

## MANAGEMENTAANPAK

# Managementaanpak

### ALGEMENE MANAGEMENTAANPAK

De Umicore Way is de hoeksteen van alles wat wij bij Umicore doen. Wij geloven dat materialen een cruciaal element zijn voor de bevordering van de vooruitgang van de mensheid, dat ze centraal staan in het leven van vandaag en de toekomstige welvaartschepping zullen blijven bevorderen. Wij geloven dat metaalgerelateerde materialen een vitale rol kunnen spelen, aangezien ze efficiënt en tot in het oneindige kunnen worden gerecycleerd en dus aan de basis van duurzame producten en diensten liggen. Wij willen dat Umicore een leider is in de levering en de creatie van op materialen gebaseerde oplossingen, om bij te dragen aan fundamentele verbeteringen van de levenskwaliteit. De overkoepelende principes van onze missie "Materialen voor een beter leven" zijn:



#### WAARDEN

We hechten waarde aan openheid, respect, innovatie, teamwork en toewijding. Ze zijn cruciaal voor ons succes.



#### MILIEU EN MAATSCHAPPIJ

We erkennen dat we naast onze inzet voor financieel succes ook rekening moeten houden met de bredere economische, ecologische en sociale impact van onze activiteiten.



#### MEDEWERKERS

We streven ernaar een voorkeurswerkgever te zijn van zowel huidige als potentiële werknemers.



#### ZAKELIJKE INTEGRITEIT

Onze reputatie is zeer waardevol, waar we ook actief zijn. Het wordt bepaald door hoe we handelen. We vermijden elke actie die onze reputatie in gevaar zou kunnen brengen.

### DOELSTELLINGEN EN PRESTATIES 2016-2020

The Umicore Way beschrijft onze waarden, de manier waarop wij onze strategische doelstellingen willen bereiken en onze algemene inzet voor de principes van duurzame ontwikkeling. De economische groeiambities van onze strategie Horizon 2020 zijn gekoppeld aan de megatrends van grondstoffenschaarste, schone lucht en elektrische voertuigen. Onze sociale en milieudoelstellingen zijn in drie thema's ondergebracht: Aantrekkelijke werkplek, Eco-efficiëntie en Waardeketen en maatschappij. Deze doelstellingen weerspiegelen onze operationele uitmuntendheid en de aspecten van onze producten en diensten die wij verder kunnen verbeteren om duurzaamheid in een groter concurrentievoordeel te transformeren.

De ondersteunende componenten van onze strategie Horizon 2020 (zie Materialiteit, pagina 64) die in dit hoofdstuk worden beschreven, zoals beleid, verantwoordelijkheden en evaluatie, verzekeren een nauwlettend toezicht op onze economische, ecologische en sociale prestaties.

### BELEID

The Umicore Way wordt aangevuld met gedetailleerde bedrijfscodes, zoals:

- de Gedragscode, een volledig kader voor ethische zakelijke praktijken;
- het Corporate Governance Charter, dat onze managementfilosofie en governanceprincipes uiteenzet;
- het Charter voor duurzame aankopen, dat onze inzet beschrijft om de bevoorradingsketen uit te lijnen op onze eigen waarden en praktijken; en
- een groot aantal interne beleidsregels ter ondersteuning van onze visie en waarden, zoals Veiligheid, Mensenrechten en Arbeidsomstandigheden, Opleiding en Ontwikkeling, Donaties en Sponsoring.

### VERANTWOORDELIJKHEDEN

De eindverantwoordelijkheid voor alle aspecten van de werking van Umicore ligt bij het Directiecomité. De brede duurzaamheidsaanpak wordt gestuurd door een interdepartementaal team met vertegenwoordigers van Milieu, Gezondheid en veiligheid (EHS), Personeelszaken (HR), Financiën en Aankoop en transport. Dit team moet ervoor zorgen dat de duurzaamheidsdoelstellingen worden ontwikkeld en goedgekeurd, terwijl het business units begeleidt in hun inspanningen om eraan bij te dragen. Op business groep niveau vallen de economische / financiële, ecologische en sociale prestaties onder de verantwoordelijkheid van de Executive Vice President van de entiteit. Op het niveau van de business units is het hoofd van de business unit verantwoordelijk voor deze aspecten. Op het niveau van de sites 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 de sites, om een gezamenlijk begrip van de concepten, definities, rollen en verantwoordelijkheden te verzekeren. Elk jaar worden regelmatig workshops en vergaderingen georganiseerd op verschillende niveaus van de organisatie om best practices uit te wisselen.

