



**2017 Q2**  
Samenvattende rapportage  
actieve dialoog

---

# 1. Inhoudsopgave

1. Inhoudsopgave	2
2. In vogelvlucht	3
3. Verantwoord Beleggen	5
4. Klimaatuitdagingen voor Europese elektriciteitsbedrijven	6
5. Sociale kwesties in de voedingsmiddelen- en landbouwketen	8
6. Tools om in te zoomen op bewijs van ontbossing	11
7. ESG risico's en kansen in de biofarmaceutische industrie	13
8. Corporate governance standaarden in Azië	15
9. Kwaliteit van bestuur en toezicht	17
10. Thema's en ondernemingen	19
11. Gedragscodes	21

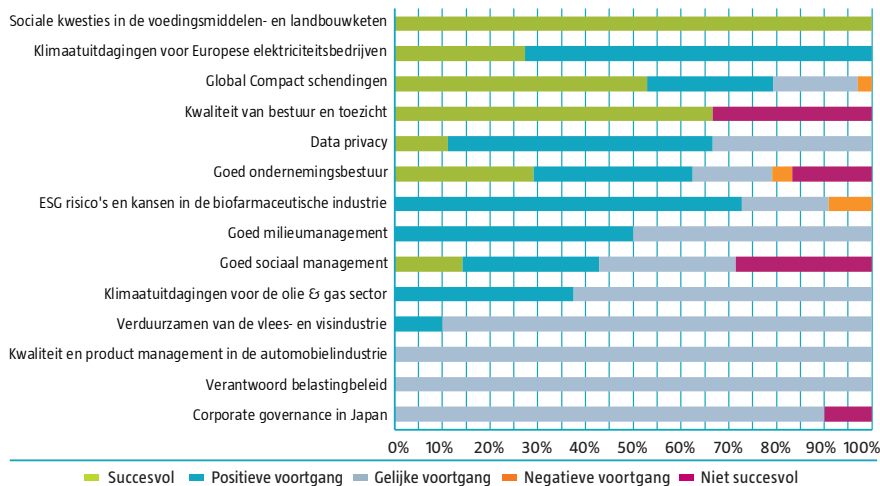
## 2. In Vogelvlucht

**Deze rapportage beschrijft de activiteiten die Robeco in opdracht van Achmea heeft uitgevoerd op het gebied van actieve dialoog met ondernemingen in het tweede kwartaal van 2017.**

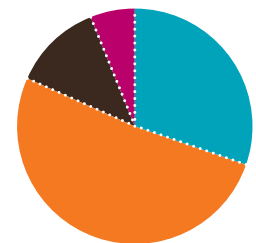
De opbouw van deze rapportage is als volgt: Dit hoofdstuk bevat de belangrijkste statistieken met betrekking tot de actieve dialoog met ondernemingen. Hoofdstuk drie beschrijft de wijze waarop Achmea via het programma voor actieve dialoog gestalte geeft aan verantwoord beleggen. In de hoofdstukken vier tot en met negen worden de belangrijkste activiteiten en resultaten besproken aan de hand van thema's waarover de dialoog wordt gevoerd met ondernemingen in de beleggingsportefeuille van Achmea. Hoofdstuk tien geeft een samenvattend overzicht van de thema's waarover Robeco mede namens Achmea een dialoog met ondernemingen voert.

Hoofdstuk elf tenslotte bevat een overzicht van de verschillende gedragscodes op basis waarvan Robeco het programma voor actieve dialoog namens Achmea uitvoert. Gelet op het vertrouwelijke karakter richting de betrokken ondernemingen wordt in dit verslag niet gerapporteerd over de lopende dialogen in Achmea's enhanced engagement programma op basis van zware schendingen van Global Compact principes van de Verenigde Naties. Over de resultaten hiervan wordt separaat verantwoording afgelegd.

### Engagement resultaten per thema










### Engagementactiviteiten per regio












De meeste vooruitgang is te zien in de thema's Sociale kwesties in de voedingsmiddelen- en landbouwketen, Klimaatuitdagingen voor Europese elektriciteitsbedrijven en Global Compact schendingen. Nieuwe thema's zoals Verantwoord belastingbeleid en Kwaliteit en product management in de automobiellandbouw, laten beperkte voortgang zien. Dit komt doordat deze engagement thema's pas kort geleden van start zijn gegaan, en het is nog te vroeg om voortgang te kunnen rapporteren.

## Overzicht engagement

Corporate Governance		23
Milieumanagement		16
UN Global Compact		12
Gezondheid		11
Mensenrechten		9
Milieu-impact		8
Sociaal Management		3

## Engagement per contact

E-mail		49
Conference call		33
(Open) Brief		21
Analyse (geen contact met bedrijf)		18
Bezoek van Robeco aan bedrijf		11
Bezoek van bedrijf bij Robeco		6
Spreken op aandeelhoudersvergadering		5
Stem uitbrengen		1
Spreken op conferenties		1

# 3. Verantwoord Beleggen

**Achmea hecht veel waarde aan verantwoord beleggen. Hieraan wordt vormgegeven door middel van een programma van actieve dialogen met ondernemingen waarin door Achmea wordt belegd. Bij een actieve dialoog worden ondernemingen aangemoedigd tot goed ondernemingsbestuur en het nemen van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid.**

## Verantwoord beleggen wint aan belang

Een groeiend aantal (institutionele) beleggers beoordeelt potentiële beleggingen niet langer alleen op winst op korte termijn, maar in toenemende mate ook op criteria als (ondernemings) bestuur, milieu, mensenrechten en arbeidsomstandigheden. Onderwerpen als de verandering van het klimaat, nieuwe energietechnologieën, uitputting van schaarse bronnen en mensenrechten zijn vaste punten op de internationale agenda geworden. Wij verwachten dat verantwoord beleggen een steeds belangrijker thema in vermogensbeheer zal worden. Wij geloven dat goed ondernemingsbestuur en maatschappelijke verantwoordelijkheid de aandeelhouderswaarde zal vergroten op de langere termijn.

De dialoog richt zich op kwesties die verband houden met kansen en risico's die van invloed zijn op de waarde van een onderneming. Tenslotte moet het management van een onderneming invloed kunnen uitoefenen op de kwestie.

## Samenwerking

Waar mogelijk of noodzakelijk bundelt Robeco namens Achmea zijn krachten met andere beleggers. Voorbeelden hiervan zijn Eumedion, een platform voor institutionele beleggers op het gebied van corporate governance en het Carbon Disclosure Project, een samenwerkingsverband op het gebied van transparantie over CO<sub>2</sub>-uitstoot van ondernemingen. Een ander belangrijk initiatief waar Achmea en Robeco aan zijn verbonden is de United Nations Principles for Responsible Investment. Binnen dit verband committeren institutionele beleggers zich aan het, zowel intern als extern, stimuleren van verantwoord beleggen.

## Internationale gedragscodes

Achmea en Robeco hanteren internationale gedragscodes zoals de United Nations Principles for Responsible Investment voor verantwoord beleggen en het United Nations Global Compact voor verantwoord ondernemen. Achter in deze publicatie zijn deze gedragscodes weergegeven.

# 4. Klimaatuitdagingen voor Europese elektriciteitsbedrijven

Energieopwekking vereist aanzienlijke investeringen en langetermijnplanning en wordt sterk beïnvloed door toezichthouders. Tussen leveringszekerheid, milieu-impact en kosten moet de juiste balans worden gevonden. Door de zeer lange levensduur van elektriciteitscentrales zouden elektriciteitsmaatschappijen maatregelen moeten nemen om hun strategie toekomstbestendig te maken. Daarom stimuleren wij ondernemingen proactieve en ambitieuze milieustrategieën in te voeren. Dit betekent een verschuiving van kolen naar gas en van gas naar hernieuwbare energiebronnen, alsmede het opnemen van realistische interne CO<sub>2</sub>-prijzen in hun plannen. Tenslotte stimuleren wij elektriciteitsmaatschappijen hun bedrijfsmodel te innoveren, inkomstenstromen te spreiden en te profiteren van hun enorme klantenbestand.

## Relevante gedragscodes

- UN Global Compact, principes 7-9
- Verklaring van Rio inzake Milieu en Ontwikkeling
- OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen
- SDG 13: Beperken klimaatverandering

## Milieu-impact: Klimaatverandering

Klimaatverandering is, samen met de beperkte beschikbaarheid van natuurlijke bronnen zoals water, de voornaamste milieukwestie waar ondernemingen mee te maken hebben. Klimaatverandering beïnvloedt op dit moment al overheidsbeleid en consumentengedrag. Ondernemingen en sectoren hebben te maken met significante risico's, maar ook kansen vanwege klimaatverandering. Deze impact kan indirect zijn door bijvoorbeeld veranderingen in regelgeving, maar kan ook direct zijn door veranderingen in de natuurlijke omgeving. Om deze risico's van klimaatverandering te adresseren, zullen ondernemingen strategieën moeten ontwikkelen om de financiële, operationele en organisatorische gevolgen te beheren. Daarnaast is het van belang dat ondernemingen targets opstellen, prestaties meten en rapporteren over voortgang. Kansen zullen ontstaan in bestaande en nieuwe markten, door procesverbeteringen en technologische innovatie bij ondernemingen met een leiderschapspositie.

