

# *reo*<sup>®</sup>-rapportage

SPMS - Vierde kwartaal 2016



# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>Terugblik kwartaal</b>	<b>4</b>
Grote oliemaatschappijen zetten kleine klimaatstappen	4
Verbetering toegang medicijnen	4
Indiase banken aangesproken op cyberrisico's	5
<b>Overheidsbeleid</b>	<b>6</b>
<b>Engagement prioriteitsbedrijven</b>	<b>7</b>
<b>Engagement casestudies</b>	<b>8</b>
<b>Engagementprojecten</b>	<b>14</b>
<b>Engagement per onderneming - Risico: hoog</b>	<b>21</b>
<b>Engagement per onderneming - Risico: bovengemiddeld</b>	<b>22</b>
<b>Engagement per onderneming - Risico: matig</b>	<b>23</b>
<b>Engagement per onderneming - Risico: laag</b>	<b>25</b>
<b>Engagement per onderneming - Bedrijven zonder ESG-rating</b>	<b>27</b>
<b>Milestones per onderneming</b>	<b>28</b>
<b>Bijlage: Viewpoints 2016</b>	<b>50</b>
<b>Bijlage: 2016 engagementprioriteiten</b>	<b>51</b>

# Introductie

In dit verslag vindt u gedetailleerde informatie over de manier waarop wij het afgelopen kwartaal (mede) namens u ondernemingen hebben aangesproken en welke resultaten er zijn bereikt. Ook rapporteren wij de uitkomsten van ons engagement (mijlpalen).

Wij hebben het afgelopen kwartaal 164 ondernemingen aangesproken en 43 mijlpalen bereikt. Deze mijlpalen zijn doorgaans de uitkomst van engagement over eerdere kwartalen.

## Terugblik kwartaal

Wij hebben in het vierde kwartaal ondernemingen op uiteenlopende ESG-onderwerpen aangesproken. Beleid op het gebied van klimaatverandering was een belangrijk speerpunt. Zo waren wij betrokken bij de oprichting van een nieuw gezamenlijk beleggersinitiatief over de visserij en spraken we met diverse ondernemingen in de sector voedingsmiddelen en de detailhandel.

Daarnaast hebben we contact gezocht met ondernemingen in de voedingsindustrie over voedingsstrategieën. Het Britse voorstel om suiker te belasten, wijst op potentiële toekomstige regelgevingsrisico's voor ondernemingen waarvan de activiteiten sterk gebaseerd zijn op voedsel waar veel suiker in zit. Ons engagement richtte zich mede op ondernemingen die in de Access to Nutrition Index 2016 zijn opgenomen, waarbij wij ons afvroegen hoe zij omgaan met de gesignaleerde tekortkomingen in de ondernemingsstrategie.

Op het gebied van de corporate governance hebben we ondernemingen aangesproken die voorafgaand aan de jaarvergadering van 2017 bezig zijn hun strategie voor corporate governance en beloning te formuleren. Aandachtspunten waren onder andere het aantal onafhankelijke bestuurders in bestuur en auditcommissie, vooral in opkomende markten zoals India.

### Grote oliemaatschappijen zetten kleine klimaatstappen

Actueel

Na intensieve gesprekken met de olie- en gassector is in 2014 een initiatief onder leiding van CEO's ontplooid: het Oil and Gas Climate Initiative (OGCI). Aan dat initiatief nemen tien olie- en gasmaatschappijen deel, die gezamenlijk werken aan de vermindering van de uitstoot van broeikasgassen. In de aanloop naar de klimaattop van Parijs eind 2015 zegde het OGCI toe zich in te zetten voor een beperking van de wereldwijde opwarming van de aarde tot 2°C. Op een bijeenkomst van CEO's in Londen in november 2016 herhaalde het OGCI de geformuleerde doelstellingen om de methaanuitstoot van de sector te verminderen en de inzet van technologie voor opvang en opslag van CO<sub>2</sub> te versnellen.

We hebben bij die conferentie in Londen diverse topmannen gevraagd om meer informatie over de bedrijfsstrategie waarmee dat streefdoel van 2°C moet worden gerealiseerd. We hebben daarnaast aangedrongen op een grotere voortvarendheid voor wat betreft de vermindering van de methaanuitstoot. De grotere transparantie en scherpere doelstellingen van de OGCI-leden worden op dit gebied nog altijd ondermijnd door belangrijke tekortkomingen in het vermogen van ondernemingen om de feitelijke emissievoetafdruk te meten.