De vooruitgang naar onze doelstellingen wordt jaarlijks gemeten met een aantal KPI's die worden gerapporteerd via een gegevensbeheersysteem van de groep. De gegevens worden verzameld en gerapporteerd op het relevante entiteitsniveau: site, business unit of business groep. Voor de werking van Umicore relevante en belangrijke sociale en ecologische prestatie-indicatoren worden eveneens gemeten en gerapporteerd. Corporate EHS, Corporate HR en Corporate Finance voegen de prestaties van de business units samen op groepsniveau om de algemene vooruitgang van Umicore naar de doelstellingen van Horizon 2020 te beoordelen.

De verificatie ter plekke van de sociale en ecologische prestaties en van de vooruitgang naar de doelstellingen gebeurt intern. Daarnaast gebruikt Umicore een assurance provider om haar sociale en ecologische data te controleren. Deze controle wordt sinds 2011 door PricewaterhouseCoopers (PwC) verzorgd. 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, als onderdeel van een proces van continue verbetering.

## MANAGEMENTAANPAK VAN DE ECONOMISCHE EN FINANCIËLE PRESTATIES

### DOELSTELLINGEN EN PRESTATIES 2016-2020

Vertrekkend van de geldigheidsanalyse van de voor de strategie Vision 2015 van Umicore relevante megatrends, hebben wij specifieke groeidomeinen geïdentificeerd waarin Umicore kan bijdragen aan de oplossing van bepaalde maatschappelijke en milieuproblemen. Deze groeidomeinen vormen de basis van de strategie Horizon 2020 en zullen Umicore naar verwachting in staat stellen haar recurrente EBIT tussen 2014 en 2020 te verdubbelen.

### OPERATIONELE OPBRENGSTEN

Umicore wil economische waarde genereren via haar bestaande activiteiten en eventuele overnames of organische groei-initiatieven in lijn met onze strategie Horizon 2020. Dit impliceert het genereren van een rendement op ingezet kapitaal (recurrente bedrijfswinst vóór belastingen / gemiddeld ingezet kapitaal voor de periode) groter dan de algemene kapitaalkosten vóór belastingen. Deze kapitaalkosten kunnen van tijd tot tijd variëren volgens ons risicoprofiel en de toestand van de obligatie- en aandelenmarkten in de wereld. Onze strategie Horizon 2020 mikt op een rendement op ingezet kapitaal (ROCE) van meer dan 15%.

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

In termen van de operationele prestaties ligt de nadruk op het ROCE. We werken met edele en andere zeldzame metalen en hebben bijgevolg een relatief hoge werkkapitaalintensiteit. Daarom wordt het management gestimuleerd om de prestaties te optimaliseren, uit het oogpunt van zowel de winst als de minimalisering van het ingezette kapitaal.

#### AANDEELHOUDERSRENDEMENT

Umicore streeft naar waardeschepping voor haar aandeelhouders. We bereiken dit door een krachtige strategie te ontwikkelen, en hebben een solide staat van dienst in de realisatie van onze strategische doelstellingen. Wij willen onze bestaande activiteiten doen groeien, terwijl we dankzij innovatieve technologieën sterke leidersposities behouden of vestigen (zie verder). Het aandeelhoudersrendement hangt af van de koers van het Umicore-aandeel en wordt gesteund door de uitbetaling van dividenden. Umicore keert een stabiel of geleidelijk stijgend dividend uit. We kunnen de aandeelhouders ook van tijd tot tijd op andere manieren geld uitkeren, bijvoorbeeld door de inkoop of vernietiging van eigen aandelen.