## Recente ontwikkelingen

Sinds 2015 onderhoudt Robeco een dialoog met ondernemingen in de sector nutsbedrijven in Europa om de uitdagingen en kansen te bespreken die klimaatverandering met zich meebrengt. We zijn nu halverwege onze driejarige dialoog en hebben positieve voortgang gezien bij alle ondernemingen in de engagementgroep. Dankzij het akkoord van Parijs over klimaatverandering werd een sterk momentum bereikt. Het is duidelijk dat alle ondernemingen in de engagementgroep klimaatverandering beschouwen als een risico dat een aanzienlijke impact op hun activiteiten kan hebben. Ook zien we dat alle ondernemingen zich inzetten om hun ondernemingsmodel aan te passen, wat ze voorbereid op de overgang naar een CO<sub>2</sub>-arme economie.

## Verschuiving naar decarbonisatie

De sector nutsbedrijven is een van de grootste uitstoters van broeikasgassen ter wereld. Daarom is er veel aandacht voor het verminderen van de uitstoot. In de EU is een aanzienlijk niveau van decarbonisatie nodig en moet de uitstoot in 2050 zijn teruggebracht naar bijna nul om de 2°C-doelstelling van het Parijsakkoord te kunnen halen.

Alle ondernemingen in de engagementgroep hebben doelen gesteld voor het verlagen van de uitstoot. Slechts een paar ondernemingen hebben echter extern laten controleren of de doelstellingen in lijn zijn met het niveau van decarbonisatie dat nodig is om de opwarming van de

aarde te beperken tot minder dan 2°C. Extern gevalideerde doelstellingen geven aan hoe ver en hoe snel de onderneming de uitstoot van broeikasgassen voor 2050 moet verlagen. Enel is een voorbeeld van best practice op dit gebied. De onderneming heeft een proactieve doelstelling voor de vermindering van de uitstoot opgesteld. Het Science-Based Targets Initiative heeft bevestigd dat deze in lijn is met de 2°C-doelstelling. In 2050 wil de onderneming CO<sub>2</sub>-neutraal zijn.

## Blootstelling naar kolenelektriciteitsproductie

Een ander belangrijk aspect bij de decarbonisatie van de sector nutsbedrijven is het verkleinen van de blootstelling naar kolenelektriciteitsproductie en de overgang naar het CO<sub>2</sub>-armere aardgas of hernieuwbare energiebronnen. De wetgeving in de EU stimuleert de sector volledig af te stappen van kolen. In april 2017 kondigde een samenwerkingsverband van nationale energieondernemingen uit alle EU-landen – met uitzondering van Polen en Griekenland – aan dat er na 2020 geen nieuwe kolencentrales meer worden gebouwd in de EU. Euroelectric, de Europese brancheorganisatie, gaf ook aan na 2020 niet meer te investeren in kolencentrales. Deze ontwikkeling is zeer bemoedigend, maar er moet nog veel gebeuren voordat alle bestaande kolencentrales zijn gesloten.

In tegenstelling tot kolen- en gascentrales zorgen windmolenparken en zonne-energieparken niet voor een stabiele hoeveelheid elektriciteit. Zolang de

opslagtechnologie voor hernieuwbare energiebronnen nog niet volledig ontwikkeld en economisch haalbaar is, blijven kolen- en gascentrales nodig als achtervang. Om volledig af te kunnen stappen van kolen is een enorme inzet van ondernemingen alleen niet voldoende, ook zijn voldoende stimuleringsmaatregelen nodig van overheden en een geschikt wetgevingskader. Zo wil Energias de Portugal pas afstappen van kolen wanneer dit financieel haalbaar is. Daarentegen heeft Iberdrola één van de meest proactieve klimaatstrategieën in onze engagementgroep. De onderneming wil in 2050 CO2-neutraal zijn, heeft ambitieuze doelstellingen wat betreft hernieuwbare energiebronnen en heeft nu al een zeer lage blootstelling naar kolenelektriciteitsproductie. De onderneming is echter door de overheid gevraagd de kolencentrales ten minste tot 2020 operationeel te houden als achtervang. In maart 2017 startte Engie het ontmantelingsproces voor de kolencentrale Hazelwood in Australië, een van de meest vervuilende kolencentrales ter wereld. De onderneming wil de komende jaren nog meer centrales sluiten, wat aanzienlijk helpt bij de vermindering van de uitstoot.

### Gebruik van hernieuwbare energie

De EU heeft zich tot doel gesteld in 2030 ten minste 45% van de elektriciteit op te wekken met hernieuwbare energiebronnen. De ondernemingen in de engagementgroep boeken allemaal voortgang, zij het met een verschillende mate van ambitie en snelheid. De meeste ondernemingen in de engagementgroep hebben doelstellingen voor het verhogen van de capaciteit voor hernieuwbare energiebronnen. In 2020

zal de capaciteit voor hernieuwbare energiebronnen voor deze ondernemingen naar verwachting tussen de 23% en 76% liggen, terwijl het mediane percentage voor Europese nutsbedrijven rond de 30% ligt.

Energias de Portugal heeft de meest ambitieuze doelstelling voor hernieuwbare energiebronnen in de engagementgroep, met 76% aan geïnstalleerde capaciteit in 2020. De onderneming is al wereldwijd marktleider en heeft het grootste aandeel energieopwekking uit hernieuwbare energiebronnen in de groep, namelijk 34%. Engie heeft de minst ambitieuze doelstelling voor hernieuwbare energiebronnen in de engagementgroep, met een verwachte capaciteit van 23% in 2020.

### Vernieuwing van het businessmodel

De sector nutsbedrijven staat voor een grote opgave. De verhoogde efficiëntie in energieopwekking en de toename van hernieuwbare energie hebben het groeitempo van de vraag naar energie vertraagd, wat de winstgevendheid van nutsbedrijven niet ten goede komt. Door strengere regelgeving en verouderde transmissie- en distributiesystemen zijn kostbare modernisering nodig, wat de situatie verder verslechtert. De sector moet dus verder kijken dan het traditionele businessmodel en zoeken naar innovatieve oplossingen die de inkomstenbronnen spreiden en tegelijkertijd zorgen voor een soepele overgang naar een CO2-arme economie.

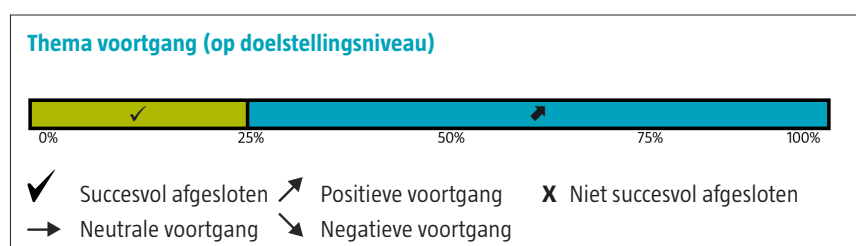
Ondertussen zien we al de eerste positieve ontwikkelingen: alle ondernemingen in de engagementgroep hebben een speciaal team of een afdeling die

zich richt op investeringen in CO2-arme technologieën en klantgerichte oplossingen, zoals slimme energiemeters. Bijna alle ondernemingen investeren in opslagtechnologie. Ondernemingen die een succesvolle oplossing voor de opslag van CO2 ontwikkelen en dit binnen de hele onderneming kunnen toepassen, hebben namelijk een aanzienlijk concurrentievoordeel.

Op het gebied van innovaties is Fortum bezig met de ontwikkeling van de grootste lithium-ionbatterij ooit gemaakt in de Scandinavische landen. Deze ontwikkeling is veelbelovend en maakt de instroom van regelenergie uit hernieuwbare energiebronnen in het netwerk mogelijk. De komende jaren hopen we vergelijkbare ontwikkelingen te zien bij andere ondernemingen.

### Status van onze engagement

In april 2017 publiceerde het Carbon Disclosure Project (CDP) een onderzoek waarin de grootste Europese elektriciteitsbedrijven worden gerangschikt naar hun gereedheid voor de overgang naar een CO2-arme economie. Omdat onze engagementdoelstellingen een grote overlap hebben met de prestatiedoelstellingen die worden gebruikt in dit onderzoek, hebben we de bevindingen van het CDP met die van ons vergeleken en de bijbehorende profielen van de ondernemingen bijgewerkt. Over het algemeen zagen we dat het onderzoek van het CDP onze visie op de voortgang bevestigde. Met deze onderzoeksuitkomsten zullen we onze engagement met de elektriciteitsbedrijven tot het tweede kwartaal van 2018 voortzetten.



# 5. Sociale kwesties in de voedingsmiddelen- en landbouwketen

Ondernemingen in de voedingsmiddelenketen staan onder druk meer inzicht te geven waar hun grondstoffen vandaan komen en op welke manier ze worden geproduceerd. Schandalen in de toeleveringsketen op het gebied van mensenrechten, arbeidsrechten of ontbossing kunnen voedingsmiddelenproducenten of supermarktketens raken. Partijen in de keten beslissen dan vaak om de inkoop op te schorten totdat de schandalen zijn opgelost, met grote gevolgen voor de aandeelhouderswaarde. Als belegger willen we dat ondernemingen voldoende voorbereid zijn om deze risico's het hoofd te bieden.

