

1. Is de opbrengst van de verkoop van de polyamideactiviteiten al ontvangen? Wordt het geld aangewend voor schuldafbouw?

- We hebben in januari ongeveer € 1,2 miljard netto ontvangen na de verkoop van de polyamideactiviteiten. Van dat bedrag is € 380 miljoen gebruikt om de pensioenverplichtingen in Frankrijk te verlagen en € 80 miljoen voor pensioenen in de Verenigde Staten.
- Dit kwam bovenop onze bijdrage van € 114 miljoen in het Verenigd Koninkrijk in het vierde kwartaal van 2019. Deze bijdragen bedragen € 574 miljoen en creëren veel waarde voor ons, in die zin dat ze onze jaarlijkse pensioenuitgaven met meer dan € 60 miljoen verminderen met ingang van dit jaar.
- De rest van de opbrengst is gebruikt voor schuldafbouw.
- In het algemeen heeft de aanwending van de opbrengst uit de desinvestering ons geholpen om het risico te verminderen door onze schuld en pensioenlasten te verminderen en om de vrijkasstroomgeneratie aanzienlijk te verbeteren, in overeenstemming met onze GROW-strategie. Deze stappen dragen ook bij tot het genereren van aanzienlijke economische waarde met een intern rendement van meer dan 10% na belastingen.

2. We hadden ook financiële vragen, namelijk over eenmalige financiële kosten.

- Veel van deze veranderingen weerspiegelen het feit dat Solvay nv de gelieerde ondernemingen van de Groep wereldwijd financiert. Het is normaal om de kapitaalstructuren van gelieerde ondernemingen periodiek aan te passen. Dergelijke veranderingen zijn vaak nodig bijvoorbeeld wanneer het niveau van de bedrijfsactiviteiten en de winsten veranderen, als de waarde van activa verandert, als we bedrijven kopen of verkopen of wanneer de lokale belastingregels veranderen.
- Ik zal een aantal gegevens met u delen, maar deze zijn zeer technisch. Ik moet er ook aan toevoegen dat wat ik ga vermelden geen invloed heeft op de geconsolideerde groepsresultaten.
- U zinspeelt op het feit dat wij €1,6 miljard hebben geherkapitaliseerd om de intercompany-schuld te verminderen en dat wij de equity-investeringen door Solvay nv hebben verhoogd door middel van een kapitaalverhoging. Deze kapitaalverhoging werd gefinancierd door een combinatie van kapitaalverminderingen en dividenden van andere entiteiten in volle eigendom in Luxemburg en België, waardoor de investeringen met €2,1 miljard daalden. We hebben ook een financieel verlies van €1.017 miljoen geboekt. €0,8 miljard daarvan heeft betrekking op een bijzonderewaardeverminderingverlies in verband met de investering in gelieerde ondernemingen. Dit verlies is te wijten aan de afgenomen financiële baten uit leningen aan onze Amerikaanse activiteiten – een direct gevolg van de herkapitalisatie van onze Amerikaanse activiteiten. Om kort te gaan: we hebben de kapitaalstructuur van onze Amerikaanse filiaal aangepast door schulden om te zetten in kapitaal. Dit helpt ervoor zorgen dat onze lokale gelieerde onderneming gezond blijft.

3. Iemand vroeg of we overwogen om aandelen in plaats van contanten aan te bieden voor ons dividend. Ik zal deze vraag beantwoorden.

- Tot op heden kan Solvay geen 'scrip dividend' – d.w.z. een dividend dat de ontvanger naar keuze kan laten uitkeren in aandelen in plaats van in contanten – overwegen om de eenvoudige reden dat Solvay geen toestemming heeft om zijn eigen aandeel te verhandelen.
- Vandaag echter werd op de buitengewone algemene vergadering gestemd over een voorstel om dit mogelijk te maken. Het voorstel werd goedgekeurd, en dus kunnen we in de toekomst een 'scrip dividend' overwegen in het kader van ons jaarlijkse besluitvormingsproces.

4. We hebben een vraag gekregen over de kosten van dit evenement. Michel, kan jij die vraag kort beantwoorden?

- Dit evenement heeft ons niets gekost.
- Onze aanbetsaling zal worden overgedragen en gebruikt voor het evenement van volgend jaar, gezien het virtuele format dit jaar.

5. Over strategie nu: een belegger heeft een vraag over de evolutie van de opbrengsten in de afgelopen 10 jaar.

- Ik wil iedereen eraan herinneren dat we vandaag een heel ander bedrijf zijn dan 10 jaar geleden, na een ingrijpende portefeuilletransformatie die verschillende transacties omvatte. De opbrengsten zijn natuurlijk gestegen, maar belangrijker nog is dat de EBITDA-marge van 15% naar 23% is gegaan.
- We hebben een nieuwe GROW-strategie en een nieuw innovatieplatform. Mijn ambitie is om het volle potentieel uit de groep te halen. Ik ben begonnen met het hertekenen van de strategie, de

structuur en de cultuur van de groep, zoals ik vandaag in mijn presentatie voor u heb beschreven. Ik ben heel blij dat ik ons bedrijf mag leiden in zijn volgende hoofdstuk.