Het nieuwe OGCI-fonds van \$ 1 miljard voor investeringen in technologieën met een lage uitstoot is in de media weggezet als 'too little too late'. Dat het initiatief samenwerking en investeringen in de vermindering van de operationele voetafdruk van de sector intensiveert, is noodzakelijk. Het nieuwe fonds is daarvoor een nuttig begin. Wil de olie- en gassector beleggers en belanghebbenden echter overtuigen dat er in een economie die minder afhankelijk is van fossiele brandstoffen ook op termijn voor deze sector een rol is weggelegd, dan moet er in de energieportefeuille een beter evenwicht komen tussen olie en gas enerzijds en alternatieve energiebronnen anderzijds. Het initiatief zal daartoe concretere strategische opties moeten ontwikkelen.

### Verbetering toegang medicijnen

Prioriteit 2016

De tweejaarlijkse Access to Medicine Index is in november 2016 verschenen. Hiermee is ook een einde gekomen aan ons tweejarige project voor de verbetering van de toegang tot de gezondheidszorg in de ontwikkelingslanden. We hebben in die twee jaar gesproken met 19 van de 20 farmaceutische ondernemingen in de index (Boehringer Ingelheim is in particuliere handen). Vooral de ondernemingen die in 2014 onderaan stonden, hebben we gestimuleerd om duidelijke werkwijzen in te voeren die al eerder door de voortrekkers waren doorgevoerd. We hebben voor dit project nauw samengewerkt met de Access to Medicine Foundation, die de index samenstelt.

Uit ons engagement kwam naar voren dat de hele sector inmiddels is doordrongen van de langetermijnkansen die de snelle groei van de opkomende economieën aan grote farmaconcerns biedt. Wil zo'n concern echter succes boeken, dan is het zaak om een strategie op de specifieke markt toe te snijden, waarbij de slechte toegang tot de gezondheidszorg wordt aangepakt. Lukt dat niet, dan heeft dat vergaande gevolgen voor de haalbaarheid van de zorgdoelstellingen. En uiteindelijk ook voor de duurzame maatschappelijke ontwikkeling in een wereld waarin twee miljard mensen nog altijd geen toegang hebben tot de gezondheidsproducten die ze nodig hebben.

In onze gesprekken met deze ondernemingen lag de nadruk in het bijzonder op de prijsstelling. Op dat gebied valt een aantal belangrijke stappen te melden. De prijs van westerse behandelingen vormt namelijk een belangrijke struikelblok voor de ontwikkelingslanden. Het gevolg is dat de internationale farmaceutische ondernemingen het vizier hoofdzakelijk richten op de welgestelde patiënt in de steden, die zelf voor de zorg betaalt. Daarin hebben we de afgelopen tijd verandering zien komen. Voortrekkers hebben een rechtvaardiger prijsbeleid geformuleerd, waarin ook rekening wordt gehouden met betaalbaarheid en met het uitgangspunt dat meer patiënten toegang moeten hebben tot de zorg.

**GlaxoSmithKline** stond ook deze keer weer bovenaan de index. **Roche**, dat ondanks intensieve inspanningen van beleggers weigerde om gegevens aan te leveren, daalde van de 12e naar de 19e plaats.

## Indiase banken aangesproken op cyberrisico's

Actueel

Het gevaar van cyberaanvallen op financiële instellingen baart ons steeds meer zorgen. Banken gaan met steeds meer activiteiten digitaal, waardoor dat risico alleen nog maar verder toeneemt. Ook cyberdiefstal, waardoor informatie op straat komt te liggen, maakt pijnlijk duidelijk hoeveel reputatieschade relatief kleine aanvallen kunnen veroorzaken. We hebben er bij banken en ook andere financiële instellingen op aangedrongen om bij de beheersing van het ondernemingsrisico, van cyberveiligheid een duidelijk speerpunt te maken alsook een belangrijk onderwerp voor zowel bestuur als toezicht.

In India werd het financiële stelsel onlangs geconfronteerd met één van de grootste inbreuken op de gegevensbeveiliging waar het land ooit mee te maken heeft gehad. De aanval trof meerdere banken en 3,2 miljoen pinpassen in het hele land liepen gevaar. Hoe dit kon gebeuren, wordt door de sector naarstig onderzocht. Duidelijk is wel al dat de instellingen geen informatie met elkaar hebben uitgewisseld, waardoor er fout op fout werd gestapeld en de aanval een tijdlang onopgemerkt kon blijven.

Naar aanleiding van dit voorval hebben we contact gezocht met een aantal getroffen banken, zoals **ICICI**, **YES Bank** en **HDFC**. We hebben erop aangedrongen dat ze de handen ineenslaan met collega-banken en toezichthouders, om samen de cyberrisico's te adresseren. Aanbevolen werkwijzen zijn onder andere de uitwisseling van informatie en 'best practice', bouwen aan risicoaggregatie en de veerkracht van de sector. We hebben de Indiase banken daarnaast gevraagd om maatregelen te treffen die de kennis van en het toezicht op cyberveiligheid van het bestuur en het management moeten versterken, om het 'enterprise-risk-managementkader' te evalueren en om een noodplan te formuleren.

