

**UMICORE**  
**(Naamloze Vennootschap)**  
**Broekstraat 31, 1000 Brussel**  
**BTW BE 0401.574.852 - RPR Brussel**

## **ENKELVOUDIG JAARVERSLAG – BOEKJAAR 2013**

Aan de 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 2013 en leggen u de jaarrekening ter goedkeuring voor.

### **1. RESULTATEN EN POSITIE VAN DE VENNOOTSCHAP**

#### **1.1. RESULTATENREKENING**

##### **1.1.1. RESULTAAT**

Uit de jaarrekening blijkt dat de vennootschap gedurende het afgelopen boekjaar 2013 een winst na belastingen heeft geboekt van 87.990 KEUR, ten opzichte van een winst na belastingen van 146.723 KEUR in het vorige boekjaar 2012. Dit betekent een daling van 58.733 KEUR, waarvan hieronder de samenstelling:

<b>Resultaat</b>	<b>31/12/2013</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>Delta</b>
Bedrijfsresultaat	109.937	159.559	-49.622
Financieel resultaat	8.817	-15.407	24.224
<b>Resultaat uit de gewone bedrijfsuitoefening</b>	<b>118.754</b>	<b>144.152</b>	<b>-25.398</b>
Uitzonderlijk resultaat	-26.440	2.549	-28.989
<b>Resultaat voor belastingen</b>	<b>92.314</b>	<b>146.701</b>	<b>-54.387</b>
Belastingen op het resultaat	-4.324	22	-4.346
<b>Netto-resultaat van het boekjaar</b>	<b>87.990</b>	<b>146.723</b>	<b>-58.733</b>

##### **1.1.2. BEDRIJFSRESULTAAT**

De daling in 2013 ten opzichte van 2012 is voornamelijk toe te schrijven aan een lagere bijdrage van de Recycling activiteit in Hoboken en eenmalige kosten die het gevolg zijn van het op elkaar afstemmen van de IFRS en statutaire waarderingsregels voor de pensioenverplichtingen (zie ook § 1.2.9 hieronder).

### 1.1.3. ECONOMISCHE CONTEXT PER ACTIVITEIT

#### A. RECYCLING

De inkomsten van het segment Recycling daalden in 2013 in vergelijking met 2012, voornamelijk als gevolg van een daling in de metaalprices. Raffinage-inkomsten lagen hoger op jaarbasis: ondanks een tweede stillegging van de smelter voor onderhoud verwerkte de business een groter volume.

In industriële bijproducten stegen de verwerkte volumes ten opzichte van 2012 dankzij hogere volumes van de non-ferro metaalsector. Hoewel de concurrentie in dit marktsegment is toegenomen, is Umicore erin geslaagd bijkomende aanvoerstromen vast te leggen en haar klantenportefeuille uit te breiden.

De aanvoer van materialen op het einde van hun levensduur daalde op jaarbasis. Toenemende concurrentie maakte dat er minder elektronisch schroot beschikbaar was, vooral in de markt van minder complexe materialen. Voor gebruikte autokatalysatoren bleven de aanvoervolumes en de commerciële voorwaarden onder druk staan in 2013. Umicore versterkte haar positie in de markt voor industriële katalysatoren.

De meeste metaalprices daalden fors ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van palladium. Voor sommige edelmetalen werd de impact op de winst en kasstroom van Recycling beperkt omdat de prices in vorige periodes waren ingedekt via langetermijncontracten. De lagere spotprices voor speciale metalen zoals selenium, tellurium, ruthenium en iridium, die niet kunnen ingedekt worden, bleven de marges negatief beïnvloeden.

De vennootschap heeft haar samenwerking met (H)EV-producenten voor de verwerking van hun gebruikte batterijen met succes versterkt.

#### B. ENERGY MATERIALS

De business unit Cobalt and Specialty Materials zag haar inkomsten stijgen op jaarbasis.

De activiteit Ceramics & Chemicals noteerde hogere inkomsten, omdat de hogere verkoopvolumes voor kobalt- en nikkelverbindingen de lagere premies compenseerden. De business line Battery Grade Oxydes levert precursoren aan de activiteit Rechargeable Battery Materials. De inkomsten voor Rechargeable Battery Materials stegen fors in vergelijking met 2012. De verkoopvolumes voor kathodemateriaal met een hoge energiedensiteit stegen aanzienlijk, voornamelijk dankzij een groeiende vraag naar polymeercellen gebruikt in gesofisticeerde draagbare elektronische apparaten, zoals tablets en smartphones. De vraag naar materialen gebruikt in eenvoudiger draagbare toestellen, zoals de traditionele notebook Pc's die de meer standard NMC (nickel-manganees-cobalt)-materialen gebruiken, daalde. Gezien de overcapaciteit en de felle concurrentie heeft Umicore de verkoop aan dit segment afgebouwd. De vraag van de automobielsector kon profiteren van een geleidelijk stijgende verkoop van elektrische voertuigen. De verkoop van metaal carboxylaten nam verder toe en nieuwe producten konden met succes geïntroduceerd worden in nieuwe markten.

De verkopen van kobaltpoeders in de business line Tool Materials bleef stabiel in vergelijking met de volumes opgetekend in 2012. Deze activiteit werd beïnvloed door een lagere vraag vanuit de bouwsector. De sterke concurrentie in deze markten bleef een ongunstig effect hebben op de marges.

De kobalt en nikkel recyclage- en raffinagediensten konden opnieuw hogere producties laten optekenen gedurende het jaar.

De resultaten van de business unit Electro-Optic Materials daalden op jaarbasis en dat was voornamelijk te wijten aan de marktomstandigheden voor zuivere germaniumlenzen en substraten. Het effect van de inkomstendaling werd verzacht door de kostenbepalende maatregelen die in 2012 werden ingevoerd, selectieve prijsverhogingen in bepaalde segmenten en een hogere bijdrage van de raffinage- en recyclageactiviteiten.

De inkomsten voor germaniumsubstraten daalden ingevolge een verdere achteruitgang in de markt van de fotonische concentratoren voor aardse toepassingen. Ook de verkopen aan de sector van de LED-verlichting daalden omdat Umicore een meer selectieve benadering hanteerde voor dit segment. De leveringen aan de ruimtevaartindustrie namen toe omdat Umicore een aantal nieuwe contracten afsloot met klanten.

De activiteit hoogzuivere chemicaliën profiteerde van de fors hogere vraag naar germanium tetrachloride gebruikt in glasvezel en dit dankzij een stijgend marktaandeel.

De verkopen van afgewerkte optische producten lag hoger dan vorig jaar dankzij de hogere vraag voor commerciële infraroodtoepassingen, onder meer in de auto- en beveiligingssector. De vraag naar germaniumplaatjes bleef beperkt in een zeer concurrentiële markt.

#### C. PERFORMANCE MATERIALS

De inkomsten voor de business unit Zinc Chemicals haalden een gelijkaardig niveau als vorig jaar.

De verkoopvolumes voor Fine Zinc Powders liepen terug als gevolg van een lagere vraag naar roestwerende verf op de Europese markt. De vraag naar chemische toepassingen bleef op een vergelijkbaar niveau als vorig jaar. De vraag naar Zinc Oxide producten daalde op jaarbasis voornamelijk door de lagere orders vanuit de banden- en chemische industrie. Dit werd gedeeltelijk gecompenseerd door toegenomen verkopen voor diervoeding en keramische toepassingen.

De lagere beschikbaarheid van zinkhoudende residuen beïnvloedde de marges van de recyclage activiteit, verder versterkt door de lage zinkprijzen.

In Zinc Battery Materials stegen de verkopen van zinkpoeders voor gebruik in primaire batterijen. Terwijl de globale vraag naar alkalinebatterijen stabiel bleef, slaagde Umicore erin haar marktaandeel in Europa en Azië te verhogen.

De verkoopvolumes en inkomsten van Building Products bleven stabiel op jaarbasis, ondanks een trage start van het jaar als gevolg van de slechte weersomstandigheden.

#### D. CORPORATE

De globale bedrijfskosten bevonden zich op hetzelfde niveau als in 2012.

#### 1.1.4. FINANCIËEL RESULTAAT

Het financieel resultaat bedroeg +8.817 KEUR vergeleken met een verlies van 15,407 KEUR in 2012, of een positieve wijziging van 24.223 KEUR. Deze fluctuatie wordt als volgt verklaard:

De dividendinkomsten in 2013 (99.449 KEUR) stegen tegenover 2012 (74.666 KEUR) of een toename van 24.783 KEUR. Vorig jaar lagen de inkomsten uit dividenden lager omdat er minder dividenden ontvangen werden van Umicore International, gedeeltelijk goedge maakt door de uitkering van een uitzonderlijk dividend in 2012 door Umicore France.

De interestlasten in 2013 waren vergelijkbaar met vorig jaar (-90.178 KEUR vs. -91.381 KEUR).

De andere financiële inkomsten en kosten voor een netto bedrag van -1.121 KEUR (2012: -2.523 KEUR) omvatten voornamelijk de wisselkoersresultaten en diverse kosten zoals bankkosten en financiële kortingen op verkoopfacturen.

#### 1.1.5. UITZONDERLIJK RESULTAAT

Het uitzonderlijk resultaat van -26.440 KEUR in 2013 omvat onder anderen een waardevermindering van -10.630 KEUR op de Nyrstar aandelen (de slotkoers van eind december 2013 bedroeg 2,31 EUR/aandeel te vergelijken met de 2012 slotkoers van 4,49 EUR/aandeel).

Op basis van de status van het eigen vermogen en de verzwakking van de lokale munt tegenover de Euro werden er waardeverminderingen geboekt voor de volgende participaties: Umicore USA (-5.800 KEUR) en Umicore Argentina (-3.070 KEUR). In diezelfde context werd een waardevermindering geboekt voor Umicore Specialty Materials Brugge teruggenomen voor een bedrag van 900 KEUR. Een waardevermindering werd ook geboekt voor Umicore Australia (-7.850 KEUR) ingevolge de sluiting van de productieactiviteit.

In 2012 omvatte het uitzonderlijk resultaat van +2.549 KEUR waardeverminderingen op participaties (-48.262 KEUR) en de boeking van een provisie voor de herstructurering in Olen (-1.491 KEUR), die volledig werden gecompenseerd door een meerwaarde gerealiseerd op de verkoop van de aandelen van Umicore Financial Services aan Umicore International (46.366 KEUR) en een positieve impact van 5.461 KEUR op de inbreng in natura in de joint venture beLife.

#### 1.1.6. BELASTINGEN OP HET RESULTAAT

De belastingen op het resultaat over het jaar 2013 bedragen -4.323 KEUR. Umicore recupereerde in 2013 het laatste deel dat overbleef van de historisch fiscaal overdraagbare verliezen.

#### 1.1.7. BESTEMMING VAN HET RESULTAAT

Rekening houdende met de winst van het boekjaar ad 87.990 KEUR en de overgedragen winst van 515.788 KEUR, de toewijzing aan en vrijmaking van onbeschikbare reserves naar aanleiding van de bewegingen van eigen aandelen in 2013 voor een netto bedrag van -77.905 KEUR en het interim dividend van 55.884 KEUR uitbetaald in september 2013, bedraagt de te bestemmen winst 470.378 KEUR.

De raad van bestuur van Umicore zal aan de algemene vergadering van aandeelhouders een bruto dividend van 1,00 EUR per aandeel voorstellen, waarbij rekening zal gehouden worden met het interim dividend van 0,50 EUR/aandeel dat reeds werd uitgekeerd in september 2013.

### **1.2. BALANS**

#### 1.2.1. KAPITAALMUTATIES EN UITGIFTEPREMIES

Er zijn geen bewegingen te melden voor het kapitaal of de uitgiftepremie in 2013.

