

**Toespraak van Nicolas Boël**

**Voorzitter van de Raad van Bestuur**

***Algemene Vergadering van Aandeelhouders op 8 mei 2018***

---



Dames en heren,

beste aandeelhouders en vrienden,

Van harte welkom op deze Algemene Vergadering van 2018. Ik wil jullie bedanken voor jullie talrijke aanwezigheid. Dat getuigt ieder jaar weer van jullie vertrouwen en interesse in onze Groep. In het bijzonder heet ik mevrouw Solvay en onze erevoorzitter Baron Daniel Janssen welkom.

Ik ben verheugd jullie opnieuw te verwelkomen op de Campus van NOH. Het is de laatste keer dat u de Solvay Campus in zijn huidige vorm ziet, omdat Solvay de site grondig zal

renoveren. Dit project zal de grondige transformatie van Solvay weergeven, maar ook haar open blik op de wereld, haar overtuiging van samenwerking en innovatie om zo de talenten van vandaag en morgen aan te trekken. Naast het hoofdkantoor van de Groep komt op deze site een R&I centrum dat zich toelegt op de wetenschap van geavanceerde materialen en gehuisvest zal worden in een uniek hoogtechnologisch gebouw. Maar voor het zover is, zult u wat geduld moeten oefenen: het resultaat is pas zichtbaar in 2021.

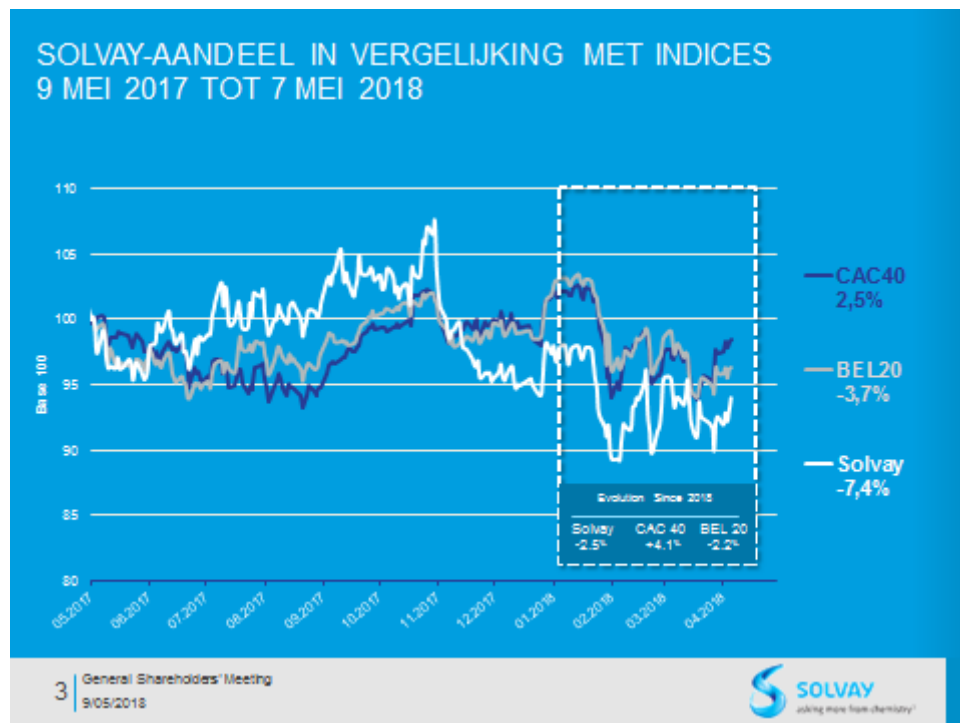
In Lyon wordt een gelijkaardig renovatieplan op poten gezet. Deze site moet tegen 2022 de uitvalsbasis voor de activiteiten van Solvay in Frankrijk zijn. Ons bestaande onderzoekscentrum zal worden gerenoveerd en uitgebreid op de site, en in de stad zullen we bedrijfs- en ondersteunde activiteiten herbergen.

Er is nog een reden die deze AV van 2018 zo bijzonder maakt. Het is de laatste waaraan Jean-Pierre Clamadieu deelneemt als CEO van Solvay. Hier kom ik later nog op terug.

