



**2017 Q1**  
Samenvattende rapportage  
actieve dialoog

---

# 1. Inhoudsopgave

1. Inhoudsopgave	2
2. In vogelvlucht	3
3. Verantwoord Beleggen	5
4. Duurzaam ketenbeheer elektronica	6
5. ESG risico's en kansen in de biofarmaceutische industrie	8
6. Verantwoord belastingbeleid	10
7. Corporate risk oversight in de mijnbouwsector	12
8. Thema's en ondernemingen	14
9. Gedragscodes	17

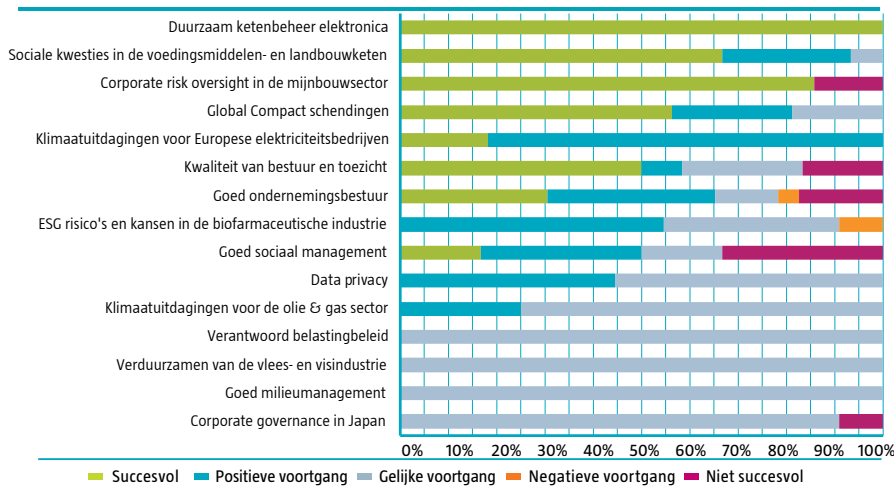
## 2. In Vogelvlucht

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

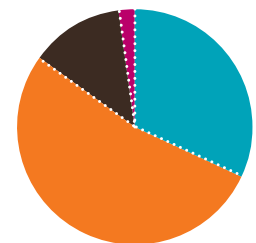
De opbouw van deze rapportage is als volgt. Dit hoofdstuk bevat de belangrijkste statistieken met betrekking tot de actieve dialoog met ondernemingen. Hoofdstuk drie beschrijft de wijze waarop Achmea via het programma voor actieve dialoog gestalte geeft aan verantwoord beleggen. In de hoofdstukken vier tot en met zeven 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 acht geeft een samenvattend overzicht van de thema's waarover Robeco mede namens Achmea een dialoog met ondernemingen voert.

Hoofdstuk negen 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 'Duurzaam ketenbeheer elektronica' en 'Sociale kwesties in de voedingsmiddelen- en landbouwketen'. Nieuwere thema's zoals 'Verduurzamen van de vlees- en visindustrie' en 'Corporate Governance in Japan', laten nog geen voortgang zien. Dit komt omdat deze engagementthema's pas kort geleden van start zijn gegaan. Het is nog te vroeg om voortgang te kunnen rapporteren.

## Overzicht engagement

Mensenrechten		16
Corporate Governance		38
Milieumanagement		5
Milieu-impact		6
Gezondheid		17
Sociaal Management		4
UN Global Compact		8

## Engagement per contact

Conference call		43
Bezoek van Robeco aan bedrijf		24
Bezoek van bedrijf bij Robeco		11
Analyse (geen contact met bedrijf)		16
E-mail		36
(Open) Brief		16
Spreeken op conferenties		2
Persbericht		1
Stem uitbrengen		1
Spreeken op aandeelhoudersvergadering		1

# 3. Verantwoord Beleggen

**Achmea hecht veel waarde aan verantwoord beleggen. Hieraan wordt vormgegeven door middel van een programma van actieve dialoog met ondernemingen waarin door Achmea wordt belegd. Bij 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, dit is 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. Duurzaam ketenbeheer elektronica