# Overheidsbeleid

Maand	Onderwerp	Initiatief
maart	Bedrijfsethiek	Samen met andere beleggers een bijdrage geleverd aan de consultatie van de Amerikaanse Securities and Exchange Commission (SEC) over strenge regels voor de melding van betalingen door grondstoffenconcerns.
maart	ESG-beleid	Bijdrage aan Sustainability Reporting Guidance ontwikkeld door de World Federation of Exchanges.
april	Governance	Bijdrage aan voorgestelde wijzigingen Nederlandse corporate governance code.
april	Governance	Brief beleggers aan Duitse parlement met oproep om af te zien van wetswijzigingen die governancenormen aantasten.
april	Milieu	Reactie enquête Wereldbank over manieren om duurzaam financieren te meten.
april	Governance	Reactie consultatie over governanceverbeteringen aan BM&F Bovespa Novo Mercado in Brazilië.
april	Governance	Reactie consultatie Securities & Exchange Board of India over duidelijkere definitie van zeggenschap bij overnames.
april	Milieu	Reactie consultatie gehouden door de Task Force on Climate-Related Financial Disclosures van de Britse Financial Stability Board.
april	Maatschappij	Onderschrijving van door de PRI gecoördineerde verklaring beleggersverwachtingen over arbeidsomstandigheden in de landbouwketen.
juni	Governance	Commentaar op bijdrage Asian Corporate Governance Association aan de herziening van de Maleisische corporate-governancecode.
juli	Duurzaamheid	Bijdrage aan consultatieronde van de Amerikaanse Securities and Exchange Commission (SEC) over hervormingen van de informatieverstrooming over duurzaamheid bedrijven.
augustus	Klimaatverandering	Ondertekening brief internationale beleggers aan G20 over ratificatie-afspraken klimaatop Parijs.
augustus	Corporate governance	Ondertekening brief US Senate Banking Committee over wetsvoorstel volmachtadviesbureaus dat niet in belang van beleggers is.
september	Corporate governance	Reactie op consultatie over de toepassing van de Nederlandse corporate-governancecode inzake 'one-tier' boards.
oktober	Corporate governance	Reactie op voorstel herziening corporate-governancecode Nieuw Zeeland, zoals voorgesteld door de New Zealand Stock Exchange
november	Corporate governance	Reactie op gezamenlijk overleg van de Hong Kong Stock Exchange (HKEx) en de Securities & Futures Commission over hervormingen ten aanzien van besluitvorming en structuur voor noteringsregels HKEx
december	Corporate governance	Reactie op door de corporate-governancecode commissie voorgestelde wijzigingen in de Duitse corporate-governancecode
december	Klimaatverandering	Reactie jaarlijks ledenoverleg Green Bond Principles

# Engagement prioriteitsbedrijven

In onderstaande tabel vindt u een overzicht van de ondernemingen die op onze jaarlijkse prioriteitenlijst staan. Met deze ondernemingen - die de afgelopen vier kwartalen onderdeel vormden van uw portefeuille - hebben wij het afgelopen kwartaal contact gehad. De selectie van prioriteitsondernemingen is gebaseerd op een grondige analyse onder onze klanten, onze eigen ESG-risicoscores, eerdere engagementactiviteiten alsmede het oordeel en de expertise van ons Governance & Sustainable Investment team. Voor iedere prioriteit wordt aan het begin van het jaar vastgesteld wat de engagementsdoelstellingen zijn (zie bijlagen). De activiteiten zijn bij die prioriteitsondernemingen intensiever dan bij bedrijven waarmee we reactief engagen. Over onze contacten met ondernemingen brengen wij verslag uit in de vorm van casestudies. Dit betreft ondernemingen die het afgelopen kwartaal in positieve danwel negatieve zijn opgevallen. Voor uitgebreide informatie over onze engagementactiviteiten verwijzen wij u graag naar de web-based **reo**® Partner Portal.