### 1.2.2. EIGEN AANDELEN

De waarde van de eigen aandelen steeg van 219.259 KEUR op 31 december 2012 naar 297.164 KEUR op 31 december 2013. De wijziging van 77,905 KEUR kan als volgt gedetailleerd worden:

Eigen aandelen	Aantal	KEUR
Saldo op 01/01/2013	8.113.488	219.259
Uitoefening van opties en toewijzing van gratis aandelen 01/13 - 12/13	-322.212	-6.782
Inkoop van eigen aandelen	2.437.385	84.687
Saldo op 31/12/2013	10.228.661	297.164

Het saldo vertegenwoordigt 8,52% van het totaal aantal uitgegeven aandelen.

### 1.2.3. INVESTERINGEN IN IMMATERIELE VASTE ACTIVA

Voor het boekjaar eindigend op 31 december 2013 bedroegen de investeringen in immateriële vaste activa 24.362 KEUR. Deze investeringen hadden voornamelijk betrekking op gekapitaliseerde R&D projecten (17.955 KEUR), gekapitaliseerde IS kosten (4.605 KEUR) en CO2-emissierechten (1.802 KEUR).

### 1.2.4. INVESTERINGEN IN MATERIELE VASTE ACTIVA

Er werd voor een totaal bedrag van 81.072 KEUR aan investeringen in materiële vaste activa geboekt. De voornaamste investeringen werden gedaan in de sites van Hoboken (53.298 KEUR) en Olen (22.682 KEUR). Het IS departement boekte hardware investeringen voor een bedrag van 4.835 KEUR.

In Hoboken werd er verder vooruitgang geboekt om de recyclagefabriek te verbeteren: de eerste fase van de upgrade en expansie van de bemonsteringsinstallatie werd afgewerkt en is operationeel sinds begin 2013; de tweede fase is op schema en zal naar verwachting tegen midden 2014 worden afgerond. Investeringen om de milieuprestaties van de fabriek nog te verbeteren zijn bijna voltooid. De verbeterde gasreinigingsinstallatie voor de hoogoven is geïnstalleerd, de biologische waterzuiveringsinstallatie werd opgeleverd en investeringen om de emissies te verminderen werden verdergezet in 2013. Er worden een aantal technische verbeteringen aangebracht aan de UHT smelter om de processen en operationele efficiëntie verder te optimaliseren.

De belangrijkste investering in Olen betreffen de investeringen in een nieuwe oven voor de productie van ultrafijne kobaltpoeders voor de business line Tool Materials en de revamp van de demineralisatielijn in de kobalt fabriek.

In de fabriek in Angleur werd het investeringsprogramma verdergezet. Verscheidene aanpassingen werden doorgevoerd om het energieverbruik van de nieuwe oven te beperken. Ook in Zolder werden investeringen gedaan om de processen aan de oven te verbeteren.

#### 1.2.5. FINANCIËLE VASTE ACTIVA

De waarde van de financiële vaste activa daalde met 29.371 KEUR. De belangrijkste toenames betreffen kapitaalverhogingen in Umicore Korea (14.418 KEUR) en Umicore Specialty Materials Brugge (2.000 KEUR). De verminderingen zijn te wijten aan een intercompany transfer van de participatie die werd aangehouden in Umicore Engineering (-18.570 KEUR) en de wijziging in de waarde van de Nyrstar aandelen (-11.470 KEUR, waarvan -10.630 KEUR de waardevermindering aan slotkoers betreft vermeld in §1.1.5 en -840 KEUR kapitaal betreft dat werd teruggestort). Verder werden er waardeverminderingen geboekt voor een bedrag van -15.820 KEUR (zie details ook in §1.1.5 hierboven).

#### 1.2.6. VOORRADEN

De totale waarde van de voorraden bedraagt 394.039 KEUR eind december 2013, hetzij een daling van 71.357 KEUR op jaarbasis tegenover 2012.

Deze daling is voornamelijk toe te schrijven aan lagere recycling inventarissen in Hoboken waar de lagere metaalprijs slechts gedeeltelijk worden gecompenseerd door hogere volumes. De inventaris in transit van andere filialen nam ook af.

Ook voor de activiteiten op de site in Olen daalde de waarde van de voorraad: voor Cobalt and Specialty Materials stellen we een daling vast tegenover vorig jaar, vooral door een lagere nikkel voorraad en bij Electro-Optic Materials was een lagere germanium voorraad verantwoordelijk voor de daling.

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

De vorderingen op minder dan één jaar verminderden van 259.282 KEUR op 31 december 2012 tot 220.493 KEUR op 31 december 2013 of een wijziging van -38.790 KEUR, ingevolge lagere commerciële vorderingen (-21.620 KEUR) en lagere beleggingen bij Umicore Financial Services (-17.741 KEUR).

#### 1.2.8. GELDBELEGGINGEN

De investeringen in eigen aandelen stegen van 219.259 KEUR naar 297.164 KEUR: zie pt. 1.2.2 eigen aandelen.

#### 1.2.9. PROVISIES VOOR RISICO'S EN LASTEN

De provisies stegen van 96.967 KEUR op 31 december 2012 tot 105.843 KEUR op het einde van 2013, of een toename van 8.877 KEUR op jaarbasis.

De belangrijkste wijziging heeft betrekking op de stijging van de provisies voor pensioenen (+13.920 KEUR), gedeeltelijk tenietgedaan door lagere provisies voor onderhoud (-2.142 KEUR) en een daling van de provisies voor overige risico's en kosten (-2,901 KEUR).

De invoering van de nieuwe IFRS boekhoudstandaard IAS19 Revised, ook van toepassing op de Belgische statutaire jaarrekening, heeft tot gevolg dat de zogenaamde "corridor" methode niet meer kan toegepast worden sinds 1 januari 2013. De provisies in de statutaire boeken zijn nu volledig in overeenstemming gebracht met de provisies in de IFRS boeken, wat resulteerde in een eenmalig impact van -9.710 KEUR op het operationeel resultaat. Te noteren valt tevens

dat de actuariële winsten en verliezen van het jaar, die in de IFRS boeken in het eigen vermogen vervat zijn, in de Belgische boeken in het resultaat verwerkt werden. Voor het jaar 2013 bedroegen deze actuariële verliezen -3.697 KEUR en werden deze ook in het bedrijfsresultaat geboekt.

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

In vergelijking met december 2012 stegen de financiële schulden met 44.106 KEUR.

Umicore betaalde een lening van 80.000 KEUR terug aan de banken en intercompany leningen voor 418.000 KEUR werden afgelost aan verschillende filialen binnen de groep.

Nieuwe lange termijn intercompany leningen voor eenzelfde bedrag van 418.000 KEUR werden toegekend voor een periode van 5 jaar en de korte termijn leningen ontvangen van Umicore Financial Services verhoogden met 124.106 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 van de vennootschap verwijzen wij u naar de Umicore website [www.umicore.com/sustainability/social](http://www.umicore.com/sustainability/social) en het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

##### Tewerkgestelde personen

Het totaal aantal werknemers (voltijdse equivalenten) op Umicore's loonlijst in België op jaareinde daalde van 2.967,9 in 2012 naar 2.923,3 eind 2013. Gemiddeld stelde Umicore 2.922,5 VTE tewerk tijdens het jaar 2013, te vergelijken met 2.978,7 VTE in de loop van 2012.

##### Ontwikkeling van personeel

Training en ontwikkeling worden beschouwd als een sleutelinvestering voor het opbouwen van competenties. Umicore wenst dat een personeelslid zijn eigen loopbaan stuurt alsook dat hij de nodige initiatieven kan nemen om zijn competenties blijvend te kunnen ontwikkelen bij Umicore. Het totaal aantal uren van formele en informele training bleven op een hoog niveau (149.089 uren in 2013, vergelijkbaar met de 151.598 uren in 2012). Het instrument MyCampus dat mensen toelaat hun eigen trainingsbehoeftes te beheren werd verder uitgerold in 2013.

##### Aantrekkelijke werkgever

Umicore streeft ernaar een aantrekkelijke werkgever te zijn zowel voor haar huidig als voor haar toekomstig personeel. In 2013 werd Umicore eens te meer erkend als "top employer" door het Top Employer Institute.

##### Veiligheid en gezondheid

In 2013 werden verschillende initiatieven en programma's geïmplementeerd in de verschillende sites, op maat van de behoeften van de business units, om het bewustzijn rond veiligheidscultuur binnen Umicore nog verder te verhogen en bij te dragen tot de ultieme doelstelling van nul ongevallen met werkverlet.

## **2. GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM**

Er deden zich na balansdatum geen gebeurtenissen voor die vermeld dienen te worden en die de interpretatie van de jaarrekening kunnen beïnvloeden.

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

In 2013 ging Umicore door met de implementatie van haar nieuwe strategie Vision 2015 die in juni 2010 was aangekondigd. Vision 2015 betreft Umicore's strategie die de economische, sociale en milieu doelstellingen van de onderneming bepaalt tot 2015 en daarna. Sleutelementen die Vision 2015 bepalen zijn de grondstoffenschaarste, de steeds strengere emissienormen, de nood aan hernieuwbare energie en de elektrificatie van het wagenpark. Ontwikkelingsinspanningen zullen zich concentreren op die gebieden met een uitzonderlijk groeipotentieel. De organisatiestructuur van de onderneming werd in juni 2010 aangepast om deze groeidomeinen te weerspiegelen door vier nieuwe business groups te introduceren: Catalysis, Energy Materials, Performance Materials en Recycling. Voor een breder overzicht i.v.m. de Vision 2015 strategie en de verwezenlijkingen in 2013 verwijzen wij naar het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

In lijn met haar strategie om haar recyclageactiviteiten uit te breiden, kondigde Umicore in oktober 2013 de intentie aan om de verwerkingscapaciteit in Hoboken op te trekken tot 500.000 ton per jaar – ongeveer 40% meer dan vandaag. Umicore heeft contact opgenomen met de bevoegde overheidsdiensten om de noodzakelijke vergunningen te verkrijgen. Het plan omvat een investering van zo'n 100 miljoen EUR gespreid over een periode van twee jaar. Deze moet in eerste instantie de capaciteit van de smelter en de hoogoven verbeteren door een aantal technische verbeteringen aan te brengen, inclusief deze die ontwikkeld werden in Umicore's ultra-high temperature (UHT) pilootinstallatie.

## **4. ONDERZOEK EN ONTWIKKELING**

De strategie en politiek i.v.m. onderzoek en ontwikkeling worden bepaald op het niveau van de groep. Voor een gedetailleerde bespreking van de O&O activiteiten verwijzen wij naar het jaarverslag over de geconsolideerde jaarrekening.

## **5. VERKLARING DEUGDELIJK BESTUUR**

### **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 ([www.umicore.com/governance](http://www.umicore.com/governance)) of kan op verzoek verkregen worden bij het departement Group Communications 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.

Wat de organisatiefilosofie betreft, gelooft Umicore in decentralisatie en in een ruime mate van autonomie voor elke business unit. De business units zijn op hun beurt dan weer verantwoordelijk voor hun eigen bijdrage tot de waardecreatie voor de Groep en voor het vasthouden aan de strategische oriëntaties, de beleidslijnen, de normen en de duurzaamheidsbenadering van de Groep.

In deze context meent Umicore dat een goede structuur van deugdelijk bestuur een noodzakelijke voorwaarde is voor haar succes op lange termijn. Dit impliceert een doelmatig beslissingsproces dat steunt op een duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden. Het moet een optimaal evenwicht mogelijk maken tussen een cultuur van ondernemerschap op het niveau van haar business units en doeltreffende sturing- en toezichtprocessen. Het Corporate Governance Charter gaat dieper in op de verantwoordelijkheden van de aandeelhouders, de Raad van Bestuur, de Gedelegeerd Bestuurder en het Directiecomité, alsook de specifieke rol van het Auditcomité en het Benoemings- en Remuneratiecomité. Deze Verklaring bevat informatie over onderwerpen van deugdelijk bestuur die vooral betrekking hebben op het boekjaar 2013.