#### FINANCIËLE STERKTE

Umicore wil haar business veiligstellen door middel van een gezond financieel management en een sterke balans. We hebben geen vast doel voor onze schuldenlast, maar willen altijd een "investment grade"-status behouden. We streven ook naar een gezond evenwicht tussen korte- en langere termijnschuld en tussen schuld aan vaste en variabele rentevoeten. Dankzij deze benadering, gekoppeld aan een sterke kasstroomgeneratie, kunnen we het overgrote deel van onze groei-initiatieven zelf financieren.

#### ONDERZOEK EN ONTWIKKELING

Als materiaaltechnologiegroep hangen het toekomstige succes en de duurzaamheid van ons bedrijf af van ons vermogen om innovatieve producten en diensten te ontwikkelen en met succes op de markt te brengen. Wij investeren voortdurend in onderzoek en ontwikkeling (R&D) en besteden gemiddeld elk jaar 5% tot 7% van de inkomsten aan R&D.

#### MARKTAANWEZIGHEID

In het kader van onze Horizon 2020-strategie wil Umicore marktleidersposities behouden in recyclage en materialen voor schone mobiliteit. De aard van onze activiteit, namelijk producten voor uiterst specifieke toepassingen, betekent dat onze aanwezigheid in een land of regio geen significant onderdeel vormt van de economie van dat land of die regio. Onze activiteit is wereldwijd van aard, met 51 productiesites in 22 landen.

#### BELEID

Onze aanpak van het financieel en economisch management vloeit voort uit onze visie, waarden en organisatorische principes, zoals The Umicore Way ze beschrijft. Specifieke interne beleidslijnen werden ontwikkeld voor de benadering door het bedrijf van specifieke financiële en economische aspecten, zoals: Dividend, Financiering en Investering, Verrekenprijzen, Kredietbeheer, Hedging, Investeringsuitgave en Fusies en Overnames.

#### VERANTWOORDELIJKHEID

De Chief Executive Officer is verantwoordelijk voor de algemene economische en financiële prestaties van Umicore, terwijl elke Executive Vice President verantwoordelijk is voor de financiële prestaties van zijn/haar business groep. De Chief Technology Officer en zijn/haar organisatie houden toezicht op de technologieportfolio van de groep en de algemene R&D-activiteiten. Op het niveau van de business units is het hoofd van de business unit verantwoordelijk voor de operationele en financiële prestaties van de business unit. De Chief Financial Officer houdt algemeen toezicht op de financiële en economische prestaties van Umicore en wordt ondersteund door een Corporate Finance-team met specifieke expertisecentra voor aspecten zoals belastingen, liquiditeitsbeheer, boekhouding en controle en de interne controleomgeving. Op het niveau van de business units 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 verbindt Umicore zich tot de doorlopende verbetering van haar milieuprestaties. Als materiaaltechnologiebedrijf hebben wij de energie-efficiëntie en de vermindering van de metaalemissies als kerndoelen van onze strategie Horizon 2020 gekozen. Deze doelstellingen vertegenwoordigen de belangrijkste milieuaspecten van ons bedrijf en ook de aspecten die het belangrijkst zijn voor onze verschillende belanghebbenden (zie Materialiteit, pagina 64). De prestatiebeoordeling van de energie-efficiëntie wordt gerapporteerd in het hoofdstuk Eco-efficiëntie op pagina's 30-31.

Hoewel de milieudoelstellingen van Umicore tot 2020 focussen op energie-efficiëntie en de vermindering van de metaalemissies, vinden we het even belangrijk om de prestaties van onze organisatie met betrekking tot andere milieuaspecten doorlopend te volgen, te controleren en te rapporteren. We doen dat met de meetinstrumenten die we al in onze Algemene Managementaanpak hebben beschreven. Aan de hand van deze indicatoren kunnen we nagaan hoe goed we voortbouwen op de verwezenlijkingen van Vision 2015 op het gebied van milieuprestaties. Deze onderliggende prestatie-indicatoren worden gedetailleerd beschreven in de Milieuverklaringen en omvatten:

- Emissie in water en lucht, pagina's 180-182
- Broeikasgassen, pagina's 182-183
- Waterverbruik, pagina's 185-186
- Afvalvolumes, pagina 186
- Controle en sanering van historische vervuiling, pagina 187
- Naleving van de regelgeving en beheersysteem, pagina 188

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

### BELEID

Onze aanpak van het milieubeheer vloeit voort uit de visie, waarden en organisatorische principes van The Umicore Way. Een interne EHS-begeleidingsnota voor de Groep detailleert de benadering van de meting en rapportering voor elke relevante milieu-indicator. In de periode 2011-2015 werd in de gehele Groep een specifiek intern beleid inzake energie-efficiëntie geïmplementeerd, dat op de sites en in de business units een sterk bewustzijn en een grote inzet gecreëerd heeft voor het streven naar een continue verbetering van de energie-efficiëntie. Daarnaast heeft Umicore alle initiatieven van de business units voor een versterking van het recyclagepotentieel aangemoedigd. Op wereldwijde schaal beperkt de recyclage van metalen de milieu-impact van de verwerving en transformatie van metalen in producten.

### VERANTWOORDELIJKHEID

Het Directiecomité is verantwoordelijk voor de milieuprestaties en de aansprakelijkheid voor de impact van Umicore. In het Directiecomité is de Chief Counsel Executive Vice President voor Milieu, Gezondheid en Veiligheid, Bedrijfsbeveiliging en Interne Audit verantwoordelijk voor de milieuaspecten, met ondersteuning van de Senior Vice President Milieu, Gezondheid en Veiligheid. De Executive Vice Presidents staan in voor de algemene milieuprestaties van hun business groep. Op het niveau van de business units is het hoofd van de business unit verantwoordelijk voor de algemene milieuprestaties. De algemeen directeur van elke site heeft een soortgelijke verantwoordelijkheid op het niveau van de site.

### GRENS

De energie-efficiëntie en de onderliggende prestatie-indicatoren helpen om onze milieu-impact te verlagen, bijvoorbeeld dankzij een verwachte beperking van onze koolstofvoetafdruk en van de metaalemissies in de lucht en het water.

## MANAGEMENTAANPAK WAT BETREFT SOCIALE PRESTATIES

### 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 willen we handelen en werken volgens de verwachtingen van de maatschappij. In de context van onze strategie Horizon 2020 hebben we drie sociale doelstellingen bepaald: het aantal ongevallen met werkverlet tot nul herleiden, de blootstelling aan bepaalde metalen op het werk verder beperken en onze diversiteit, het aantrekken en behouden van talent en de inzetbaarheid vergroten. We hebben ook doelstellingen die betrekking hebben op onze bredere sociale impact. Ze zijn te vinden in onze Managementaanpak wat betreft waardeketen en maatschappij, pagina 70.

Deze doelstellingen werden in de materialiteitsanalyse door zowel interne als externe belanghebbenden als materiële onderwerpen gedefinieerd. Talentbeheer is cruciaal om de gewenste groei van ons bedrijf te realiseren. Het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent op competitieve arbeidsmarkten ondersteunt de business units in hun groeiplannen. Bovendien zijn wij ervan overtuigd dat de vergroting van de diversiteit van ons personeelsbestand niet alleen in lijn ligt met de verwachtingen van de maatschappij, maar ook zal bijdragen aan onze kansen op succes. In de context van een verouderende bevolking en de noodzaak van langere loopbanen, voeren wij ook programma's in om de inzetbaarheid van onze werknemers te verhogen. De prestatiebeoordeling van deze materiële onderwerpen, waaronder nul ongevallen en de beperking van de blootstelling op het werk, komt aan bod in de sectie Aantrekkelijke werkplek op pagina's 33-34.