- We zullen deze crisis niet onbenut laten. Ze biedt ons de kans om de uitvoering van onze plannen te versnellen – of het nu gaat om de implementatie van onze kosteninitiatieven dan wel om de verbetering van de kasstroomgeneratie of gewoon de voorbereiding van ons bedrijf op de volgende groeicyclus. Dit zal ons helpen om sterker uit de crisis te komen en nog beter klaar te zijn voor groei wanneer de situatie weer normaal wordt.
- 6. Om bij de strategie te blijven: een belegger zegt dat Solvay nog steeds als een gediversifieerd bedrijf wordt beschouwd en vraagt waarom we de Chemicals activiteiten nodig hebben.**
- Ten eerste wil ik niet dat u denkt dat er beslissingen zijn genomen over de bestaande portefeuille.
 - Ik ben inmiddels één jaar CEO en mijn eerste taak was het uitvoeren van een 'due diligence'-onderzoek, alsof ik dit bedrijf zelf had gekocht. We hebben via een bottom-up benadering een nieuwe strategie opgezet die verschilt van de vorige strategieën, in die zin dat elke activiteit nu een eigen strategisch mandaat heeft. De chemische activiteiten werden niet echt gerund met het oog op het genereren van cash, net zo min als de Solutions-activiteiten werden gerund voor het optimaliseren van het rendement. De nieuwe strategie is precies wat we nodig hebben. Ze gaat waarde creëren voor de aandeelhouders en ervoor zorgen dat de activiteiten zich kunnen focussen op het aanpakken van hun zwakste KPI's, wat het totale aandeelhoudersrendement ten goede kan komen.
 - Wat onze Chemicals activiteiten betreft, hebben we, zoals u weet, marktleidersposities en concurrentievoordelen. We zijn nummer één op het gebied van natriumcarbonaat, nummer één op het gebied van peroxiden, nummer één op het gebied van hoogdispergeerbare silica voor banden, en nummer één op het gebied van Coatis in Latijns-Amerika. Deze activiteiten hebben een consistente staat van dienst wat betreft het genereren van cash – het zijn CASHKOEIEN. Over de afgelopen vijf jaar hebben die activiteiten een organische groei van 9% van de cashflow geboekt, de cashconversie steeg met 79%, de EBITDA met 27% en de rendementen lagen op het niveau van de gewogen gemiddelde kapitaalkosten.
 - Voorlopig beschouwen we het genereren van cash uit onze chemische activiteiten als een effectieve manier om aantrekkelijke groeikansen te financieren in Materialen, dividenden te financieren en de schulden in de balans verder af te bouwen.
- 7. Een vraag in verband met de prestaties van het bedrijf: kunt u uw visie voor 2020 en de gevolgen van de pandemie toelichten?**
- We hebben sterke prestaties neergezet in het eerste kwartaal. De impact van de pandemie in het eerste kwartaal was dus beperkt. We moesten in China twee weken sluiten omdat de autoriteiten het Chinese Nieuwjaar in het hele land hebben verlengd. Dit heeft ons € 20 miljoen gekost, terwijl we ons aan € 25 miljoen hadden verwacht. Gelukkig konden we ons voorbereiden op de sluitingen en heropeningen in China en Zuid-Korea en op de gevolgen voor onze activiteiten. Maar zoals u weet moet de impact nog komen in het tweede en derde kwartaal.
 - In april liep onze omzet sterk terug en kwamen er aanzienlijk minder orders binnen. We verwachten dan ook dat het tweede kwartaal veel minder goed zal zijn. We zien inderdaad uitgesproken dalingen in Aero, Olie & Gas en Auto, zoals u zou verwachten. We merken ook enige zwakte in de markten die in het eerste kwartaal nog veerkrachtig waren, zoals beglazing voor de bouw en pulp. Dat verklaart onze verwachtingen.
 - We zien momenteel niet duidelijk genoeg om verwachtingen voor het hele jaar te bieden, maar we verwachten meer richting te geven zodra de zichtbaarheid verbetert.
- 8. Kunnen we overgaan naar de prestaties van het bedrijf op het gebied van KPI's, zoals het totale aandeelhoudersrendement, die slechter lijken dan die van sectorgenoten?**
- Eigenlijk heeft de vraagsteller gelijk. De totale aandeelhoudersrendementen van Solvay, die bestaan uit dividenden en veranderingen in de aandelenkoers, zijn de afgelopen 10 jaar achtergebleven bij die van sectorgenoten. Het klopt dat de verhouding tussen ondernemingswaarde en EBITDA en de koers-winstverhouding indicatoren zijn die erop wijzen dat het aandeel Solvay ondergewaardeerd is.
 - Als ik naar beleggers luister, is het duidelijk dat er een latent waardepotentieel voor ons ligt. De EBITDA-marges waren superieur, maar de vrijkastroomgeneratie en rendementen wogen op de waarde van Solvay. Daar zijn we niet blij mee en ik beschouw het dan ook als een verbeterpunt.