## **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 aandeelhouders. De Raad wordt bijgestaan door een Auditcomité en een Benoemings- en Remuneratiecomité. Het dagelijks bestuur van Umicore is toevertrouwd aan de Gedelegeerd Bestuurder, die tevens voorzitter is van het Directiecomité. Het Directiecomité is verantwoordelijk voor de uitwerking van de algemene strategie van Umicore en het overmaken voor bespreking en goedkeuring ervan aan de Raad van Bestuur. Het Directiecomité is verantwoordelijk voor de implementatie van deze 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 het bedrijf op de korte, middellange en lange termijn geconfronteerd kan worden (zie hoofdstuk Risicobeheer) en zorgt voor de aanwezigheid van systemen om deze 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 managementplatformen in Zuid-Amerika, China, Noord-Amerika en Japan. De hoofdzetel van Umicore is gevestigd in België. Deze 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 2013 waren er 120.000.000 Umicore-aandelen in omloop. De historiek van de vertegenwoordiging van het kapitaal van Umicore kan geraadpleegd worden op [www.umicore.com/investorrelations](http://www.umicore.com/investorrelations). De volgende aandeelhouders hadden per 31 december 2013 een belang van 3 % of meer aangegeven:

- Umicore (eigen aandelen):	10.228.661 aandelen (8,52%)
- Family Trust Desmarais, Albert Frère en Groupe Brussel Lambert NV:	6.017.276 aandelen (5,01%)
- BlackRock Inc.:	5.957.971 aandelen (4,96%)
- Franklin Templeton Institutional LLC:	3.691.759 aandelen (3,08%)
- Vanguard Precious Metals and Mining Fund:	3.620.000 aandelen (3,02%)

Umicore bezat 10.228.661 eigen aandelen op 31 december 2013, hetzij 8,52% 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 men vinden in het Corporate Governance Charter en op de website van Umicore.

Tijdens het jaar werden 296.912 eigen aandelen gebruikt in de context van de uitoefening van aandelenopties voor het personeel en werden 25.300 aandelen gebruikt voor toekenningen van aandelen, waarvan 2.900 aan de leden van de Raad van Bestuur, 19.000 aan de leden van het Directiecomité en 3.400 in het kader van de partiële omzetting van de bonus van de Gedelegeerd Bestuurder.

#### **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 (of jaarlijkse) algemene vergadering van aandeelhouders. Er zal geen dividend worden uitbetaald als dit de financiële stabiliteit van de vennootschap in gevaar zou brengen.

In 2013 heeft Umicore een brutodividend uitgekeerd van € 1,00 per aandeel voor het boekjaar 2012. Dit is hetzelfde bedrag als het brutodividend dat met betrekking tot het boekjaar 2011 werd uitgekeerd.

In augustus 2013 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 5 september 2013 een bruto interimdividend betaald van € 0,50 per aandeel. Op 5 februari 2014 besliste de Raad om de aandeelhouders een totaal bruto dividend van € 1,00 per aandeel voor te stellen voor het boekjaar 2013. Indien de voorgestelde winstbestemming door de aandeelhouders wordt goedgekeurd, zal er dus in mei 2014 een bruto dividend van € 0,50 per aandeel worden uitgekeerd (dit is het totale dividend verminderd met het reeds betaalde interimdividend).

De System Paying Agent die voor de uitbetaling van het dividend van 2013 werd aangesteld, is:

KBC Bank  
Havenlaan, 2  
1080 Brussel

### 5.3.3. ALGEMENE VERGADERINGEN VAN AANDEELHOUDERS IN 2013

De statuten van Umicore bepalen dat de jaarvergadering plaatsvindt op de laatste dinsdag van april om 17 uur.

De jaarvergadering van 2013 vond plaats op 30 april 2013. Op deze vergadering werden de klassieke besluiten goedgekeurd betreffende de jaarrekening, de resultaatbestemming alsook de kwijtingen voor de Raad van Bestuur en de commissaris voor hun respectieve mandaten in 2012. Daarnaast werd Isabelle Bouillot herbenoemd tot bestuurder voor een periode van drie jaar en werd het mandaat van Shohei Naito als onafhankelijk bestuurder met één jaar verlengd. Frans van Daele werd tevens tot nieuwe, onafhankelijke bestuurder benoemd voor drie jaar, maar in juli 2013 diende hij zijn ontslag in na zijn aanstelling als kabinetschef van ZM Koning Filip. De aandeelhouders hebben eveneens Barbara Kux als nieuwe, onafhankelijke bestuurder benoemd met ingang van 1 januari 2014 voor een periode eindigend na de jaarvergadering van 2017. Verder keurde de jaarvergadering de vergoeding van de Raad van Bestuur voor 2013 goed. Details van de vergoeding die in 2013 aan de bestuurders werd betaald, zijn beschikbaar in het Remuneratieverslag.

Eveneens op 30 april 2013 hernieuwde een buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders de machtiging aan de vennootschap en haar dochtervennootschappen om Umicore-aandelen op de gereguleerde markt te verwerven binnen een grens van 10% van het geplaatste kapitaal, aan een prijs per aandeel van € 4,00 tot € 75,00, en dit voor een periode eindigend op 30 juni 2015.

## **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 ten minste zes leden bestaan. De bestuurders mogen normaal niet langer dan 4 jaar zetelen. In de praktijk worden ze verkozen voor een periode van drie jaar en zijn ze herverkiesbaar.

Bestuurders kunnen op elk moment worden ontslagen na een besluit van een algemene vergadering die beslist met een eenvoudige meerderheid van stemmen. Er is geen aanwezigheidsvereiste voor het ontslag van bestuurders. De statuten bieden de Raad de mogelijkheid om bestuurders te coöpteren wanneer een plaats openvalt. De eerstvolgende algemene vergadering van aandeelhouders moet beslissen over de definitieve benoeming van de bovengenoemde bestuurder. De nieuwe bestuurder vervolledigt de termijn van zijn of haar voorganger.

Op 31 december 2013 was de Raad van Bestuur samengesteld uit tien leden: negen niet-uitvoerende bestuurders en één uitvoerend bestuurder. Op dezelfde datum waren vier bestuurders onafhankelijk in de betekenis van artikel 526ter van het Wetboek van vennootschappen en bepaling 2.3 van de Belgische Corporate Governance Code 2009. Ten gevolge van de benoeming van Barbara Kux als nieuwe, onafhankelijke bestuurder per 1 januari 2014 (zoals beslist door de algemene vergadering van 30 april 2013) zal de Raad van Bestuur op die datum uit elf leden bestaan, waaronder tien niet-uitvoerende bestuurders en vijf onafhankelijke bestuurders.

Twee (hetzij 20%) van de tien leden van de Raad van Bestuur die in functie waren op 31 december 2013 zijn vrouwen. Na de toetreding van Barbara Kux tot de Raad van Bestuur op 1 januari 2014 zal dit aantal oplopen tot drie (of 27,27%). Umicore streeft ernaar het minimum

vertegenwoordigingsniveau van één/derde, zoals opgelegd door het Wetboek van vennootschappen en de aanbevelingen van de Belgische Commissie Corporate Governance, duidelijk binnen de opgelegde termijn, dit wil zeggen vóór 1 januari 2017, te bereiken. Zowel het Benoemings- en Remuneratiecomité als de Raad van Bestuur zullen rekening houden met de vereiste van genderdiversiteit bij de behandeling van vacante bestuursmandaten in de komende jaren.

De samenstelling van de Raad van Bestuur onderging de volgende wijzigingen in 2013:

- Frans van Daele werd benoemd tot nieuwe, onafhankelijke bestuurder voor een duur van drie jaar te rekenen vanaf 30 april 2013. Hij nam echter ontslag in juli 2013 na zijn aanstelling als kabinetschef van ZM Koning Filip;
- Barbara Kux werd benoemd tot nieuwe, onafhankelijke bestuurder met ingang van 1 januari 2014 voor een periode eindigend na de jaarvergadering van 2017.

#### 5.4.2. VERGADERINGEN EN ONDERWERPEN

De Raad van Bestuur heeft vijf gewone vergaderingen gehouden in 2013. Dit is een vermindering met één ten opzichte van 2012, maar kan verklaard worden door de verdaging van een oorspronkelijk in december 2013 geplande vergadering naar begin januari 2014. De Raad nam ook eenmaal beslissingen via een eenparig schriftelijk besluit.

Onder meer de volgende onderwerpen werden in 2013 behandeld door de Raad:

- de financiële prestaties van de Groep;
- de goedkeuring van de jaarlijkse en de halfjaarlijkse financiële rekeningen;
- de vaststelling van de statutaire en geconsolideerde jaarrekeningen, inclusief de bestemming van het resultaat en het voorstel van jaarlijks dividend, evenals de statutaire en geconsolideerde jaarverslagen;
- de goedkeuring van de agenda en bijeenroeping van een gewone en een buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders;
- een stand van zaken inzake Vision 2015;
- investeringsprojecten;
- beoordeling inzake duurzame ontwikkeling
- strategische opportuniteiten en operationele uitdagingen;
- business updates en technologie-review;
- M&A-projecten;
- reviews van EHS, Communicatie en Human Resources;
- het jaarlijkse evaluatieproces van de Gedelegeerd Bestuurder en de andere leden van het Directiecomité voor 2012;
- de opvolgingsplanning op het niveau van de Raad van Bestuur;
- de uitkering van een interimdividend;
- de hernieuwing van het mandaat van de commissaris.

De Raad bezocht ook de Automotive Catalyst fabriek van Umicore in Florange (Frankrijk).

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

Om de twee jaar organiseert de Voorzitter een evaluatieonderzoek in verband met de samenstelling, de functionering en de prestaties van de Raad van Bestuur en zijn comités.

Het laatste evaluatieproces vond plaats in 2013, aan de hand van een individueel evaluatieformulier. Hierbij werd aan de bestuurders gevraagd om de volgende punten te evalueren: de samenstelling van de Raad, de selectie en benoeming van bestuurders, de werking van de Raad (agenda, vergaderingen, voorzitterschap en secretariaat), de kwaliteit van de informatieverstrekking, de cultuur binnen de Raad, de prestaties van de Raad, de verhouding met het Directiecomité, en ten slotte het Auditcomité en het Benoemings- en Remuneratiecomité.

De resultaten van de evaluatie werden een eerste maal besproken tijdens de in september 2013 gehouden vergadering van de Raad en werden verder grondig behandeld tijdens een in februari 2014 gehouden vergadering van de Raad.

#### 5.4.4. AUDITCOMITÉ

De samenstelling van het Auditcomité en de kwalificaties van zijn leden zijn volledig in lijn met de vereisten van artikel 526bis van het Wetboek van vennootschappen en de Belgische Corporate Governance Code 2009.

Het Auditcomité bestaat uit drie niet-uitvoerende bestuurders van wie er twee onafhankelijk zijn. Isabelle Bouillot, die vanaf 30 april 2013 niet langer als onafhankelijk bestuurder kan worden beschouwd, werd vervangen door Rudi Thomaes als lid van het Comité met ingang van 30 april 2013. Alle leden van het Auditcomité hebben een ruime ervaring op het gebied van boekhouding en audit zoals uit hun curriculum blijkt.

Het Comité heeft vier maal vergaderd in 2013. Naast de financiële rekeningen van 2012 en deze van het eerste halfjaar 2013, besprak het Comité de volgende onderwerpen: de aanstelling van een nieuw hoofd van het internal audit departement, treasury-onderwerpen, de hernieuwing van het mandaat van de commissaris, metaalinventaris methodologie, de stand van zaken inzake minimum interne-controlevereisten ("MICR"), een overzicht van de risico's verbonden aan de werknemersvoordelen binnen de Umicore-Groep en de activiteitenverslagen van de interne audit. Het Auditcomité evalueerde tevens de vergoeding 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. Isabelle Bouillot, die vanaf 30 april 2013 niet langer als onafhankelijk bestuurder kan worden beschouwd, werd op 30 april 2013 vervangen door Shohei Naito als lid van het Comité. Het Benoemings- en Remuneratiecomité heeft twee vergaderingen gehouden in 2013. Tijdens dezelfde periode besprak het Comité het remuneratiebeleid voor de leden van de Raad van Bestuur, de leden van de Comités van de Raad en die van het Directiecomité, en de regels van de aandelen- en optieplannen die in 2013 werden aangeboden.

