

Toespraak van mijnheer Nicolas Boël,  
*Voorzitter van de Raad van Bestuur*

*Algemene Vergadering van de Aandeelhouders – 13 mei 2014*



Dames en heren,  
Geachte aandeelhouders,  
Beste vrienden,

Ik heet jullie allen van harte welkom op deze Algemene Vergadering en het is mij een groot genoegen jullie hier te verwelkomen op de campus van NOH, waar niet alleen de Zetel van Solvay gevestigd is, maar waar ook de teams van Business en Functions zijn, met name Industriële, Financiën, Personeelszaken en Onderzoek & Ontwikkeling.

Uw steeds talrijke aanwezigheid is een teken van vertrouwen en interesse, wat eens te meer getuigt van uw toewijding aan onze Groep.

Ik verwelkom in het bijzonder Mevrouw Solvay en onze Erevoorzitters.

## 2013: emotie en complexiteit

Voor velen onder u is dit reeds een vertrouwde plek, want het is hier dat in oktober 2013 de Belgische feestelijkheden naar aanleiding van de 150<sup>e</sup> verjaardag plaatsvonden, in aanwezigheid van de Koning en de Koningin. Dat was een zeer intens en emotioneel moment voor ons allemaal en ik wil u danken voor uw talrijke aanwezigheid op dat grote feest. De show "Odyseo, the chemistry of dreams" werd bijgewoond door 18.000 klanten, partners en werknemers die voor twee weken uit de hele wereld waren overgekomen. Uiteraard hebben de festiviteiten die plaatsvonden op deze site, een ankerpunt van Solvay, een bijzondere symbolische waarde. Maar daarnaast bracht deze uitzonderlijke verjaardag liefst 10.000 mensen samen in Lyon, zowel werknemers als vrienden van Solvay, waar ze getuige waren van ons innovatielaboratorium, onze passie en onze trots om scheikundige te zijn. Tijdens dit succesvolle evenement konden we u overigens enkele van onze topinnovaties presenteren via een Solvay Lab, dat vandaag voor u werd gereconstrueerd. In België, Frankrijk, Duitsland, de Verenigde Staten, Brazilië, China, Thailand, ... overal in de Groep hebben de teams dit groot verjaardagsevenement samen gevierd. En deze vieringen waren meer dan een feestelijk moment, ze waren een belangrijke stap in de opbouw van een gezamenlijke cultuur. En dat is misschien het mooiste succes van deze verjaardag!

In 2013 hebben we ook voor het eerst de Solvay Prijs voor de "Chemie voor de Toekomst" uitgereikt, een uitzonderlijke prijs die het onvoorwaardelijke en belangeloze engagement van Ernest Solvay om de wetenschap te promoten, in herinnering brengt.

Tegelijkertijd werd 2013 gekenmerkt door een moeilijke economische context, waarop Jean-Pierre dieper zal ingaan:

- een ongelijke groei in de hele wereld, met vooral een slappe Europese economie;
- de bevestiging van een verandering van het energieparadigma in de VS, met een gasprijs die bijna drie keer goedkoper was dan in Europa, en verzekerde reserves op lange termijn. De Amerikaanse chemie-industrie beleeft een sterke

heropleving van zijn concurrentiekracht, die Europa met moeite zal kunnen bijbenen. Een echt Europees energiebeleid ontbreekt deerlijk.

Deze context heeft gevolgen gehad voor de meeste van onze activiteiten, zelfs terwijl de Groep de transformatie van zijn activiteitenportefeuille versnelde en zijn organisatie en excellentieprojecten verder uitbouwde.

De resultaten van de Groep in 2013 geven geen onmiddellijk beeld van de afgelegde weg, maar bevestigen de veerkracht van Solvay en van het model waaraan we werken.

