



ALGEMENE MANAGEMENTAANPAK

DOELSTELLINGEN EN PRESTATIES 2016-2020

Onze aanpak wat betreft duurzame ontwikkeling vloeit in de eerste plaats voort uit onze visie, waarden en organisatorische principes zoals vermeld in [The Umicore Way](#).

Op basis van The Umicore Way en in de context van de economische, maatschappelijke en ecologische trends hebben we onze Horizon 2020-strategie ontwikkeld. Deze strategie zet onze economische, sociale en ecologische ambities voor 2020 en later uiteen en ligt in het verlengde van onze Vision 2015-strategie.

Het proces voor de definitie van de doelstellingen inzake milieu en maatschappij binnen Horizon 2020 omvatte een gestructureerde dialoog met het management van elke business unit, in het bijzonder om de sociale en ecologische thema's te bepalen die een groter concurrentievoordeel met zich kunnen brengen. Om te verzekeren dat de strategie voldoende beantwoordt aan de verwachtingen van buitenaf, voerden we ook een online enquête onder de belanghebbenden. In februari 2016 werden de doelstellingen door het Directiecomité besproken en goedgekeurd. Voor meer informatie raadpleegt u onze materialiteitsanalyse op [pagina's 60-63](#).

Om onze Horizon 2020-ambities te kunnen waarmaken, hebben we specifieke doelstellingen ontwikkeld en deze gegroepeerd in vier hoofdthema's. Drie van de thema's werden behouden uit Vision 2015, het thema "Betrokkenheid van belanghebbenden" werd vervangen door "Waardeketen en maatschappij" om onze ambitie om een meer holistisch beeld te krijgen op Umicore's aanwezigheid in en impact op de totale waardeketen te onderstrepen.

Economische prestaties

- Leiderschap
- Winst
- Evenwichtige portfolio

Waardeketen en maatschappij

- Duurzame bevoorrading
- Duurzame producten en diensten

Eco-efficiëntie

- Energie-efficiëntie
- De goede resultaten van Vision 2015 vasthouden en verbeteren wat betreft metaalemissies naar lucht en water

Aantrekkelijke werkplek

- Nul ongevallen
- Beperking van blootstelling op het werk
- Betrokkenheid van medewerkers

De verschillende componenten die hieronder worden beschreven, zoals de beleidslijnen, verantwoordelijkheden en evaluatie, zorgen ervoor dat nauwlettend wordt toegezien op onze economische, ecologische en sociale prestaties.

BELEIDSLIJNEN

Naast The Umicore Way hebben we ook een algemeen kader voor ethische bedrijfspraktijken opgebouwd via [onze Gedragscode](#) en [het Corporate Governance Charter](#), een document waarin onze managementfilosofie en bestuursprincipes zijn uiteengezet. Er werden ook een aantal interne beleidslijnen gecreëerd ter ondersteuning van onze visie en waarden, waaronder Veiligheid, Mensenrechten en Arbeidsomstandigheden, Opleiding en ontwikkeling, Donaties en sponsoring.

VERANTWOORDELIJKHEDEN

De eindverantwoordelijkheid voor alle aspecten van Umicore's business ligt bij het Directiecomité. De brede duurzaamheidsaanpak wordt aangestuurd door een team bestaand uit vertegenwoordigers van Milieu, Gezondheid en veiligheid, Personeelszaken, Financiën en Aankoop en transport. Dit team moet ervoor zorgen dat de diverse duurzame-ontwikkelingsdoelstellingen tot stand komen en de vereiste goedkeuringen worden verkregen, maar ook dat de business units worden begeleid in hun inspanningen om deze



doelstellingen te helpen bereiken. Op segmentniveau vallen de economische / financiële, ecologische en sociale prestaties onder de verantwoordelijkheid van de Executive Vice President van die entiteit. Op business unit-niveau staat het hoofd van de business unit in voor deze aspecten. Op siteniveau is de sitemanager verantwoordelijk voor de economische, sociale en ecologische prestaties van de site.

TOEZICHT, EVALUATIE EN CONTINUE VERBETERING

Corporate EHS en Corporate HR hebben gedetailleerde technische begeleidingsnota's opgesteld voor de business units en sites om voor een gezamenlijk begrip van de concepten, definities, rollen en verantwoordelijkheden te zorgen. Elk jaar worden er regelmatig workshops en vergaderingen georganiseerd op verschillende niveaus van de organisatie om de beste praktijken uit te wisselen.