Naam	Sector	ESG-risicoscore	Reactie op engagement	Thema's						
				Milieu-standaarden	Bedrijfsethiek	Mensenrechten	Arbeidsomstandigheden	Volksgezondheid	Ondernemingsbestuur	Beleid op milieu en maatschappij
Amazon.com Inc	Duurzame consumptiegoederen		Matig				●			
Anglo American PLC	Basismaterialen		Goed	●						●
Banco Santander SA	Financiële instellingen		Goed		●				●	
Bank of America Corp	Financiële instellingen		Voldoende	●					●	
Barclays PLC	Financiële instellingen		Goed	●					●	
BNP Paribas SA	Financiële instellingen		Voldoende	●	●				●	
BP PLC	Energie		Goed	●		●	●			
Carrefour SA	Niet-duurzame consumptiegoederen		Voldoende	●		●	●	●		
China Mobile Ltd	Telecommunicatie		Voldoende						●	
Eni SpA	Energie		Goed	●					●	
Facebook Inc	IT		Voldoende		●				●	
GlaxoSmithKline PLC	Gezondheidszorg		Goed		●			●	●	
Glencore PLC	Basismaterialen		Goed	●						●
Goldman Sachs Group Inc/The	Financiële instellingen		Goed						●	
HSBC Holdings PLC	Financiële instellingen		Goed		●				●	●
Hyundai Motor Co	Duurzame consumptiegoederen		Matig	●					●	
JPMorgan Chase & Co	Financiële instellingen		Voldoende						●	
Monsanto Co	Basismaterialen		Matig	●						
Novartis AG	Gezondheidszorg		Goed		●			●	●	
Occidental Petroleum Corp	Energie		Voldoende	●						
Roche Holding AG	Gezondheidszorg		Voldoende		●			●		
Royal Dutch Shell PLC	Energie		Goed	●			●		●	●
RWE AG	Nutsbedrijven		Voldoende	●					●	
Samsung Electronics Co Ltd	IT		Voldoende				●		●	
Tencent Holdings Ltd	IT		Matig		●				●	
Tesco PLC	Niet-duurzame consumptiegoederen		Goed		●					
UniCredit SpA	Financiële instellingen		Goed		●				●	
Volkswagen AG	Duurzame consumptiegoederen		Matig	●	●				●	
Wells Fargo & Co	Financiële instellingen		Matig						●	

## Reactie op engagement:

**Goed:** bereid tot dialoog en doorvoeren van aanbevelingen.

**Voldoende:** beschikbaar voor discussie, maar minder bereid tot doorvoeren van aanbevelingen.

**Matig:** geen reactie of niet bereid om dialoog aan te gaan.

**Blanco:** engagement net gestart of in afwachting van reactie

## ESG-risicoscore:

blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

Laag

Matig

Bovengemiddeld

Hoog

# Engagement casestudies

**Onderneming:** Amazon.com Inc

**Land:** VS

**Sector:** Duurzame consumptiegoederen

**Prioriteitsbedrijf:** ✓

**ESG-risicoscore:** 

**Reactie op engagement:** Matig

**Thema:** Arbeidsomstandigheden

**Onderwerp:** Human Capital Management

## Achtergrond

De operationele positie en het personeelbestand van Amazon zijn de afgelopen jaren snel gegroeid. In 2016 had de onderneming iets minder dan 240.000 mensen in dienst. Veel van hen hebben banen met een laag salaris, waarvoor tevens weinig vaardigheden nodig zijn. Werk in de keten wordt veelal uitbesteed. Het streven naar meer efficiëntie in de distributieactiviteiten plus de problematiek van voorspellen van de klantvraag hebben bijgedragen aan in de pers breed uitgemeten beschuldigingen van slechte arbeidspraktijken en tegenwerking van de vakbonden. Beheersing van arbeidsgerelateerde onderwerpen voor medewerkers en tijdelijk personeel is en blijft een materiële factor voor Amazon. Reputatieschade kan het groeipotentieel en de huidige dominante marktpositie ondermijnen.

## Actie

In onze engagementrelatie met Amazon sinds 2011 hebben we onder meer met andere beleggers een gezamenlijke motie ingediend waarin de onderneming werd gevraagd de duurzaamheidsrapportage te verbeteren. Amazon stond en staat niet te trappelen om met beleggers in gesprek te gaan. In 2014 is weliswaar een eerste hoofd Sustainability benoemd, maar de toegang tot de onderneming en de kwaliteit van de dialoog is niet merkbaar verbeterd. Na eerst diverse malen contact met Investor Relations te hebben gehad, kregen we in 2016 dan eindelijk voor het eerst het hoofd Sustainability te spreken. De onderneming gaf wat nadere gegevens en deed wat geruststellende uitspraken over de aanpak van en rapportage over punten als energie, klimaatverandering en afvalbeheer, maar bleek nog altijd weinig bereid om de aanpak van arbeidsaangelegenheden te bespreken. We hebben onlangs ons engagement geïntensiveerd in de vorm van een gezamenlijke brief aan de CEO en voorzitter van Amazon, getekend door een groep beleggers die samen \$ 2,3 biljoen onder beheer hebben. Op het moment van schrijven moeten we van Amazon nog antwoord krijgen op ons verzoek om een bijeenkomst waarin we met de onderneming van gedachten kunnen wisselen over de manier waarop Amazon omgaat met menselijk kapitaal en de aanpak van problemen op het gebied van arbeidsstandaarden in de bedrijfsactiviteiten.