- Dit zou betekenen dat een strategische focus op het verbeteren van de kasstroom en rendementen een positief effect zal hebben op de waarde. Het goede nieuws is dat ik dit als een kans zag vanaf dag 1, eigenlijk al voordat ik bij het bedrijf kwam.
 - Ik heb ook gezegd dat ik niet blij was met de vrijekasstroomgeneratie in het bedrijf. Samen met het Uitvoerend Comité en de 'business presidents' hebben we er de afgelopen 12 maanden hard aan gewerkt om het werkkapitaal gedisciplineerd te beheren. We hebben ook de incentives dienovereenkomstig aangepast. Dit alles heeft geloond. Er is nog veel dat we kunnen doen om de vrijekasstroomgeneratie en de rendementen te verbeteren – en dat is inderdaad de bedoeling van onze gedifferentieerde segmentmandaten binnen de GROW-strategie. We gaan door met het herstellen van de balans, het verminderen van de jaarlijkse pensioenuitgaven, het verbeteren van onze vorderingen en het afbouwen van onze schulden. Tegelijkertijd zullen we onze vrijekasstroomgeneratie en cashconversie verder verbeteren. Dit zal waarschijnlijk een project van meerdere jaren zijn, gezien de huidige crisis.
- 9. Als we kijken naar de winst-en-verliesrekening en de balans, lijken we het minder goed te doen dan sectorgenoten? Ik ben niet zeker van de winst-en-verliesrekening, maar wat de balans betreft, zijn daar wel enkele redenen voor, of niet Ilham?**
- Over het algemeen is de belangrijkste reden dat de kasstroomgeneratie van Solvay achterbleef, vooral omdat wij aanzienlijk hogere cashuitgaven hebben in verband met financiële kosten, pensioenen en milieuverplichtingen dan sectorgenoten. Dit is niet nieuw: het is het resultaat van de geschiedenis van het bedrijf en de overnames die in de loop van de tijd zijn gedaan, met name in de afgelopen 10 jaar. Het zal tijd nemen, maar het afbouwen van de schulden en het verbeteren van de balans maakt deel uit van onze strategische roadmap.
 - Ik herinner u eraan dat de totale onderliggende netto financiële schuld + de pensioenverplichtingen zijn gedaald van €9,7 miljard eind 2015, net na de overname van Cytex, tot €6,8 miljard aan het eind van het eerste kwartaal van dit jaar, na de verkoop van de polyamideactiviteiten eind januari 2020. Dat is 30% minder. Zoals u weet, zijn we voor het eerst in onze geschiedenis begonnen met het aanpakken van de meer structurele pensioenproblemen. Als gevolg daarvan begint onze kasstroomgeneratie aanzienlijk te verbeteren. Dit zal nog zichtbaarder worden naarmate we herstellen van de crisis.
 - Wij herinneren u eraan dat wij op vrijwillige basis extra bijdragen hebben betaald aan verschillende plannen:
 - In het eerste kwartaal van 2020 in totaal € 460 miljoen in Frankrijk en de Verenigde Staten, bovenop de € 114 miljoen in het Verenigd Koninkrijk in het vierde kwartaal van 2019.
 - Deze bijdragen voor een totaal van € 574 miljoen verlagen onze jaarlijkse pensioenuitgaven met meer dan € 60 miljoen per jaar, met ingang van dit jaar.
 - De MIRR (MIRR staat voor 'Modified Internal Rate of Return' en weerspiegelt de kosten en rentabiliteit van een project) van deze bijdragen was overtuigend en overschreed onze gewogen gemiddelde kapitaalkosten van 6,7%.
 - De rendementen wegen ook op de waardering – een probleem dat in onze GROW-strategie wordt aangepakt. Zoals u weet, hebben we de segmentgroep 'Optimize' gecreëerd, die elk rendement in de loop van de tijd zal moeten importeren.
 - We hebben een aantal hefboomen ter beschikking en we zien aanzienlijke mogelijkheden voor verbetering op de middellange termijn.
- 10. Er is verwezen naar een specifiek analistenrapport over de kapitaalintensiteit en EBIT-marges van Solvay ten opzichte van sectorgenoten. Wat vindt u van dit rapport?**
- We benchmarken veel aspecten van de prestaties van Solvay. De afgelopen 3 jaar lag de kapitaalintensiteit van Solvay in lijn met het gemiddelde van onze sectorgenoten op ongeveer 6% tot 7% van de omzet en bedroeg de verhouding tussen investeringsuitgaven en afschrijvingen ongeveer 1, wat eveneens vergelijkbaar is met sectorgenoten. Dit zijn feiten.
 - Om het plaatje compleet te maken, moet ook worden opgemerkt dat onze EBITDA-marge van 22% ongeveer 5 procentpunten hoger ligt dan die van onze sectorgenoten. Bovendien bedraagt onze conversie van kasstroom uit operationele activiteiten 68%, wat ongeveer 2 procentpunten beter is dan die van onze sectorgenoten. De hoge pensioenuitgaven wegen echter op onze vrijekasstroomconversie, die 26% bedraagt. Met onze GROW-strategie willen we deze situatie rechttrekken ... en ik kan u melden dat we vooruitgang boeken.