De vooruitgang wat betreft de doelstellingen van de Groep wordt jaarlijks afgemeten aan een aantal KPI's die worden gerapporteerd via een groepsgegevensbeheersysteem. De gegevens worden verzameld en gerapporteerd op het desbetreffende entiteitsniveau: site, business unit of Umicore Groep.

Andere prestatie-indicatoren die relevant zijn voor de sociale en ecologische prestaties van het bedrijf worden ook gemeten en gerapporteerd voor zover ze relevant zijn in het kader van Umicore's activiteiten. Corporate EHS, Corporate HR en Corporate Finance voegen de prestaties van de business units samen op Groepsniveau om Umicore's algemene vooruitgang wat betreft de Horizon 2020-doelstellingen te beoordelen.

De ter plaatse ingewonnen gegevens met betrekking tot de sociale en ecologische prestaties en vooruitgang wat betreft de doelstellingen worden gecontroleerd door Umicore's interne teams. Daarnaast gebruikt Umicore een assurance provider om haar sociale en ecologische data te controleren. Sinds 2011 werd deze functie ingevuld door hetzelfde bedrijf dat instaat voor de audit van Umicore's financiële gegevens – PricewaterhouseCoopers (PwC). PwC evalueert de volledigheid en betrouwbaarheid van de gerapporteerde gegevens, evenals de robuustheid van het geassocieerde gegevensbeheersysteem. Waar nodig worden de prestatie-indicatoren en rapporteringsprocessen herzien en bijgewerkt na elke assurance cycle in het kader van een proces van continue verbetering.

MANAGEMENTAANPAK WAT BETREFT ECONOMISCHE EN FINANCIËLE PRESTATIES

DOELSTELLINGEN EN PRESTATIES 2016-2020

In The Umicore Way verklaren we het volgende

“We ontwikkelen, produceren, gebruiken, verkopen en recyclen metaalgerelateerde materialen en we dragen bij tot oplossingen gebaseerd op materialen. We combineren onze competenties in metallurgie, chemie en materiaalwetenschap met een grondige kennis van de behoeften, toepassingen en systemen van onze klanten. We focussen op de bedrijfsgebieden waarin we leidende posities kunnen innemen die erkend worden door onze klanten en waardoor we waarde kunnen creëren. We willen de voorkeurspartner van onze klanten worden. We streven ernaar onze business te doen groeien via de competentie van onze medewerkers, uitmuntendheid in activiteiten en technologische innovatie.”

In het kader van onze Horizon 2020-strategie hebben we specifieke groeigebieden geïdentificeerd met betrekking tot maatschappelijke en ecologische megatrends en we verwachten dat we via deze groeigebieden de recurrente EBIT kunnen verdubbelen tussen 2014 en 2020. We baseerden ons hiervoor op de analyse van de levensduur van de megatrends die relevant zijn voor Umicore tijdens de Vision 2015-strategie.

Hieronder vindt u meer informatie over de volgende elementen:

- Operationele opbrengsten
- Aandeelhoudersrendement
- Financiële sterkte
- Onderzoek en ontwikkeling
- Marktaanwezigheid
- Beleid
- Verantwoordelijkheid



OPERATIONELE OPBRENGSTEN

Umicore wil economische waarde genereren via haar bestaande activiteiten en eventuele overnames of organische groeiinitiatieven in lijn met haar algemene strategie. Dit houdt het genereren van een rendement op ingezet kapitaal (recurrente bedrijfswinst vóór belastingen / gemiddeld ingezet kapitaal voor de periode) groter dan de algemene kapitaalkost vóór belastingen van de Groep. Deze kapitaalkost kan van tijd tot tijd variëren al naargelang van ons risicoprofiel en de toestand van de obligatie- en aandelenmarkten in de wereld. Ons beoogd rendement op ingezet kapitaal (ROCE) in het kader van Horizon 2020 is meer dan 15%.