## Oordeel

Naar het zich laat aanzien, wordt Amazon transparanter over de activiteiten in de distributiecentra. Inmiddels zijn er diverse programma's geïntroduceerd voor de training en loopbaanontwikkeling van de medewerkers. In tegenstelling tot sommige concurrenten moet Amazon echter nog de onderliggende kernvraag beantwoorden, namelijk: of het loonniveau wel toereikend is. We signaleren verder dat de levering van producten zich als probleem punt aandient voor wat betreft beloning en arbeidspraktijken. Het verbaast ons dat bij Amazon problemen op het gebied van de arbeidsomstandigheden niet tot het werkerterrein van de afdeling Sustainability worden gerekend; we wachten nog op antwoord wie of welke afdeling dan wel verantwoordelijk is en hoe de gehanteerde aanpak eruit ziet. Ook dit zijn weer signalen dat Amazon, ondanks de geboekte voortgang, over de aanpak van de arbeidsrisico's nog altijd geen duidelijke strategie kan presenteren. Door de uitblijvende reactie op ons engagement over arbeidszaken overwegen we een intensivering van onze benadering in 2017, onder meer in de vorm van locatiebezoek aan een distributiecentrum.

**ESG-risicoscore:** blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

 Laag

 Matig

 Bovengemiddeld

 Hoog



# Engagement casestudies

**Onderneming:** GlaxoSmithKline PLC

**Land:** VK

**Sector:** Gezondheidszorg

**Prioriteitsbedrijf:** ✓

**ESG-risicoscore:** 

**Reactie op engagement:** Goed

**Thema:** Corporate Governance

**Onderwerp:** Bezoldiging

## Achtergrond

De Britse farma- en zorggigant GlaxoSmithKline plc (GSK) heeft het al jaren met beleggers aan de stok over de beloning van de bedrijfstop. In 2003 was GSK de eerste onderneming in het Verenigd Koninkrijk waar het remuneratierapport door de aandeelhouders werd weggestemd. Door de jaren heen is de onderneming altijd ingegaan op directe contacten met de aandeelhouders over zeer uiteenlopende ESG-onderwerpen. Tegelijkertijd zag GSK zich geconfronteerd met in de media breed uitgemeten controverses, zoals fraude en corruptie in China en de Verenigde Staten. Het gevolg: fikse boetes en andere strafmaatregelen. In 2016 hebben we de onderneming op het hart gedrukt om de beloningsregeling te hervormen. Dit om recht te doen aan de breed gedragen zorgen van beleggers over de afstemming van prestaties en bedrijfsethiek.

## Actie

Wij praten al sinds 2000 met GSK, toen GSK nog voorganger Glaxo Wellcome was. We hebben in die periode regelmatig toegang gehad tot het senior management en het bestuur. Het afgelopen kwartaal hebben we gesproken met de voorzitter van GSK en met de voorzitter van de remuneratiecommissie over de voorgestelde bezoldiging in 2017. De aandacht was gericht op het beloningspakket voor de nieuwe CEO. Het deed ons genoegen dat een belangrijk struikelblok in eerdere beloningsregelingen (een ingewikkelde vermenigvuldigingsformule op basis van individuele prestaties) niet meer in het pakket voorkwam. Deze formule wordt vervangen door persoonlijke doelstellingen die tot meer transparantie en structuur moeten leiden. Ook worden er andere maatregelen getroffen om het pakket te vereenvoudigen en de totale omvang van het pakket wordt lager. We hebben dit jaar daarnaast gehamerd op een rapportage over het gebruik van terugvorderingen bij schendingen van de bedrijfsethiek. GSK heeft aangegeven dit te zullen overwegen.

## Oordeel

De benoeming van Emma Walmsley als CEO was een uitgelezen moment voor de remuneratiecommissie om de hele structuur van de bezoldiging onder de loep te nemen. GSK is en blijft één van de meest open ondernemingen voor de dialoog met de aandeelhouders over dit soort zaken. We hadden bij de jaarvergadering van 2016 vanwege die vermenigvuldigingsfactor en gebrek aan informatie over de prestatiedoelstellingen tegen het remuneratierapport gestemd. De wijzigingen die het pakket moeten vereenvoudigen en verminderen, kunnen op onze instemming rekenen. Wel zetten we nog vraagtekens bij het gebruik van de bruto winst (vóór rente en belasting), omdat de uitkomst daarvan makkelijk kan worden gemanipuleerd. We hebben echter het volste vertrouwen dat dit risico, mede dankzij verdere gesprekken hierover in 2017, in de toekomst kan worden beheerst. We hebben gevraagd om een passende toelichting op dit onderwerp in het jaarverslag.

