

Globaal Remuneratiebeleid

Tessenderlo Group

1 Remuneratiebeleid 2020

In overeenstemming met de uitgave 2020 van de Belgische Corporate Governance Code ('Code 2020') heeft Tessenderlo Group NV, een Belgische beursgenoteerde onderneming, een remuneratiebeleid opgesteld dat de remuneratiestructuur en -filosofie beschrijft van de leden van de raad van bestuur (uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders) en van het Executief Comité.

Op dit Remunatiebeleid wordt toegezien door het benoemings- en vergoedingscomité, waarvan de rol en de verantwoordelijkheden zijn beschreven in het Corporate Governance Charter dat door onze raad van bestuur is aangenomen. Het Remunatiebeleid 2020 beschrijft de grondgedachte achter de manier waarop Tessenderlo Group haar remuneratiestructuur en -principes heeft ontwikkeld, rekening houdend met relevante marktpraktijken en in overeenstemming met de vereisten van haar kader voor corporate governance.

Het Remunatiebeleid werd op aanbeveling van het benoemings- en vergoedingscomité door de raad van bestuur goedgekeurd op 23 maart 2021. Het zal worden voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders op 11 mei 2021 en van toepassing zijn vanaf het boekjaar dat begint op 1 januari 2021. Het is de bedoeling dat dit beleid tot en met 31 december 2021 van toepassing is. Het beleid kan van tijd tot tijd worden gewijzigd waar en wanneer dit door de raad van bestuur passend wordt geacht, op aanbeveling van het benoemings- en vergoedingscomité en op voorwaarde dat het herziene beleid ter goedkeuring wordt voorgelegd aan de algemene vergadering van aandeelhouders.

2 Remuneratiebeleid voor de Bestuurders

Bestuurders worden voor hun diensten vergoed via een vergoedingsprogramma in contanten.

Het remuneratieniveau wordt regelmatig vergeleken met dat van een select aantal vergelijkbare Belgische bedrijven (Bel 20 & BEL Mid) om ervoor te zorgen dat personen met competenties die passen bij de internationale ambities van Tessengerlo Group kunnen worden aangetrokken.

Het werkelijke remuneratieniveau van de bestuurders wordt vastgesteld en goedgekeurd door de algemene vergadering van aandeelhouders. De vergoeding per bestuurder bestaat uit de volgende twee elementen:

- Een vaste jaarlijkse vergoeding
- Een zitpenning per halve vergaderdag

De vaste jaarlijkse vergoeding wordt pro rata berekend op basis van het aantal maanden dat de bestuurder actief is geweest gedurende het boekjaar en dekt de activiteiten die als lid van de raad van bestuur, het auditcomité of het benoemings- en vergoedingscomité moeten worden uitgevoerd. De enige uitzonderingen hierop zijn:

- een bijkomende jaarlijkse vergoeding voor de voorzitter van de raad van bestuur;
- een bijkomende jaarlijkse vergoeding voor de voorzitter van het auditcomité.

Indien de raad van bestuur de bijstand van een bestuurder vraagt in een specifieke aangelegenheid wegens zijn of haar onafhankelijkheid en/of bekwaamheid en/of de bestuurder verzoekt toezicht te houden op/leiding te geven aan een project of comité, zal de bestuurder recht hebben op een vergoeding.

Niet-uitvoerende bestuurders hebben **geen** recht op een prestatiegebonden vergoeding zoals bonussen, incentiveprogramma's op lange termijn, extralegale of pensioenvoordelen, noch op enige andere vorm van variabele vergoeding. Evenmin wordt aan de bestuurders enige vergoeding in de vorm van aandelen toegekend. De raad van bestuur is van mening dat een betaling in aandelen geen positieve invloed heeft op beslissingen van de bestuurders die de langetermijnvisie van de Vennootschap ondersteunen, gezien de aanwezigheid van een referentieaandeelhouder die ernaar streeft duurzame waarde te creëren binnen de Vennootschap.