**Duurzaam beheer van de toeleveringsketen voor elektronische apparatuur wordt wereldwijd belangrijker. Er zijn steeds meer zorgen over de hoeveelheid elektronisch afval, controversiële arbeidsomstandigheden, het gebruik van chemicaliën en de hoeveelheid energie die elektronische producten gebruiken bij de eindconsument. Dit zijn belangrijke kwesties voor ondernemingen die actief zijn in de elektronica-sector en ook voor de aandeelhouders van deze ondernemingen).**

---

## Relevante gedragscodes

UN Global Compact principes 3 - 9

SDG 12: Verantwoorde productie en consumptie

## Milieumanagement: Milieunormen in de keten

Steeds vaker worden ondernemingen aangesproken op slechte milieuprestaties 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 milieunormen en omstandigheden in de keten. Het betreft hier zowel de productie van eindproducten, de productie of het verbouwen van grondstoffen en het recyclen ervan. 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 milieunormen worden gevolgd, ook in de keten.

---

## Recente ontwikkelingen

Duurzaam ketenbeheer elektronica

In de afgelopen vier jaar is Robeco namens Achmea de dialoog aangegaan met ondernemingen in de elektronica-sector over hun ketenbeheer. Aan het begin van de engagement hebben we vijf aandachtsgebieden vastgesteld, variërend van grondstoffen uit conflictgebieden tot het recyclen van afgedankte elektronische apparaten. Nu we de engagement afsluiten doen we verslag van onze vorderingen en de trends die we zien in de sector.

De ondernemingen in de engagementgroep zijn zich allen bewust van de verantwoordelijkheid die ze hebben om binnen hun bedrijfsvoering en in hun keten beleid en systemen op te zetten om complexe ketenproblemen te managen. Deze problemen zijn met het afsluiten van dit thema echter niet opgelost. Vooral op het gebied van arbeidsomstandigheden in de keten en bij de ontginning van grondstoffen zien we nog steeds veel berichtgeving over slechte werkomstandigheden en bijvoorbeeld kinderarbeid. We zien ondernemingen wel beter beleid en systemen implementeren, zowel in hun eigen bedrijfsvoering als in de keten.

## Grondstoffen uit conflictgebieden

Conflictgrondstoffen zijn grondstoffen die in conflictgebieden worden gewonnen en waarvan de handel en verkoop bijdraagt aan gewapende conflicten, schending van mensenrechten en schade aan het milieu. De meest gewonnen conflictgrondstoffen voor elektronica zijn tin, tantaal, wolfram en goud. We hebben Sony en Panasonic gevraagd naar hun beleid en systemen

voor het winnen van grondstoffen in conflictgebieden en hebben de doelstelling voor deze ondernemingen succesvol kunnen sluiten.

Ondanks de voortgang die we zien kan geen enkele onderneming op dit moment garanderen dat hun keten vrij van kinderarbeid is. Effectieve controles van de keten, soms wel tot vijf stappen terug, zijn nodig om inzicht te krijgen in de situatie in de lokale mijn. We zien Apple als leider op dit gebied met programma's tot op mijn-niveau. De ondernemingen in de engagementgroep worden geconfronteerd met vergelijkbare problemen in de keten en daarmee is samenwerken aan een oplossing van groot belang. De afgelopen jaren zien we een toenemend aantal initiatieven op dit gebied en we hebben de ondernemingen in de engagementgroep aangemoedigd zich hierbij aan te sluiten.

Het laatste jaar van de engagement hebben we naar aanleiding van een rapport van Amnesty International onze focus uitgebreid met de grondstof kobalt. Elektronica bedrijven verwerken kobalt in lithium-ion batterijen voor bijvoorbeeld smartphones en laptops. Congo is één van de grootste leveranciers van kobalt en in de Congolese mijnen werken volwassenen en kinderen van soms maar zeven jaar oud onder gevaarlijke omstandigheden. We vinden het belangrijk om het onderwerp kobalt onder de aandacht te brengen bij ondernemingen in de engagement groep, door te spreken op conferenties en door in samenwerking met andere beleggers te spreken met brancheorganisaties.