**ESG-risicoscore:** blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

 Laag

 Matig

 Bovengemiddeld

 Hoog

# Engagement casestudies

**Onderneming:** HSBC Holdings PLC

**Land:** VK

**Sector:** Financiële ondernemingen

**Prioriteitsbedrijf:** ✓

**ESG-risicoscore:** 

**Reactie op engagement:** Goed

**Thema:** Corporate Governance

**Onderwerp:** Bedrijfscultuur en beloning

## Achtergrond

De reputatie van HSBC heeft de afgelopen paar jaar flink averij opgelopen als gevolg van in de pers breed uitgemeten schandalen in verband met wangedrag en financiële boetes (witwassen; kredietverleningspraktijken). Dat heeft de nodige vragen opgeworpen over de aanpak bij HSBC van de bedrijfscultuur, de interne controlemechanismen, compliance en risicobeheer. In 2012 heeft HSBC met de Amerikaanse autoriteiten afspraken gemaakt naar aanleiding van witwaspraktijken en schendingen van de sanctiewetgeving. Zo ligt er een Deferred Prosecution Agreement (DPA) die tot eind 2018 van kracht blijft. Op bepaalde terreinen zien we verbeteringen en sterk leiderschap, maar de stroom onthullingen over gedragsproblemen uit het verleden werpt steeds weer vragen op over de omvang van de uitdaging waarvoor de bank zich gesteld ziet en de benodigde tijd om diepgewortelde percepties en bedrijfspraktijken te veranderen.

## Actie

We zijn al sinds 2000 regelmatig in gesprek met deze grootste bank van het Verenigd Koninkrijk. Zo hebben we intensief gesproken met de voorzitter, andere bestuursleden en topmanagers nadat er aan HSBC boetes zijn uitgedeeld voor tekortschietende controles op witwassen en twijfelachtige kredietverleningspraktijken. Wij zijn flink druk blijven uitoefenen op het bestuur en het management om te komen met de beloofde hervormingen van de interne controle en om te bewijzen dat de cultuur daadwerkelijk verandert. In 2016 hebben we met het hoofd Financial Crime Compliance (FCC) en het hoofd Anti-Money Laundering (AML) gesproken over de uitdagingen waarvoor de vernieuwde interne controlemechanismen zich wereldwijd gesteld zien en hoe één en ander wordt aangepakt. We hebben daarnaast met de bedrijfsvoorzitter en met de voorzitters van de belangrijkste bestuurscommissies van gedachten gewisseld over de geboekte voortgang op het gebied van risicobeheer en de kwetsbaarheid van het financiële stelsel, waaronder voor cybercrime. Wat betreft de bezoldiging van de bedrijfstop wilden we vooral zien dat de vorig jaar aangekondigde veranderingen tot een aantoonbaar verband tussen beloning en prestatie zouden leiden. Van de voorzitter van de nominatiecommissie hoorden we dat het bestuur eind 2017 de opvolging van de bestuursvoorzitter wil bekendmaken. Die nieuwe niet-uitvoerend voorzitter wordt belast met de opvolging van de CEO.

## Oordeel

HSBC's proactieve benadering van contacten met beleggers ervaren wij als zeer positief. Ook zijn we blij met de geboekte voortgang op belangrijke terreinen. Misschien wel de grootste verandering was die van het interne toezicht op functionele in plaats van geografische basis. Het nationale hoofd Compliance rapporteert nu niet meer aan de CEO in de regio, maar direct aan het hoofd Compliance op groepsniveau. Blij zijn we ook met de geboekte voortgang met bedrijfsbrede risico-evaluaties. Onderdeel van dat proces is permanente (bij)scholing van alle medewerkers, al liggen er nog specifieke knelpunten in Azië. Wat betreft de beloning van de bedrijfstop wordt er minder extreem de nadruk gelegd op de resultaten op de korte termijn. Ook het niveau van de beloningen is minder hoog geworden. We houden scherp in de gaten hoe de onderneming de nieuwe beloningsstructuur invoert. Al met al zijn we tevreden over het open vizier van HSBC, de bereidheid om eventuele knelpunten toe te lichten en die ook aan te pakken.