## Relevante gedragscodes

- UN Global Compact
- SDG 12: Verantwoorde productie en consumptie
- SDG 15: Beschermen ecosystemen, bossen en biodiversiteit

## Mensenrechten: Sociale ketennormen

Steeds vaker worden ondernemingen aangesproken op slechte arbeidsomstandigheden in (de keten van) de onderneming. Een aantal trends is hier debet aan. Ten eerste is er de verplaatsing van productie naar lagelonenlanden waardoor ondernemingen te maken hebben met niet-Westerse arbeidsnormen en omstandigheden in de keten. Er is daarnaast een trend naar een snellere verspreiding en breder bereik van informatie over de externe effecten van de activiteiten van ondernemingen. Ook zien we een toegenomen rol van niet-gouvernementele organisaties (ngo's) die optreden als maatschappelijke waakhond. Ten slotte zien we dat consumenten zich meer bewust worden en meer verwachten op het gebied van verantwoord ondernemerschap. Voor ondernemingen, in het bijzonder internationale ondernemingen met een bekende merknaam, is het dus van belang dat algemeen geaccepteerde arbeidsnormen worden gevolgd, ook in de keten.

## Engagement in de cacaosector

90% van de wereldwijde productie van cacao komt van kleine boeren en deze productie kent aanzienlijke problemen, zoals lage productiviteit en kinderarbeid. Lage productiviteit in de sector heeft niet alleen natuurlijke oorzaken zoals veroudering van de cacaobomen en het risico op ziektes, maar is ook het gevolg van logistieke problemen als gebrek aan werkkapitaal voor de boeren om te investeren in betere plantages, goede landbouwgrondstoffen en hoge kwaliteit zaailingen.

De sector kenmerkt zich door een aantal belangrijke ESG-kwesties waarvan beleggers zich bewust moeten zijn: milieukwesties (vervuiling, landdegradatie, uitputting van de bodem en ontbossing) en sociale problemen (kinderarbeid, gedwongen arbeid en onveilige arbeidsomstandigheden). Door hun lage inkomen leven veel boeren bovendien onder de armoedegrens van hun land. De hoofdoorzaak voor dit lage inkomensniveau kan worden gezocht in sterk wisselende prijzen als gevolg van speculatie, regelgeving, toegang tot marktinformatie en geringe kennis van kwaliteitseisen voor cacao bonen. Bredere maatschappelijke vraagstukken gaan over vrouwenrechten en het hoge percentage analfabetisme.

## CocoaAction en World Cocoa Foundation

CocoaAction is een vrijwillig, sectorbreed samenwerkingsverband met de doelstelling vóór 2020 "een vernieuwde cacaosector te realiseren die aan professionele en economisch sterke boeren en hun

families een bestaan biedt, en zorgt voor significant betere kwaliteit van leven voor de cacao producerende gemeenschappen". CocoaAction gaat verder dan het boerderijniveau en hanteert een holistische aanpak die gericht is op verhoging van de productiviteit en op ontwikkeling van de lokale gemeenschap. Om de schaal te vergroten en gegevens over effectiviteit te kunnen vergelijken, hebben de leden van CocoaAction een evaluatiekader en een aantal belangrijke prestatie-indicatoren opgesteld. Interventies voor beter plantgoed, kunstmest en training aan boeren over het produceren volgens Good Agricultural Practices (GAP), betere scholing voor kinderen en gendergelijkheid zijn opgenomen in de lange termijn doelen voor hogere opbrengst en bloeiende gemeenschappen. De World Cocoa Foundation (WCF) coördineert het initiatief en is de strategische eigenaar. De WCF ondersteunt de coördinatie, de communicatie, het delen van kennis en stimuleert de betrokkenheid van belanghebbenden. De WCF heeft ruim 100 leden, waaronder financiële instellingen, leveranciers van landbouwzaden en -chemicaliën, cacao verwerkers, chocolade producenten, boerencoöperaties, cacaohandelaren, havens, opslagbedrijven en retailers. Dat betekent echter niet dat problemen op het gebied van transparantie verleden tijd zijn. Ondernemingen zijn bang dat meer openheid hen zal schaden, met name als zij als enige rapporteren over de problemen die ze tegenkomen. De WCF heeft dit probleem erkend en heeft plannen voor een impactanalyse van het proces in 2017.



## Hoogtepunten uit dialoog

De volgende vijf financieel materiële factoren zijn relevant voor de cacao-industrie: arbeidsrechten, kleineboerenparticipatie, traceerbaarheid, transparantie en samenwerking. We hebben deze factoren besproken met de ondernemingen in onze engagementgroep. We gebruiken Olam International (Olam) en Mondelez als voorbeelden om te illustreren hoe ondernemingen omgaan met deze problemen. Deze twee ondernemingen vertegenwoordigen verschillende delen van de waardeketen en geven voorbeelden van best practices die gedeeld kunnen worden met andere ondernemingen binnen de vergelijkingsgroep.

**Arbeidsrechten:** Olam wil een einde maken aan het probleem van kinderarbeid door de nadruk te leggen op het trainen van cacaotelers. De onderneming heeft een krachtige gedragscode voor leveranciers die de volgende onderwerpen behelst: kinderarbeid, arbeidsrechten, gendergelijkheid, verbetering van de positie van vrouwen en gelijke toegang, en eerlijke lonen en arbeidsvoorwaarden. Alle externe partijen moeten de code onderschrijven. Ook monitort de onderneming kinderarbeid en systemen in de toeleveringsketen, waaronder bewustwordingstraining voor kinderarbeid. Mondelez verwijst in de sociale regels voor toeleveranciers naar de ILO-conventie inzake kinderarbeid. Drie van de vijf hoofdpijlers uit het Cocoa Life-programma van Mondelez concentreren zich op de meer structurele oorzaken van kinderarbeid: de gemeenschap, landbouw en leefomstandigheden. Net als kinderarbeid is ook versterking van de positie van vrouwen een overkoepelend thema voor Cocoa Life. Tot slot ziet Mondelez verbeterde toegang tot onderwijs als een manier om een einde te maken aan kinderarbeid in cacao producerende gemeenschappen.

**Kleineboerenparticipatie:** Olam probeert

de leefomstandigheden van boeren en gemeenschappen te verbeteren via initiatieven die de productiviteit en de opbrengst verhogen. Olam focust op financiering, hogere opbrengst, arbeidsomstandigheden, markttoegang en kwaliteit. Om hun institutionele capaciteit te ontwikkelen krijgen boerenassociaties training in goede governance. Mondelez ondersteunt boeren via methodes waarmee ze hun opbrengst kunnen vergroten en dus een hoger inkomen verwerven. De onderneming volgt een productiviteitsagenda, omdat ze gelooft dat de productiviteit kan toenemen door de cacaotelers GAP-training, toegang tot plantgoed en kunstmest te geven en door hun ondernemersvaardigheden te verbeteren. Mondelez denkt dat de invloed groter zal zijn als wordt geïnvesteerd in bestaande communicatiesystemen. Het is gebruikelijk dat de communicatie verloopt via coöperaties. Voor de boeren die ervoor kiezen zich niet aan te sluiten bij een coöperatie onderzoekt Mondelez alternatieve manieren om ze te organiseren zodat ook deze boeren toegang tot de markt houden.

**Traceerbaarheid:** Olam heeft zich een duidelijk doel gesteld voor 2020: een end-to-end toeleveringsketen, dat wil zeggen dat de onderneming alle producten kan traceren tot op gemeenschapsniveau. Behalve certificering zijn monitoring en audits manieren om te achterhalen waar en hoe producten worden geproduceerd. Ondanks dat Olam een gedragscode voor toeleveranciers heeft opgesteld voor haar erkende distributeurs, is de auditprocedure die moet controleren of wordt voldaan aan de normen nog altijd niet klaar. Mondelez is van mening dat traceerbaarheid verder gaat dan certificering en neemt direct haar verantwoordelijkheid met de bouw van een duurzame toeleveringsketen via Cocoa Life. Maar dat neemt niet weg dat certificering belangrijk blijft om te garanderen dat producten tot aan hun oorsprong

traceerbaar zijn. Mondelez was de eerste onderneming die certificering invoerde voor grote chocolademerken en is 's werelds grootste koper van cacao met een Fairtrade-certificaat.

**Transparantie:** Olam benadrukte het belang van het meten en analyseren van gegevens om de invloed van de onderneming op diverse parameters te evalueren. Olam heeft doelstellingen geformuleerd en de voortgang daarvan gemeten en gepubliceerd. Mondelez Cocoa Life is extern gecertificeerd, voert regelmatig externe toeleveranciersaudits uit en rapporteert de uitkomsten hiervan. Samen met Harvard University heeft Mondelez een onafhankelijk verificatieprogramma ontwikkeld om de voortgang te meten en cacaoketen te controleren van de Cocoa Life-gemeenschappen naar de toeleveringsketen van Mondelez. Dit moet ervoor zorgen dat Cocoa Life onderdeel wordt van de kernactiviteiten van Mondelez.