11. Kunt u uw proces voor de inschatting van risico's bij toekomstige beslissingen over fusies en overnames toelichten?

- Om te beginnen hebben we een grondig proces voor het evalueren en overwegen van elke overnamemogelijkheid. Dit proces omvat een diepgaande analyse van de markt, de langetermijntrends, de technologische penetratie, de concurrentieomgeving, het groeipotentieel en natuurlijk de duurzaamheid.
- Ten tweede leer ik graag van het verleden om de toekomst vorm te geven – en met meer dan 50 fusies en overnames zoals eerder vermeld, valt er veel te leren. We hebben een “Post Mortem” analyse gemaakt die werd gedeeld met de Raad van Bestuur. Er zijn zaken die we geweldig hebben gedaan en andere die we beter hadden kunnen doen. Voortaan zullen we bij alle fusies en overnames zorgvuldig en gedisciplineerd te werk gaan om te verzekeren dat ze aansluiten bij onze strategie en onze nieuwe cultuur. Daarnaast zullen we ons bij toekomstige beslissingen meer dan ooit laten leiden door de aandeelhouderswaarde.

12. Wat betreft uw materiaalplatform, deelt u de mening van Warren Buffett dat er moeilijke tijden aanbreken voor de luchtvaartindustrie? Gaat u nog steeds investeren in onderzoek en innovatie?

- Laat me eerst de situatie schetsen. De luchtvaartindustrie is goed voor ongeveer 11% van onze omzet. Die 11% kunnen we splitsen in drie delen: burgerluchtvaart (60%), defensie (25%) en industrie (15%).
- Vorig jaar zijn we begonnen met het doorvoeren van structurele verbeteringen in het bedrijf. We hebben ons daarbij gefocust op het verhogen van de operationele efficiëntie, wat resulteert in een gunstigere leverage tussen omzet en nettoresultaat aangezien we niet tevreden waren met de grote kloof tussen beide. Gezien de problemen met de 737 MAX zijn we in het vierde kwartaal van vorig jaar reeds gestart met het aanpassen van onze productie aan de veranderende behoeften van onze klanten in de luchtvaartindustrie.
- Ik deel het sentiment van Warren Buffet ten aanzien van de luchtvaartmaatschappijen en verwacht nog meer tegenwind. IATA (International Air Transport Association) voorspelt dat het passagiersluchtverkeer in 2020 met 48% zal afnemen ten opzichte van 2019. We onderzoeken dus bijkomende mogelijkheden om onze voetafdruk te optimaliseren en zullen doortastend blijven optreden wanneer de omstandigheden dat vereisen.
- Zoals ik al zei, we zullen weer rijden en vliegen ... maar het herstel zal tijd kosten. Historisch gezien kent de luchtvaartindustrie ongeveer om de 8 jaar een omslagpunt. De recentste groeicyclus duurde 11 jaar, wat ongezien is. Cycli in deze sector zijn dus niet nieuw. Het huidige managementteam heeft er verschillende meegemaakt en is er sterker uit gekomen.
- Onze portefeuille is goed afgestemd op de nieuwe vliegtuigen met één gangpad – zoals de A220, A320 en 737 – waar meer vraag naar zou moeten zijn zodra het vliegverkeer toeneemt. We leveren minder producten voor widebody-vliegtuigen zoals de A350 of A380, waar onze concurrenten een groter aandeel hebben. De vraag naar deze vliegtuigen zal wellicht langzamer herstellen omdat het na de crisis langer kan duren voordat het internationale verkeer weer normaal is.
- Wat innovatie op het gebied van Materials betreft, zijn we blij dat we twee platformen hebben gelanceerd: één voor thermoplastische composieten waar we een leidende positie hebben, en één voor batterijmaterialen voor elektrische voertuigen waar we goede vooruitgang boeken. Dit is goed afgestemd op ons duurzaamheidsprofiel. Dus ja, we blijven investeren in deze platformen.

13. Wat het segment Solutions betreft, zijn er enkele vragen gesteld met betrekking tot uw verklaring dat er geen heilige huisjes zijn, en over slecht presterende activa en de toekomst van Novacare. Er is ook gevraagd of een verkoop wordt overwogen.

- Ja, ik bevestig dat er in ons bedrijf geen heilige huisjes zijn. We zullen ons blijven afvragen of wij wel de juiste eigenaar zijn van een activiteit die we in handen hebben.
- Zolang we van mening zijn dat wij de beste eigenaar van die activiteit zijn en dat wij het best gepositioneerd zijn om waarde te genereren uit die activiteit, zullen we ze behouden en zullen we werken aan het verbeteren van de winstgevendheid ervan. De dag dat we van mening veranderen, gaan we op zoek naar strategische opties – we zullen daar niet voor terugschrikken.
- Vergeet niet dat we sterke, veerkrachtige activiteiten hebben in Novacare, buiten Olie & Gas, die andere markten bedienen zoals agro, coatings en schoonmaak- en verzorgingsproducten. Dit zijn veerkrachtige, groeiende activiteiten van hoge kwaliteit. Dat is gebleken in de tweede helft van vorig jaar en zeker in het eerste kwartaal van dit jaar.

14. Om bij Novecare te blijven: er is een vraag over de investering in Chemlogics in 2013 die tot een bijzondere waardevermindering heeft geleid.