### **“Onze ambitie: koplopers zijn”**

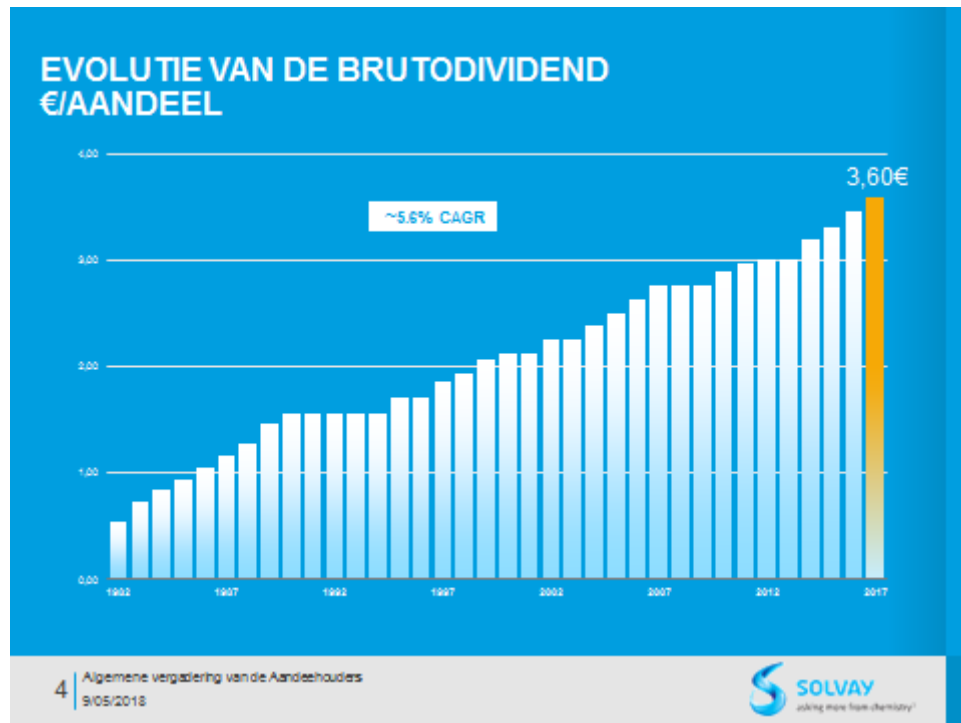
Solvay verankert haar transformatie in een innovatieve groep, gespecialiseerd in geavanceerde materialen en speciaalchemie. Zo was 2017 een keerpunt, waarin we hebben aangetoond dat we organisch kunnen groeien, ook al wordt het klimaat elk jaar volatieler en waren de wisselkoersen ongunstig. De Groep zet de resultaten neer zoals beloofd. De economische prestaties gaan erop vooruit, met omzetgroei en met het aanboren van nieuwe markten. Onze financiële prestaties zijn aanzienlijk verbeterd, met recordmarges, een EBITDA die in de lift zit, een hoge kasstroomgeneratie en een daling van de schuldgraad. Ten slotte zijn onze resultaten op het vlak van duurzame ontwikkeling beter dan de doelstellingen die we ons hadden opgelegd.

## De beurskoers



Maar er is nog veel werk aan de winkel om datgene wat we verwezenlijkt hebben te consolideren en te bestendigen. Wat we bereikt hebben, vertaalt zich nog niet naar onze aandelenkoers. Deze is van belang, omdat het vertrouwen van de beleggers en de waardering van de Groep ervoor zorgen dat we ons op de lange termijn kunnen richten.

## Het dividend



De resultaten van 2017 leiden ons ertoe een dividendverhoging voor te stellen van 0,15EUR bruto per aandeel, een stijging van 4,3%, tot 3,60EUR bruto per aandeel. Deze verdeling is in lijn met ons bekende dividendbeleid. Als dit voorstel wordt goedgekeurd, zal - rekening houdend met de aanbetaling van 1,38EUR bruto per aandeel betaald in januari - een saldo van 2,22EUR bruto per aandeel betaalbaar zijn vanaf 23 mei.