**Samenwerkingsverbanden van belanghebbenden:** Olam werkt samen met meerdere belanghebbenden en benadrukt ook het belang van samenwerking met verschillende overheden. Verder is de onderneming overtuigd dat publiek-private samenwerkingsverbanden eraan kunnen bijdragen dat er een einde komt aan kinderarbeid en dat telers die niet onder een duurzaamheidsprogramma vallen toch worden bereikt. Olam erkent dat overheden een grote rol spelen in sociale investeringen en richt zich op het identificeren van overheidspartners. Mondelez werkt samen met meerdere belanghebbenden waaronder overheden, industriële organisaties en ngo's, boerenassociaties en gemeenschappen. Onder de vlag van Cocoa Life werkt Mondelez samen met een groep externe adviseurs en strategische partners. Mondelez is van mening dat samenwerking met overheden belangrijk is voor de afstemming van bredere cacaostrategieën en om duurzamere praktijken te stimuleren.

Bovendien kan nauwe samenwerking met overheden de opbouw en het vasthouden van kennis en kunde in de landen van oorsprong vereenvoudigen. Mondelez brengt dit in de praktijk door al haar onderzoeksprojecten uit te voeren in samenwerking met de nationale cacao-onderzoeksinstituten, universiteiten en andere overheidspartners.

#### Thema voortgang (op doelstellingsniveau)



- ✓ Succesvol afgesloten ↗ Positieve voortgang ✘ Niet succesvol afgesloten
- Neutrale voortgang ↘ Negatieve voortgang

# 6. Tools om in te zoomen op bewijs van ontbossing

**Verschillende studies hebben het negatieve effect van ontbossing op het klimaat en de biodiversiteit aangetoond. De voorspelling is dat in de komende 25 jaar tot maar liefst 28.000 diersoorten zullen uitsterven als gevolg van ontbossing. Tropische regenwouden slaan meer dan 210 gigaton aan CO2 op en ontbossing is verantwoordelijk voor 15% van de totale wereldwijde CO2-uitstoot. Bij het monitoren van ontbossing is het gebrek aan nauwkeurige en actuele gegevens een aanzienlijk probleem. Dit heeft tot gevolg dat er pas laat kan worden ingegrepen bij illegale ontbossing, waardoor de schade vaak al is toegebracht. Real-time satellietgegevens zijn daarom zeer nuttig om ontbossing op te sporen en op tijd te kunnen ingrijpen.**

Wij maken in onze dialogen gebruik van de onderstaande tools en presenteren de bevindingen aan de ondernemingen om tot een concrete dialoog te komen over hun risicoanalyse en managementactiviteiten. Niet alleen het ondernemingsbeleid, maar vooral ook het operationaliseren van risicobeheer is essentieel voor een effectieve engagement over ontbossing.

## Global Forest Watch

De tool Global Forest Watch (GFW) is ontwikkeld door het World Resources Institute en wordt gebruikt voor het maken van interactieve kaarten, het analyseren van trends in bossen en het downloaden van wereldwijde gegevens of gegevens over een specifieke regio. De applicatie is gemaakt voor ondernemingen die het risico van ontbossing in hun toeleveringsketens of investeringsportefeuille willen reduceren. De tool werkt op basis van remote sensing, cloud computing en big data. Gebruikers kunnen bijna real-time ontbossing monitoren. Verder maakt de tool gebruik van computers met algoritmes die zijn ontwikkeld om satellietbeelden te analyseren en interpreteren. De gebruikersbasis van de tool is breed, van ondernemingen in de toeleveringsketen die het risico lopen betrokken te zijn bij ontbossing tot overheden en NGOs die de duurzaamheidsprestaties van beursgenoteerde ondernemingen analyseren.

De laatste update van Global Forest Watch bevat een tool gericht op grondstoffen en de financiële sector. Deze verschaft niet alleen gegevens over ontbossing, maar richt zich

met de presentatie van de gegevens ook op specifieke doelen van de gebruikers. Gebruikers kunnen een algemeen overzicht krijgen van de risico's van ontbossing, bijvoorbeeld hoe dicht bij een beschermd gebied de ontbossing plaatsvindt. Op dit moment wordt een uitgebreidere versie onder de naam Global Forest Watch Pro ontwikkeld, waarmee gebruikers gegevens kunnen beheren op portefeuilleniveau met behulp van dashboards in een beveiligde loginomgeving op basis van interne workflows. Dit zal met name voor ondernemingen waar meerdere gebruikers van de data gebruik maken van grote waarde zijn.

Robeco heeft de specifieke informatie van de GFW Fires app gebruikt in de dialoog met palmolieondernemingen binnen het thema 'Sociale kwesties in de landbouw- en voedingsmiddelenketen'. We hebben daar gesproken over het no deforestation-beleid van de ondernemingen en hen aangeraden om de tools van GFW Fires te gebruiken om bosbranden te identificeren in hun concessies. Deze worden namelijk vaak ook door kleine boeren of andere kleine ondernemingen gebruikt om in te breken binnen de concessie, waarbij dan de beursgenoteerde onderneming die de concessiehouder is verantwoordelijk gehouden wordt voor de biodiversiteitsschade en de impact op klimaatverandering.

## SPOTT

De Sustainable Palm Oil Transparency Toolkit (SPOTT) is ontwikkeld door de Zoological Society of London. Dit online

platform is bedoeld om de transparantie van ondernemingen te monitoren via scorekaarten, beoordelingen en satellietkaarten. Het geeft indicatoren over de transparantie van ondernemingen en over hun prestaties op het gebied van ESG-rapportages. Op dit moment beoordeelt SPOTT alleen ondernemingen in de palmolieketen, maar er zijn plannen om het bereik te vergroten naar ondernemingen die zijn betrokken bij de fabricage van hout- en papierproducten.

De tool beoordeelt ondernemingen aan de hand van verschillende indicatoren, die als volgt zijn ingedeeld: Rapportage-eisen van RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil), hoeveelheid land onder beheer, milieubeheer, geen bosbranden, geen uitstoot van broeikasgassen, traceerbaarheid en geen ontwikkeling op fragiele, marginale bodems of op veengrond. De SPOTT-indicatoren sluiten aan bij veel van de RSPO-principes. Voor elke onderneming worden procentuele scores op basis van hun prestaties gegenereerd en deze worden afgezet tegen de best practice-indicatoren in elke categorie. Ook het beleid en de procedures over onderwerpen als het aankopen van land, het verkrijgen van geïnformeerde toestemming, het gebruik van pesticiden en de reductie van de uitstoot van broeikasgassen worden hierbij meegenomen. De criteria worden onafhankelijk beoordeeld op basis van een raamwerk en de onderneming krijgt de kans te reageren op het rapport. De gegevens zijn gratis beschikbaar en hebben betrekking op alle drie ESG-componenten.

Robeco neemt zitting in de Technical Advisory Group van SPOTT en draagt zo bij aan verdere ontwikkeling van de tool. We hebben de tool gebruikt in de dialoog met Golden Agri-Resources (GAR) om hen aan te sporen meer transparantie te bieden middels een Sustainability Dashboard. In 2016 heeft GAR een dashboard voor gereigstreerde gebruikers gemaakt en uiteindelijk in juni 2017 heeft de onderneming het dashboard open gesteld voor alle bezoekers van de website, mede op basis van onze aansporing.

## TRASE

TRASE is ontwikkeld om de impact van de toeleveringsketen van ondernemingen op het milieu en de maatschappij te identificeren, te begrijpen en aan te pakken. De tool is tot stand gekomen door de samenwerking tussen het Stockholm Environment Institute en het Global Canopy Programme. Het platform brengt de export van grondstoffen in kaart waar een ontbossingsrisico voor bestaat: van het gebied waar ze zijn geproduceerd naar de landen die ze importeren. Hierbij worden verschillende stadia en betrokkenen in de toeleveringsketen weergegeven. De stromen worden dan gekoppeld aan de maatschappelijke gegevens en milieugegevens om de duurzaamheidsrisico's te identificeren, evenals de mogelijkheden voor verantwoorde productie en inkoop. De indicatoren die het platform weergeeft zijn water, ontbossing, biodiversiteit, uitstoot van broeikasgassen, en ontwikkeling en levensonderhoud op het platteland.

Het belangrijkste doel van het platform is het beoordelen van de blootstelling van de toeleveringsketen van een onderneming aan reputatierisico, juridisch risico, operationeel risico en andere risico's in verband met ontbossing. De informatie kan worden gebruikt om een benchmark te creëren met minimum practices en best

practices als het gaat om beleid. Op dit moment is het platform gericht op de export van soja uit Brazilië en Paraguay, maar in 2017 gaat het zich ook richten op andere belangrijke grondstoffen, zoals palmolie en hout uit Indonesië. Het streven is om in 2011 70% van de wereldwijde handel in grondstoffen met ontbossingsrisico – soja, vee, hout, pulp & papier en palmolie – te beslaan.