Investerings worden van geval tot geval beoordeeld: overnames worden normaal verwacht winstgevend te zijn in een vroege fase van hun integratie en kort erna de waarde te verhogen. Gelijkaardige criteria bestaan voor organische investeringen, hoewel het nastreven van groei op langere termijn steevast een langer zicht op de verwachte opbrengsten vereist.

Op het gebied van operationele prestaties wordt een nadruk gelegd op ROCE. We hebben te maken met edel- en andere zeldzame metalen en daarom hebben we een relatief hoge werkkapitaalintensiteit. Operationele managers worden dan ook gestimuleerd om de prestaties te beheren vanuit het standpunt van zowel winst als van de minimalisering van het operationeel ingezette kapitaal.

AANDEELHOUDERSRENDEMENT

Umicore streeft naar waardecreatie voor haar aandeelhouders op middellange termijn. Dit is in de eerste plaats mogelijk via solide operationele prestaties zoals hierboven uiteengezet. We willen onze bestaande activiteiten doen groeien en ook markten met een aantrekkelijk groeipotentieel aanboren en leidende posities veroveren op deze markten (zie hieronder). Direct aandeelhoudersrendement wordt gerealiseerd door de betaling van dividenden die uitgekeerd worden via een interim-dividend in oktober en het verschil na de gewone algemene vergadering eind april (voor meer informatie over het dividendenbeleid raadpleegt u [deze pagina](#)). Umicore heeft een beleid om een stabiel of geleidelijk stijgend dividend uit te betalen (voor de historie van de dividenduitkeringen klikt [hier](#)). We kunnen aandeelhouders ook van tijd tot tijd op een andere manier geld uitkeren, bijvoorbeeld door inkoop of vernietiging van eigen aandelen.

FINANCIËLE STERKTE

Umicore wil haar business veiligstellen via een gezond financieel management en door een sterke balans te handhaven. We hebben geen vastgelegd doel met betrekking tot onze schuldenlast, maar we willen te allen tijde een "investment grade"-status behouden. We streven ook naar een gezond evenwicht tussen kortetermijn- en langeretermijnschuld en tussen schuld aan vaste en variabele rentevoeten. Dankzij deze benadering, gekoppeld aan sterke kasstroomgenerering, kunnen we het overgrote deel van onze eigen groei-initiatieven zelf financieren.

ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

Als materiaaltechnologiegroep hangt het toekomstige succes en de financiële duurzaamheid van onze activiteit af van ons vermogen om innovatieve producten en diensten te ontwikkelen en deze met succes te introduceren. Met dit in het achterhoofd investeren we voortdurend in onderzoek en ontwikkeling, met het equivalent van 5% tot 7% van de inkomsten die elk jaar tekenend aan R&D worden besteed.

MARKTAANWEZIGHEID

In het kader van onze Horizon 2020-strategie wil Umicore marktleidersposities behouden in recyclage- en schone-mobiliteitsmaterialen. De aard van onze activiteit, die bestaat uit producten voor uiterst specifieke toepassingen, betekent dat we niet aanwezig zijn in een land dat of regio die een aanzienlijk deel van de economie van dat land of die regio uitmaakt. Onze activiteit is wereldwijd van aard met 59 productiesites in 25 landen.

BELEID

Onze aanpak wat betreft financieel en economisch management vloeit in de eerste plaats voort uit onze visie, waarden en organisatorische principes van The Umicore Way. Specifieke interne beleidslijnen werden ontwikkeld om de benadering van het bedrijf te kaderen wat betreft specifieke financiële en economische aspecten, waaronder: Dividend, Financiering en investering, Verrekenprijzen, Kredietbeheer, Hedging, Investeringsuitgave en Fusies en overnames.

VERANTWOORDELIJKHEID

De verantwoordelijkheid voor de economische en financiële prestaties van Umicore ligt bij het Directiecomité. Elke Executive Vice President staat in voor de algemene financiële prestaties van zijn/haar segment. De Chief Technology Officer en zijn/haar organisatie houdt toezicht op het technologieportfolio van de groep en onze algemene R&D-activiteiten. Op business unitniveau is het hoofd van de business unit verantwoordelijk voor de algemene financiële prestaties van de business unit. De Chief Financial Officer houdt



algemeen toezicht op de financiële en economische prestaties van de Groep en wordt ondersteund door een Corporate Finance-team dat specifieke expertisecentra omvat die aspecten dekken zoals belastingen, liquiditeitsbeheer, boekhouding en controle en de interne controleomgeving. Op business unit-niveau zijn de financiële controleurs verantwoordelijk voor het beheer van de financiële en rapporteringsaspecten van de business unit.