## Arbeidsomstandigheden in de keten

Gedwongen arbeid en veilige arbeidsomstandigheden zijn de grootste problemen in de toeleveringsketens van ondernemingen in de elektronica-sector. We hebben de arbeidsomstandigheden in de keten besproken met Toshiba, Apple, Sony, Panasonic. We hebben van alle ondernemingen aanvullend inzicht gekregen in hun ketenbeheer en zien dat ondernemingen transparanter zijn over hun aanpak en de resultaten daarvan. De meeste ondernemingen in de engagement groep werken actief met hun toeleveranciers aan verbeteringen. Een goed voorbeeld is het 'Supplier Sustainability Involvement Program' van Philips. Dit is een overkoepelend programma dat de duurzaamheidsprestaties van leveranciers helpt verbeteren op basis van vijf pijlers, variërend van capaciteitsopbouw tot externe controles.

Een onderwerp dat recent veel aandacht krijgt, zijn de hoge vergoedingen die arbeidsmigranten in bijv. Azië moeten betalen voor een baan. Deze vergoedingen leveren een schuld op die soms zo hoog is dat het terugbetalen meerdere jaren duurt en waardoor een ongewenste afhankelijkheid wordt gecreëerd. Ondernemingen beginnen dit onderwerp aan te kaarten in de keten en Apple voert bijvoorbeeld controles uit bij hun grootste 200 leveranciers en heeft in 2015 4,7 miljoen dollar aan vergoedingen laten terugbetalen aan werknemers. We hebben ons aangesloten bij het 'No fees initiative' van het Interfaith Center on Corporate Responsibility (ICCR) en zullen dit onderwerp de komende jaren onder de aandacht brengen van ondernemingen.

## Beheer van chemicaliën en gerecycled plastic

Elektronische apparaten bevatten verschillende (chemische) materialen zoals lood, cadmium, kwik, kunststoffen waaronder polyvinylchloride (pvc) en chemische gebromeerde vlamvertragers (brominated flame retardant, BFR). Deze materialen kunnen een gevaar zijn voor de gezondheid van werknemers en consumenten. Daarnaast wordt elektronica-afval nog steeds vaak gestort of verbrand. Hierbij kunnen giftige stoffen in de lucht, bodem en water vrijkomen, die mogelijk ernstige gezondheidsproblemen tot gevolg hebben.

We hebben met Philips, Toshiba, Apple, Sony, en Panasonic gesproken over het gebruik van gerecycled plastic en het verminderen of vermijden van chemicaliën. We zien dat ondernemingen in de engagement groep uitgebreide processen hebben voor het verminderen van het gebruik van chemicaliën. Bij de start van de engagement leek gerecycled plastic een snelle ontwikkeling door te gaan maken, maar de beschikbaarheid van goede kwaliteit gerecycled plastic valt in de praktijk tegen. Ook hier is samenwerking van groot belang om de productie en aanlevering van gerecycled plastic te kunnen garanderen.

## Energie-efficiëntie

De enorme stijging van het aantal elektronische producten in huishoudens heeft geleid tot een hoog energieverbruik en een hoge CO2-uitstoot. Het is niet alleen vanuit milieuoogpunt belangrijk meer energie-efficiënte producten op de markt

te brengen. Klanten kunnen hier namelijk ook van profiteren in de vorm van lagere elektriciteitskosten.

## Productlevenscyclus management

De korte gebruiks- en levensduur van elektronische apparaten heeft een negatieve impact op het milieu. Eén van de grootste uitdagingen waarmee ondernemingen in de elektronica-sector worden geconfronteerd bij het verlengen van de levensduur van bestaande producten is de snelle ontwikkeling van nieuwe apparaten en klanten die deze apparaten steeds sneller vervangen. We hebben dit onderwerp besproken met Philips, Apple, en Sony en zien dat alle ondernemingen inzamelingsprogramma's hebben voor hun producten aan het einde van de levensduur. Steeds vaker wordt al bij het ontwikkelen van producten rekening gehouden met mogelijkheden van recycling.