Robeco zal deze nieuwe tool inzetten binnen het thema 'Verduurzamen van de vlees- en visindustrie

# 7. ESG risico's en kansen in de biofarmaceutische industrie

**Biofarmaceutische ondernemingen werken in een omgeving met steeds meer chronische ziektes, een vergrijzende bevolking en een toenemende vraag vanuit opkomende markten. Vanuit het oogpunt van beleggers zijn factoren zoals het vermogen van een onderneming om te innoveren, talent aan te trekken en te behouden en te anticiperen op veranderende regelgeving belangrijk. Niet alleen omdat die de concurrentiepositie en de financiële positie op lange termijn van een onderneming bepalen, maar ook het vermogen om ESG-kwesties aan te pakken.**

## Relevante gedragscodes

- UN Global Compact
- SDG 3: Goede gezondheidszorg
- SDG 9: Duurzame bedrijvigheid, innovatie en infrastructuur

## Gezondheid: Toegang tot gezondheidszorg

Toegang tot gezondheidszorg is van groot belang voor de maatschappij. De biofarmaceutische industrie speelt naast overheden en verzekeraars een belangrijke rol in het verbeteren van de toegang tot gezondheidszorg. De biofarmaceutische industrie kan innovatieve medicijnen ontwikkelen, toegang verlenen tot medicijnen in ontwikkelingslanden of voor sociaaleconomisch achtergestelde groepen en de kwaliteit van medicijnen verbeteren. Diverse biofarmaceutische ondernemingen komen al geruime tijd negatief in het nieuws door corruptieschandalen en het weglaten van belangrijke informatie uit klinisch onderzoek. Verbeteringen op deze ESG-kwesties zullen tot een hoger vertrouwen in het gezondheidszorgsysteem leiden.

## Recente ontwikkelingen

Biofarmaceutische ondernemingen werken in een omgeving met steeds meer chronische ziektes, een vergrijzende bevolking en een toenemende vraag vanuit opkomende markten. Ondernemingen die in staat zijn op de lange termijn waarde te creëren door de toegang tot medicijnen in lage- en middeninkomenslanden te verbeteren, zijn cruciaal voor een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van opkomende markten.

## Toegang tot vaccinaties

Vaccinaties spelen een essentiële rol in het terugdringen van ziektes, handicaps, sterfte en ongelijkheid. Elk jaar worden maar liefst drie miljoen kinderen gered door vaccinaties, waarmee dit één van de meest succesvolle en kostenefficiënte manieren van bescherming tegen ziektes is. In de meeste landen schaft de overheid de vaccins aan, maar in lage- en middeninkomenslanden gebeurt dit via gezamenlijke inkoopssystemen om lagere prijzen te bedingen. Vier grote research-based ondernemingen zijn verantwoordelijk voor 80% van de omzet uit vaccins: Merck & Co, Pfizer, Sanofi en GSK.

De wereldwijde markt voor vaccins groeit. Tussen 2000 en 2014 steeg de marktwaarde van USD 6 miljard naar USD 33 miljard. 65% van de totale marktwaarde was afkomstig van de rijkere landen. De hogere middeninkomenslanden, de lagere middeninkomenslanden en lage-inkomenslanden waren goed voor respectievelijk 23%, 8% en 4%. Vaccinproducenten leveren een cruciale

bijdrage aan het verbeteren van de toegang tot deze vaccinaties. Hun inspanningen op het gebied van belangrijke R&D-projecten, hun positie aan de top van de innovatiewaardeketen en hun beleid om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen dragen bij aan een effectief aanbod van vaccins. De ontwikkeling en productie van vaccins en de toegang tot vaccinaties is uitermate vraag gestuurd. De verschillende belanghebbenden kunnen hierdoor de bestaande mechanismen steunen om de toegang te verbeteren.

De informatie van de Access to Vaccines Index (ATVI) kan een grote bijdrage leveren aan de beoordeling van de voortgang op het gebied van vaccinaties. Deze index brengt in kaart welke bedrijfsactiviteiten de toegang tot vaccins verbeteren, welke stappen ondernemingen zetten om veranderingen te bevorderen en hoe ze hun verantwoordelijkheid vergroten. Al deze informatie geeft inzicht in good practices en helpt mogelijke hiaten te identificeren die aandacht verdienen. Op basis hiervan kunnen ondernemingen en andere belanghebbenden prioriteiten en strategieën formuleren. In februari 2017 publiceerde de Access to Medicine Foundation deze index voor het eerst, met een uitgebreid overzicht van de inspanningen van acht ondernemingen op vaccinatiegebied.

## Verwachtingen van ondernemingen actief in vaccinaties

Ondernemingen benaderen de toegang tot vaccinaties op verschillende manieren. Meestal bepaalt het bedrijfsmodel de

aanpak van de onderneming: is dit vooral gericht op het ontwikkelen van nieuwe vaccins, de verkoop van bestaande vaccins of op allebei? De prestaties van een onderneming worden beoordeeld op drie hoofdgebieden. Het eerste is onderzoek en ontwikkeling (R&D), waarbij van ondernemingen wordt verwacht dat ze tekortkomingen oplossen en met nieuwe en verbeterde vaccins, technologieën en duidelijke plannen voor de toegang tot deze geneesmiddelen komen. Het tweede is prijsstelling en registratie. Hierbij wordt van ondernemingen verwacht dat hun vaccins betaalbaar zijn voor veel overheden met een beperkt zorgbudget en dat ze kunnen voldoen aan de vraag. Het derde gebied is productie en voorraadbeheer, waarbij ondernemingen worden beoordeeld op hun beleid en plannen voor betrouwbare levering van vaccins van hoge kwaliteit. Hieronder volgt een samenvatting van de uitkomsten uit de index voor de ondernemingen in de engagementgroep.

## Prestaties van ondernemingen

**Onderzoek en ontwikkeling:** Op dit punt loopt GSK voorop. De onderneming heeft het grootste aantal vaccins in de R&D-pijplijn (25 projecten). Ook heeft GSK de meeste onderzoeken lopen naar oplossingen voor toegang in een omgeving met weinig middelen. GSK wordt op de voet gevolgd door Johnson & Johnson. Deze onderneming besteedt (afgezet tegen haar wereldwijde omzet van vaccins) het hoogste bedrag aan R&D en heeft 14 projecten in de pijplijn. Merck & Co presteert lager dan gemiddeld met een relatief kleine pijplijn en investeert

(afgezet tegen de wereldwijde omzet van vaccins) minder dan de concurrentie. Sanofi presteert bovengemiddeld, met een relatief grote pijplijn (14 projecten). Maar deze onderneming investeert (afgezet tegen de wereldwijde omzet van vaccins) minder in R&D dan de concurrentie. Sanofi is echter wel één van de twee ondernemingen, naast GSK, die verpakings- en leveringstechnologieën ontwikkelen om toegangsproblemen op te lossen. Ook brengt Sanofi als eerste een vaccin tegen knokkelkoorts op de markt.

**Prijsstelling en registratie:** Hier gaat GSK aan de leiding, gevolgd door Merck & Co die allebei een gelijke score hebben. GSK en Merck & Co gaan aan kop als het gaat om transparantie van hun prijsstrategieën. GSK is ook de eerste onderneming die de toezegging heeft gedaan bij de prijs van vaccins rekening te houden met humanitaire omstandigheden. Sanofi is echter koploper in de registratie van vaccins. De meeste van de relevante vaccins van Sanofi staan geregistreerd in 30-50% van de landen die in de index zijn opgenomen. Over de prijsstrategie is de onderneming echter minder transparant. Johnson & Johnson heeft een gemiddeld niveau van transparantie als het gaat om prijsstrategie en registratie.

**Productie en voorraadbeheer:** Alle ondernemingen zetten stappen om vraag en aanbod op wereldniveau af te stemmen, zodat mogelijke tekorten beperkt of voorkomen kunnen worden. Ook werken alle ondernemingen aan het ontwikkelen van verpakkingen, presentaties of eigenschappen van vaccins die toegangsproblemen beperken. GSK en

Sanofi scoren hierop het best en hebben krachtige procedures en harde afspraken die ervoor zorgen dat productie en vraag in balans zijn. Ze zorgen er ook actief voor dat er voldoende voorraad is. Merck & Co presteert bovengemiddeld op dit gebied en zet zich het beste in voor het houden van voorraden zo lang als dat nodig is. Hierop scoort Johnson & Johnson lager dan gemiddeld. Johnson & Johnson heeft wel een krachtig intern proces dat voorraad en vraag op elkaar afstemt, maar is minder actief op het gebied van nieuwe verpakkingen en presentaties die plaatselijke toegangsproblemen moeten verhelpen en op het gebied van voorraadbeheer.