Het Benoemings- en Remuneratiecomité was actief betrokken bij de benoeming van Frans van Daele (die ontslag nam in juli 2013) en Barbara Kux als nieuwe leden van de Raad, evenals bij de evaluatie van de Raad en zijn Comités. Het Comité besprak ook de opvolgingsplanning op het niveau van de Raad 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 Gedelegeerd Bestuurder, die benoemd is door de Raad van Bestuur. De leden van het Directiecomité worden door de Raad van Bestuur benoemd op voorstel van de Gedelegeerd Bestuurder en op aanbeveling van het Benoemings- en Remuneratiecomité.

Op 31 december 2013 bestond het Directiecomité uit zeven leden, inclusief de Gedelegeerd Bestuurder.

### **5.5.2. EVALUATIE**

De prestaties van de leden van het Directiecomité worden jaarlijks individueel beoordeeld door de Gedelegeerd Bestuurder en besproken met het Benoemings- en Remuneratiecomité. De resultaten worden voorgelegd aan, en besproken door de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur komt tevens jaarlijks in een niet-uitvoerende sessie (d.w.z. zonder de Gedelegeerd Bestuurder) samen om de prestaties van de Gedelegeerd Bestuurder te beoordelen en te bespreken.

Deze evaluaties vonden plaats op 6 februari 2013.

## **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 betreffende marktmisbruik.

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

### **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 de vennootschap 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 2013, behalve deze met betrekking tot de 10.228.661 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 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 de 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 beslissen 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 maatschappelijk doel of de vennootschapsvorm.

De statuten van de vennootschap werden niet gewijzigd in 2013.

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

Het kapitaal van de vennootschap kan worden verhoogd na een beslissing van de Raad, binnen de grenzen van het zogenoemde toegestaan kapitaal. Hiervoor moet toestemming worden verleend door een buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders; deze machtiging is beperkt in tijd en omvang en onderworpen aan specifieke vereisten op het vlak van rechtvaardiging en doeleinden. De buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 26 april 2011 (besluiten gepubliceerd op 10 juni 2011) heeft 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. Op 31 december 2013 was van deze toestemming nog geen gebruik gemaakt. De huidige machtiging zal op 9 juni 2016 vervallen.

Op grond van een besluit van de buitengewone algemene vergadering van aandeelhouders van 30 april 2013 is de Raad gemachtigd om eigen aandelen van de vennootschap in te kopen op een gereguleerde markt binnen een grens van 10% van het geplaatste kapitaal, aan een

prijs per aandeel van € 4,00 tot € 75,00 tot en met 30 juni 2015. Deze machtiging werd ook aan de dochterondernemingen van de vennootschap verleend. De vennootschap heeft in totaal 2.437.385 eigen aandelen ingekocht in 2013 in uitvoering van voormelde machtiging (en van de vorige machtiging de dato 31 mei 2012).

**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 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 jaarvergadering van 26 april 2011 heeft het mandaat als commissaris van PricewaterhouseCoopers Bedrijfsrevisoren/Réviseurs d'Entreprises BCVBA/SCCRL hernieuwd voor een periode van drie jaar. De commissaris wordt gezamenlijk vertegenwoordigd door BVBA Marc Daelman, zelf vertegenwoordigd door Marc Daelman, en Emmanuèle Attout.

Een document met de onafhankelijkheidscriteria die Umicore hanteert voor haar commissaris kan worden aangevraagd bij de vennootschap.

**5.8. GEDRAGSCODE**

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

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

De Gedragscode werd gepubliceerd in 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 kan geraadpleegd worden in bijlage 5 van het Corporate Governance Charter.



## **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**

#### **Remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur**

In principe moet de vergoeding voor de niet-uitvoerende leden van de Raad volstaan om personen met het door de Raad 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, 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 baseert zijn voorstellen op een onderzoek van de geldende marktomstandigheden voor beursgenoteerde ondernemingen die in de BEL 20-index zijn opgenomen en voor andere Europese ondernemingen van gelijkaardige omvang in de sectoren chemie, metaal en materialen. De resultaten van het onderzoek worden in het Benoemings- en Remuneratiecomité besproken en de Raad bepaalt de vergoeding voor niet-uitvoerende bestuurders en leden van de Raad die aan de jaarvergadering zal worden voorgesteld.

#### **Vergoeding niet-uitvoerende bestuurders**

De vergoeding van de niet-uitvoerende leden van de Raad bleef in 2013 op hetzelfde niveau als in het vorige jaar en bestond uit de volgende elementen:

- **Voorzitter:** vaste jaarlijkse vergoeding: € 40.000 + € 5.000 per bijgewoonde vergadering + 300 Umicore aandelen.
- **Bestuurder:** vaste jaarlijkse vergoeding: € 20.000 + € 2.500 per bijgewoonde vergadering + 300 Umicore aandelen.

In 2012 bedroeg de vergoeding van de leden van de Comités:

#### **Auditcomité**

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

#### **Benoemings- en Remuneratiecomité**

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

**Overzicht vergoeding Raad van Bestuur in 2013**

<b>Naam</b>		<b>(In €)</b>	<b>Bijgewoone vergaderingen</b>
Thomas Leysen (Voorzitter) (niet-uitvoerend bestuurder)	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	40.000	
	Vergoeding per bijgewoone vergadering	5.000	5/5
	Waarde van de 300 toegewezen aandelen	11.018	
	<b>Benoemings- en bezoldigingscomité</b>		
	Vergoeding per bijgewoone vergadering	5.000	2/2
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>86.018</b>	
Marc Grynberg (uitvoerend bestuurder)	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Geen bezoldiging als bestuurder (zie verder bezoldiging Gedelegeerd bestuurder 2013)	-	5/5
Isabelle Bouillot (niet-uitvoerend bestuurder)	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	20.000	
	Vergoeding per bijgewoone vergadering	2.500	4/5
	Waarde van de 300 toegewezen aandelen	11.018	
	<b>Benoemings- en bezoldigingscomité</b>		
	Vergoeding per bijgewoone vergadering	3.000	1/1
	<b>Auditcomité</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	1.667	
Vergoeding per bijgewoone vergadering	3.000	2/2	
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>51.685</b>	
Uwe-Ernst Bufe (onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder)	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	20.000	
	Vergoeding per bijgewoone vergadering	2.500	5/5
	Waarde van de 300 toegewezen aandelen	11.018	
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>43.518</b>	
Arnoud de Pret (niet-uitvoerend bestuurder)	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	20.000	
	Vergoeding per bijgewoone vergadering	2.500	5/5
	Waarde van de 300 toegewezen aandelen	11.018	
	<b>Auditcomité</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	10.000	
	Vergoeding per bijgewoone vergadering	5.000	4/4
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>73.518</b>	
	<b>Raad van Bestuur</b>		

Ines Kolmsee (onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder)	Vaste jaarlijkse vergoeding	20.000	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	2.500	5/5
	Waarde van de 300 toegewezen aandelen	11.018	
	<b>Auditcomité</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	5.000	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	3.000	4/4
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>60.518</b>	
Shohei Naito (onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder)	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	20.000	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	2.500	5/5
	Waarde van de 300 toegewezen aandelen	11.018	
	<b>Benoemings- en bezoldigingscomité</b>		
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	3.000	1/1
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>46.518</b>	
Jonathan Oppenheimer (niet-uitvoerend bestuurder)	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	20.000	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	2.500	5/5
	Waarde van de 300 toegewezen aandelen	11.018	
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>43.518</b>	
Rudi Thomaes (onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder)	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	20.000	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	2.500	5/5
	Waarde van de 300 toegewezen aandelen	11.018	
	<b>Benoemings- en bezoldigingscomité</b>		
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	3.000	2/2
	<b>Auditcomité</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	3.333	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	3.000	2/2
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>58.851</b>	
Frans van Daele (onafhankelijk, niet-uitvoerend bestuurder) Benoemd door de GAV van 30 april 2013 – Aftreding op 23 juli 2013	<b>Raad van Bestuur</b>		
	Vaste jaarlijkse vergoeding	10.833	
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	2.500	1/1
	Waarde van de 200 toegewezen aandelen	7.345	
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>20.678</b>	
	<b>Raad van Bestuur</b>		

Klaus Wendel (niet-uitvoerend bestuurder)	Vaste jaarlijkse vergoeding	20.000	5/5
	Vergoeding per bijgewoonde vergadering	2.500	
	Waarde van de 300 toegewezen aandelen	11.018	
	<b>Totale bezoldiging</b>	<b>43.518</b>	

## 5.11.2. VERGOEDING GEDELEGEERD BESTUURDER EN DIRECTIECOMITÉ

### 5.11.2.1. Remuneratiebeleid voor de Gedelegeerd Bestuurder en het Directiecomité

Het Benoemings- en Remuneratiecomité legt de principes vast van het vergoedingsbeleid voor de Gedelegeerd Bestuurder en 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, en een aantrekkelijke variabele vergoeding als beloning voor de financiële en duurzaamheidsprestaties van de onderneming. De vergoeding en de voordelen voor de Gedelegeerd Bestuurder en de leden van het Directiecomité bestaan uit de volgende componenten: een vaste vergoeding, een variabele vergoeding, aandelengebaseerde incentives (toekenning van gratis aandelen en aandelenoptieplannen) onderworpen aan een lock-up periode, pensioenplannen en andere voordelen.

De opname van Umicore aandelen en stock-opties als deel van de vergoeding van de Gedelegeerd Bestuurder en het Directiecomité illustreert de wil van de Raad van Bestuur om aandeelhouderswaarde te creëren. Aandelen en stock-opties zijn niet gekoppeld aan prestatiecriteria op individueel of ondernemingsvlak. Bijgevolg kunnen de op 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 Gedelegeerd Bestuurder 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 leden van het Directiecomité met deze van de BEL 20-bedrijven en vergelijkbare Europese bedrijven.

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.

#### Remuneratiepakket Gedelegeerd Bestuurder

Het Benoemings- en Remuneratiecomité heeft op 1 februari 2013 het verloningspakket van de Gedelegeerd Bestuurder geëvalueerd op basis van een vergelijking met vergelijkbare ondernemingen en BEL 20-ondernemingen. Gelet op de uitdagende economische context en op voorstel van het Benoemings- en Remuneratiecomité heeft de Raad van Bestuur op 6 februari 2013 beslist om het verloningspakket van de Gedelegeerd Bestuurder niet te wijzigen in 2013.

#### Remuneratiepakket voor de leden van het Directiecomité

Het Benoemings- en Remuneratiecomité heeft op 1 februari 2013 het verloningspakket van de leden van het Directiecomité geëvalueerd. Zoals dat het geval was voor het verloningspakket

van de Gedelegeerd Bestuurder, is de Raad van Bestuur op 6 februari 2013 ingegaan op het voorstel van het Benoemings- en Remuneratiecomité om het verloningspakket van de leden van het Directiecomité ongewijzigd te laten in 2013.

#### 5.11.2.2. Vergoeding en voordelen Gedelegeerd Bestuurder

##### Vaste vergoeding

De Gedelegeerd Bestuurder ontving in 2013 een vaste brutovergoeding van € 660.000.

##### Variabel cashvergoedingsschema en evaluatiecriteria

Vanaf het referentiejaar 2012 bedraagt de potentiële jaarlijkse variabele cashvergoeding van de Gedelegeerd Bestuurder € 540.000, waarvan de helft met niet-ultgestelde uitbetaling op basis van de jaarlijkse individuele prestaties, inclusief de jaarlijkse algemene financiële prestaties van de Groep, het bereiken van de jaarlijkse strategische en duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Groep en de naleving van de waarden van de Groep.

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 eerste helft van de betaling gebeurt 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 de gemiddelde ROCE over deze drie jaar als referentie. De minimale ROCE wordt bepaald op 7,5% (= uitbetaling van 0%) en het maximum op 17,5% (= uitbetaling van 100%). Als het bereikte ROCE-percentage zich tussen de bovenvermelde niveaus bevindt, wordt het uitbetalingspercentage evenredig aangepast. Het uitbetalingspercentage wordt toegepast op de betreffende potentiële jaarlijkse variabele cashvergoeding, nl. één vierde van de potentiële jaarlijkse variabele cashvergoeding van het referentiejaar voor elk jaar van uitgestelde betaling.