### Thema voortgang (op doelstellingsniveau)



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

# 5. 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 hebben te maken met chronische ziektes, een vergrijzende bevolking en een toenemende vraag vanuit opkomende markten.

Vanuit het oogpunt van beleggers zijn ondernemingen die in staat zijn waarde te creëren op de lange termijn door verbeterde toegang tot medicijnen in lage- en middeninkomenslanden cruciaal voor een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van opkomende markten.

## Prijzen van medicijnen

Het bieden van toegang tot hoogwaardige medicijnen is een prioriteit voor de biofarmaceutische industrie. Voor de toegang tot medicijnen is betaalbaarheid cruciaal. Met name in ontwikkelingslanden is de toegang tot medicijnen vaak een probleem. De aandacht verschuift nu naar de Verenigde Staten, omdat de prijzen van medicijnen een nationale kwestie worden en hoog op de agenda stonden bij de campagne voor de presidentsverkiezingen in 2016.

In januari 2017 spande een groep patiënten in de Verenigde Staten een rechtszaak aan tegen Novo-Nordisk en Sanofi. Ze vonden dat deze ondernemingen de Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act hadden geschonden. Deze biofarmaceutische ondernemingen, die insuline ontwikkelen, werden beschuldigd van kartelvorming om de prijzen van hun medicijnen op te drijven. Deze prijsstijgingen hadden ernstige consequenties voor patiënten. Sommigen moesten plotseling USD 900 per maand

betalen voor hun levensreddende medicijnen. Bij de hoorzittingen in het congres van de Verenigde Staten staat deze kwestie nu ook op de agenda.

## Engagementresultaten

Als reactie op de buitensporige prijzen van geneesmiddelen, hebben het Interfaith Centre for Corporate Responsibility (ICCR) en Robeco een aandeelhoudersinitiatief ingediend voor meer transparantie over medicijnprijzen. De prijsproblematiek zorgt voor risico's voor de volksgezondheid en ook voor ondernemingen, die vooral in de Verenigde Staten steeds zichtbaarder worden. In het initiatief roepen we ondernemingen op toe te zien dat de strategische beslissingen op het gebied van prijzen geen grote risico's voor zowel aandeelhouders, patiënten als leveranciers met zich meebrengen. Een van de doelen van het initiatief is dat ondernemingen een dialoog aangaan met de belanghebbenden gedurende de gehele levenscyclus van medicijnen.

Een van de doelen van Robeco voor onze dialoog op het gebied van innovatiebeheer is een onderzoek naar de transparantie van ondernemingen als het gaat om het beoordelen van de waarde van nieuwe medicijnen (bijvoorbeeld in jaren met kwaliteit van leven) en of de prijzen ervan in verhouding staan tot de waarde. We hebben op 9 maart 2017 een conference call gevoerd met Novo Nordisk, waarbij we de ICCR-brief die we medeondertekend hebben en de transparantie op het gebied van medicijnprijzen hebben besproken. De belangrijkste onderwerpen die we



hebben besproken zijn prijsafspraken, nieuwe prijsbepalingsmethoden en de groeistrategie.

### Prijsafspraken

Novo Nordisk heeft toegezegd eventuele toekomstige prijsstijgingen te beperken tot maximaal 9% per jaar. Tijdens de conference call gaf de onderneming aan dat zij haar standpunt op het gebied van prijzen en betaalbaarheid al bekend had gemaakt en dat de focus ligt op het transformeren van het prijssysteem. Dit systeem is te complex, waardoor niet duidelijk is welke prijs patiënten nu moeten betalen. Deels komt deze onduidelijkheid door het verschil tussen de catalogusprijs die openbaar wordt gemaakt en de nettoprijs. Over de catalogusprijs wordt altijd onderhandeld met de ziekenhuizen die voor de medicijnen betalen. Zij krijgen korting, zodat zij medicijnen blijven afnemen van Novo Nordisk.