### Thema voortgang (op doelstellingsniveau)



# 8. Corporate governance standaarden in Azië

**Transparantie en het afleggen van verantwoording zijn de hoekstenen van goed ondernemingsbestuur. Veel beleggers in Azië hebben te maken met beperkte openbaarmaking door ondernemingen waarin wordt belegd. Niet alleen wat betreft corporate governance en duurzame kwesties, maar ook de meest basale financiële rapportages. Deze beperkte openbaarmaking heeft te maken met relatief inefficiënte en volatiele markten, gebrek aan verantwoording door het management en problemen voor beleggers om de intrinsieke waarde van een onderneming te bepalen. Al met al willen we dat ondernemingen in Azië de openbaarmaking van basale financiële rapportages verbeteren. Voorbeelden zijn openbaarmaking van doelstellingen voor kernprestatie-indicatoren (KPI's), specificatie van grote kostencomponenten in financiële rapportages, de ontwikkeling van de winstgevendheid, de langetermijnstrategie en maatregelen voor goed ondernemingsbestuur.**

---

## Relevante gedragscodes

- De ICGN internationale beginselen voor Governance (ICGN, herzien 2014)
- Lokale corporate governance codes
- SDG 16: Vrede, recht en sterke instituten

## Corporate Governance: Verantwoording & Transparantie

De corporate governance structuur van een onderneming specificereert de rechten en verantwoordelijkheden van de verschillende belanghebbenden, zoals de directie, commissarissen, aandeelhouders en andere belanghebbenden. Een adequaat functionerend corporate governance systeem richt zich op de lange termijn continuïteit van een onderneming en beschermt de belangen van aandeelhouders. Een goed functionerend corporate governance systeem kan bijdragen aan lange termijn aandeelhouderswaarde. Internationale en nationale principes en codes verschaffen richtlijnen voor goede corporate governance. Corporate governance kent vele aspecten die van belang zijn. Relevante onderwerpen zijn: beloningsbeleid, aandeelhoudersrechten, transparantie, effectief toezicht op management, onafhankelijke audit en risk management.

---

## Openheid over ondernemingsstrategie in Hongkong/China

In Hongkong is er de afgelopen jaren veel veranderd op het gebied van corporate governance. Zo is de corporate-governancecode aangepast en zijn de Hong Kong Principles of Responsible Ownership ingevoerd. Deze veranderingen hebben geleid tot enig momentum voor de verbetering van corporate governance bij in Hongkong genoteerde ondernemingen (waartoe ook in China gevestigde entiteiten behoren). Zulke veranderingen zijn van groot belang voor beleggers, omdat meer openheid en een betere corporate governance de communicatie tussen beleggers en ondernemingen kunnen verbeteren. Bovendien kunnen de belangen van aandeelhouders en die van managers van ondernemingen beter op elkaar worden afgestemd.

In 2017 heeft het Active Ownership-team van Robeco uitvoerig onderzoek gedaan om meer inzicht te krijgen in de huidige stand van zaken van corporate governance in Azië. Het doel hiervan was (a) de ESG-integratie in het beleggingsproces verbeteren, (b) een 'referentiepunt' vastleggen voor kwesties over transparantie en corporate governance, en (c) onze lijst met mogelijke ondernemingen voor engagement in Azië herzien. Bij dit onderzoek hebben we ons gericht op een vergelijkingsgroep van 200 ondernemingen, geselecteerd in samenwerking met Robeco's fundamentele beleggingsteams voor Azië-Pacific. Ondanks de beperkte scope van het onderzoek denken we toch dat het kan

helpen ons inzicht in de ontwikkelingen op het gebied van corporate governance in deze markten te verbeteren. Dit levert belangrijke informatie op voor zowel onze beleggingsbeslissingen als ons engagementproces.

De voornaamste factoren die we hebben geanalyseerd zijn: openheid over ondernemingsstrategieën, openheid over onverklaarde hoge kosten en andere belangrijke governancekwesties. De gebruikte gegevens en tools zijn een ESG-model (ontwikkeld door RobecoSAM in samenwerking met het Emerging Markets-team van Robeco), de Corporate Sustainability Assessment Scoresheets van RobecoSAM, jaarverslagen van de ondernemingen en onderzoek van externe partijen, waaronder ESG-scores van Bloomberg en analyses van stemmen bij volmacht. Daarnaast hebben we voor dit project ook hulp gekregen van de Asian Corporate Governance Association (waar Robeco lid van is), onder meer door middel van het 'CG Watch'-onderzoek en advies.

Hieronder zetten we de bevindingen van ons onderzoek naar de openheid over ondernemingsstrategieën uiteen. Het is essentieel dat ondernemingen hun strategie duidelijk communiceren, zodat beleggers kunnen beoordelen hoe een onderneming via strategisch management probeert haar concurrentievoordeel te behouden, wat van invloed kan zijn op de toekomstige performance en waarde. Daarom is het zinvol hoogwaardige strategische informatie te delen. Beleggers kunnen dan namelijk inzicht krijgen in de doelen en de koers van

een onderneming. Verschillende studies tonen het belang aan van transparantie over de strategie van een onderneming. Zo wordt meer openheid over de strategie geassocieerd met lagere kosten van het eigen vermogen, lagere bied-laatspreads en hogere handelsvolumes. Bovendien leidt meer openheid over de strategie tot een afname van de informatie-asymmetrie tussen beleggers en ondernemingen, waardoor zowel het rendement van aandelen als de bereidheid van markten om innovatieve strategieën voor de lange termijn te financieren toeneemt.

Om de overwegend subjectieve beoordeling zo nauwkeurig mogelijk te maken, hebben we aan de hand van zeven criteria de mate van openheid over de ondernemingsstrategie gemeten. Deze criteria hebben we overgenomen van de Institute of Chartered Secretaries and Administrators en van enkele jaarverslagen die we als benchmark gebruiken (bijv. van Unilever en CLP).

### Externe drijfveren/marktanalyse

1. Toekomstige marktomstandigheden en risico's
2. Overzicht van drijfveren en trends op de markt (op dit moment)

### Duidelijke uiteenzetting strategische prioriteiten

3. Beschrijft strategie vanuit zowel financieel als niet-financieel perspectief
4. Koppelt elke strategie aan verantwoord ondernemen of belangrijke risico's
5. Stemt KPI's/doelstellingen af met de ondernemingsstrategie

### Ondernemingsmodel

6. Duidelijk overzicht van wat de groep doet en van de divisies/businessunits
7. Levert waarde voor belanghebbenden via activiteiten (relevantie/engagement)

Uit onze studie bleek dat de Chinese ondernemingen die in Hongkong

zijn genoteerd te maken hebben met kwesties rond de openheid over ondernemingsstrategieën, terwijl de ondernemingen uit Hongkong hun strategie allemaal duidelijk communiceren. Van de 55 H-aandelen in Hongkong die waren meegenomen in de studie, had slechts 55% van de ondernemingen een paragraaf over de ondernemingsstrategie. Aan de andere kant scoren ondernemingen uit Hongkong wel goed op transparantie over hun strategie, met een score van 6 van maximaal 7 voor de ondernemingen in onze vergelijkingsgroep. We hebben ondernemingen met een score van 5 of hoger geclassificeerd als ondernemingen die hun strategie duidelijk hebben gecommuniceerd.

De meeste ondernemingen rapporteerden wel over de externe drijfveren van hun activiteiten en de toekomstige marktomstandigheden. We hebben dit weliswaar genoteerd als transparantie, maar veel ondernemingen verschaffen geen diepgaand inzicht in deze toekomstige drijfveren en marktomstandigheden. Hieronder staan de criteria waar ondernemingen het minst over rapporteerden:

- 1) Hoe het ondernemingsmodel waarde oplevert voor belanghebbenden
- 2) Afstemming tussen doelstellingen of KPI's en de ondernemingsstrategie
- 3) Koppeling van hun strategie aan risico's en verantwoord ondernemen

Het management van ondernemingen moet meer openheid geven over de integratie van risicobeheer in de ondernemingsstrategie. In 2014 zijn de bepalingen voor risicobeheer en interne controle van de corporate-governancecode aangepast, wat ondernemingen moet stimuleren de onderliggende risico's waar ze mee te maken hebben te integreren in hun strategie. Dat geeft beleggers vertrouwen en helpt ze bij het maken van rationele beleggingsbeslissingen.

Een voorbeeld van een best practice in Hongkong is het elektriciteitsbedrijf CLP Holdings. Deze onderneming heeft een eigen corporate-governancecode ingevoerd, die verder gaat dan veel vereisten van de corporate-governancecode van de Hong Kong Stock Exchange. CLP is sinds 2007 altijd open geweest over haar strategische plan wat betreft toekomstige economische omstandigheden, markttrends, risico's en aandeelhouderswaarde.

In Hongkong wordt het 'pas toe of leg uit'-principe gehanteerd voor transparantie over strategie en risicobeheer. De corporate-governancecode van de New York Stock Exchange verlangt daarentegen van alle ondernemingen openheid over hun strategie en een duidelijk rapport over het risicobeheer voor aandeelhouders. Om de transparantie en verantwoordelijkheid verder te verbeteren adviseren wij om de vrijwillige bepaling van de Hong Kong Stock Exchange voor openheid over niet-financiële zaken te wijzigen in een listing rule, waardoor het voor alle ondernemingen verplicht wordt relevant beleid en hun prestaties op dat gebied op te nemen in hun jaarverslag.

Op basis van ons onderzoek start Robeco in 2017 een engagementproject met als doel de transparantie in een aantal Aziatische markten te verbeteren. De volgende stap in ons project is het selecteren van de meest relevante ondernemingen en het definiëren van SMART-doelstellingen voor engagement. De komende drie jaar zullen we de voortgang van de engagement rapporteren.