Onkosten die worden gemaakt bij de uitoefening van hun functie worden niet vergoed, tenzij goedgekeurd door het benoemings- en vergoedingscomité en na voorlegging van een passende motivering.

Benoemingen zijn voor een periode van vier jaar en, gewoonlijk, voor ten hoogste drie opeenvolgende perioden. In het belang van Tessenderlo Group NV kan de raad van bestuur, om te vermijden dat de inbreng verloren gaat van bestuurders die over een langere periode meer inzicht in Tessenderlo Group NV en haar werking hebben kunnen ontwikkelen en daardoor een steeds waardevollere bijdrage leveren aan de raad van bestuur in zijn geheel, met eenparigheid van stemmen uitzonderingen op dit beleid toestaan, op voorwaarde dat de redenen voor de uitzondering worden toegelicht aan de algemene vergadering van aandeelhouders.

Elke bestuurder kan te allen tijde ontslag nemen door schriftelijke kennisgeving aan de voorzitter van de raad van bestuur. Dit ontslag wordt van kracht bij de ontvangst ervan of op een later tijdstip dat in het ontslag is vermeld. De aanvaarding van dit ontslag is niet noodzakelijk om het van kracht te doen worden. Wanneer het ontslag van een bestuurder ertoe zou leiden dat de samenstelling van de raad van bestuur niet langer in overeenstemming is met de dwingende bepalingen van het Belgisch WVV, zal de ontslagnemende bestuurder in functie blijven gedurende een redelijke periode tot hij of zij wordt vervangen. Indien bestuurders in de Raad van bestuur werden verkozen op grond van een bepaalde kwaliteit, die specifiek werd vermeld in het benoemingsbesluit, dienen zij de raad van bestuur onmiddellijk op de hoogte te brengen wanneer zij die kwaliteit verliezen. De raad van bestuur zal via het benoemings- en vergoedingscomité nagaan of het lidmaatschap van de raad van bestuur in de gegeven omstandigheden nog steeds passend is.

Bestuurders kunnen naar goeddunken worden ontslagen bij gewone meerderheid van stemmen op de algemene vergadering van aandeelhouders zonder recht op ontslagvergoeding.

3 Remuneratiebeleid voor het Executief Comité (EXCOM)

Om de Pay for Performance-cultuur van Tessenderlo Group diep te verankeren en de ondernemingsgeest te stimuleren, gaat Tessenderlo Group continu na hoe haar remuneratiebeleid, -structuur en -filosofie haar strategie en ambitie voor duurzame langetermijngroei ondersteunen. De volgende beloningsprincipes vormen de ruggengraat van het beloningsaanbod van Tessenderlo Group voor al haar werknemers:

- Erkenning en leiderschap zijn essentieel voor de betrokkenheid van werknemers en teams.
- De beloningsstructuur zal dienen om het talent aan te trekken en te behouden dat Tessenderlo Group nodig heeft om haar korte- en langetermijndoelstellingen te realiseren.
- Het remuneratieniveau zal op of net boven de mediaan liggen en jaarlijks worden getoetst aan een geselecteerde korf van relevante sectorreferenties en sectoren waarin Tessenderlo Group actief is.
- Het basisloon zal een stimulans en een beloning zijn voor toenemende competenties, het tonen van de juiste bedrijfshouding en het leven volgens de leidende beginselen van Tessenderlo Group.
- De variabele vergoeding is gekoppeld aan het succes van Tessenderlo Group, de verschillende businessunits, afdelingen, teams en individuele bijdragen.
- De functiewaardering en het vergoedingssysteem voor externe/interne benoemingen zijn gebaseerd op een objectieve methodologie en meetbare marktgegevens.
- De beloningsstructuur moet de duurzame langetermijngroei van Tessenderlo Group ondersteunen en daaraan bijdragen.