De Gedelegeerd Bestuurder kan naar eigen goeddunken de variabele cashvergoeding geheel of gedeeltelijk in Umicore-aandelen laten omzetten.

Er zijn geen bepalingen die de vennootschap toelaten om enige aan de Gedelegeerd Bestuurder uitbetaalde variabele vergoeding terug te vorderen.

Aan het begin van elk referentiejaar worden de individuele doelstellingen 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.

De prestaties van de Gedelegeerd Bestuurder over het jaar worden beoordeeld door het Benoemings- en Remuneratiecomité. Tijdens een vergadering waarbij de Gedelegeerd Bestuurder niet aanwezig is, licht de Voorzitter de resultaten van deze beoordeling toe aan de Raad van Bestuur, die ze vervolgens bespreekt.

In 2014 zal de Gedelegeerd Bestuurder een bruto variabele cashvergoeding ontvangen van € 393.350. Dit bedrag omvat een bedrag van € 175.000 dat de niet-uitgestelde individuele component van zijn variabele cashvergoeding met betrekking tot de in 2013 geleverde prestaties vertegenwoordigt. Het saldo bestaat uit uitgestelde betalingen voor vorig jaren die als volgt worden berekend. Een bedrag van € 114.400 zal betaald worden als tweede helft van de uitgestelde betaling van zijn variabele cashvergoeding voor het referentiejaar 2011, op basis van de gemiddelde ROCE voor de referentiejaren 2011, 2012 en 2013. De gemiddelde ROCE van de Groep voor deze drie referentiejaren bedroeg 16,3%; dit leidt tot een uitbetaling van

88%, toe te passen op één/vierde van de potentiële jaarlijkse variabele cashvergoeding voor referentiejaar 2011.

Een bedrag van € 103.950 zal uitbetaald worden als eerste helft van zijn variabele cashvergoeding met uitgestelde betaling voor het referentiejaar 2012, op basis van de gemiddelde ROCE voor de referentie jaren 2012 en 2013. De gemiddelde ROCE van de Groep over deze twee jaren bedroeg 15,2%; dit leidt tot een uitbetaling van 77%, toe te passen op één/vierde van de potentiële jaarlijkse variabele cashvergoeding voor referentiejaar 2012.

Aandelengebaseerde incentives (toekenning van aandelen en aandelenopties)

De Raad van Bestuur kent Umicore-aandelen toe aan de Gedelegeerd Bestuurder als erkenning voor de diensten die in het vorige jaar werden verleend. Het aantal aandelen dat in 2014 aan de Gedelegeerd Bestuurder wordt toegekend voor diensten verleend in 2013 bedraagt 3.000 met een toekenningprijs van € 31,595 per aandeel en een totale waarde bij de toekenning van € 94.785. Tot de toekenning werd door de Raad van Bestuur beslist op 5 februari 2014. De toegekende aandelen zijn onderworpen aan een lock-up periode van drie jaar doch zonder vervalbepalingen.

In 2013 werden 75.000 aandelenopties aan de Gedelegeerd Bestuurder toegekend in het kader van het Umicore Incentive Stock Option Plan 2013, dat op 6 februari 2013 door de Raad van Bestuur werd geïmplementeerd. Deze opties hebben een uitoefenprijs van € 36,375 en hadden bij de toekenning een nominale waarde (berekend op basis van het Present Economic Value model) van € 436.115. Er is geen verwervingsperiode ("vesting period") en de opties kunnen worden uitgeoefend vanaf 1 maart 2016 tot 10 februari 2020. 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 "te bereiken doel"-plannen. Andere voordelen zijn de representatiekosten, de voordelen van alle aard (bedrijfswagen) en verzekeringen.

Totale vergoeding Gedelegeerd Bestuurder voor 2013

Alle componenten van de vergoeding die aan de Gedelegeerd Bestuurder werd toegekend voor het gerapporteerde jaar zijn opgenomen in de onderstaande tabel:

<b>Totale bezoldiging van Gedelegeerd bestuurder Marc Grynberg - in €</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Statuut van de Gedelegeerd bestuurder	Zelfstandige	Zelfstandige	Zelfstandige
Vaste bezoldiging	520.000	660.000	660.000
Variabele bezoldiging			
Huidig jaar	255,000	150.000	175.000
Uitgestelde betaling voor het jaar voordien	125,000	130.000	103.950
Uitgestelde betaling voor het jaar voorafgaand aan het jaar voordien *		125.000	114.400
Totale bruto cash bezoldiging	900.000	1.065.000	1.053.350
Niet-cash elementen			
- Notionele waarde van de toegewezen aandelen (diensten verleend in het ref. jaar)	108.000	109.125	94.785

- Notionele waarde bij de toekenning van de aandelenopties	997.200	551.768	436.115
- Pensioen			
Vast bijdrageplan	185.534	195.030	201.630
Te bereiken doelplan (dienstkost)	50.274	52.807	92.290
- Andere voordelen: Representatiekosten, voordelen in natura (bedrijfswagen), verzekeringsvoordelen	30.747	47.092	47.519
<b>Totaal</b>	<b>2.271.755</b>	<b>2.020.822</b>	<b>1.925.689</b>
* Op 25 maart 2013 besliste Marc Grynberg de 2de helft van zijn uitgesteld variabele cash verloning voor het referentiejaar 2010, € 125.000, te converteren in 3.400 Umicore aandelen gebaseerd op de afgesloten aandelenkoers van 25 maart 2013, € 36,185. Het verschil van deze conversie, € 1.971, werd cash betaald.			
* Op 10 februari 2014 besliste Marc Grynberg de 2de helft van zijn uitgesteld variabele cash verloning voor het referentiejaar 2011, € 114.400, te converteren in 3.400 Umicore aandelen gebaseerd op de afgesloten aandelenkoers van 7 februari 2014, € 32,98. Het verschil van deze conversie, € 2.268, werd cash betaald.			

### 5.11.2.3. Vergoeding en voordelen voor de leden van het Directiecomité

#### Vaste vergoeding

De vaste vergoeding kan voor elk lid van het Directiecomité verschillend zijn en is afhankelijk van criteria zoals ervaring. Globaal ontving het Directiecomité (met uitzondering van de Gedelegeerd Bestuurder) in 2013 een vaste brutovergoeding van € 2.330.000.

#### 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 van € 300.000 voor het referentiejaar 2013, waarvan de helft gespreid wordt uitbetaald op basis van de individuele prestaties (naleving van de waarden van de Groep, de milieuprestaties en de maatschappelijke prestatie).

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 helft van de betaling gebeurt 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 de gemiddelde ROCE over de drie jaar als referentie. De minimale ROCE wordt bepaald op 7,5% (= uitbetaling van 0%) en het maximum op 17,5% (= uitbetaling van 100%). Als het bereikte ROCE-percentages zich tussen de bovenvermelde niveaus bevindt, wordt het uitbetalingspercentage evenredig aangepast. Het uitbetalingspercentage wordt toegepast op de relevante potentiële jaarlijkse variabele cashvergoeding, nl. één/vierde van de potentiële jaarlijkse variabele cashvergoeding van het referentiejaar voor elk jaar van uitgestelde betaling.

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

Aan het begin van elk referentiejaar bepaalt de Gedelegeerd Bestuurder de jaarlijkse individuele doelstellingen voor elk lid van het Directiecomité op basis van hun verantwoordelijkheidsdomein. De jaarlijkse individuele doelstellingen zijn specifiek, meetbaar, overeengekomen, realistisch en tijdsgebonden, en houden rekening met de duurzaamheidsdoelstellingen op Groepsniveau.

De jaarlijkse prestatie van elk lid van het Directiecomité wordt eerst geëvalueerd door de Gedelegeerd Bestuurder. De resultaten van de evaluaties en de voorstellen van individuele variabele cashvergoeding worden door de Gedelegeerd Bestuurder aan het Benoemings- en Remuneratiecomité voorgelegd en daarna door de Raad goedgekeurd.

In 2014 zullen de leden van het Directiecomité samen een variabele cashvergoeding ontvangen van € 630.000 met betrekking tot de direct uitbetaalde individuele component van de variabele cashvergoeding voor 2013.

Naast de direct uitbetaalde individuele variabele vergoeding voor 2013 zullen de leden van het Directiecomité in 2014 tevens de tweede helft van hun variabele cashvergoeding met uitgestelde betaling voor het referentiejaar 2011 ontvangen, op basis van de gemiddelde ROCE voor de referentie jaren 2011, 2012 en 2013. De gemiddelde ROCE van de Groep voor deze drie referentie jaren bedroeg 16,3%; dit leidt tot een uitbetaling van 88%, toe te passen op één/vierde van de potentiële jaarlijkse variabele cashvergoeding voor referentiejaar 2011, hetzij € 70.000 voor ieder lid van het Directiecomité dat als Executive VP heeft gefungeerd voor het volledige jaar 2011, dan wel een pro rata bedrag ingeval van een onvolledig referentiejaar 2011. Het totale bedrag is € 246.400.

De leden van het Directiecomité zullen in 2014 eveneens de eerste helft ontvangen van de uitgestelde betaling van hun variabele cashvergoeding voor referentiejaar 2012, op basis van de gemiddelde ROCE voor de referentie jaren 2012 en 2013. De gemiddelde ROCE van de Groep voor deze jaren bedroeg 15,2%; dit leidt tot een uitbetaling van 77%, toe te passen op één/vierde van de potentiële jaarlijkse variabele cashvergoeding voor referentiejaar 2012, hetzij € 75.000 voor ieder lid van het Directiecomité dat als Executive VP heeft gefungeerd voor het volledige jaar 2012, dan wel een pro rata bedrag ingeval van een onvolledig dienstjaar. Het totale bedrag is € 250.250.

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

De Raad van Bestuur kent Umicore-aandelen toe aan de leden van het Directiecomité als erkenning voor de diensten die in het vorige jaar werden verleend. Het aantal aandelen dat in 2014 aan het Directiecomité werd toegekend voor diensten verleend in 2013 bedraagt 18.000 (3.000 per lid). De totale waarde bij de toekenning bedroeg € 568.710. De toekenningsprijs bedroeg € 31,595 per aandeel. De toekenning werd goedgekeurd door de Raad van Bestuur op 5 februari 2014 en de toegekende aandelen zijn onderworpen aan een lock-up periode van drie jaar, doch niet aan vervalbepalingen.

In 2013 werden aan de leden van het Directiecomité in totaal 87.500 aandelenopties toegekend (17.500 opties per lid) in het raam van het Umicore Incentive Stock Option Plan 2013, dat op 6 februari 2013 door de Raad van Bestuur werd geïmplementeerd. De opties hebben een uitoefenprijs van € 36,375 voor elk lid van het Directiecomité. De totale nominale waarde bij de toekenning (berekend op basis van het Present Economic Value model) bedroeg € 508.800. Er is geen verwervingsperiode ("vesting period") en de opties kunnen worden uitgeoefend van 1 maart 2016 tot 10 februari 2020.

#### Pensioen en andere voordelen

De pensioenvoordelen omvatten zowel vaste bijdrageplannen als de kosten van "te bereiken doel" plannen. Andere voordelen zijn representatiekosten, bedrijfswagens en verzekeringsvoordelen. In totaal bedroegen de pensioenkosten voor de leden van het Directiecomité € 623.913 in 2013.