# 9. Kwaliteit van bestuur en toezicht

**Voor een gedegen bedrijfsvoering is de kwaliteit van het bestuur van een onderneming belangrijk. Naast de kwaliteiten van de individuele leden, is de samenstelling van de leden van bestuur van groot belang. Hier kan men bijvoorbeeld denken aan variëteit en balans in ervaring, opleiding, leeftijd, geslacht en etniciteit. Het laatste kan ook wel samengevat worden met de term 'diversiteit'. Het gevolg hiervan is dat beslissingen met een breder perspectief en gebalanceerd worden genomen door de bestuursleden.**

---

## Relevante gedragscodes

- De ICGN internationale beginselen voor Governance (ICGN, herzien 2014)
- Lokale corporate governance codes
- ICGN Corporate Risk Oversight Guidelines
- SDG 16: Vrede, recht en sterke instituten

## Corporate Governance: Verantwoording & Transparantie

De Raad van Bestuur heeft de dagelijkse leiding over een onderneming. De Raad van Commissarissen heeft de taak toezicht te houden op en richting te geven aan het management van de onderneming in het beste belang van de aandeelhouders. Zowel uitvoerende en niet-uitvoerende bestuursleden dienen in het beste belang van aandeelhouders en andere belanghebbenden te handelen en daar verantwoordelijkheid voor nemen. Om haar taak goed te vervullen, dient de meerderheid van de Raad van Commissarissen onafhankelijk te zijn en daarnaast te beschikken over voldoende kennis van de industrie en relevante toezichthoudende vaardigheden. De Raad van Commissarissen heeft de taak om erop toe te zien dat de verschillende onderdelen van het beleid van de onderneming goed ingericht zijn en adequaat functioneren. De ondernemingsstrategie, het audit proces en controle raamwerk, risicomanagement, maar ook overnames en fusies dienen getoetst te worden door de Raad van Commissarissen.

## Bestuurssamenstelling en digitalisering

Kwaliteit van bestuur en de prestaties van een onderneming zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Als beleggers willen we daarom zeker weten dat de ondernemingen waarin we beleggen, proactief zijn bij het samenstellen van een onafhankelijk, deskundig en divers bestuur. We zijn sinds drie jaar in dialoog met Europese financiële dienstverleners, die we aanmoedigen om bij de samenstelling van hun bestuur rekening te houden met een breed scala aan factoren om diversiteit te vergroten. De laatste tijd is cyberveiligheid een zeer belangrijke kwestie geworden voor de sector. Daarom moet het bestuur van een onderneming dit onderwerp voortaan beschouwen als een fundamenteel onderdeel van hun verantwoordelijkheden op het gebied van toezicht.

In 2015 noemde het World Economic Forum een grootschalige cyberaanval "een van de risico's met de grootste impact in de komende tien jaar". En nog geen twee jaar later legde de aanval met WannaCry-ransomware wereldwijd de IT-infrastructuur van ondernemingen en overheden plat. Iedereen werd hierdoor getroffen, van autofabrikanten tot ziekenhuizen. De omvang en impact van de aanval was nieuw, maar de onderliggende trend was dat zeker niet. Technologische vooruitgang is doorgedrongen tot in elke branche en sector, en de daaraan gerelateerde risico's stijgen navenant. De Breach Level Index van Gemalto schatte dat in 2016 ongeveer 1,4 miljard bestanden gevaar liepen in 1.792 datalekken, een enorme toename van 86%

ten opzichte van 2015. Toch denkt 72% van de CEO's die zijn ondervraagd voor de Global CEO Outlook 2016 van KPMG dat hun onderneming niet volledig is voorbereid op aanvallen van internetcriminelen.

Op sectorniveau krijgen financiële instellingen te maken met 300% meer cyberaanvallen dan andere sectoren, voornamelijk vanwege de waarde en de omvang van de gegevens die zij bezitten. Een steeds groter deel van deze gegevens wordt opgeslagen in cloud-based infrastructuur, waarbij de sector 69% meer geld uitgeeft aan cloud-based cyberveiligheid dan in voorgaande jaren. In totaal hebben financiële instellingen in 2016 USD 70 miljard uitgegeven aan IT-systemen en -diensten die de risico's moeten bestrijden. Europese instellingen hebben grote investeringen gemaakt in nieuwe infrastructuur om zich te beschermen tegen cyberrisico's. Digitale veiligheid, en het toezicht op daaruit voortvloeiende risico's, was in de afgelopen drie jaar daarom een van de onderdelen van onze engagement met Europese financiële instellingen.

Daarmee is de verantwoordelijkheid van het bestuur van ondernemingen in de financiële sector de afgelopen jaren ook aanzienlijk uitgebreid – in hun takenpakket zit het beheer van en het toezicht op een groter aantal risico's dan voorheen. De meeste aandacht gaat uit naar naleving van Europese wetgeving, zoals Solvency II en Basel 3. De naleving hiervan staat nog steeds bovenaan bij risicobeheer, maar met alle nieuwe risico's – waaronder de risico's omtrent cyberveiligheid – is

duidelijk geworden dat die voor veel bestuursleden buiten hun gebruikelijke toezichtcapaciteiten vallen. Om deze nieuwe risico's effectief het hoofd te bieden moeten besturen over de juiste vaardigheden, competenties en systemen beschikken. Alleen dan kunnen ze de risico's effectief overzien, beheren en verminderen.

Een van de belangrijkste punten in onze dialoog was daarom ondernemingen te stimuleren een proactief benoemingsbeleid in te stellen. Dit beleid moet ervoor zorgen dat het bestuur voortdurend in de gaten houdt of de nodige vaardigheden aanwezig zijn om effectief het overzicht te bewaren over de onderliggende activiteiten. Wanneer vaardigheden ontbreken, moeten nieuwe leden worden benoemd die deze vaardigheden wel bezitten. Een van de ontbrekende vaardigheden die veel nominatiecommissies hebben geprobeerd aan te pakken, is kennis van cyberveiligheid en over het beperken van potentiële risico's van digitalisering. Een recent onderzoek van de Bank of England heeft aangetoond dat cyberrisico's de grootste zorg zijn voor ondernemingen, zelfs groter dan alle andere operationele risico's. Financiële instellingen – inclusief die uit onze engagementgroep – zijn daarom steeds meer bezig de digitale kennis van hun bestuur uit te breiden en te verdiepen. Zurich Insurance Group en Allianz SE zijn hier twee bekende voorbeelden van.

Tijdens de conference calls met Zurich Insurance Group gaf de proactieve aanpak van de nominatiecommissies ons vertrouwen. Zij waren op zoek naar nieuwe bestuursleden met toezichtcapaciteiten die het huidige bestuur niet heeft. Volgens onze eigen beoordeling beschikte het bestuur

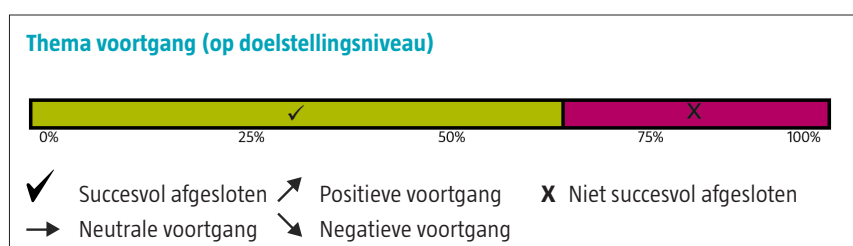
van de onderneming al ruimschoots over vaardigheden die nodig zijn voor toezicht op een verzekeringsmaatschappij, met expertise op het gebied van verzekeringen, wetgeving, vermogensbeheer en algemene bedrijfsvoering. Bovendien beschikt het bestuur niet alleen over diversiteit in vaardigheden, maar ook in allerlei andere factoren zoals ambtstermijn, leeftijd, markt, nationaliteit en geslacht.

Wij zijn groot voorstander van diversiteit in besturen en stimuleren nominatiecommissies oog te blijven houden voor een breed scala aan factoren. Het argument voor meer diversiteit is dat het waarde toevoegt aan het bestuur. Het bekijken van zaken vanuit verschillende perspectieven leidt namelijk tot een betere besluitvorming. Daarom moeten besturen streven naar diversiteit in de breedte zin van het woord. Dit geldt ook voor cyberveiligheid: nieuwe profielen voor bestuursleden zijn nodig om de risico's te begrijpen en te beperken. Een voorbeeld hiervan is dat de huidige Chief Operations and Technology Officer van de Bank of America onlangs bij het bestuur van Zurich is gekomen. Alleen al haar expertise binnen het internationale bankwezen maakte haar geschikt als bestuurslid van Zurich. Haar achtergrond als Chief Operations and Technology Officer bij een grote internationale bank voegt daar nog eens uitgebreide expertise op het gebied van toezicht en risicobeperking rond cyberveiligheid aan toe.

Doordat de sector steeds verder digitaliseert, worden besturen steeds meer verantwoordelijk voor toezicht en risicobeperking rond cyberveiligheid.

Tegelijkertijd hebben de besturen die zich het best hebben voorbereid en geïnformeerd hierdoor de kans sterk te profiteren van nieuwe markttrends. De ontwikkeling van nieuwe technologieën op het gebied van half- en volledig automatische voertuigen is hier een voorbeeld van. In het geval van Allianz SE moeten bestuursleden met een achtergrond in zowel de autosector als de software-industrie in theorie mogelijke technologische ontwikkelingen op het gebied van automatische voertuigen kunnen bekijken vanuit een uniek perspectief. Daardoor hebben ze vervolgens ook een beter inzicht in het verzekeren van de nieuwe risico's die daarbij komen kijken. De markt voor verzekeringen tegen cyberaanvallen blijft overigens snel groeien. In 2015 werd een bedrag van USD 2 miljard besteed aan cyberverzekeringen en veel analisten hebben voorspeld dat dit bedrag in 2025 vertienvoudigd zal zijn – een sterk groeigebied dus voor internationale verzekeraars.