**ESG-risicoscore:** blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

 Laag

 Matig

 Bovengemiddeld

 Hoog

# Engagement casestudies

**Onderneming:** PepsiCo Inc

**Land:** VS

**Sector:** Niet-duurzame consumptiegoederen

**Prioriteitsbedrijf:** -

**ESG-risicoscore:** 

**Reactie op engagement:** Goed

**Thema:** Milieustandaarden

**Onderwerp:** Water

## Achtergrond

PepsiCo heeft natuurlijke hulpbronnen nodig om zijn producten te maken en is sterk afhankelijk van de landbouw. Van het verbruik van zoet water komt wereldwijd circa 70% voor rekening van de landbouw. PepsiCo is er al jaren van doordrongen dat - naarmate water schaarser wordt en deze hulpbron meer onder druk komt te staan - met water samenhangende problemen een steeds materiële risico vormen voor de activiteiten. Demografische verschuivingen, veranderingen in de klimaatomstandigheden en een groeiende vraag naar voedsel en energie voeren die druk op de watervoorraad alleen nog maar verder op. In goed waterbeheer ligt daarom een kans voor ondernemingen; PepsiCo maakt goede vorderingen op dit gebied.

## Actie

Wij vervullen de functie van 'lead investor' in de contacten met PepsiCo sinds 2015. Speerpunt van dit PRI-project is de beheersing van de waterrisico's in de landbouwketen. In 2016 stond een update op de agenda. PepsiCo heeft sinds 2006 het waterverbruik per eenheid product met 25,8% teruggedrongen, ruim beter dan het streefdoel van 20%. Ook is er daardoor \$ 80 miljoen op de kosten bespaard. De onderneming is het afgelopen jaar verdergegaan met geïntegreerd watermanagement. Prioriteit zijn gebieden waar de watervoorziening schaars is of onder druk staat. Telers in de keten worden geholpen het waterverbruik beter te beheersen. PepsiCo heeft in de periode 2010-2015 het waterverbruik gehalveerd door middel van nieuwe irrigatiemethoden en de inzet van 'I-Crop'-technologie, een online platform voor 'precisielandbouw', waardoor telers een preciezere hoeveelheid water bij de gewassen kunnen krijgen. Er is daarnaast gesproken over de nieuwe doelstellingen voor 2025; het overkoepelende doel is een 'positive water impact'. Die streefdoelen hebben betrekking op efficiënt waterverbruik in de landbouw en de directe activiteiten, toegang tot water, sanitaire voorzieningen en hygiëne, lokale aanvulling van watervoorzieningen en respect voor water als een recht van de mens. PepsiCo neemt deel aan de Ceres-WWF AgWater Challenge, een samenwerkingsinitiatief dat de meest invloedrijke voedings- en drankconcerns wil stimuleren om harde, meetbare toezeggingen te doen voor de aanpak van waterrisico's in de keten.

## Oordeel

Ons engagement met PepsiCo is in 2016 positief verlopen. De onderneming meldde dat alle watergerelateerde streefdoelen voor 2015 zijn gehaald of overtroffen. Met de wetenschap van vandaag, zo gaf PepsiCo toe, waren die streefdoelen eigenlijk niet ambitieus genoeg. We hebben met een nieuw team van gedachten gewisseld en putten hoop uit de duidelijke voortgaande focus op waterbeheer in de toekomst. PepsiCo heeft inmiddels nieuwe streefdoelen voor 2025 geformuleerd: het totaaldoel is om een 'positief watereffect' te realiseren. Dit betekent een goede voortgang voor zowel de onderneming als de water- en risicobeheerstrategieën. Wij zijn van mening dat PepsiCo doordrongen is van de ernst van de risico's waarvoor het zich gesteld ziet en dat de onderneming die risico's op de juiste manier beheerst, zeker gezien de ambitieuzere aard van de streefdoelen voor 2025. We blijven PepsiCo volgen op basis van watergerelateerde maatstaven, alsook aan de hand van de eigen nieuwe streefdoelen.