## Samenstelling van de Raad

SAMENSTELLING VAN DE RAAD VAN BESTUUR

Rosemary Thorne

Gilles Michel

Voorstel om het mandaat van de Bestuurder te vernieuwen

Vertrek uit de Raad van Bestuur

Bernhard Scheuble

Denis Solvay

5 | Algemene vergadering van de Aandeelhouders  
9/05/2018

**SOLVAY**  
making more from chemistry

Jean-Pierre is niet de enige die in 2018 de Groep verlaat. Binnen de Raad van Bestuur vertrekt Bernhard Scheuble. Zijn fijnzinnige analyse, zijn kennis van de Groep en begaanheid met de lange termijn, hebben bijgedragen aan de stabiliteit tijdens een intense transformatieperiode. Als voorzitter van de Audit Comité heeft hij het risk management process fors versterkt en veel belang gehecht aan onze financiële soliditeit.

Denis Solvay, een sleutelfiguur binnen de Raad van Bestuur, heeft ons 36 jaar lang zijn ervaring bijgebracht zowel binnen de Groep, als de Raad. Als ondervoorzitter van de Raad van Bestuur tussen 2006 en 2012, heeft hij ons geholpen om de valkuilen te vermijden.

Waardecreatie op lange termijn stond bij hem steeds voorop.

Als lid van het Benoemingscomité ging zijn aandacht uit naar het verkrijgen van de juiste mix van persoonlijkheden en vaardigheden. Als lid van het Remuneratie comité zorgde hij ervoor dat de remuneratiestructuur overeenstemt met Solvays lange termijn visie en waarden.

In naam van de Raad van Bestuur bedank ik Bernhard en Denis voor hun bijzondere bijdragen als leden van de Raad en zijn Comit es.

Wij stellen u voor deze twee leden te vervangen door de heer Matti Lievonen en de heer Philippe Tournay.

The slide features a title 'BESTUURDER NOMINATIE VOORSTEL AANSTELLING' in blue and black text. Below the title, there are two portrait photos. The first is of Philippe Tournay, with his name written below it. The second is of Matti Lievonen, with his name written below it. To the right of the portraits, there is a blue box containing the text 'Voorstel tot benoeming als onafhankelijk Bestuurder'. At the bottom left, there is a footer with the number '6' and the text 'Algemene vergadering van de Aandeelhouders 9/05/2018'. At the bottom right, there is the Solvay logo with the tagline 'making more from chemistry'.

Matti Lievonen heeft de Finse nationaliteit en komt uit de energiesector. Net als Solvay, is zijn bedrijf, Neste, getransformeerd en het is het vandaag dan ook de nummer  en in biobrandstoffen en hernieuwbare brandstoffen. Daarbij heeft hij voluit ingezet op de ontwikkeling van talenten en innovatie.

Philippe Tournay was eerst actief in de internationale financiële wereld in Japan en de Verenigde Staten en is daarna ondernemer geworden in industriële labelling. Hij zal ons zijn kennis van de verschillende bedrijfsprocessen bijbrengen.

## RAAD VAN BESTUUR VERNIEUWING VAN MANDAAT

Voorstel om het mandaat  
van de Bestuurder te  
vernieuwen



Ten slotte, stellen wij u voor om de mandaten te vernieuwen van Rosemary Thorne en Gilles Michel als leden van de Raad van Bestuur. Rosemary zal bovendien voorzitter worden van het Audit Comité, terwijl Gilles deel zal uitmaken van de Benoemings- en Renummeratie Comités.

2018 is een erg belangrijk jaar. Elke dag moeten we de volumegroei op peil houden, ondanks ongunstige wisselkoerseffecten, toenemend protectionisme, scherpe concurrentie, en een wereld die eerder op zichzelf is gericht dan op het algemeen belang. In deze complexe omgeving blijven we bouwen aan de toekomst van de Groep, met bescheidenheid en objectiviteit, maar ook met vastberadenheid. We kunnen niet op onze lauweren rusten. Hoewel we een geslaagd transformatieproces hebben doorgemaakt en leidersposities bekleden, hebben we nog een hele weg af te leggen wanneer we ons meten aan de besten. Het is onze ambitie om koplopers zijn! Om daarin te slagen, hebben we in alle openheid onze sterke en zwakke punten geanalyseerd. De Groep is zijn manier van werken en organisatie door een andere bril gaan bekijken, maar vooral ook zijn ingesteldheid en cultuur. Ons doel is om eenvoudiger, innovatiever te worden en meer gericht op

samenwerking. De Groep neemt de moeilijke beslissingen die daarmee gepaard gaan op zich. Zij zijn onontbeerlijk om met deze groei-uitdagingen om te gaan. We beseffen dat een deel van de medewerkers van onze Groep wordt geconfronteerd met moeilijke omstandigheden. Maar weet dat Solvay de nodige middelen ter beschikking stelt - en ook de tijd neemt - om hun zo goed mogelijk te begeleiden. Laten we nooit vergeten dat vertrouwen en wederzijds respect de rode draad zijn binnen de Groep. Ze zijn onlosmakelijk verbonden met het succes van onze transformatie.