- Ter herinnering: de olie- en gasactiviteiten van Solvay bestaan uit activiteiten die voortvloeien uit de overname van Rhodia en uit de eind 2013 overgenomen activiteiten van Chemlogics. Laatstgenoemde genereerden economische waarde tussen 2011 en 2018 met een rendement dat hoger lag dan de gewogen gemiddelde kapitaalkosten van de groep, zijnde 6,7%, totdat de marktdynamiek vorig jaar ingrijpend veranderde.
- Zoals u weet, heeft de olie- en gasindustrie de afgelopen 18 maanden een belangrijke verandering ondergaan. De beleggingstheorie in onconventionele olie- en gasactiviteiten verzwakte en veel spelers in de waardeketen werden geconfronteerd met lagere marges en een consolidatie van de waardeketen. Dit leidde tot massale afschrijvingen en een toenemend aantal onafgewerkte putten, en dus minder stimulering en fracking. Onze waardepropositie met GUAR-technologieën afkomstig van Rhodia samen met de expertise van Chemlogics op het gebied van formuleringen was niet meer gewenst. Bovendien waren klanten niet bereid om extra te betalen voor milieuvriendelijkere oplossingen.
- Naar aanleiding daarvan zijn we medio 2019 gestart met een saneringsplan. Dit plan omvat herstructureringen, vereenvoudigingen, kostenmaatregelen en nieuwe oplossingen met lagere totale eigendomskosten voor onze klanten.
- De kostenmaatregelen werpen vruchten af: we hebben de marges in 2019 weten te handhaven op 17% en in het eerste kwartaal van dit jaar stegen de EBITDA-marges van de Solutions-segmenten tot 17,4%.
- Wanneer zich in een markt fundamentele veranderingen voordoen die de verwachte groeipercentages of winstgevendheid doen dalen, worden er bijzondere waardeverminderingen geboekt. Dat is wat er is gebeurd. Vergeet ook niet dat de IFRS niet toestaat dat goodwill wordt afgeschreven, wat bij alle andere activaklassen wel is toegestaan. Bijzondere waardeverminderingen zijn dus de enige manier om de waarde-erosie van goodwill te boeken.

15. Kunt u ingaan op de daling van de olieprijsen en de gevolgen daarvan?

- De olieprijsen zijn inderdaad gekelderd. Eind 2019 kostte een vat ongeveer US\$ 60 en inmiddels is die prijs verder gezakt tot circa US\$ 25 – een historische daling. IHS voorspelt dat de Brent-prijzen voor de rest van dit jaar zullen schommelen tussen US\$ 10 en US\$ 30 per vat.
- Zoals ik al zei, wordt deze activiteit sinds medio 2019 gesaneerd. Ik ben blij dat we met dit proces zijn begonnen vóór de sterke prijsdaling. Deze activiteit vertegenwoordigt nu ongeveer 4% van de groepsomzet en heeft minder impact op ons nettoresultaat.
- Ook hier zijn er geen heilige huisjes in ons bedrijf. We zullen ons altijd afvragen of we de juiste eigenaren van deze activiteit zijn. Wat dat betreft, houden we een open blik.

16. Hoe zit het met het duurzaamheidsaspect van onze activiteiten in de olie- en gassector, gezien de ambities van Solvay? Sommigen vragen zich af of onconventionele olie- en gasactiviteiten wel passen bij onze portefeuille?

- Duurzaamheid is een belangrijk element van ons nieuwe doel en onze nieuwe visie, zoals blijkt uit de ONE Planet-doelstellingen die ik met u heb gedeeld.
- Ik ga geen oordeel vellen over de voorbije fusies en overnames, maar ik bekijk het gewoon zo: ik heb activa geërfd en deze maken vandaag deel uit van Solvay. Het is mijn taak om er het beste van te maken en er het meeste waarde uit te halen voor de aandeelhouders.
- Zoals ik al zei, zijn we in de herfst van vorig jaar begonnen met een saneringsplan voor onze olie- en gasactiviteiten om de tegenwind te beperken.
- De desinvestering van een activiteit die voor economische uitdagingen staat of in een onzekere macrocontext opereert, is een zekere manier om aandeelhouderswaarde te vernietigen, al was het maar omdat de prijs die men ervoor krijgt aanzienlijk onder de werkelijke waarde zal liggen. Onze beleggers verwachten van ons dat we de waarde maximaliseren en we zullen hen niet teleurstellen. We zijn geen gedwongen verkopers. En zoals ik net al zei, doet elk bedrijf er goed aan zich voortdurend af te vragen of het de beste eigenaar is. Wat dat betreft, houden we een open blik.
- Duurzaamheid blijft een prioriteit voor Solvay. Meer dan ooit zou ik beleggers die duurzaamheid en milieu-, sociale en bestuurlijke beleggingsthema's hoog in het vaandel dragen, willen oproepen om Solvay One Planet nader te bekijken. We menen het serieus.

17. We hebben een vraag over de Net Promotor Score van Solvay. Waarom vinden we dat een goede indicator voor de klantloyaliteit?