**Totale samengevoegde vergoeding van het Directiecomité voor 2013**

<b>Samengevoegde bezoldiging van de leden van het Directiecomité in 2013 (exclusief de gedelegeerd bestuurder) - in €</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Vaste bezoldiging (beëindigingsvergoeding inbegrepen voor 2012)	2.005.260	3.029.251	2.330.000
Variabele bezoldiging			
Huidig jaar	655.000	395.000	630.000
Uitgestelde betaling voor het jaar voordien	385.000	350.000	250.250
Uitgestelde betaling voor het jaar voorafgaand aan het jaar voordien		315.000	246.400
<b>Totale bruto cashbezoldiging</b>	<b>3.045.260</b>	<b>4.089.251</b>	<b>3.456.650</b>
Niet-cashelementen			
- Notionele waarde van de toegewezen aandelen (diensten verleend in het ref. jaar)	676.530	581.745	568.710
- Notionele waarde bij de toekenning van de aandelenopties	1.662.000	772.476	508.800
- Pensioen			
Vast bijdrageplan	197.854	238.364	209.890
Te bereiken doelplan (dienstkost)	238.884	269.511	414.023
- Andere voordelen: Representatiekosten, voordelen bedrijfswagen, verzekeringsvoordelen en voor 2011 en 2012 voordelen verbonden aan expatriëring	351.054	394.701	361.926
<b>Totaal</b>	<b>6.171.582</b>	<b>6.346.048</b>	<b>5.519.999</b>

**5.11.3. BEZIT VAN AANDELEN EN AANDELENOPTIES EN TRANSACTIES IN 2013**
**Bezit van aandelenopties en transacties van het Directiecomité in 2013**

<b>Naam</b>	<b>Aantal opties op 31/12/2012</b>	<b>Aantal toegekende opties in 2013</b>	<b>Aantal uitgeoefende opties</b>	<b>Gemiddelde uitoefenprijs (in €)</b>	<b>Jaar van toekenning van de uitgeoefende opties</b>	<b>Aantal verbeurde opties</b>	<b>Aantal opties op 31/12/2013*</b>
Marc Grynberg	390.000	75.000	0			0	465.000
Stephan Csoma **	21.000	0	5.000	22,30	2010	0	16.000
Denis Goffaux	46.000	17.500	0			0	63.500
Hugo Morel	67.500	17.500	25.000	22,30	2010	0	60.000
Filip Platteeuw **	17.500	17.500	0			0	35.000
Pascal Reymondet	92.500	17.500	15.000	22,30	2010	0	95.000
Marc Van Sande	92.500	17.500	21.162	22,30	2010	0	88.838

\* Deze opties kunnen worden uitgeoefend aan een uitoefenprijs van € 14,44 tot € 39,25

\*\* Het aantal opties gehouden op 31/12/2012 is het aantal opties toegekend in hun functie voor hun aanstelling als lid van het Directiecomité

Meer informatie over uitgeoefende opties en andere aandelentransacties van leden van het Directiecomité en de Raad van Bestuur vindt u op [www.fsma.be](http://www.fsma.be)

**Bezit van aandelen op het niveau van het Directiecomité in 2013**

<b>Naam</b>	<b>Aantal aandelen aangehouden op 31/12/2011</b>	<b>Aantal aandelen aangehouden op 31/12/2012</b>	<b>Aantal aandelen aangehouden op 31/12/2013</b>
Marc Grynberg	143.000	146.000	152.400
Stephan Csoma	2.000	0	500
Denis Goffaux	5.000	4.500	7.500
Hugo Morel	27.250	6.000	9.000

Filip Platteeuw	3.600	1.000	1.500
Pascal Reymondet	14.750	17.750	20.750
Marc Van Sande	21.800	15.000	9.000
<b>Totaal</b>	<b>217.400</b>	<b>190.250</b>	<b>200.650</b>

#### Bezit van aandelen op het niveau van de Raad van Bestuur in 2013

Naam	Aantal aandelen aangehouden op 31/12/2011	Aantal aandelen aangehouden op 31/12/2012	Aantal aandelen aangehouden op 31/12/2013
Thomas Leysen	871.320	626.620	676.920
Isabelle Bouillot	300	600	900
Uwe-Ernst Bufe	300	600	900
Arnoud de Pret	5.300	5.600	5.900
Ines Kolmsee	205	505	805
Shohei Naito	300	600	900
Jonathan Oppenheimer	300	600	900
Rudi Thomaes	-	905	1.205
Klaus Wendel	7.425	7.725	8.025
<b>Totaal</b>	<b>885.450</b>	<b>643.755</b>	<b>696.455</b>

#### Contractuele relaties

##### Contract tussen Umicore en Marc Grynberg, Gedelegeerd Bestuurder

Rekening houdend met de anciënniteit van Marc Grynberg in de Umicore Groep, heeft de Raad 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 Gedelegeerd Bestuurder zal ten titel van minimumschadevergoeding een totale vertrekvergoeding van drie jaar van zijn jaarlijks basissalaris worden uitgekeerd indien hij binnen een periode van twaalf maanden na een wijziging van controle als gevolg van een overnamebod wordt ontheven van zijn functie als Gedelegeerd Bestuurder (niet cumulatief met de vorige bepaling).
- De Raad van Bestuur beslist vrij 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 uit 2007 zal een lid van het Directiecomité, indien hij uit zijn functie zou worden ontheven binnen twaalf maanden na een wijziging van controle over de vennootschap, recht hebben op een totale vergoeding ter waarde van 36 maanden van zijn basissalaris. Dat geldt voor alle leden van het Directiecomité, met uitzondering van Denis Goffaux, wiens arbeidsovereenkomst werd ondertekend op 1 juli 2010, evenals Stephan Csoma en Filip Platteeuw wier arbeidsovereenkomsten op 1 november 2012 werden ondertekend.

##### Individuele regelingen in geval van beëindiging van de overeenkomst door Umicore

Stephan Csoma en Filip Platteeuw werden op 1 november 2012 benoemd tot lid van het Directiecomité. Rekening houdend met hun anciënniteit binnen de Umicore Groep zal hen in geval van beëindiging van hun overeenkomst een totale vergoeding worden uitbetaald van achttien maanden basissalaris. Het Benoemings- en Remuneratiecomité heeft deze regeling aanbevolen in lijn 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. De Raad van Bestuur beslist of de variabele cashvergoeding deel uitmaakt van een eventuele finale vergoeding.

Denis Goffaux werd op 1 juli 2010 tot Chief Technology Officer benoemd. Rekening houdend met de anciënniteit van Denis Goffaux binnen de Umicore Groep zal hem in geval van beëindiging van zijn overeenkomst een totale vergoeding worden uitbetaald van achttien maanden basissalaris. Het Benoemings- en Remuneratiecomité heeft deze regeling aanbevolen in lijn met de Belgische Corporate Governance wet van 6 april 2010 en deze regeling werd op 1 juni 2010 door de Raad van Bestuur goedgekeurd. De Raad van Bestuur beslist of de variabele cashvergoeding deel uitmaakt van een eventuele finale vergoeding.

De overeenkomsten van Hugo Morel en Marc Van Sande werden ondertekend vóór de inwerkingtreding van de Belgische Corporate Governance wet van 6 april 2010. Hun beëindigingsvergoeding is gebaseerd op hun leeftijd, hun anciënniteit binnen Umicore Groep en het geheel van hun salaris en de 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 wet van toepassing zijn.

#### 5.11.4. WIJZIGINGEN AAN DE REMUNERATIEPOLITIEK SINDS EIND 2013

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

Met het oog op het vastleggen van passende vergoedingsniveaus voor haar niet-uitvoerende bestuurders heeft Umicore in 2013 onderzocht hoe de bestuurdersvergoeding van Umicore zich positioneert tegenover deze van de BEL 20-ondernemingen en van andere Europese ondernemingen van gelijkaardige omvang in de sectoren chemie, metaal en materialen. De resultaten van dit onderzoek, die op 4 februari 2014 door het Benoemings- en Remuneratiecomité werden besproken, geven aan dat zowel de vergoeding van de Voorzitter als die van de niet-uitvoerende bestuurders eerder laag zijn in vergelijking met gelijkaardige ondernemingen.

Het Benoemings- en Remuneratiecomité heeft de Raad aanbevolen om het aantal toegekende Umicore-aandelen te verhogen, met name voor iedere niet-uitvoerende bestuurder van 300 tot 500 en voor wat de Voorzitter van de Raad betreft van 500 tot 1.000. De Raad van Bestuur is op 5 februari 2014 ingegaan op dit voorstel en heeft beslist om deze wijzigingen ter goedkeuring voor te leggen aan de aandeelhouders naar aanleiding van de algemene vergadering die op 29 april 2014 zal plaatsvinden.

##### Vergoedingspakket van de Gedelegeerd Bestuurder

Op 4 februari 2014 heeft het Benoemings- en Remuneratiecomité het vergoedingspakket van de Gedelegeerd Bestuurder geëvalueerd op basis van een vergelijkend onderzoek van gelijkaardige Europese ondernemingen en BEL-20 ondernemingen.

Op voorstel van het Benoemings- en Remuneratiecomité heeft de Raad van Bestuur op 5 februari 2014 beslist om de vaste bruto vergoeding van € 660.000 ongewijzigd te laten in 2014.

##### Vergoedingspakket van de leden van het Directiecomité

Het Benoemings- en Remuneratiecomité heeft op 4 februari 2014 het vergoedingspakket van de leden van het Directiecomité aan een evaluatie onderworpen. Op voorstel van het Benoemings- en Remuneratiecomité en rekening houdend met het feit dat er geen

loonsverhogingen werden toegekend in 2013, heeft de Raad van Bestuur op 5 februari 2014 beslist om de jaarlijkse vaste vergoeding van de leden van het Directiecomité lichtjes te verhogen.

#### Samenstelling van de variabele cashvergoeding van de Gedelegeerd Bestuurder en de leden van het Directiecomité

Het Benoemings- en Remuneratiecomité heeft op 4 februari 2014 de structuur van de huidige variabele cashvergoeding van de Gedelegeerd Bestuurder en de leden van het Directiecomité besproken.

In deze context zal een analyse gemaakt worden en zal in de loop van de eerste jaarhelft een voorstel voorgelegd worden aan het Benoemings- en Remuneratiecomité.

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

#### 5.12.1. RISICOBEEHER

Berekende risico's nemen maakt integraal deel uit van de ontwikkeling van elke onderneming. De Raad van Bestuur van Umicore heeft de eindverantwoordelijkheid om het risicoprofiel van de onderneming te beoordelen in de context van de bedrijfsstrategie en externe factoren, zoals marktomstandigheden, de positionering van de concurrentie, technologische ontwikkelingen, enz., en om ervoor te zorgen dat de onderneming over de juiste processen beschikt om deze risico's te beheren. De directie van Umicore heeft tot taak de economische opportuniteiten maximaal te benutten en tegelijk mogelijke verliezen te beperken. Om dat te bereiken maakt Umicore gebruik van een uitgebreid risicobeheerssysteem. Dit systeem moet het bedrijf in staat stellen risico's op een proactieve en dynamische manier te identificeren en deze geïdentificeerde risico's waar mogelijk tot een aanvaardbaar niveau te beperken. In alle departementen van de onderneming zijn interne controlemechanismen aanwezig om de directie een aanzienlijke garantie te bieden dat de onderneming in staat is om haar doelstellingen te bereiken. Deze mechanismen controleren de effectiviteit en efficiëntie van operaties, de betrouwbaarheid van financiële processen en rapportering, de naleving van wetten en regelgeving en beperken fouten en frauderisico's.

##### 5.12.1.1. Risicobeheersproces

Alle business units van Umicore zijn onderhevig aan specifieke groeiverwachtingen en verschillende niveaus van markt- en technologische onzekerheid. De belangrijkste bron van risico-identificatie bevindt zich bijgevolg in de business units zelf.

De eerste stap in het systeem voor risicobeheer bestaat erin de verschillende risico's te identificeren en af te bakenen. Umicore heeft een systeem voor risicobeoordeling ontwikkeld dat elke business unit en elk departement moet toepassen. Dit proces vereist dat alle units de risico's in kaart brengen om zo alle belangrijke (financiële en andere) risico's te identificeren die de business unit kunnen verhinderen de doelstellingen te bereiken die in de strategische plannen werden vastgelegd. Volgens dit proces moet elk van deze risico's vervolgens gedetailleerd worden beschreven in een risicofiche. Naast een potentiële impact en waarschijnlijkheidsevaluatie, bevat de risicofiche ook informatie over de status van management actieplannen om risico's te beheren of te beperken en over de verantwoordelijkheid hiervoor. De risicofiches worden dan overgemaakt aan het lid van het Directiecomité dat verantwoordelijk is voor dit activiteitendomein. Het Directiecomité consolideert deze evaluaties en de resultaten worden aan het Auditcomité en de Raad van Bestuur voorgelegd. In opdracht van de Raad van Bestuur stelt het Auditcomité een jaarlijkse evaluatie op van de interne controle- en risicobeheerssystemen van de onderneming en houdt het permanent toezicht op specifieke aspecten van de interne controle en het risicobeheer.