Het benoemings- en vergoedingscomité ziet erop toe dat de beloningsprogramma's die van toepassing zijn op de leden van het Executief Comité:

- afgestemd zijn op de beloningsprincipes van Tessenderlo Group
- in overeenstemming zijn met het algemene vergoedingskader van Tessenderlo Group
- eerlijk zijn
- geschikt zijn om de juiste leidinggevenden aan te trekken, te belonen, te behouden en te motiveren.

Benchmark

Het interne en externe concurrentielandschap van en rond Tessenderlo Group verandert snel. Om de ambities van de groep in deze uitdagende omgeving waar te maken, moet de organisatie sterk presteren en zich concentreren op de uitvoering van een duurzame strategie. Getalenteerde managers zijn onontbeerlijk om dit doel te bereiken.



In overeenstemming met de beloningsbeginselen en in het kader van een wereldwijd consistent remuneratiebeleid moeten de vorm en het niveau van de vergoeding van de leidinggevendenden worden afgestemd op de bijdrage aan en het bereiken van de ondernemingsdoelstellingen en het genereren van aandeelhouderswaarde.

Het benoemings- en vergoedingscomité onderzoekt jaarlijks de positionering van de totale vergoeding van de ExCom-leden ten opzichte van rechtstreekse concurrenten, beursgenoteerde bedrijven in de BELMid & BEL20 en andere bedrijven die actief zijn in soortgelijke sectoren waarin Tessenderlo Group actief is. Het remuneratiebeleid en de totale verloning van Tessenderlo Group situeren zich op de marktmediaan of iets daarboven, met een sterke nadruk op variabele vergoeding.

In uitzonderlijke en op zichzelf staande omstandigheden die de langetermijnbelangen van Tessenderlo Group dienen, kan de raad van bestuur, in het licht van de marktdruk, afwijken van om het even welke vergoedingscomponent van dit Remuneratiebeleid. Indien dit vereist zou zijn, zal het benoemings- en vergoedingscomité speciale aanbevelingen doen aan de raad van bestuur.

Vergoedingselementen

1. Vaste vergoeding

De vaste basisvergoedingscomponent wordt vastgesteld op basis van het mediane niveau van het basisloon van de hierboven beschreven benchmark.

Het werkelijke niveau van het basisloon van het individu hangt af van zijn niveau van bekwaamheid en positie binnen Tessenderlo Group in combinatie met het juiste gedrag volgens de leidende beginselen van Tessenderlo Group.

2. Variabele vergoeding

De beoogde variabele vergoedingsniveaus worden vastgesteld met inachtneming van het mediaanniveau van de benchmark. Deze doelen zijn onderhevig aan de toepassing van prestatimultiplicatoren die bepaald worden op basis van korte- en langetermijndoelstellingen die gekoppeld zijn aan de resultaten van Tessenderlo Group en individuele prestaties.

De variabele vergoeding wordt standaard uitbetaald in geld, maar de raad van bestuur kan, na een gemotiveerd advies van het benoemings- en vergoedingscomité, beslissen om te voorzien in een (volledige of gedeeltelijke) betaling in individuele pensioentoezeggingen, aandelen, aandelenopties of OTC-producten.

Variabele vergoeding op korte termijn

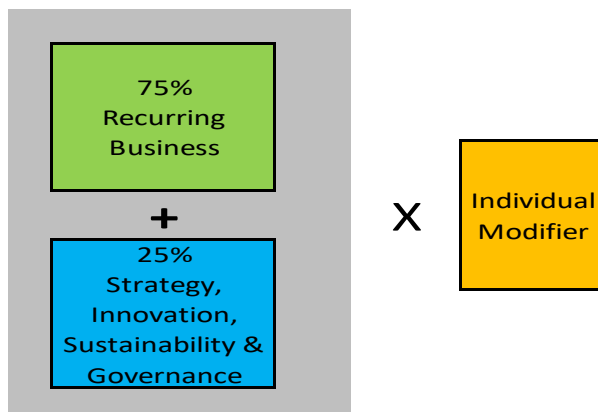
Tessenderlo Group heeft een kortetermijnincentiveplan uitgewerkt om ervoor te zorgen dat alle ExCom-leden worden vergoed volgens de gehele prestaties van Tessenderlo Group (zie details hieronder).