MANAGEMENTAANPAK WAT BETREFT MILIEUBEHEER

DOELSTELLINGEN EN PRESTATIES 2016-2020

In The Umicore Way onderschrijft Umicore een aantal principes om haar milieuprestaties continu te verbeteren.

Als materiaaltechnologiebedrijf actief in de sector van de speciale chemische producten hebben we van energie-efficiëntie de belangrijkste aan milieu gerelateerde doelstelling gemaakt in het kader van onze Horizon 2020-strategie. Deze doelstelling bouwt voort op de wijdverbreide implementatie van energie-efficiëntiebeoordelingen over de hele groep. Deze doelstelling is volgens ons het meest materiële milieuaspect van onze activiteit en wat voor onze verschillende belanghebbenden het belangrijkste is (zie onze materialiteitsanalyse op pagina's 60-63). De prestatiebeoordeling wat betreft energie-efficiëntie wordt gerapporteerd in het hoofdstuk Eco-efficiëntie op pagina's 32-33.

Hoewel de milieudoelstelling van de Groep wat betreft energie-efficiëntie een bijzondere aandacht geniet voor de periode tot 2020, vinden we het even belangrijk om de prestaties van onze organisatie met betrekking tot andere milieuaspecten te controleren, bewaken en rapporteren. We doen dat met dezelfde meetinstrumenten zoals aangegeven in onze algemene managementaanpak. Aan de hand van deze indicatoren kunnen we nagaan hoe goed we voortbouwen op de Vision 2015-verwezenlijkingen op het gebied van milieuprestaties. Deze onderliggende prestatie-indicatoren staan vermeld in de milieuverklaringen van ons jaarverslag. Deze hebben betrekking op:

- Emissie naar water en lucht
- Broeikasgassen
- Waterverbruik
- Afvalvolumes
- Controle en sanering van historische vervuiling
- Naleving van de regelgeving en beheersysteem

De hieronder beschreven specifieke managementaanpak geldt zowel voor de materiële onderwerpen als voor de onderliggende prestatie-indicatoren.

BELEID

Onze aanpak wat betreft milieubeheer vloeit in de eerste plaats voort uit onze visie, waarden en organisatorische principes van The Umicore Way. Een interne EHS-begeleidingsnota voor de Groep biedt alle entiteiten een uitgebreide leidraad met betrekking tot de toegepaste benadering om elk van de relevante milieuaspecten te meten en erover te rapporteren. Een specifiek intern beleid over energie-efficiëntie werd in de hele groep uitgerold in de periode 2011-2015 en heeft een groot bewustzijn en engagement gecreëerd op de sites en business units om naar een continue verbetering van de energie-efficiëntie te streven. Daarnaast stimuleerde Umicore alle business unit-initiatieven om het recyclagepotentieel te vergroten. Op wereldwijde schaal beperkt de recyclage van metalen de milieu-impact met betrekking tot de verwerving en transformatie van metalen in producten.

VERANTWOORDELIJKHEID

De verantwoordelijkheid voor de milieuprestaties en impact op het milieu van Umicore ligt bij het Directiecomité. In het Directiecomité heeft de Executive Vice President belast met Milieu, Gezondheid en Veiligheid, Bedrijfsbeveiliging en Interne audits toezichtsverantwoordelijkheden voor de milieuaspecten op Groepsniveau en wordt hij/zij ondersteund door de Senior Vice President Milieu, Gezondheid en veiligheid. De Executive Vice Presidents staan in voor de algemene milieuprestaties van zijn/haar segment. Op business unitniveau is het hoofd van de business unit verantwoordelijk voor de algemene milieuprestaties. De algemeen directeur van elke site heeft een gelijkaardige verantwoordelijkheid op siteniveau.



GRENS

De prestaties met betrekking tot het belangrijke onderwerp energie-efficiëntie en de onderliggende prestatie-indicatoren helpen mee onze impact op het milieu te beperken, bijvoorbeeld via een verwachte verkleining van onze koolstofvoetafdruk of een lagere impact op, of lagere metaaluitstoot naar lucht en water.