De verwachtingen op het gebied van tijdsbesteding en specialisatie waar besturen mee te maken hebben, worden steeds hoger. Daardoor is het belang van een krachtig benoemingsbeleid onmiskenbaar. Het is duidelijk dat nominatiecommissies voor een sterk bestuur kandidaten moeten selecteren op basis van verschillende, vaak tegenstrijdige factoren. Daarbij moeten ze een afweging maken tussen ervaring en onafhankelijkheid, tussen algemene ondernemersvaardigheden en kennis van nieuwe trends. De totale mix binnen het bestuur wordt steeds belangrijker. Daarom stimuleren we niet alleen een krachtig benoemingsbeleid, maar ook meer transparantie over de biografieën van bestuursleden, inclusief de publicatie van een vaardighedenmatrix. Beleggers kunnen dan eenvoudig beoordelen wat volgens de nominatiecommissie de meerwaarde is van de specifieke ervaring van iedere kandidaat.



# 10. Thema's en Ondernemingen

Met de volgende ondernemingen is Robeco namens Achmea in actieve dialoog in het kader van de genoemde thema's. Tijdens de actieve dialoog wordt met de onderneming gesproken over mogelijke verbeteringen die aangebracht kunnen worden in de aanpak van sociale omstandigheden, milieu en ondernemingsbestuur.

## Kwaliteit en product management in de automobieliindustrie

Bayerische Motoren Werke  
Fiat Chrysler Automobiles NV  
Ford Motor  
Honda Motor  
Renault  
Tesla Motors, Inc.  
Toyota Motor

## Goed milieumanagement

Jardine Matheson Holdings Ltd.  
Royal Dutch Shell

## Klimaatuitdagingen voor de olie & gas sector

BP  
ConocoPhillips  
Eni  
ExxonMobil  
Petroleo Brasileiro  
Royal Dutch Shell  
Statoil  
Total

## Klimaatuitdagingen voor Europese elektriciteitsbedrijven

Centrica Plc  
E.ON  
Electricite de France  
Enel  
Energias de Portugal SA  
Engie SA  
Fortum Oyj  
Gas Natural SDG SA  
Iberdrola  
RWE  
Scottish & Southern Energy Plc

## Sociale kwesties in de voedingsmiddelen- en landbouwketen

Archer Daniels Midland  
Associated British Foods Plc  
Bunge Ltd.  
Carrefour  
Coca Cola Enterprises, Inc.  
Heineken Holding  
Metro AG  
Mondelez International  
Nestlé  
Tesco Plc  
Unilever  
Wilmar International

## Data privacy

Apple  
AT&T, Inc.  
Facebook, Inc.  
Google  
Singapore Telecommunications  
Telefonica SA  
Telenor ASA  
Telia Company AB  
Vodafone

## Verduurzamen van de vlees- en visindustrie

Chipotle Mexican Grill, Inc.  
Chr. Hansen Holding A/S  
ConAgra Foods, Inc.  
DSM  
Hormel Foods Corp.  
Marine Harvest ASA  
McDonald's  
Novozymes  
The Kroger  
Tyson Foods

## ESG risico's en kansen in de biofarmaceutische industrie

AbbVie, Inc.  
Amgen  
AstraZeneca Plc  
Biogen IDEC, Inc.  
GlaxoSmithKline  
Johnson & Johnson  
Merck & Co., Inc.  
Novartis  
Novo Nordisk  
Roche  
Sanofi-Aventis

## Goed sociaal management

AmerisourceBergen Corp.  
Cardinal Health, Inc.  
Cognizant Technology Solutions Corp.  
Henkel AG & Co. KGaA  
Kellogg Co.  
McKesson Corp.  
Monsanto Co.

## Corporate governance in Japan

Asics Corp.  
FANUC Ltd.  
KDDI Corp.  
Kobe Steel Ltd.  
Kurita Water Industries Ltd.  
Mitsui Fudosan Co. Ltd.  
Mizuho Financial Group, Inc.  
OMRON Corp.  
SMC Corp. (Japan)  
TOSHIBA Corp.

## Corporate governance standaarden in Azië

De selectie van bedrijven voor dit thema vindt in het derde kwartaal van 2017 plaats

## Goed ondernemingsbestuur

AkzoNobel  
Altice SA  
ASM International NV  
ASML  
Deutsche Bank  
DSM  
Heineken Holding  
KPN  
Olympus Corp.  
Petroleo Brasileiro  
Philips  
Randstad  
RELX  
Royal Dutch Shell  
Stericycle, Inc.  
Sun Hung Kai Properties Ltd.  
Takeda Pharmaceutical Co., Ltd.  
TNT Express  
Toyota Motor  
Unilever  
Vale SA  
Wolters Kluwer

## Verantwoord belastingbeleid

Amgen  
AstraZeneca Plc  
Biogen IDEC, Inc.  
Johnson & Johnson  
Nestlé  
PayPal Holdings, Inc.  
Pearson  
Pfizer  
RELX  
SAP

## Kwaliteit van bestuur en toezicht

Allianz SE  
AXA SA  
Baloise-Holding AG  
BNP Paribas SA  
Danske Bank A/S  
Hannover Rueckversicherung AG  
ING Groep NV  
Muenchener Rueckversicherungs AG  
SCOR SE  
Swiss Life Holding AG  
Swiss Re AG  
Zurich Financial Services Group

## Global Compact schendingen

Anglo American  
BHP Billiton  
Bunge Ltd.  
Duke Energy Corp.  
Enbridge, Inc.  
Eni  
Entergy Corp.  
Freeport-McMoRan Copper & Gold  
G4S Plc  
General Motors Co.  
GlaxoSmithKline  
Glencore Plc  
Grupo Mexico SAB de CV  
Johnson & Johnson  
Mattel  
Newmont Mining Corp.  
Novartis  
Petroleo Brasileiro  
Philips  
Rio Tinto  
Royal Dutch Shell  
Sempra Energy  
Stora Enso Oyj  
Syngenta AG  
Toyota Motor  
Vale SA  
Valeant Pharmaceuticals International, Inc.  
VINCI SA  
Volkswagen

# 11. Gedragscodes

## Principles for Responsible Investment van de Verenigde Naties

Robeco en Achmea hebben de principes voor verantwoord beleggen van de Verenigde Naties – de Principles for Responsible Investment, ofwel PRI – ondertekend in december 2006. De PRI bestaan uit zes richtlijnen voor een goede praktijk van verantwoord beleggen. Een Nederlandse vertaling van de principes luidt als volgt.

- P1.** Wij betrekken kwesties op het gebied van milieu, sociale omstandigheden en ondernemingsbestuur (ESG) in onze processen voor beleggingsanalyse en besluitvorming.
- P2.** Wij zijn actieve aandeelhouders en nemen de ESG-principes op in ons beleid en onze praktijken van aandeelhouderschap.
- P3.** Wij vragen van de ondernemingen waarin we beleggen openheid over ESG-aspecten
- P4.** Wij bevorderen acceptatie en implementatie van de Principles binnen de beleggingssector.
- P5.** Wij werken samen om onze effectiviteit bij de implementatie van de Principles te vergroten.
- P6.** Wij rapporteren over onze activiteiten en voortgang met betrekking tot de implementatie van de Principles

## Global Compact van de Verenigde Naties

De PRI bieden ons een kader voor verantwoord *beleggen*. De beginselen van het Global Compact van de Verenigde Naties bieden ondernemingen (niet noodzakelijk beleggers) een kader voor verantwoord *ondernemen*.

Het Global Compact verlangt van ondernemingen dat zij binnen hun eigen invloedssfeer een aantal kernwaarden op het gebied van mensenrechten, arbeidsnormen, milieu en anticorruptie omarmen, ondersteunen en uitoefenen.

Het Global Compact bestaat uit tien universele principes:

### Mensenrechten

1. Ondernemingen moeten bescherming van internationaal vastgelegde mensenrechten ondersteunen en respecteren
2. en ervoor zorgen dat zij niet medeplichtig zijn aan misstanden op het gebied van mensenrechten.

### Arbeidsnormen

3. Ondernemingen moeten de vrijheid van vakvereniging en de effectieve erkenning van het recht op collectieve onderhandelingen handhaven,
4. moeten alle vormen van gedwongen en verplichte arbeid elimineren,
5. moeten kinderarbeid effectief afschaffen, en
6. moeten discriminatie in werk en beroep bestrijden.

### Milieu

7. Ondernemingen dienen het voorzichtigheidsbeginsel te hanteren bij milieukwesties,
8. initiatieven te ondernemen om grotere verantwoordelijkheid op milieugebied te bevorderen, en
9. de ontwikkeling en verspreiding van milieuvriendelijke technologieën te stimuleren.

### Anticorruptie.

10. Ondernemingen moeten alle vormen van corruptie tegengaan.