De streefbonus is vastgesteld op 45% van het jaarlijkse basisloon voor de CEO en 42,5% voor de CFO & COO.

De totale bonusmogelijkheid is bepaald op maximum 300% van het doel.

De kernprestatie-indicatoren die recht geven op de uitbetaling van kortetermijnincentives en hun streefwaarden worden jaarlijks vastgesteld door de raad van bestuur op aanbeveling van het benoemings- en vergoedingscomité. Zij worden gemeten over een periode van één boekjaar.

Tessenderlo Group heeft een wereldwijd gestandaardiseerd incentivekader ontwikkeld voor alle in aanmerking komende leidinggevende posities binnen de onderneming, dat ook van toepassing is op de Excom-leden, en bestaat uit de volgende drie componenten:



In overeenstemming met dit algemene gestandaardiseerde kader bestaat het kortetermijnincentiveplan van de ExCom-leden uit de volgende componenten:

- **75%** gekoppeld aan de financiële resultaten van de onderneming met Earnings Before Interest & Tax (EBIT) als de huidige toepasselijke maatstaf.
- **25%** gekoppeld aan de vooruitgang in de uitvoering van de strategie, bedrijfstransformatie, duurzaamheid & governance binnen de groep.
- **Individuele modifier:** deze is gekoppeld aan de individuele prestatiebijdrage van het ExCom-lid aan de duurzame langetermijngroei van Tessenderlo Group. Deze individuele modifier maakt een aanpassing mogelijk van

maximaal -50% of +50% van de totale uitbetaling van de incentive als gevolg van de twee bovenstaande componenten.

De doelen zijn vastgesteld op een niveau dat als voldoende uitdagend wordt beschouwd, terwijl de uitbetalingscurve evenwichtig is om hoge performantie te stimuleren. Een drempel wordt vastgesteld op een niveau dat als het minimaal aanvaardbare prestatieniveau wordt beschouwd, en hoe ambitieuzer het doel is, kan het maximum alleen worden bereikt als werkelijk uitzonderlijke prestaties worden geleverd. De uitbetalingscurve voor de financiële maatstaf (maatstaven) is momenteel als volgt vastgesteld:

	Payout
Maximum	200%
Target	100%
Threshold	0%

De doelstellingen van de CEO en de COO + CFO ten opzichte van de realisaties worden beoordeeld door het benoemings- en vergoedingscomité na het einde van het boekjaar en worden ter goedkeuring voorgelegd aan de raad van bestuur.

De raad van bestuur kan beslissen om bijkomende financiële en/of cashflowmaatstaven op te nemen in elk toekomstig kortetermijnincentiveplan, om ervoor te zorgen dat dit de jaarlijkse prestaties van Tessenderlo Group accuraat weerspiegelt.

Variabele vergoeding op lange termijn (LTI plan)

Tessenderlo Group heeft een LTI-plan uitgewerkt voor het senior management (inclusief de ExCom-leden) om de duurzame groei van de onderneming verder te stimuleren. Het LTI-plan loopt over een periode van drie jaar, met uitbetaling in april van het vierde jaar, op basis van voorafbepaalde prestatiecriteria van Tessenderlo Group. Het huidige LTI-plan voor de periode 2019 – 2021 (uitbetaling in april 2022) werd op 12 maart 2019 door de raad van bestuur goedgekeurd. Een nieuw toekomstig LTI-plan zal worden gecreëerd voor de volgende drie jaar en worden goedgekeurd door de raad van bestuur, na gemotiveerd advies van het benoemings- en vergoedingscomité.

Het LTI-doel is vastgesteld op 45% van de jaarlijkse vaste basisvergoeding voor de CEO en 40% voor de CFO & COO. De totale LTI-mogelijkheid is bepaald op maximum 200% van het doel.