- De Net Promotor Score is een indicator die sinds ongeveer 15 jaar wordt gebruikt om de klantloyaliteit in B2B- en B2C-omgevingen te meten. Hij wordt gebruikt in zowel de grondstoffenmarkt/-sector als de markt/sector voor speciale producten en heeft tot doel de werkelijke onderscheidende factoren ten opzichte van de concurrentie te identificeren. Solvay gebruikt de NPS-parameter sinds 2014. De NPS-score van de Groep is het gemiddelde van de NPS-scores van alle GBU's, gewogen naar hun omzet.
- Voor veel speciale producten is er echter meer 'onderlinge afhankelijkheid', maar kwaliteit van de technische dienstverlening, efficiëntie in co-innovatie en het niveau van de logistieke dienstverlening zijn punten waarop concurrenten elkaar beconcurreren om hun aandeel in de bestedingen van klanten te vergroten.
- Voor grondstoffen speelt de kwaliteit van de toeleveringsketen een cruciale rol die verder gaat dan de prijsstelling. Daarom is de Net Promoter Score in alle sectoren relevant. De NPS helpt echt bij het kiezen van het juiste gevecht om onze waardepropositie te differentiëren en te versterken op basis van de werkelijke verwachtingen van de klant. De klant kan immers altijd overstappen naar een andere leverancier.
- De NPS is gebaseerd op een enkele vraag: geef op een schaal van 0 tot 10 aan hoe waarschijnlijk het is dat u Solvay zou aanbevelen aan een collega of een vriend. De NPS is het verschil tussen het percentage promotors (degenen die 9 of 10 hebben geantwoord) minus het percentage critici (degenen die tussen 0 en 6 hebben geantwoord).
- De NPS van de groep is gestegen van 14% in 2014 (eerste meting) tot 42% in 2018.

18. Waarom is onze score in 2019 dan gedaald van 42% naar 33%?

- In 2019 besloot de groep de lat hoger te leggen door klanten meer vragen te stellen, waardoor de twee resultaten niet meer direct vergelijkbaar zijn. Met de implementatie van de Net Promoter System (Bain-methode) zitten we nu op het volgende niveau wat betreft het monitoren van de klantloyaliteit en -tevredenheid. Kort samengevat is deze aanpak gebaseerd op a) een zeer breed spectrum van klanten (veel breder dan in het verleden) en b) een zeer compacte 'digitale' vragenlijst waarin de nadruk ligt op de basisvraag van de NPS, gevolgd door de waarom-vraag, waarbij de klant in een apart vak zijn score kan toelichten. De methode omvat ook een tweede deel dat gericht is op de kwaliteit van de interacties tussen onze frontlijnmedewerkers en die van de klant.
- De invoering van deze nieuwe methode heeft op de een of andere manier geleid tot een daling van de score (33% in 2019), omdat voor het eerst een veel bredere steekproef van klanten is bevroegd. Het economische klimaat heeft onze relatie met onze klanten ook enigszins onder druk gezet.
- Elke GBU stelt robuuste actieplannen op om onze waardepropositie aan te passen en onze klantloyaliteit verder te versterken.

19. Iets heel anders: wij hebben een vraag over de 'herwaardering van pensioenen'.

- Dit onderwerp is niet nieuw. Het dateert eigenlijk al van de invoering van de nieuwe pensioenregels voor kaderleden meer dan 30 jaar geleden, en meer specifiek over 'herwaardering van pensioenen'.
- In al die jaren heeft hij veel contacten gehad, talloze brieven gestuurd naar vroegere en huidige leidinggevenden van de Groep en ook naar de Raad van Bestuur, die op de hoogte werd gehouden. Hij heeft ook meer dan 20 jaar geleden, tijdens de algemene vergadering van Solvay in 1997, hetzelfde onderwerp aangekaart en het bedrijf heeft zijn vragen destijds beantwoord. Het onderwerp werd opnieuw aan de orde gesteld door de heer Weekers tijdens de vraag-en-antwoordsessie op de algemene vergadering van 2018. Bij elk van deze gelegenheden werd hem verteld dat er bij Solvay geen thema was dat verband hield met de 'herwaardering van pensioenen'. Dit geldt met name voor zijn tussenkomst op de algemene vergadering van 2018, waar ik de zaak publiekelijk heb bevestigd. Ik heb begrepen dat hij niet te spreken was over het feit dat de tekst van zijn toespraak niet als bijlage bij de notulen van die vergadering is gevoegd, wat het geval is met alle vragen die op de algemene vergadering worden gesteld. Sindsdien zijn we in contact gebleven en na een nieuwe vergadering in februari 2019 verzocht de heer Weekers me per brief om zijn vraag voor eens en voor altijd te beantwoorden.
- Ik moet toegeven dat dit niet is gebeurd, wat ik betreurt.

20. Hoe stimuleert Solvay de nieuwe cultuur die u voorstelt? Met uw talenten?

- Ons bestaansrecht springlevend houden, is altijd een prioriteit geweest. We hebben 7 gedragingen gedefinieerd ter ondersteuning van ons bestaansrecht: 4 voor alle Solvay-medewerkers en 3 voor leidinggevenden, kaderleden. Dit zijn heel concrete zaken net zoals we onze klanten door en door willen kennen en willen leren, afleren en opnieuw leren.
- We coachen gepassioneerde mensen om al hun capaciteiten te ontwikkelen of begeleiden om richting te geven met moed, intelligentie en betekenis.
- We hebben 7 opleidingsmodules voor alle medewerkers opgesteld.
- Deze gedragingen zijn de belangrijkste punten van ons kompas en worden gebruikt om onze talenten te werven en te ontwikkelen. Het zijn tevens referenties voor ons erkenningsbeleid en voor het stimuleren van meritocratie.

21. Laten we overgaan naar een onderwerp dat u na aan het hart ligt: duurzaamheid. Wordt Solvay geassocieerd met plastic en komen onze producten terecht in de oceanen?