In 2013 overwon Solvay de moeilijkheden die inherent zijn aan het hele integratieproces, en op die solide fundamenten bouwt ze voort aan een ambitieuze groep:

1/ De Groep heeft een duidelijke visie van wat het wil worden: een sterke marktleider die een rol speelt in de transformatie van de chemische industrie wereldwijd en die model staat voor duurzame chemie. Wat betekent dat concreet voor Solvay?

- Vooreerst dat de activiteiten worden uitgeoefend op een verantwoorde wijze ten opzichte van de werknemers, door hun veiligheid te garanderen, en ten opzichte van de planeet en de gemeenschap, door de CO<sub>2</sub>-uitstoot en het verbruik van water en energie te beperken en meer algemeen zijn impact op het milieu. Dat is gemakkelijk gezegd, maar die vereiste impliceert een dagelijks gevecht.
- De efficiëntie van onze industriële processen optimaliseren door op alle sites excellentieprogramma's te ontwikkelen, met als doel om ons bij de beste industriëlen van alle sectoren te plaatsen.
- Producten bedenken die beantwoorden aan de grote uitdagingen van onze maatschappij:
  - producten die onze klanten gebruiken om de impact van hun productieprocessen te verbeteren, zoals de Solvair-bicarbonaat, die de uitstoot efficiënt te vermindert tegen een minimale kostprijs.

- producten met opmerkelijke eigenschappen waarmee onze klanten een verschil kunnen maken op hun markt. De speciale polymeren voor innovatieve smartphones, voor biocompatibele medische implantaten, of ook de hoogdispergeerbare silica voor autobanden zijn slechts enkele voorbeelden.
- En niet te vergeten: het buitengewone avontuur van Solar Impulse, het zonnevliegtuig dat zich opmaakt om de wereld rond te vliegen in 2015. Solar Impulse is meer dan een symbool. Het vormt een uitzonderlijke technologische vitrine voor de chemie van Solvay. Dit vliegtuig is immers een concentraat van onze expertise in high-performance materialen en duurzame energie.

2/ De strategie van Solvay is zeer duidelijk: gericht op waardencreatie, groei en duurzame ontwikkeling. Ze leidt tot een grondige transformatie van onze activiteitenportefeuille, geconcentreerd op dynamische en veelbelovende activiteiten. Bijvoorbeeld de integratie van Chemlogics in de Verenigde Staten waarmee we onze positie versterken in de extractie van olie en gas maar ook de opstart van de productie van gebrande biomassa in de Verenigde Staten. Beide zijn goed doordachte, strategische overnames. Deze evolutie is ook organisch, met de investeringen in de sector van de speciale polymeren in China, de oppervlakte-actieve stoffen in Singapore, de Verenigde Staten en Europa, de silica in Polen, de vaniline in China en de waterstofperoxide in Saoedi-Arabië. Al deze investeringen stellen ons in staat om de overstap te maken van een model waarin Solvay een leverancier van producten is, naar een model waarin ze een partner is die oplossingen aanreikt, en die al in een zeer vroeg stadium betrokken wordt bij de ontwikkelingsprojecten van haar klanten, zoals Samsung, Michelin, Unilever of Dow Chemical.

En dan is er de recente goedkeuring die de Europese autoriteiten hebben gegeven aan ons project met Ineos om een Europese chloorvinyl joint venture op te richten. Met dit project willen wij een sterke speler neerzetten die de huidige

en toekomstige uitdagingen van deze activiteit aan kan. Het is deze industriële ambitie die ons belangrijkste doel blijft.

3/ De organisatie van de Groep is bijgevolg opgebouwd rond BU's (business units), om zich voortdurend aan te passen aan de steeds snellere evoluties van de markten waarop wij actief zijn, ondersteund door solide (transversale) corporate processen (Onderzoek, industriële excellentie, personeelszaken...) die de differentiërende competenties vormen van de Groep en zijn ruggengraat. In deze context evolueert de "industriële cultuur" van Solvay ingrijpend, gaande van een dicht netwerk van sites die hun markten bedienen, tot een veel soepeler industrieel weefsel waarbij de businesses – dichtbij hun klanten - met elkaar verbonden zijn door een veeleisendheid en gedeelde expertises.