De kernprestatie-indicatoren die recht geven op de uitbetaling van de langetermijnincentive en hun streefwaarden werden door de raad van bestuur vastgesteld op aanbeveling van het benoemings- en vergoedingscomité.

Het langetermijnincentiveplan is gebaseerd op het beginsel van winstdeelname. Wanneer de onderneming het goed doet, worden de deelnemers beloond met een 'deel van de koek' van de toegevoegde waarde die op lange termijn wordt gecreëerd.

In overeenstemming met het LTI-plan voor het senior management, bestaat het LTI-plan voor de ExCom-leden uit de volgende twee componenten:

1. Financiële Verwezenlijking Tessenderlo Group (75%)

75% van de incentive is gekoppeld aan de financiële prestaties van Tessenderlo Group, gemeten over een gecumuleerde periode van drie jaar.

Aangepaste EBITDA is de financiële maatstaf die in het 2019-2021 LTI-plan wordt gebruikt.

De Raad van Bestuur kan beslissen om bijkomende financiële en/of cashflowmaatstaven op te nemen in dit component van elk toekomstig LTI-plan, om ervoor te zorgen dat dit de werkelijke langetermijnprestatie van Tessenderlo Group accuraat weerspiegelt.

De uitbetalingscurve voor de financiële maatstaf is momenteel als volgt vastgesteld:

	Payout
Maximum	200%
Target	100%
Threshold	0%

2. Strategische component (25%)

De strategische component van het 2019-2021 LTI-plan zal worden gekoppeld aan de definitie, uitrol en verwezenlijking van de verschillende strategische initiatieven en doelstellingen binnen elk van de verschillende businesses.

De uitbetaling aan de ExCom-leden is gebaseerd op het gemiddelde van alle betrokken businesses en hangt natuurlijk af van de evaluatie door de raad van bestuur.

3. Pensioenen

Excom-leden nemen deel aan het extralegaal pensioenplan van Tessenderlo Group (vaste-bijdrageregeling in België en de Verenigde Staten).

4. Andere voordelen

Excom-leden nemen ook deel aan de hospitalisatieverzekering van Tessenderlo Group.

ExCom-leden krijgen ook bepaalde extralegale voordelen, zoals een bedrijfswagenvergoeding, ecocheques en representatievergoedingen.

Alle bovenstaande voordelen zijn onder dezelfde voorwaarden van toepassing op andere leden van het senior management.

De waarde van deze andere voordelen bedraagt niet meer dan 10% van de vaste basisvergoeding van de Excom-leden.

'Clawback'-bepaling

De variabele vergoedingsplannen voorzien niet in terugvorderingsbepalingen die de onderneming het recht geven de vergoedingen terug te vorderen die op basis van onjuiste financiële gegevens werden uitbetaald. Er is echter een 'clawback'-clausule toegevoegd aan de dienstverleningsovereenkomsten van de ExCom-leden, waardoor de onderneming de jaarlijkse variabele vergoeding geheel of gedeeltelijk kan terugvorderen of de betaling ervan kan inhouden in geval van bewezen fraude en dit binnen een periode van twee jaar voorafgaand aan het jaar waarin de fraude aan het licht is gekomen en/of de dienstverleningsovereenkomst is beëindigd.

Beëindiging overeenkomst

De Belgische corporate governance-vereisten worden strikt nageleefd voor alle dienstverleningsovereenkomsten met de ExCom leden en deze overeenkomsten zijn onderworpen aan het Belgische recht.

De overeenkomst met de CEO voorziet niet in een opzeggingstermijn.

De overeenkomst met de COO&CFO voorziet in een opzegtermijn van maximaal 12 maanden.

Belangenconflict

Aangezien alle ExCom-leden momenteel ook deel uitmaken van de raad van bestuur, wordt artikel 7:96 van het Belgische Wetboek van vennootschappen en verenigingen strikt toegepast.