Een opvolgingsproces aan de gang

Een ander belangrijk feit is dat diegene die de transformatie heeft ingezet en uitgevoerd, ons eind dit jaar zal verlaten. We hebben de nodige tijd om het opvolgingsproces, dat begon na het aangekondigde vertrek van Jean-Pierre, tot een goed einde te brengen. We leggen de lat hoog voor wat betreft onze ambities en zijn net zo ambitieus over de persoon die de toekomst van Groep zal leiden. Onze nieuwe CEO zal een sterke industriële ervaring moeten hebben, een teamleider moeten zijn met sterke leiderschapskwaliteiten, iemand die Solvay verder en op een hoger niveau kan tillen. Hij of zij zal moet ook kunnen inspelen op de dynamiek van verandering die werd ingezet, en moet gericht zijn op de ontwikkeling en samenwerking met onze klanten, gepassioneerd zijn door innovatie. Ten slotte moet hij of zij de menselijke kwaliteiten hebben die de energie en het enthousiasme van de Groep aan wakkeren, in overeenstemming met onze waarden - dat wil zeggen: Europese waarden, aandeelhouderswaarden en maatschappelijke waarden.

Zijn of haar missie zal helder en eenvoudig zijn: het leveren van een rendabele en duurzame groei voor de Groep en het voorbereiden van zijn toekomstige transformatiefases. Hij of zij zal daarbij kunnen rekenen op de Raad van Bestuur, die zal toezien op de langetermijnvisie en de overgang zal maken tussen heden en toekomst.

Namens de Raad van Bestuur, wil ik u bedanken.



Voordat ik het woord geef aan Jean-Pierre, die nog tot het einde van het jaar bij ons blijft, kan ik niet anders dan even stilstaan bij zijn parcours binnen Solvay en het stempel dat hij heeft gedrukt op de Groep.

Enkele cijfers die de veranderingen, die nog steeds doorgaan, voor zich laten spreken ...

- 50 overnames en desinvesteringen voor een bedrag van 13,5 miljard euro
- De herpositionering van de Groep, die meer dan 70% van zijn omzet haalt uit zijn groeimotoren
- 10.000 nieuwe medewerkers
- Bijna 50% van de omzet afkomstig van duurzame oplossingen
- Een bijzonder sterke kasstroomgeneratie, die sinds 2012 met gemiddeld 14% per jaar is toegenomen. Het dividend is in diezelfde periode met 19,7% gestegen
- Een licht stijgende CFROI ondanks de impact van goodwill van onze overnames
- Een beurskoers die gestegen is van 82,44 euro in 2012 tot 113 euro vandaag, maar die de herwaardering van de Groep nog niet weerspiegelt.

Naast de cijfers was het welslagen van de transformatie van Solvay met de komst destijds van de nieuwe CEO afhankelijk van ons vermogen om samen te werken. Al heel snel hebben we samen het juiste evenwicht gevonden, in een soms complexe omgeving. We hebben ingezet op transparantie, vertrouwen, een open geest en een samenwerking 'zonder verrassingen'.

Jean-Pierre, je brengt ons je veeleisende benadering, je vastberadenheid en een strategische visie op uitdagingen met de gave om alles van naaldje tot draadje uit te werken. We genieten van je communicatieve vaardigheden: je zorg voor duidelijke boodschappen die voor iedereen toegankelijk zijn en draagvlak creëren, en je wens voor een open, kwaliteitsvolle sociale dialoog. Een andere verdienste is je overtuiging dat een

bedrijf zich niet enkel tevreden mag stellen met het doen van zaken, maar juist ook een maatschappelijke taak heeft - een engagement dat Solvay na aan het hart ligt.

Zoals je weet zijn we niet op zoek naar een kloon van Jean-Pierre om de volgende stappen te zetten, maar door jouw parcours zijn de verwachtingen hooggespannen. Ik wil je daarom, ook in naam van de Raad van Bestuur, oprecht bedanken voor deze jaren van samenwerking en voor het stempel dat je drukt op de Groep.