MANAGEMENTAANPAK WAT BETREFT SOCIAAL BESTUUR

DOELSTELLINGEN EN PRESTATIES 2016-2020

Zoals uiteengezet in The Umicore Way streven we ernaar een aantrekkelijke werkgever te zijn voor zowel huidige als potentiële werknemers en te handelen en werken overeenkomstig de verwachtingen van de maatschappij. We hebben drie sociale doelstellingen gedefinieerd in het kader van onze Horizon 2020-strategie. Deze doelstellingen zijn het aantal ongevallen met werkverlet tot nul herleiden, de blootstelling aan bepaalde metalen op het werk voor onze collega's verder te beperken en onze diversiteit, het aantrekken en behouden van talent en inzetbaarheid te vergroten. We hebben ook doelstellingen die betrekking hebben op onze bredere sociale impact die teruggevonden worden in onze managementaanpak wat betreft waardeketen en maatschappij.

Deze doelstellingen werden als materiële onderwerpen gedefinieerd in de materialiteitsanalyse door zowel interne als externe belanghebbenden. Talentbeheer is cruciaal om de gewenste zakelijke groei te realiseren. Het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent in competitieve arbeidsmarkten ondersteunt de BU's in hun groeiplannen. We zijn ervan overtuigd dat de vergroting van de diversiteit van ons personeelsbestand niet alleen in lijn ligt met de verwachtingen van onze maatschappij, maar dat dit ook zal bijdragen aan het succes van de onderneming. In de context van een verouderende bevolking en de verhoging van de pensioenleeftijd zijn we ook programma's aan het invoeren die tot een verhoogde inzetbaarheid van onze werknemers leiden. De prestatiebeoordeling van deze materiële onderwerpen, waaronder nul ongevallen en de beperking van de blootstelling op het werk, komt aan bod in het hoofdstuk Aantrekkelijke werkplek op pagina's 34-38.

Hoewel deze sociale doelstellingen een bijzondere aandacht genieten voor de periode tot 2020, vinden we het even belangrijk om de sociale prestaties van onze organisatie op andere vlakken te controleren, bewaken en rapporteren. We doen dat via dezelfde meetinstrumenten zoals aangegeven in onze algemene managementbenadering. Deze onderliggende prestatie-indicatoren staan vermeld in de sociale verklaringen van ons jaarverslag. Namelijk:

- Toezicht op de demografie van het personeelsbestand
- Toezicht op mensenrechten, naleving en risico's
- Toezicht op de gezondheidsaspecten van werknemers naast de blootstelling aan metalen
- Toezicht op de veiligheid van onderaannemers

De hieronder beschreven specifieke managementaanpak geldt voor zowel de materiële onderwerpen als de onderliggende prestatie-indicatoren.

BELEID

Onze aanpak wat betreft sociale aspecten vloeit in de eerste plaats voort uit onze visie, waarden en organisatorische principes van The Umicore Way. Een interne begeleidingsnota inzake sociale rapportering voor de Groep biedt alle entiteiten een uitgebreide leidraad met betrekking tot de toegepaste benadering om de sociale prestaties te meten en te rapporteren. Er werden specifieke interne beleidslijnen ontwikkeld om bepaalde elementen van Umicore's benadering wat betreft sociaal bestuur te kaderen, waaronder Veiligheid, Mensenrechten, Arbeidsomstandigheden en Opleiding en ontwikkeling. Daarnaast heeft Umicore een [Global Framework Agreement on Sustainable Development](#) afgesloten met internationale vakbonden ter bevestiging van Umicore's duurzame-ontwikkelingsprincipes met betrekking tot sociale aspecten.

VERANTWOORDELIJKHEID

De verantwoordelijkheid voor de sociale prestaties en impact van Umicore ligt bij het Directiecomité. In het Directiecomité heeft de CEO toezichtsverantwoordelijkheden voor de HR-zaken op Groepsniveau en wordt hij ondersteund door de Senior Vice President Personeelszaken. De Executive Vice Presidents staan in voor de sociale aspecten van hun segment. Op business unitniveau is het hoofd van de business unit verantwoordelijk voor de algemene sociale prestaties. De algemeen directeur van elke site heeft een gelijkaardige verantwoordelijkheid op siteniveau. Er bestaat een regionale HR-organisatie die sociale aspecten op regionaal en nationaal niveau beheert en de business units structurele ondersteuning biedt in alle aspecten van HR-management.