Dat wil ook zeggen dat we aan een internationale groep bouwen, die echter ingebed is in zijn gemeenschappen. Een groep waarvan de werknemers en medewerkers fier zijn er deel van uit te maken, en die hun mogelijkheden biedt om zich persoonlijk te ontplooien en te ontwikkelen.

Dat is de ambitieuze weg die Jean-Pierre Clamadieu en zijn team, dat sterk werd vernieuwd in 2014, momenteel vastberaden uittekenen voor Solvay. Ik dank hen en ook alle werknemers van de Groep voor de inspanningen die ze geleverd hebben in 2013. Jean-Pierre zal samen met u in detail terugkomen op de verwezenlijkingen van 2013 en de uitdagingen voor 2014. Maar ik wil hem nu al, persoonlijk én in naam van de Raad, bedanken voor onze waardevolle uitwisselingen en de vertrouwensrelatie die we hebben opgebouwd.

## Bestuur

De aanpak van de Raad op het vlak van het beslissingsproces is gebaseerd op anticipatie zoals u weet – anticiperen op onderbrekingen, het afstemmen van de strategie op de "megatrends" -, het creëren van economische waarde op lange termijn voor onze aandeelhouders, en respect voor de waarden van de Groep. De regels van onze werking staan zeer nauwkeurig beschreven in het Beheersverslag.

De opmerkelijke ontwikkelingen op het vlak van bestuur in 2013 zijn de volgende: De Raad van Bestuur is zoals voorzien overgegaan tot een externe evaluatie van met name zijn eigen samenstelling, zijn werking, zijn informatie en de interacties met de directie, de samenstelling en de werking van de Comités die werden opgericht door de Raad. De verbeteringen die naar voren werden gebracht, hebben voornamelijk betrekking op de optimalisering van de duur van de vergaderingen, de interacties, contacten en uitwisselingen met de directie en de Comités binnen de Raad van Bestuur. Ze zijn voor het merendeel reeds geïmplementeerd. De volgende evaluatie van de Raad van Bestuur zal in 2015 plaatsvinden.

Ik wil er nog aan toevoegen dat er informatiesessies worden voorzien voor de nieuwe Bestuurders, zodat ze de groep Solvay zo snel mogelijk leren kennen. Met hetzelfde doel werd in september 2013 een reis georganiseerd in Azië, zodat de Bestuurders konden kennismaken met de teams, maar ook onze aanwezigheid, de dynamiek en overvloed aan ideeën ter plaatse tastbaar konden meten, in deze belangrijke regio voor de Groep. Dat helpt om de uitwisseling en het beslissingsproces van de Raad te voeden. Steunend op deze ervaring plannen we een nieuwe reis, minder ver deze keer, langs verschillende sites in Europa.

### [Samenstelling van de Raad](#)

Dit jaar doen we u de volgende voorstellen in verband met de samenstelling van de Raad van Bestuur:

## Raad van Bestuur Vernieuwing van mandaten - Aanstellingen

Voorgestelde  
vernieuwing van  
het mandaat van  
Bestuursleden



Dhr.  
Denis Solvay



Prof. Dr.  
Bernhard Scheuble

Voorgestelde  
benoemingen als  
Onafhankelijke  
Bestuurders



Mevr.  
Rosemary Thorne



Dhr.  
Gilles Michel

2 | Algemene vergadering van de aandeelhouders  
13/05/2014



- > de hernieuwing van het mandaat van Bestuurder van dhr. Denis Solvay en dhr. Bernhard Scheuble voor een periode van vier jaar;
- > de aanstelling van mevr. Rosemary Thorne als Onafhankelijk Bestuurder voor een mandaat van vier jaar in vervanging van dhr. Jean-Martin Folz, die geen hernieuwing van zijn mandaat heeft aangevraagd;
- > de aanstelling van dhr. Gilles Michel als Onafhankelijk Bestuurder voor een mandaat van vier jaar ter vervanging van dhr. Anton van Rossum die geen hernieuwing van zijn mandaat heeft aangevraagd.