- Solvay draagt duurzaamheid hoog in het vaandel. Duurzaamheid is ook voor mij persoonlijk belangrijk.
- Ik wil erop wijzen dat Solvay zich niet bezighoudt met kunststoffen voor eenmalig gebruik. U herinnert zich dat we de polyolefinen-, pvc- en polyamideactiviteiten hebben gedesinvesteerd.
- Zoals ik in mijn presentatie heb toegelicht, worden onze polymeren en composietmaterialen gebruikt in hoogwaardige toepassingen die worden gestuurd door megatrends zoals gewichtsreductie, elektrificatie, hulpbronnefficiëntie en milieuvriendelijke chemie.
- Deze toepassingen worden onder meer gebruikt in onderdelen onder de motorkap van auto's en hebben een lange levensduur. Een voorbeeld hiervan zijn onze technologieën die worden gebruikt bij elektrificatie. Deze besparen gewicht en verlagen dus het brandstofverbruik, wat goed is voor onze planeet.
- We boeken vooruitgang, met name dankzij nieuwe technologieën zoals thermoplasten (een combinatie van hoogwaardige polymeren en composietmaterialen), waarbij we duidelijk streven naar het verbeteren van de recycleerbaarheid en circulariteit.

22. Sommigen zullen het vreemd vinden dat we zo'n hoge duurzaamheidsscores krijgen terwijl onze producten worden gebruikt in auto's en vliegtuigen. Kunt u hen ervan overtuigen dat Solvay inderdaad een duurzaam bedrijf is?

- Laat me eerst uitleggen HOE we het doen voordat ik u vertel wat we doen:
- De SPM-methode van Solvay – SPM staat voor Sustainable Portfolio Management (Duurzaam Portefeuillebeheer) wordt een bekende standaard en wordt inmiddels op Harvard onderwezen als een casestudy. In feite maakt SPM deel uit van onze managementincentives.
- Onze methode analyseert elke activiteit, inclusief haar ecologische voetafdruk en de voordelen ervan voor de planeet, om er zeker van te zijn dat we bij onze investeringen vooral prioriteit geven aan duurzame oplossingen (vandaag circa 50% van onze portefeuille).
- Laat me enkele voorbeelden geven voor onze beleggers:
- 1) In het vervoer. Vroeger zei ik dat ik van metaal hield omdat we het kunnen vervangen. Onze polymeren worden gebruikt om ALLE transportmiddelen lichter te maken.
 - In een auto met een interne verbrandingsmotor vind je 8 kg van onze polymeren terug. Een elektrische auto bevat 9 kg van onze materialen. En in een auto met een hybride motor is dat 12 kg. De overstap naar elektrische voertuigen is niet alleen goed voor de duurzaamheid, maar ook voor de groei van Solvay. Wist u dat een vermindering van het voertuiggewicht met 10% het brandstofverbruik met 8% kan doen dalen.
 - Onze harsinfusietechnologie wordt gebruikt in vliegtuigmotoren en vermindert het brandstofverbruik en de CO₂-uitstoot met 15% ten opzichte van de vorige motortechnologie.
- 2) In de gezondheidszorg bieden onze materialen comfort voor meer dan 2 miljoen patiënten die een dialyse of een orthopedische ingreep ondergaan.
- 3) Een ander voorbeeld is onze bicarbonaattechnologie Solvair die in de scheepvaart wordt gebruikt. La Méridionale was de eerste rederij die er gebruik van maakte en met succes: onze technologie verwijderde meer dan 99% van de SO_x-deeltjes in de uitstoot.
- Ik zou nog lang kunnen doorgaan met voorbeelden.
- Tot slot wil ik u eraan herinneren dat we met de lancering van Solvay ONE Planet een aantal gedurfde initiatieven hebben die een essentieel onderdeel vormen van de duurzaamheidsstrategie van ons bedrijf.

23. Is Solvay ONE Planet opgeschort wegens de huidige complexere omgeving?

- Solvay ONE Planet is een langetermijnplan dat een cruciaal onderdeel is van onze strategie. Ik ben erg trots op het nieuwe plan. Het is uniek omdat het holistisch is.
- Solvay ONE Planet komt het klimaat ten goede: het is afgestemd op het Akkoord van Parijs, voorziet in een uitstap uit steenkool en bevordert de biodiversiteit – waarmee we volgens ons de eerste zijn – zoals ik in mijn toespraak heb gezegd.
- Het streeft naar een beter gebruik van hulpbronnen: van minder zoetwaterinname tot minder afval.
- En tot slot bevat Solvay ONE Planet een pijler die gericht is op het verbeteren van de levenskwaliteit. Dit blijkt uit een aantal recente acties, waaronder ons beleid voor co-ouderschapsverlof, de nieuwe inclusie- en diversiteitsdoelstellingen en ons meest recente solidariteitsfonds.
- We gaan dus door met acties die nodig zijn om onze ONE Planet-doelstellingen te bereiken.