Hoewel de sociale doelstellingen van Umicore tot 2020 bijzondere aandacht krijgen, vinden wij het even belangrijk om de sociale prestaties van onze organisatie in andere domeinen te volgen, te controleren en te rapporteren. We doen dat met de meetinstrumenten die we al in onze Algemene managementaanpak hebben beschreven. Deze onderliggende prestatie-indicatoren worden uiteengezet in de sectie Sociale verklaringen en omvatten:

- Toezicht op de demografie van het personeelsbestand, pagina's 191-194
- Toezicht op mensenrechten, naleving en risico's, pagina 196
- Toezicht op de gezondheidsaspecten van de werknemers, naast de blootstelling aan metalen, pagina's 197-199.
- Toezicht op de veiligheid van de onderaannemers, pagina's 199-201

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

### BELEID

Onze aanpak van de sociale aspecten vloeit voort uit de visie, waarden en organisatorische principes van The Umicore Way. Een interne begeleidingsnota over de sociale rapportering voor de Groep vormt een uitgebreide leidraad voor de meting en rapportering van de sociale prestaties. We hebben specifieke interne beleidslijnen ontwikkeld om bepaalde elementen van onze benadering van het sociaal bestuur te kaderen, waaronder Veiligheid, Mensenrechten, Arbeidsomstandigheden en Opleiding en ontwikkeling. Daarnaast heeft Umicore een Global Framework Agreement on Sustainable Development gesloten met internationale vakbonden.

### VERANTWOORDELIJKHEID

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

### GRENS

De sociale prestaties en de onderliggende prestatie-indicatoren hebben een directe impact op het personeel van Umicore (meer engagement en welzijn op alle niveaus en de juiste vaardigheden aantrekken en behouden).

## MANAGEMENTAANPAK WAT BETREFT WAARDEKETEN EN MAATSCHAPPIJ

### DOELSTELLINGEN EN PRESTATIES 2016-2020

De relatie tussen leveranciers en klanten is een essentieel element voor de totstandkoming van financiële en economische waarde en speelt een sleutelrol in de promotie van sociale en ecologische best practices. The Umicore Way behandelt ook de relaties met onze verschillende belanghebbenden.

De doelstellingen voor de waardeketen en maatschappij dekken de aanwezigheid van Umicore en onze impact upstream bij de leveranciers en downstream met 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 27-28.

Hoewel de doelstellingen van Umicore voor de waardeketen en de maatschappij een bijzondere aandacht krijgen tot 2020, vinden we het even belangrijk om de relatie van onze organisatie met alle andere belanghebbenden voortdurend te volgen, te controleren en te rapporteren. Informatie over onze groepen van belanghebbenden is opgenomen in de sectie Relaties met belanghebbenden, pagina's 54 tot 57. Daarnaast rapporteren we over de volgende onderwerpen in de sectie Waardeketen van dit verslag:

- Toezicht op de leveranciersbeoordeling voor indirecte aankoop, pagina's 205-206
- Naleving van de productwetgeving, pagina 207
- Toezicht op onze donaties, pagina's 208-209

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

### BELEID

Onze benadering van de betrokkenheid van belanghebbenden vloeit voort uit de visie, waarden en organisatorische principes van The Umicore Way. We hebben specifieke charters/beleidslijnen ontwikkeld om specifieke elementen van onze benadering van de betrokkenheid van de belanghebbenden te kaderen, zoals 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, zowel upstream als downstream, is gebaseerd op een bedrijfsspecifieke aanpak waarbij alle business units hun respectievelijke leveranciers, klanten en belanghebbenden moeten identificeren en banden met hen moet ontwikkelen. Daarnaast komt een team met leden uit verschillende afdelingen, waaronder Corporate EHS, Corporate HR, Groepscommunicatie, Corporate Finance en Aankoop en transport regelmatig samen om de algemene verwachtingen van de belanghebbenden in kaart te brengen en, wanneer nodig, een dialoog te voeren met interne of externe belanghebbenden.

### GRENS

Het thema waardeketen en maatschappij focust op de potentiële impact op de maatschappij van onze activiteiten, producten en diensten. In de rapportering worden alle entiteiten in aanmerking genomen. Hoewel we in de eerste plaats focussen op onze activiteiten die rechtstreeks verband houden met schone mobiliteit en recyclage, worden andere op leveranciers, klanten of de maatschappij gerichte initiatieven gevolgd en gepast gerapporteerd, hetzij via communicatie zoals dit jaarverslag, hetzij via andere specifieke communicatiekanalen.