De business units en business groups zijn verantwoordelijk voor het beperken van hun risico's. Het Directiecomité zal echter ingrijpen in gevallen waarin het beheer van een bepaald risico de capaciteiten van een bepaalde business unit overstijgt. Het Directiecomité en de CEO zijn in een bredere context ook verantwoordelijk voor de identificatie en het beheer van de risico's die de hele Groep betreffen, zoals strategische positionering, financiering of macro-economische risico's. Het departement Interne Audit van Umicore vervult een specifieke controlerende rol om een overzicht van het risicobeheersproces te behouden.

#### 5.12.1.2. Intern controlesysteem

Umicore gebruikt het COSO-framework voor haar risicobeheer en heeft de verschillende controlecomponenten van dit model aangepast in haar organisatie en processen. De "Umicore Way" ([www.umicore.com/en/aboutUs/umicoreWay/](http://www.umicore.com/en/aboutUs/umicoreWay/)) en de Gedragscode van Umicore zijn de hoekstenen van de interne controleomgeving. Ze vormen het operationele kader voor de onderneming samen met het op doelstellingen gebaseerde managementconcept en de duidelijke afbakening van rollen en verantwoordelijkheden.

De business units ontwikkelden specifieke interne controlemechanismen op hun activiteitsniveau, terwijl gedeelde operationele functies en corporate services richtlijnen ontwikkelen en controles vastleggen voor activiteiten tussen de organisaties. Hieruit zijn specifieke beleidsregels, procedures en charters ontstaan voor domeinen zoals supply chain management, human resources, informatiesystemen, milieu, veiligheid en gezondheid, juridische zaken, veiligheid van de onderneming en onderzoek en ontwikkeling.

Umicore werkt met een systeem van minimale interne controlevereisten (MICR - Minimum Internal Control Requirements), die specifiek gericht zijn op de beperking van de financiële risico's en een verhoogde betrouwbaarheid van de financiële rapportering.

Het MICR-framework van Umicore vereist dat alle entiteiten van de Groep voldoen aan een uniform geheel van interne controles die 165 controleactiviteiten omvatten in 12 'cycli' en 131 entiteiten van de Groep. Binnen het MICR-framework wordt speciale aandacht besteed aan de scheiding van verplichtingen en de definitie van duidelijke rollen en verantwoordelijkheden. Er werd een nalevingsdrempel ingesteld voor elke controleactiviteit, maar het uiteindelijke doel is het maximale nalevingsniveau te bereiken in alle entiteiten van Umicore. De meeste entiteiten hebben in 2013 verdere vooruitgang geboekt en de totale gemiddelde nalevingscores zijn met 2 procentpunten verbeterd. Er werd prioriteit gegeven aan het bereiken van de beoogde controlematuriteit in de processen die voor Umicore uitermate belangrijk zijn, zoals afdekking van de metaalrisico's en voorraadbeheer. De naleving van het MICR wordt opgevolgd door middel van jaarlijkse zelfevaluaties die door het senior management moeten worden goedgekeurd en waarvan het resultaat aan het Directiecomité en het Auditcomité van de Raad van Bestuur wordt gerapporteerd. Het departement Interne Audit controleert de nalevingsevaluaties bij de uitvoering van zijn opdrachten.

#### 5.12.2. RISICOCATEGORISATIE

De risico's waarmee Umicore wordt geconfronteerd, kunnen in het algemeen in de volgende categorieën worden ondergebracht:

**Strategische risico's** zoals macro-economische en financiële omstandigheden, technologische veranderingen, reputatie van het bedrijf, politieke en wetgevende ontwikkelingen.

**Operationele risico's** zoals wijzigingen in de vraag van de klanten, aanvoer van grondstoffen, verzending van producten, kredieten, productie, arbeidsrelaties, human resources, IT-infrastructuur, gezondheid en veiligheid op het werk, emissiecontrole, impact van huidige of

vroegere activiteiten op het milieu, productveiligheid, veiligheid van activa en gegevens, herstel na rampen.

**Financiële risico's** zoals thesaurie, belastingen, prognoses en budgettering, accurate en tijdige rapportering, naleven van de boekhoudnormen, schommelingen in de metaalprijzen en de valuta, indekking.

De meeste industriële bedrijven worden normaliter geconfronteerd met een combinatie van de bovenvermelde risico's. Het is niet de bedoeling elk risico waaraan de onderneming is blootgesteld gedetailleerd in dit verslag te beschrijven. Hieronder bespreken we wel de belangrijkste strategische en operationele risico's die relevant zijn voor Umicore en de Vision 2015-doelstellingen, of voor de manier waarop de onderneming ze aanpakt. De financiële risico's worden meer gedetailleerd besproken in toelichting F3 bij de geconsolideerde jaarrekeningen.

### 5.12.3. BESCHRIJVING VAN DE RISICO'S

#### 5.12.3.1. Strategische en operationele risico's

##### Marktrisico

Umicore beschikt over een gediversifieerde portefeuille van activiteiten die een aantal verschillende marktsegmenten bedienen en is voor de meeste van haar activiteiten wereldwijd aanwezig. Geen enkel marktsegment is goed voor meer dan 50% van de verkoop van Umicore. In termen van algemene blootstelling zijn de belangrijkste eindgebruikersmarkten die door Umicore worden bediend de autosector, consumentenelektronica en de bouw. Het bedrijfsmodel van Umicore richt zich tevens op de inkoop van secundaire materialen en materialen op het einde van hun levensduur voor recyclage. In vele gevallen is de beschikbaarheid van deze materialen afhankelijk van het activiteitsniveau in specifieke sectoren of bij specifieke klanten waar Umicore kringlooprecyclagediensten levert. Een gediversifieerde portefeuille en een brede geografische aanwezigheid helpen om het risico van een te grote blootstelling aan één markt te verminderen.

**Opmerkingen over 2013:** Moeilijke economische omstandigheden bleven aanhouden in de meeste eindmarkten van Umicore. Verkoopvolumes en inkomsten bleven onder de niveaus van 2012. De belangrijkste negatieve impact vanuit winstoogpunt was het effect van lagere metaalprijzen op de inkomsten van de business group recycling.

##### Technologisch risico

Umicore is een materiaaltechnologiegroep met een sterke focus op de ontwikkeling van innovatieve materialen en processen. De keuze en de ontwikkeling van deze technologieën vormen op zich zowel de grootste opportuniteit als het grootste risico voor Umicore. Om dit risico te beheersen en de doeltreffendheid van de technologische evaluatie- en implementatieprocessen te verbeteren, heeft Umicore een proces voor het beheer van technologische innovatie op Groepsniveau geïmplementeerd en voert het elk jaar technologische evaluaties uit op het niveau van het Directiecomité. Van de business units wordt eveneens verwacht dat ze jaarlijks een technologische evaluatie uitvoeren. Deze evaluaties hebben tot doel de geschiktheid, het potentieel en de risico's van de gekozen en onderzochte technologieën te verifiëren, en hun overeenstemming met de strategische visie van Umicore te garanderen. In 2009 zette Umicore een systeem op om de kwaliteit van haar onderzoeks- en ontwikkelingsinspanningen op te volgen. Dit systeem is in de eerste plaats gebaseerd op een zelfevaluatie-instrument voor de business units en de O&O-afdeling van de Groep.

Op organisatorisch vlak omvatten de O&O-inspanningen van Umicore zowel initiatieven op het niveau van de Groep als op het niveau van de business units. In 2005 creëerde Umicore de

functie van Chief Technology Officer (CTO) met als doel de verschillende O&O-inspanningen in de Groep te stimuleren, de overeenstemming van de O&O-planning met de strategische prioriteiten te garanderen en een evenwicht te bereiken tussen de actuele technologiebehoefte en de opportuniteiten op langere termijn. Vijf O&O-platformen bieden een kader voor de meest relevante technologieën in de Groep, namelijk Fine Particle Technology, Recycling & Extraction Technology, Scientific & Technical Operations Support, Environment, Health & Safety en Analytical Competences. Er worden tevens inspanningen geleverd om de beste praktijken te promoten op het vlak van kennisbeheer, het uitwisselen van informatie, opleiding en netwerking in de O&O-gemeenschap bij Umicore.

De financiële ondersteuning voor de O&O-activiteiten van de Groep wordt zoveel mogelijk behouden, ongeacht de schommelingen in de financiële prestaties van de Groep op korte termijn. Een IP-comité op Groepsniveau coördineert de bescherming van de intellectuele eigendom en bevordert het gebruik van de voorbeeldpraktijken op het niveau van de business units, die over een eigen IP-comité beschikken.

**Opmerkingen over 2013:** Nu de voornaamste technologieprojecten goed geïmplementeerd zijn, voerde het Directiecomité in 2013 zes specifieke technologie-evaluaties uit, tegenover 14 in 2012. Deze evaluaties hadden betrekking op de technologische ontwikkelingen die essentieel zullen zijn om de Vision 2015-groeiambities te bereiken en omvatten zowel product- als procesontwikkelingen in autokatalysatoren, brandstofcelkatalysatoren, herlaadbare batterijmaterialen en recyclagetechnologieën.

#### Bevoorradingrisico

Umicore is afhankelijk van bepaalde metalen of metaalhoudende grondstoffen om haar producten te kunnen vervaardigen. Sommige van deze grondstoffen zijn eerder zeldzaam. Om het risico van bevoorradingsschaarste te beperken tracht Umicore waar mogelijk langetermijncontracten aan te gaan met de leveranciers. In sommige gevallen legt de onderneming strategische reservevoorraden aan van bepaalde essentiële grondstoffen. Umicore tracht ook de geografische herkomst van haar grondstoffen te diversifiëren. Omdat Umicore zich op recyclage concentreert, is de bevoorrading slechts gedeeltelijk afhankelijk van natuurlijke bodemrijkdommen en is een aanzienlijk deel van de bevoorrading afkomstig van secundaire industriële bronnen of materialen op het einde van hun levensduur. Umicore tracht met haar klanten zoveel mogelijk een samenwerking aan te gaan in een kringloopmodel waarbij de verkoop en de recyclage van de residuen van de klanten in één pakket worden geïntegreerd. Umicore heeft een charter voor duurzame aankopen ontwikkeld dat tot doel heeft het beleid voor duurzame aankopen van de onderneming nog verder te verbeteren en dit bij de leveranciers van Umicore te implementeren.

**Opmerkingen over 2013:** Umicore boekte in 2013 verdere vooruitgang met haar inspanningen om te bewijzen dat de onderneming zich houdt aan de Dodd Frank Act in de VS. Hoewel Umicore geen mineralen uit conflictzones aankoopt en zelf niet aan de Dodd Frank Act is onderworpen, pakt de onderneming het probleem proactief aan met een aantal van haar klanten en leveranciers. In 2012 had Umicore reeds, in samenwerking met relevante sectorale groeperingen, stappen ondernomen om de klanten garanties te bieden omtrent de conflictvrije aard van het goud dat de onderneming recycleert of in haar producten gebruikt. De Precious Metals Refining activiteit werd in 2013 na een audit van haar processen en aanvoerstromen erkend als conflictvrije smelter door de London Bullion Market Association (LBMA). Een gelijkaardig proces en erkenning ondernam Jewellery & Industrial Metals met de Responsible Jewelry Council (RJC). In 2013 heeft Umicore formeel een beleid betreffende conflictmineralen aangenomen. Voor een algemene bespreking van de vooruitgang die geboekt werd bij de implementatie van het charter voor duurzame aankopen van Umicore verwijzen wij naar het verslag over de geconsolideerde jaarrekening.