### Nieuwe prijsbepalingsmethoden

De onderneming staat in voor haar prijzen omdat zij meet wat de toegevoegde waarde is van behandelingen met medicijnen. Novo Nordisk heeft namelijk pilotprojecten opgezet, waarbij de op resultaten gebaseerde prijzen worden gekoppeld aan de praktijk. Afnemers (uit de medische wereld) willen de prijs van de medicijnen koppelen aan de gezondheidsuitkomsten bij de patiënt. Dit staat haaks op klinisch onderzoek, waarbij positievere resultaten worden bekendgemaakt. Patiënten nemen een medicijn vrijwel nooit in zoals is voorgeschreven en daarom is het een voordeel bewijs uit de dagelijkse praktijk te hebben en niet alleen uit klinisch

onderzoek. De onderneming richt zich dan ook op het verbeteren van de therapietrouw bij medicijngebruik. Op dit moment zijn de resultaten van klinisch onderzoek positiever dan de resultaten bij 'echte' patiënten. Novo Nordisk streeft ernaar dat er een objectiever prijssysteem komt dat is gebaseerd op daadwerkelijke gezondheidsvoordelen die de behandeling oplevert.

### Groeistrategie

De prijskwestie in de Verenigde Staten was terug te zien in de koers. We vroegen de onderneming hoe zij de commerciële belangen afweegt tegen deze conservatieve prijsstrategie. Novo Nordisk gaf toe dat de invloed die zij kon uitoefenen op de prijs en de omvangrijke prijsstijgingen er in het verleden voor zorgden dat de inkomsten op peil bleven ook als er minder werd verkocht. De onderneming heeft nu een herstructurering ondergaan en heeft 450 medewerkers ontslagen. Daarnaast heeft de onderneming een aangepaste strategie ontwikkeld om organisch te groeien, zonder de prijs op te drijven. Bij de nieuwe strategie draait het om groei op basis van meer volume, om de introductie van nieuwe medicijnen tegen lagere prijzen, waardoor meer patiënten voor deze medicijnen kiezen.

Onze conclusie na de conference call is dat Novo Nordisk een best practice is voor andere ondernemingen die te maken hebben met de discussie over de prijzen. Ook haar aanpak op het gebied van geïntegreerde rapportage voldoet aan de AA1000-norm. Deze evaluatiemethode is een uitstekend voorbeeld van een volledig geïntegreerde aanpak, waarbij

rekening wordt gehouden met ESG-factoren en ondernemingsactiviteiten en deze ook worden beoordeeld door zowel de onderneming als de accountant

### Thema voortgang (op doelstellingsniveau)



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

# 6. Verantwoord belastingbeleid

In de afgelopen jaren is er vanuit toezichthouders, beleggers en het publiek steeds meer aandacht voor de wijze waarop multinationals omgaan met vennootschapsbelastingen. Aangezien multinationals een bepaalde mate van vrijheid hebben om te bepalen hoe en waar zij vennootschapsbelastingen betalen, is het belangrijk voor beleggers goed inzicht te hebben in de houdbaarheid van de belastingdruk voor de onderneming. Aangezien winst wordt berekend na aftrek van belastingen, kan de belastingstrategie van een onderneming van grote invloed zijn op de waardering van de onderneming. Het is vaak lastig in te schatten of de effectieve belastingdruk houdbaar is op de lange termijn. Dit komt hoofdzakelijk door een gebrek aan transparantie. Daarnaast is het vaak onduidelijk wat de invloed zal zijn van wijzigingen ten aanzien van internationale, fiscale wet- en regelgeving voor multinationals. Daarom is meer duidelijkheid nodig van ondernemingen over de houdbaarheid van de belastingdruk, het belastingbeleid, toezicht .

## Relevante gedragscodes

OECD/ G20 Base Erosion and Profit Shifting (BEPS)  
Richtlijnen Europese Commissie, 'Anti-Tax Avoidance Package' (ATAP)  
SDG 16: Vrede, recht en sterke instituten

## Corporate Governance: Verantwoording & Transparantie

De corporate governance structuur van een onderneming specificiert 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.