Ik wil dhr. Jean-Martin Folz en dhr. Anton van Rossum danken voor hun waardevolle bijdrage en hun engagement in de Raad van Bestuur van Solvay. Uw vrijmoedigheid, de kwaliteit van uw advies en uw volledige steun aan Solvay zullen moeilijk te vervangen zijn.

Anton, bedankt voor uw bijdrage in het Auditcomité, waar uw ervaring in financiën een versterking van onze processen en ons risicobeheer hebben mogelijk gemaakt.

Jean-Martin, als voorzitter van het Benoemingscomité was u er altijd om ons te helpen om onze raad en ons bestuur te versterken dankzij uw ervaring en uw netwerk. Het

spreekt voor zich dat zonder uw grote kennis van de industrie en de chemische sector, en uw bijdrage tot de strategische reflecties, Solvay er vandaag heel anders zou uitzien. Bedankt daarvoor!

In verband met het bestuur wil ik tot slot de kwaliteit van de interactie benadrukken, die in de Raad van Bestuur heerst. De werking van de Raad is evenwichtig, transparant, met respect voor eenieders rol maar in perfecte harmonie. Dat is een troef die we willen blijven behouden.

### Bezoldigingen

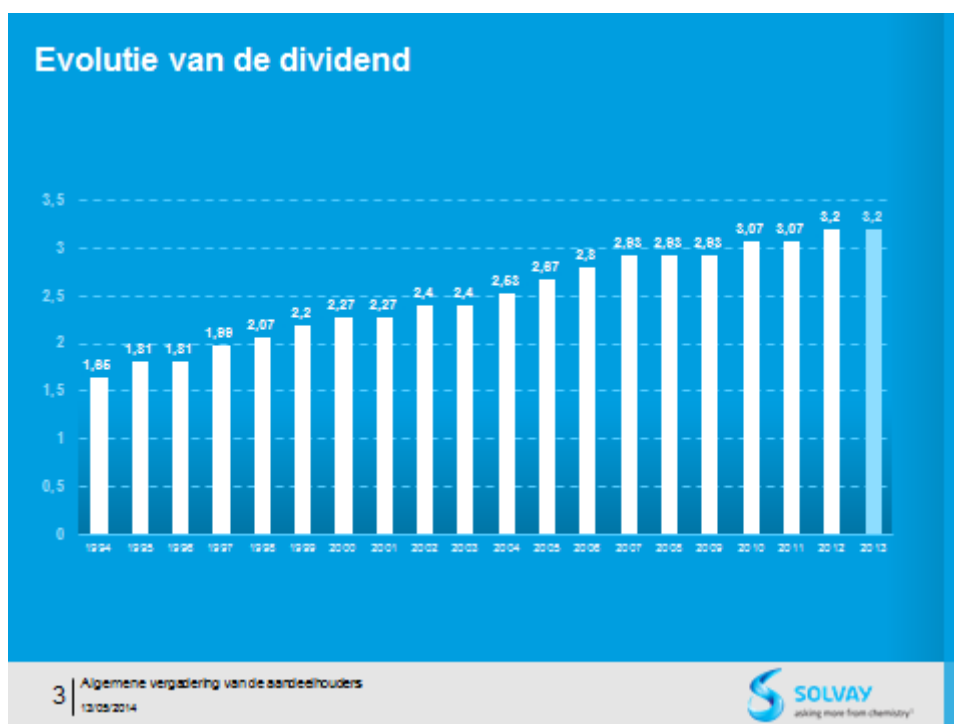
Zoals we hadden aangekondigd tijdens de AV van 2012 heeft de Groep zijn bezoldigingsbeleid herzien, om een betere afstemming te garanderen met de marktpraktijken en om de band tussen de variabele vergoeding en het economisch rendement te versterken. Dit nieuwe bezoldigingsbeleid introduceert een variabel bezoldigingsplan op korte termijn, nieuw en geharmoniseerd, en herdefinieert het variabele bezoldigingsplan op lange termijn, dat gedeeltelijk samenhangt met het bereiken van een prestatieniveau van de Groep dat vooraf voor meerdere jaren is vastgelegd. Het beleid is in werking getreden in 2013.

