusieve werkcultuur te ondersteunen die gelijke kansen biedt en leidt tot een hoog niveau van engagement bij alle werknemers, ongeacht hun diverse achtergrond.

## **6. BIJKANTOREN**

De Vennootschap heeft geen bijkantoren.

## **7. CONTINUITEIT**

De Vennootschap heeft geen overgedragen verliezen. Artikel 96.6° van het Wetboek van vennootschappen is niet van toepassing.

## **8. MARKANTE GEBEURTENISSEN**

We verwijzen naar §2. "Gebeurtenissen na balansdatum" en §3. "Ontwikkeling van de Vennootschap".

## **9. BELANGENCONFLICTEN BESTUURDERS**

Op 9 februari 2017, voorafgaand aan de bespreking of het nemen van eender welke beslissing in dat verband, heeft Marc Grynberg verklaard dat hij een rechtstreeks tegenstrijdig belang van vermogensrechtelijke aard had bij de uitvoering van de beslissingen van de raad van bestuur in verband met zijn evaluatie en zijn bezoldiging (inclusief de toekenning van aandelen en opties). In overeenstemming met artikel 523 van het Wetboek van vennootschappen nam Marc Grynberg niet deel aan de beraadslaging door de raad van bestuur en nam hij evenmin deel aan de stemming.

Voormelde beslissingen hadden (zullen) de volgende vermogensrechtelijke gevolgen (hebben):

### **9.1. BEZOLDIGING IN GELD**

De CEO ontving een vaste bezoldiging van 680.000 EUR in 2017. Eveneens in 2017 ontving hij een bruto variabele cash vergoeding van 210.000 EUR als niet-uitgesteld deel van zijn variabele cash vergoeding voor het referentiejaar 2016.



Verder ontving hij in 2017 een bruto bedrag van 90.450 EUR als eerste helft van de uitgestelde variabele cash vergoeding voor het referentiejaar 2015 op basis van (1) het toepasselijke rentabiliteitscriterium van de Umicore groep over twee jaar, met name de gemiddelde winstmarge op het geïnvesteerde kapitaal ("return on capital employed" of ROCE) voor de referentie jaren 2015 en 2016 (d.w.z. 14,2% aanleiding gevend tot een uitbetaling van 67%) en (2) de mate waarin de door de raad van bestuur vastgelegde prestatiedoelstellingen voor dezelfde referentie jaren 2015 en 2016 zijn bereikt (geen aanpassing op basis van de mate waarin de prestatiedoelstellingen op groepsniveau zijn bereikt). Eveneens in 2017 ontving hij een bruto bedrag van 81.000 EUR als tweede helft van de uitgestelde betaling van zijn variabele cash vergoeding voor het referentiejaar 2014 op basis van (1) de gemiddelde ROCE van de Umicore groep over drie jaren voor de referentie jaren 2014, 2015 en 2016 (d.w.z. 13,5% aanleiding gevend tot een uitbetaling van 60%) en (2) de mate waarin de door de raad van bestuur vastgelegde prestatiedoelstellingen voor dezelfde referentie jaren 2014, 2015 en 2016 werden bereikt (geen aanpassing op basis van de mate waarin de prestatiedoelstellingen op groepsniveau zijn bereikt).

In 2018 zal hij de eerste helft van zijn uitgestelde variabele cash vergoeding ontvangen voor referentiejaar 2016 op basis van (1) de gemiddelde ROCE van de Umicore groep over de referentie jaren 2016 en 2017 en (2) de gemiddelde EBIT-groei van Umicore over dezelfde referentie jaren 2016 en 2017. Eveneens in 2018 zal hij de tweede helft van de uitgestelde betaling van zijn jaarlijkse variabele cash vergoeding ontvangen voor het referentiejaar 2015, op basis van (1) de gemiddelde ROCE van de Umicore groep over de referentie jaren 2015, 2016 en 2017 en (2) de gemiddelde EBIT-groei van Umicore over dezelfde referentie jaren 2015, 2016 en 2017n. De uitgestelde betalingen op basis van de ROCE en de EBIT zullen toegepast worden voor alle uitbetalingen te rekenen vanaf 2018.

De ROCE-waarden zijn vastgelegd tussen minimum 7,5% (= uitbetaling van 0%) en maximum 17,5% (= uitbetaling van 100% bij het bereiken van de doelstellingen). Indien het bereikte ROCE-percentage zich tussen de bovenvermelde niveaus bevindt, wordt het uitbetalingspercentage evenredig aangepast. De impact van de EBIT-groei wordt berekend door het gemiddelde percentage van de EBIT-groei over de referentie jaren te vermenigvuldigen met twee.

## **9.2. TOEKENNING VAN AANDELEN EN AANDELENOPTIES**

De vermogensrechtelijke gevolgen hiervan voor Umicore behelzen: ofwel, 1) zolang Umicore beslist de aandelen die ze momenteel in portefeuille heeft, te behouden: de financierings- en opportuniteitskosten met betrekking tot het aanhouden van deze aandelen tot de levering van de aandelen, respectievelijk de uitoefening van de opties, ofwel, 2) indien Umicore op een latere datum beslist om deze aandelen te verkopen: het verschil op datum van uitoefening van de opties, tussen de uitoefenprijs van de opties en de marktwaarde van de aandelen die Umicore op die dag zou moeten aankopen.

In 2017 vonden er geen specifieke transacties of contractuele verbintenissen plaats tussen een lid van de raad van bestuur of het directiecomité enerzijds en Umicore of één van haar verbonden ondernemingen anderzijds.

## **10. NIET-FINANCIËLE INFORMATIE**

De niet-financiële informatie, zoals gedefinieerd onder artikel 96 §4 van het Wetboek van vennootschappen, is naar behoren in acht genomen en kan geraadpleegd worden in het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

**11. KWIJTING**

Wij verzoeken u, in overeenstemming met de bepalingen van de wet en de statuten, om aan de bestuurders en de commissaris kwijting te verlenen voor het in het boekjaar 2017 uitgeoefende mandaat.

Voor de raad van bestuur  
Brussel, 9 maart 2018.



Marc Grynberg  
Gedelegeerd Bestuurder



Thomas Leysen  
Voorzitter