## Recente ontwikkelingen

Vaak is er een gebrek aan transparantie, waardoor het moeilijk is in te schatten wat voor de komende jaren het effectieve belastingtarief is. Tegelijkertijd kunnen de belastingpositie van een onderneming, de waarschijnlijkheid van boetes van toezichthouders en de mogelijke impact van hervormingen op het gebied van regelgeving alleen worden beoordeeld als er openheid is. Daarom zullen we namens Achmea ondernemingen aansporen beleggers de volgende informatie te verschaffen: 1) gedetailleerde belastingreconciliatie tussen een effectief belastingtarief en een gewogen geschat tarief, 2) rapportage per land van omzet, netto-inkomsten en betaalde belasting, 3) andere gegevens die beleggers de mogelijkheid geven een nauwkeurige voorspelling te maken van het duurzame effectieve belastingtarief, zowel het huidige als voor de lange termijn.

## 2. Beleid en belastingprincipes

Het is van belang dat ondernemingen een consistent belastingbeleid hebben. De onderneming moet een accuraat en coherent beeld geven hoe de onderneming besluit in welke jurisdictie belasting wordt betaald. Daarnaast verwachten we informatie over het benutten van voordelen als gevolg van belastingverdragen, interne verrekenprijzen (transfer pricing), regimes voor intellectueel eigendom, renteaftrek en overheidssteun. Ondernemingen zouden uitleg moeten geven op welke van deze terreinen zij de vrijheid hebben beslissingen

te nemen en welke richtlijnen zij volgen bij de beoordeling van deze kwesties.

## 3. Impactanalyse van regelgeving

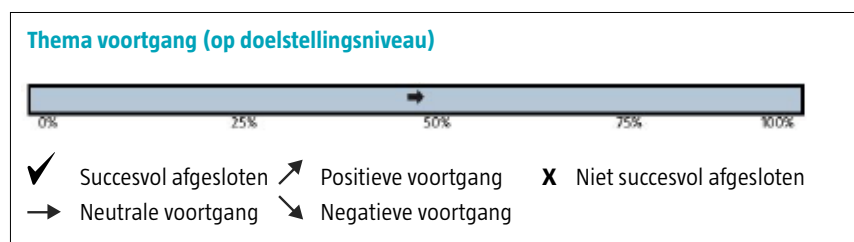
Omdat veel belastingautoriteiten overgaan tot concretere maatregelen om belastinginkomsten te beschermen of te verhogen, zijn er verschillende internationale initiatieven en veranderingen in regelgeving. Een voorbeeld is het OESO programma BEPS, maar wereldwijd zijn er nog veel meer van zulke initiatieven. Andere voorbeelden zijn de mogelijke belastinghervorming in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten na recente veranderingen binnen de regering. Omdat deze initiatieven belangrijke gevolgen kunnen hebben voor de manier waarop ondernemingen hun winst, omzet en belasting en andere bedrijfsactiviteiten verdelen, verwachten we dat multinationals een impactanalyse uitvoeren om het effect van veranderde regelgeving op hun activiteiten in kaart te brengen.

## 4. Belasting governance en systemen

Bij de nieuwe regelgeving wordt belastingrapportage nog belangrijker. Om te garanderen dat alle toepasselijke regelgeving en belastingprincipes van de onderneming worden opgevolgd, proberen we zicht te krijgen op een reeks overeenkomsten en systemen voor een juiste belasting governance. Hieronder valt externe controle, het gebruik van een adequate IT-structuur en een efficiënte rapportagestructuur. Daarnaast verwachten

we dat de belastingrapportage wordt gecentraliseerd en nauwlettend wordt gevolgd in de hele organisatie en dat het bestuur een duidelijke toezichthoudende rol heeft.