We zullen hierop terugkomen bij het agendapunt over dit beleid, maar ik wil benadrukken dat de Groep vandaag een beleid voert dat in lijn is met zijn ambities en doelstellingen, en dat in alle transparantie met zijn aandeelhouders.

### Dividenden

Het beleid van de Raad van Bestuur voorziet om de Algemene Vergadering van de Aandeelhouders een dividendverhoging voor te stellen telkens wanneer dat mogelijk is en, zoveel als mogelijk is, het nooit te verlagen. Dat beleid werd jarenlang gevolgd zoals uit onderstaande grafiek blijkt.

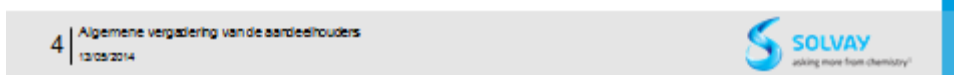




Grafiek toe te voegen over de evolutie van het dividend.

Voor het boekjaar 2013 bedraagt het dividend dat wordt voorgesteld aan de Algemene Vergadering van 13 mei 2014, 3,20 euro bruto per aandeel (2,40 euro netto per aandeel), stabiel ten opzichte van dat van 2012. Rekening houdend met het voorschot op dividend dat op 23 januari 2014 werd uitbetaald, zal het saldo van 1,87 euro bruto per aandeel (1,40 euro netto per aandeel) betaalbaar zijn vanaf 20 mei 2014.

## Evolutie van het Solvay aandeel in vergelijking met de indexen voor 2013



Sinds het invoeren van de nieuwe groepsperimeter begin 2012 is het Solvay-aandeel met **XX%** gegroeid. In 2013 liet het aandeel over het algemeen een stabiele evolutie zien, maar is sinds enkele weken weer aan het stijgen.

### 2014

In 2014 moeten we het ritme van de verandering handhaven. Tijdens deze eerste maanden hebben we een lichte verbetering van het bedrijfsklimaat in Europa vastgesteld, terwijl de snelle herindustrialisering van de Verenigde Staten, dankzij vooral een zeer competitieve energie en de voortzetting van de expansie in Azië, werd bevestigd.

De heropleving van de geopolitieke spanningen aan de poorten van Europa herinnert ons eraan dat groei en vrede geen verworvenheden voor altijd zijn, en dat zij verdedigd moeten worden. Daarom bevestigen wij krachtig onze overtuiging dat Europa en zijn federaal project een centrale rol spelen in de economische en politieke oplossingen. In die context heeft Solvay heel wat troeven in huis, vooreerst met onze positie als marktleider in de metiers die onze groeimotor vormen, maar ook in de activiteiten die cash genereren op lange termijn.

Op geografisch vlak is de Groep daar gepositioneerd, waar de markten zich ontwikkelen. Dat is een pluspunt waarop we kapitaliseren om de transformatie van de activiteitenportefeuille te versnellen. En dat is wat Solvay moet doen, met een visie voor de lange termijn.

Ten slotte moet de Groep erin slagen om de verschillende culturen en teams met elkaar te versmelten, en om de richting van zijn handelingen te delen met zijn verschillende stakeholders. Rendement nastreven op korte termijn, kaderend in een gedeelde langetermijnvisie, met respect voor de waarden die de eigenheid van Solvay uitmaken -  
- dat blijven meer dan ooit de sleutelwoorden van onze actie.

Bedankt voor uw aandacht