24. Om terug te komen op COVID-19: welk deel van onze activiteiten wordt als essentieel beschouwd?

- Zoals u in de presentatie hebt gezien, worden we door autoriteiten over de hele wereld als essentieel beschouwd, wat leidt tot beperkte stilleggingen. Onze activiteiten zorgen voor schoon water, hemodialysemembranen, voedsel, diervoeder, farmaceutische verpakkingen of ingrediënten, schone lucht, verzorgingsproducten (shampoo/zeep/gel) en schoonmaakproducten.
- Ook hebt u talloze voorbeelden gehoord van onze steun in de strijd tegen COVID-19. U mag gerust terugverwijzen naar mijn presentatie.

25. Kunt u ingaan op Solvay Way en de specifieke opmerking van de externe accountant die stelde dat er ruimte voor verbetering is?

- Het volledige commentaar van Deloitte luidt als volgt: Hoewel het proces, de definitie en de onderliggende controleomgeving van de zelfevaluaties in het kader van Solvay Way in 2019 aanzienlijk zijn herzien in vergelijking met 2018, is er nog ruimte voor verbetering. Ze moeten in 2020 worden versterkt.
- Dit is een vaststelling van accountants, geen kwalificatie.
- In een beperkt aantal vestigingen werd de zelfevaluatie soms als optimistisch en soms als pessimistisch beschouwd, en de impact op de geconsolideerde groepsscore was kleiner dan 1%. Daarom is dit een vaststelling en geen kwalificatie.
- De evolutie van Solvay Way, in het kader van Solvay ONE Planet, staat op de agenda in 2020. Dit jaar wordt een overgangsjaar. Wat belangrijk is, is dat we blijven verbeteren.

26. Hoe wilt u op een duurzame wijze voor verdere groei zorgen, rekening houdend met het feit dat onze planeet niet groter wordt?

- Dit is een uitstekende en zeer relevante vraag. We zijn ons er allemaal van bewust dat we maar één planeet met beperkte hulpbronnen hebben. Ik ben het er mee eens dat we meer moeten doen met minder.
- Daarom hebben we de Solvay ONE Planet-strategie gelanceerd. We stellen gedurfde en ambitieuze doelen, zoals:
 - **Het elimineren van het gebruik van steenkool:** Solvay zal geen nieuwe steenkoolcentrales bouwen en verbindt zich ertoe het gebruik van steenkool voor de productie van energie geleidelijk af te bouwen waar hernieuwbare energiebronnen voorhanden zijn.
 - **Het verhogen van de terugwinning van afval.** We zullen ons niet-recupereerbaar industrieel afval, d.w.z. afval dat bijvoorbeeld op een stort belandt of wordt verbrand zonder energierugwinning, met een derde verminderen.
 - Ik heb in mijn presentatie nog andere doelen vermeld in verband met biodiversiteit en circulariteit.
- We zijn er als bedrijf op gericht om waarde te creëren, en we zijn ons zeer bewust van de noodzaak om dit op een verantwoorde en duurzame manier te doen.

27. Een privébelegger heeft u gefeliciteerd met de lancering van het solidariteitsfonds van Solvay en moedigt zijn zus en andere bedrijven aan om ook een dergelijk fonds te lanceren. Wat is uw reactie hierop?

- Ik wil onze belegger hartelijk bedanken voor zijn waardering en donatie aan het fonds, en we verwelkomen ook zijn zuster.

Solvay 2020 Aandeelhoudersvergaderingen: transcriptie van vragen en antwoorden
12 mei 2020

- Het solidariteitsfonds van Solvay zal worden beheerd door de Koning Boudewijnstichting met als doel steun te bieden aan werknemers van Solvay en hun personen ten laste wereldwijd die het moeilijk hebben als gevolg van de coronapandemie.
- Bedankt voor de erkenning van ons initiatief en voor het promoten ervan bij anderen.
- Ik wil onze referentieaandeelhouder Solvac en vele particuliere aandeelhouders nogmaals bedanken voor hun genereuze bijdragen. Wij moedigen alle aandeelhouders aan en nodigen hen uit om zich bij deze inspanning aan te sluiten.

29. Onze laatste vraag gaat over het belang dat we hechten aan fysieke ontmoetingen met aandeelhouders, vooral particuliere aandeelhouders?

- Wij vinden face-to-facecontacten met onze aandeelhouders zeer waardevol. In normale tijden hebben we een programma van activiteiten die het hele jaar door lopen (zoals VFB Happening en Finance Avenue in België). Voor dit jaar waren er ongeveer 10 van dit soort evenementen gepland voor particuliere aandeelhouders.
- We doen hetzelfde voor onze institutionele beleggers. Zo hebben we een grote roadshow voltooid die zich uitstrekte over New York, Boston, Brussel, Parijs en Londen, net vóór de start van de lockdown in maart.
- Sinds ik CEO ben, hebben we ongeveer 300 beleggers ontmoet (19 beleggersconferenties en 7 roadshows in 9 steden).
- We zullen de aanbevelingen van de verschillende landen waar we deze bijeenkomsten organiseren zorgvuldig opvolgen en beslissingen nemen met de gezondheid en veiligheid van alle deelnemers in het achterhoofd.
- In de huidige omgeving houden we dergelijke bijeenkomsten in een virtuele format om betrokken te blijven bij onze gewaardeerde beleggers, zoals we hebben gedaan sinds de bekendmaking van de winstcijfers vorige week. Zo heb ik samen met Karim meer dan 10 beleggers virtueel ontmoet.