### Vervangingsrisico

Het creëren van een ideale verhouding kosten-prestaties is een prioriteit voor Umicore en haar klanten. Het is altijd mogelijk dat de klanten op zoek gaan naar andere materialen om in hun producten te integreren als ze deze ideale verhouding niet bereiken met de producten van Umicore. Dat risico is vooral aanwezig in sectoren die dure edelmetaalhoudende materialen produceren (vooral de sectoren die historisch gezien een volatiele prijszetting hebben). Umicore tracht actief te voorkomen dat haar klanten op zoek gaan naar vervangingsmaterialen door ze zelf te produceren met behulp van goedkopere materialen met minder prijsvolatiliteit en waar mogelijk zonder prestatieverlies voor de producten van de klant.

**Opmerkingen over 2013:** In 2013 waren er geen specifieke ontwikkelingen in verband met het vervangingsrisico.

### Risico van wetswijzigingen

Net als alle bedrijven krijgt Umicore te maken met de evolutie van de wetgeving in de landen of regio's waar ze actief is. Daarbij dient opgemerkt dat de activiteiten van Umicore profiteren van bepaalde trends op het vlak van regelgeving, vooral die trends die te maken hebben met strengere emissiecontrole voor voertuigen en de opgelegde recyclage van producten aan het einde van hun levensduur, zoals elektronica.

Bepaalde milieuwetgevingen zorgen echter ook voor operationele uitdagingen. Zo trad in juni 2007 de REACH-richtlijn in werking in de Europese Unie en leidde tot de noodzaak aan nieuwe operationele procedures op het vlak van de registratie, evaluatie en goedkeuring van chemische stoffen. Umicore heeft een operationeel netwerk van REACH-managers uit alle business units opgezet, dat gecoördineerd wordt door een REACH-implementatiemanager.

Umicore volgt nauwgezet alle veranderingen op vlak van zowel de interpretatie als de begeleidende documenten die haar REACH-implementatiestrategie zouden kunnen beïnvloeden. Umicore is actief betrokken bij werkgroepen van sectorverenigingen om ervoor te zorgen dat een consistente aanpak wordt gevolgd en dat de specifieke metaalkenmerken door de toezichhouders en de bedrijven worden begrepen.

Terwijl het regelgevende landschap kan veranderen in de toekomst, komen slechts een paar van onze stoffen vandaag voor op de kandidatenlijst voor potentiële REACH-autorisatie. In totaal vertegenwoordigen de verkochte producten die deze stoffen bevatten minder dan 0,5% van de inkomsten van Umicore. De plaatsing van een stof op de REACH 'kandidatenlijst' is bedoeld als een eerste stap in het onderwerpen van die stof aan een robuuste en gedetailleerde wetenschappelijke risico-evaluatie. Dit dient als basis voor het voortgezette gebruik of ter vervanging wanneer economisch en technisch haalbare alternatieven voor die stof bestaan.

**Opmerkingen over 2013:** Tegen juni 2013, de deadline voor de tweede REACH-registratie, had Umicore nog eens 21 registraties voor 17 verschillende stoffen ingediend bij het 'European Chemicals Agency' ( ECHA ). De dossiers werden ofwel gezamenlijk voorbereid met andere bedrijven die handelen in consortia of door Umicore alleen. Ongeveer een derde van alle dossiers werd in 2013 bijgewerkt met aanvullende informatie of nieuwe beschikbare gegevens.

### 5.12.3.2. Financieel risico

Zoals reeds vermeld, heeft Umicore een aantal specifieke minimale controlevereisten geïmplementeerd om de financiële risico's te beperken. Deze MICR-vereisten dekken de volgende 12 specifieke domeinen: Interne Controle-omgeving, Financiële Afsluiting & Rapportering, Vaste Activa, Procure-to-Pay, Order-To-Cash, Stockbeheer, Hedging, Treasury, Tax, Beheer van de Informatiesystemen, Human Resources, Travel & Entertainment. Een



interne richtlijn – de Umicore financiële rapporteringsstandaard – biedt het kader voor een gemeenschappelijk begrip van het boekhoudbeleid van Umicore, de toepassing van IFRS en de algemene rapporteringspraktijken. Hieronder worden de drie belangrijkste financiële risico's kort besproken. Een volledige beschrijving van de zuiver financiële risico's en het beheer ervan vindt u in toelichting F3 bij de geconsolideerde jaarrekeningen.

#### Schuld- en kredietrisico

Umicore wenst haar activiteiten te beschermen via een gezond financieel beheer en een sterke balans. Hoewel er geen vaste doelstelling bestaat voor de schuldgraad, wil de onderneming te allen tijde een status van 'investment grade'-kwaliteit behouden. We streven tevens naar een gezond evenwicht tussen schuld op korte en lange termijn, en tussen schuld aangegaan tegen vaste en vlottende interestvoeten. Umicore beschikt over een monitoringproces om banken te screenen op tegenpartijrisico. Umicore is blootgesteld aan het risico van niet-betaling door derden met betrekking tot de verkoop van goederen of andere commerciële transacties. Umicore beheert dit risico door een kredietrisicobeleid toe te passen. Een kredietverzekering wordt vaak toegepast om het globale risiconiveau te verlagen, maar in bepaalde activiteiten wordt er geen verzekering aangegaan. Dat gebeurt vooral in activiteiten met een belangrijke klantenconcentratie of met een specifieke en nauwe relatie met de klanten en wanneer verzekeringskosten niet gerechtvaardigd zijn in verhouding tot de gelopen risico's. De business managers worden tevens aangemoedigd bijzondere aandacht te besteden aan de evolutie van de handelsvorderingen. Dit geschiedt in de bredere context van het beheer van het werkkapitaal en de inspanningen van de Groep om het aangewend kapitaal te verminderen. Het grootste deel van de variabele verloning van managers is gekoppeld aan het rendement op aangewend kapitaal (ROCE).

#### Wisselkoersrisico

Het wisselkoersrisico waaraan Umicore is blootgesteld omvat zowel structurele als transactionele en omrekeningsrisico's. Structurele risico's ontstaan wanneer een bedrijf meer inkomsten in een bepaalde valuta genereert, dan dat ze kosten in dezelfde valuta maakt. De belangrijkste gevoeligheid hier is de blootstelling aan de Amerikaanse dollar. De transactionele wisselkoersblootstelling wordt systematisch afgedekt en de onderneming voorziet soms ook structurele valuta-afdekkingen om de toekomstige kasstromen veilig te stellen.

Umicore wordt ook geconfronteerd met omrekeningsrisico's bij de consolidatie van de opbrengsten van dochterbedrijven die niet in euro rapporteren. Dit risico wordt doorgaans niet ingedeekt.

#### Metaalprijsrisico

Umicore is blootgesteld aan risico's die verbonden zijn aan de prijzen van de metalen die het verwerkt of recycleert. De structurele metaalprijsrisico's hebben vooral te maken met de impact die metaalprijzen kunnen hebben op het overschot aan teruggewonnen metalen uit materialen die voor verwerking worden aangeleverd. Transactionele metaalprijsrisico's hebben dan weer te maken met de blootstelling aan prijsveranderingen tussen het moment waarop de grondstoffen worden aangekocht (d.w.z. wanneer het metaal 'ingeprijsd' wordt) en het moment waarop de producten worden verkocht (d.w.z. wanneer het metaal 'uitgeprijsd' wordt). Verder is er ook een risico verbonden met de permanente metaalvoorraden van de onderneming. Dit risico heeft betrekking op het feit dat de markmetaalprijs tot onder de boekwaarde van deze voorraden kan dalen. De transactionele metaalprijsblootstelling wordt systematisch afgedekt en de onderneming voorziet soms ook structurele metaalprijsafdekkingen om de toekomstige kasstromen veilig te stellen.

### Taxatie

De belastingkosten die in de jaarrekening zijn opgenomen, zijn de beste inschatting van de belastingen die de Groep moet betalen. De uiteindelijk verschuldigde belasting voor de periode blijft onzeker tot na de belastingcontrole door de autoriteiten. Het beleid van de Groep bestaat erin de belastingaangifte binnen de statutair bepaalde termijnen in te dienen en de belastingautoriteiten te vragen ervoor te zorgen dat de belastingzaken van de Groep zo actueel mogelijk zijn en dat eventuele verschillen in de interpretatie van de fiscale wetgeving zo snel mogelijk worden opgelost. Gezien de omvang en het internationale karakter van de activiteiten van de Groep zijn btw, omzetbelasting en transferprijzen binnen de Groep een inherent belastingrisico, net zoals bij alle internationale bedrijven. Wijzigingen in de belastingwetgeving of de toepassing ervan met betrekking tot transferprijzen, btw, buitenlandse dividenden, belastingkredieten voor onderzoek en ontwikkeling en belastingaftrek kunnen de effectieve belastingvoet voor de Groep verhogen en de financiële resultaten negatief beïnvloeden.

**Opmerkingen over 2013:** Er vonden in 2013 geen belangrijke wijzigingen plaats met betrekking tot de aard of het beheer van de financiële risico's waarmee Umicore wordt geconfronteerd.

### **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**

Er zijn geen markante gebeurtenissen die dienen gerapporteerd te worden.

### **9. BELANGENCONFLICTEN BESTUURDERS**

Op 6 februari 2013, voorafgaand aan de bespreking en besluitvorming in verband met de vergoeding (inclusief de toekenning van aandelen en aandelenopties) van de Gedelegeerd Bestuurder, verklaarde Marc Grynberg dat hij hierin een rechtstreeks vermogensrechtelijk belang had. In uitvoering van artikel 523 van het Wetboek van vennootschappen verliet Marc Grynberg de vergadering, was hij niet aanwezig tijdens de bespreking van deze beslissing door de Raad van Bestuur en nam hij evenmin deel aan de stemming.

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

#### **a) Bezoldiging in geld:**

De Gedelegeerd Bestuurder ontving een vaste bezoldiging van € 660.000 in 2013. Hij ontving tevens een bruto variabele cash vergoeding van € 150.000 (niet-uitgesteld deel van zijn variabele cash vergoeding voor het referentiejaar 2012) in 2013. In 2014 zal hij verder de eerste helft van zijn uitgestelde variabele cash vergoeding ontvangen voor referentiejaar 2012, die € 103.950 bedraagt op basis van de gemiddelde ROCE van de Umicore groep over twee jaren voor de referentiejaren 2012 en 2013 (d.w.z. 15,2% recht gevend op een uitbetaling van 77%). De tweede helft van de uitgestelde variabele cash vergoeding met betrekking tot referentiejaar 2012 zal in 2015 uitbetaald worden en zal berekend worden op basis van de

gemiddelde ROCE van de Umicore groep over drie jaren voor de referentie jaren 2012, 2013 en 2014. De minimale ROCE wordt daarbij bepaald op 7,5% (= uitbetaling van 0%) en het maximum op 17,5 (= uitbetaling van 100%). Als het bereikte ROCE-percentage zich tussen de bovenvermelde niveaus bevindt, wordt het uitbetalingspercentage evenredig aangepast.

**b) Toekenning van aandelen en aandelenopties:**

De vermogensrechtelijke gevolgen hiervan behelzen: ofwel, in het geval dat de vennootschap beslist de aandelen die ze momenteel in portefeuille heeft, te behouden, de financierings- en opportuniteitskosten naar aanleiding van het aanhouden van deze aandelen tot de levering van de aandelen, respectievelijk de uitoefening van de opties (desgevallend na uitstel/verlenging van de uitoefentermijn zoals mogelijk gemaakt onder Belgisch recht), ofwel, ingeval de vennootschap op een latere datum beslist om deze aandelen te verkopen, het verschil op datum van uitoefening van de opties (desgevallend na uitstel/verlenging op basis van de mogelijkheid geboden onder Belgisch recht), tussen de uitoefenprijs van de opties en de marktwaarde van de aandelen die Umicore op die dag zou moeten aankopen.

**10. 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 2013 uitgeoefende mandaat.

De Raad van Bestuur  
Brussel, 14 maart 2014.

*Nace Gynsbey*

*T. Huyghe*