Start van een driejarige dialoog  
Deze engagementdoelstellingen gebruiken we als richtlijn voor onze dialoog met de engagementgroep. We hebben tien ondernemingen geselecteerd binnen sectoren waar intellectueel eigendom en interne verrekenprijzen een grote rol spelen, zoals media, technologie en de farmaceutische industrie. In het eerste kwartaal van 2017 hebben we ondernemingen binnen de engagementgroep uitgenodigd voor een eerste conference call en het aantal reacties is tot nu toe bemoedigend.



# 7. Corporate risk oversight in de mijnbouwsector

**Effectief en adequaat risicotoezicht is een belangrijk onderdeel van de corporate governance van een onderneming. Ondernemingen nemen actief risico nemen als onderdeel van de strategie om rendement te creëren. Het is echter belangrijk dat ondernemingen op een bewuste manier met verschillende risico's omgaan. In de mijnbouw kunnen verschillende milieu, maatschappij en goed ondernemingsbestuur gerelateerde risico's ook cruciale gevolgen hebben op de prestaties van de onderneming.**

## Relevante gedragscodes

ICGN Corporate Risk Oversight guidelines  
SDG 12: Verantwoorde productie en consumptie

## Corporate Governance: Bestuursfunctioneren

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.

## Recente ontwikkelingen

De dialoog aangaan met mijnbouwondernemingen is een heel andere tak van sport. De mijnbouwsector is de meest ESG-gevoelige sector en heeft te maken met veel uitdagingen op het gebied van risicomanagement, milieuvervuiling, mensenrechten, omkoping en corruptie. Daarom gebruiken we een nieuwe benadering voor de dialoog met ondernemingen in deze sector.

## Recente ontwikkelingen

Mijnbouwactiviteiten kunnen een zeer negatieve impact hebben op werknemers, het milieu en de samenleving als geheel. Dit komt voornamelijk door het grote aantal sterfgevallen en omdat in landen waar mijnbouwondernemingen actief zijn bijvoorbeeld omkoping een diep gewortelde traditie is.

In 2013 zijn we namens Achmea de dialoog aangegaan over toezicht op bedrijfsrisico's in de mijnbouwsector. Allereerst hebben we een vooronderzoek uitgevoerd dat gericht was op hoe het bestuur van een mijnbouwonderneming ESG-risico's kan identificeren en beperken. In dit onderzoek zijn negen belangrijke risico's in kaart gebracht, zoals gezondheid en veiligheid voor werknemers, de impact op lokale gemeenschappen en de mogelijke impact op het milieu. We hebben elf ondernemingen geselecteerd.

## Drie engagementdoelstellingen

Wij hebben ons gericht op drie verbeterpunten: 1) Risicotoezicht en governance, 2) Risicotoezicht en

management en 3) Risicomanagement en monitoring.

## 1. Verbeteren van risicotoezicht en governance

Omdat mijnbouw een negatieve impact kan hebben op milieu en maatschappij, moet het bestuur van mijnbouwondernemingen toezicht op duurzaamheidskwesaties houden. Wij denken dat een bestuur met een meerderheid van onafhankelijke bestuursleden met ervaring in de branche en kennis van de belangrijkste ESG-risico's goed in staat is toezicht te houden op belangrijke duurzaamheidskwesaties. Aan het begin van de driejarige engagement hadden de ondernemingen doorgaans een bestuur met onvoldoende onafhankelijke bestuursleden en onvoldoende ervaring op het gebied van ESG-risico's in de mijnbouwsector. Aan het eind van de engagement hadden vijf van de zes ondernemingen een onafhankelijk en competent bestuur, dat verantwoordelijk is voor toezicht op ESG-risico's.

Een andere prominente rol in de verbetering van risicotoezicht zijn de beloningspakketten voor bestuursleden met targets die verband houden met de ESG-risico's van de onderneming. Deze targets zouden meetbaar moeten zijn en relevant voor de ondernemingsrisico's. Aan het eind van de engagement hadden vijf van de zes ondernemingen de beloning van de bestuursleden gekoppeld aan ESG-risico's.