GRENS

De prestaties met betrekking tot de materiële onderwerpen (aantal ongevallen met werkverlet tot nul herleiden, blootstelling aan bepaalde metalen op het werk verder beperken voor onze collega's en onze diversiteit, het aantrekken en behouden van talent en de inzetbaarheid vergroten), en met betrekking tot de onderliggende prestatie-indicatoren, hebben rechtstreeks gevolgen voor Umicore's werknemers (meer engagement en welzijn), ook op site- en Groepsniveau (aantrekken en behouden van de juiste vaardigheden)).

MANAGEMENTAANPAK WAT BETREFT WAARDEKETEN EN MAATSCHAPPIJ

DOELSTELLINGEN EN PRESTATIES 2016-2020

Relaties tussen leveranciers en klanten zijn essentiële elementen in het opbouwen van financiële en economische waarde en spelen ook een sleutelrol in de promotie van sociale en ecologische best practices. The Umicore Way dekt ook de relaties met onze verschillende stakeholders.

De doelstellingen wat betreft waardeketen en maatschappij dekken Umicore's aanwezigheid en impact upstream met leveranciers, en downstream op het gebied van de bijdrage van onze producten en diensten aan een beter leven. De prestatiebeoordeling van deze materiële onderwerpen komt aan bod in het hoofdstuk Waardeketen en maatschappij op [pagina's 29-31](#).

Hoewel deze doelstellingen een bijzondere aandacht genieten voor de periode tot 2020, vinden we het even belangrijk om de relatie van onze organisatie met de andere belanghebbenden voortdurend te controleren, bewaken en rapporteren. Meer informatie over onze groepen belanghebbenden vindt u in het hoofdstuk Betrokkenheid van belanghebbenden van ons jaarverslag. Daarnaast blijven we ook over de volgende onderwerpen rapporteren in de Waardeketen verklaringen van dit verslag:

- Toezicht op de leveranciersbeoordeling voor indirecte aankoop
- Naleving van de productwetgeving
- Toezicht op onze donaties

De hieronder beschreven specifieke managementaanpak geldt voor zowel de materiële onderwerpen als de onderliggende prestatie-indicatoren.

BELEID

Onze aanpak wat betreft de betrokkenheid van belanghebbenden vloeit voort uit onze visie, waarden en organisatorische principes van The Umicore Way. Er werden specifieke charters/beleidslijnen opgesteld om bepaalde elementen van de benadering wat betreft de betrokkenheid van belanghebbenden van de onderneming te kaderen, waaronder het Charter voor duurzame aankopen, het Beleid inzake conflictmineralen, het Beleid inzake mensenrechten en arbeidsomstandigheden en het Beleid inzake externe communicatie.

VERANTWOORDELIJKHEID

Onze aanwezigheid en impact upstream en downstream is gebaseerd op een bedrijfsspecifieke aanpak waarbij alle business units hun respectievelijke leveranciers, klanten en belanghebbenden moeten identificeren en met hen contact moeten leggen. Op Groepsniveau komt een team van leden uit verschillende afdelingen waaronder Corporate EHS, Corporate HR, Groepscommunicatie, Corporate Finance en Aankoop en transport regelmatig samen om de algemene verwachtingen van belanghebbenden in kaart te brengen en, wanneer nodig, een dialoog te voeren met interne of externe belanghebbenden op Groepsniveau.

GRENS

Het thema waardeketen en maatschappij is gericht op de potentiële impact op de maatschappij die we als bedrijf hebben via onze activiteiten, producten en diensten. Bij de rapportage worden alle entiteiten van de groep in acht genomen. Hoewel we ons in de eerste plaats focussen op onze activiteiten die rechtstreeks verband houden met schone mobiliteit en recyclage, worden andere initiatieven gericht op leveranciers, klanten of de maatschappij in het algemeen opgevolgd en naar behoren gerapporteerd, hetzij via communicatie zoals dit jaarverslag, hetzij via andere specifieke communicatiekanalen