## 2. Verbeteren van risicotoezicht en management

Uit ons vooronderzoek bleek dat twee ondernemingen over slechte procedures voor risicobeheer en evaluatie van het bestuur beschikten. Twee ondernemingen bleken te beschikken over slechte communicatiekanalen tussen het management en het bestuur. Gedurende onze engagement zagen we dat er grote verschillen in risicobeheer zijn. Sommige ondernemingen kenden een gecentraliseerde benadering met een bestuur dat overzicht houdt en actie onderneemt ten aanzien van ESG-risico's en (bijna-)incidenten. Andere kozen voor een gedecentraliseerde aanpak. Hierbij controleert het lokale management locatiespecifieke ESG-risico's. Aan het eind van de engagement hadden negen van de elf ondernemingen aanzienlijke voortgang geboekt in het verbeteren van de risicobeheersystemen. Naar onze mening loopt Anglo-American voorop ten opzichte van de concurrentie. Belangrijke kenmerken van het risicobeheersysteem van de onderneming zijn een sterk risicobeoordelingsproces dankzij een veiligheids- en ESG-team dat jaarlijks wordt beoordeeld door de Raad van Bestuur en toegenomen inspanningen om een extern gecontroleerde 'due diligence' op het gebied van mensenrechten uit te voeren.

## 3. Verbeteren risicomanagement en monitoring

Als ondernemingen de afgelopen jaren te maken hebben gehad met grove schendingen op het gebied

van ESG, verwachten wij dat ze aanpassingen doorvoeren in hun risicomanagementsysteem om het risico op herhaling te minimaliseren.

### Thema afgesloten

In het vierde kwartaal van 2016 hebben we dit engagementthema afgerond. We hebben de pilot met vier ondernemingen met succes afgesloten, evenals de dialoog met vier andere ondernemingen. Van de overige drie ondernemingen werd de dialoog met twee ondernemingen zonder succes afgesloten. Met een derde onderneming werd het engagementprogramma beëindigd door een surséance-aanvraag.

### Gerichte engagement verdiept de dialoog

Een van de belangrijkste lessen die wij hebben geleerd van dit engagementthema is dat mijnbouw veel verschillende ESG-risico's kent die per activiteit verschillend zijn. De engagementdoelstellingen waren gericht op risicotoezichtprocessen en -beleid, maar door ons te verdiepen in risicomanagementsystemen begrijpen we nu ook beter hoe solide risicomanagementsystemen in werkelijkheid zijn. Om deze reden hebben we een engagementpilot opgezet, waarmee we goed konden beoordelen in hoeverre de onderneming in staat was de belangrijkste risico's te identificeren.

### Thema voortgang (op doelstellingsniveau)



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

# 8. 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.

## Goed milieumanagement

Jardine Matheson Holdings Ltd.

## Klimaatuitdagingen voor de olie & gas sector

BP  
ConocoPhillips  
Eni  
ExxonMobil  
Petroleo Brasileiro  
Royal Dutch Shell  
Statoil  
Total

## Duurzaam ketenbeheer elektronica

Apple  
Hewlett-Packard  
Panasonic Corp.  
Philips  
Sony  
TOSHIBA Corp.

## 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.  
Golden Agri-Resources  
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.  
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.  
Nissan Motor  
OMRON Corp.  
SMC Corp. (Japan)  
TOSHIBA Corp.

### Goed ondernemingsbestuur

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

### Verantwoord belastingbeleid

Amgen  
AstraZeneca Plc  
Biogen IDEC, Inc.  
Johnson & Johnson

Nestlé  
PayPal Holdings, Inc.  
Pearson  
Pfizer  
Reed Elsevier  
SAP

### Corporate risk oversight in de mijnbouwsector

Anglo American  
Glencore Plc  
Goldcorp  
Newcrest Mining  
Rio Tinto  
Yamana Gold, Inc.

### 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.  
Petroleo Brasileiro  
Philips  
Rio Tinto

Royal Dutch Shell  
Sempra Energy  
Stora Enso Oyj  
Syngenta AG  
Toyota Motor  
Vale SA  
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.