**ESG-risicoscore:** blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

 Laag

 Matig

 Bovengemiddeld

 Hoog

# Engagement casestudies

**Onderneming:** Praxair Inc

**Land:** VS

**Sector:** Basisindustrie

**Prioriteitsbedrijf:** -

**ESG-risicoscore:** 

**Reactie op engagement:** Goed

**Thema:** Beleid op milieu en maatschappij

**Onderwerp:** Duurzame ontwikkelingsdoelstellingen Verenigde Naties (SDG's)

## Achtergrond

De duurzame ontwikkelingsdoelstellingen van de Verenigde Naties (Sustainable Development Goals of SDG's) zijn een verzameling internationale afspraken die fungeren als leidraad voor overheden, ondernemingen, beleggers, burgers en diverse andere belanghebbenden in een streven naar meer economische, maatschappelijke en milieuwelvaart in 2030. De SDG's, die bestaan uit 17 doelstellingen en 169 bijbehorende subdoelen, borduren voort op de Millennium Development Goals, bestrijken een breder terrein en schetsen de feitelijke implementatie van de doelstellingen. De SDG's vormen een waardevol kader en goede graadmeter voor de ESG-agenda van een onderneming. Ook fungeren ze als een maatstaf voor de beoordeling van zowel de onderneming als het investeringseffect. Vooralsnog is de informatieverschaffing van ondernemingen op dit gebied grotendeels onderontwikkeld. Slechts een paar ondernemingen heeft initiatieven geïntroduceerd die de SDG's in de duurzaamheidsrapportage moeten integreren. Nog minder bedrijven hebben de bedrijfsdoelstelling en KPI's op de SDG's afgestemd. In dat opzicht vervult Praxair een pioniersrol in de sector chemie en daarbuiten: dit Amerikaanse bedrijf voor industriële gassen heeft de activiteiten geënt op de SDG's. De onderneming maakt daarnaast verwante doelstellingen bekend en publiceert updates over de geboekte voortgang bij de realisatie van die doelstellingen.

## Actie

Onze contacten met Praxair draaiden van oudsher om klimaatverandering en informatieverschaffing. In december zijn we om de tafel gaan zitten om met deze onderneming in industriële gassen te praten over haar innovatieve informatievoorziening en rapportage over duurzaamheid. We hebben gevraagd naar de ervaringen met de integratie van de SDG's in de bedrijfsrapportages en het duurzaamheidsbeheer. Ook wilden we graag weten hoe Praxair de daarmee samenhangende streefdoelen heeft vastgesteld en geformuleerd. Dat laatste is vooral belangrijk, omdat belanghebbenden aan de hand van die doelen de toezeggingen kunnen beoordelen alsook de voortgang in de realisatie van die doelstelling kunnen bewaken.

## Oordeel

Praxair staat open voor contacten met beleggers en doet ook iets met de feedback. Praxair is een van de eerste ondernemingen die de belangrijkste ESG-informatieverschaffing en -doelstellingen toesnijdt op de SDG's. De onderneming heeft een toonaangevende benadering ingevoerd voor de rapportage over duurzaamheidsprestaties en de correlatie van die prestaties met de SDG's. Praxair loopt hiermee op de troepen vooruit, nog voordat er door de internationale gemeenschap concrete richtlijnen of indicatoren zijn ontwikkeld. Deze benadering kan op onze steun rekenen. Wij zijn van mening dat dit de positie van de onderneming versterkt: er kan worden geprofiteerd van kansen, terwijl tegelijkertijd voorbereid wordt op strakkere regels en vereisten. Eén verbeterpunt dat we in onze gesprekken met Praxair onder de aandacht hebben gebracht, is het proces waarin de doelstellingen worden geformuleerd. Dat geldt dan met name de bepaling van de kwantitatieve doelstellingen, die in sommige gevallen wat arbitrair lijken. We zouden graag willen weten hoe de onderneming haar streefdoelen formuleert, inclusief de achterliggende afwegingen en aannames.

**ESG-risicoscore:** blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

 Laag

 Matig

 Bovengemiddeld

 Hoog

# Engagement casestudies

**Onderneming:** Southern Copper Corp

**Land:** Peru

**Sector:** Basisindustrie

**Prioriteitsbedrijf:** ✓

**ESG-risicoscore:** 

**Reactie op engagement:**  
Voldoende

**Thema:** Mensenrechten

**Onderwerp:** Relatie met de lokale gemeenschap

## Achtergrond

Southern Copper, een dochteronderneming van het Mexicaanse conglomeraat Grupo Mexico, is één van de grootste geïntegreerde koperproducenten ter wereld. De onderneming is de afgelopen paar jaar verwickeld geraakt in een aantal belangrijke controverses die duidelijke lacunes laten zien in de beheersing van de relatie met lokale belanghebbenden, in het bijzonder de lokale gemeenschap. Eén van de belangrijkste projecten van de onderneming in Peru blijft een mogelijke brandhaard. Vanwege zorgen over de kwaliteit en beschikbaarheid van het water komt het vaak tot gewelddadig verzet bij de lokale bevolking. Op het moment van schrijven is het project vooralsnog gestagneerd. De onderneming ligt onder vuur voor de sanering van en compensatie voor een in 2014 gebarsten afwateringsdam, één van de grootste milieurampen in de geschiedenis van Mexico. De betrokkenheid van Southern Copper bij deze schandalen heeft een aanzienlijk nadelig effect gehad op de balans, het productiebudget en de reputatie van de onderneming.

## Actie

We hebben de afgelopen twee jaar diverse gesprekken gevoerd met de onderneming en haar moedermaatschappij, alleen en samen met andere beleggers. Aangedrongen is op een sterkere, strategischere benadering van de contacten met de lokale gemeenschap. We hebben specifiek gevraagd om de formulering van een basisscenario, verbetering van communicatie- en overlegmechanismen, krachtige relaties en samenwerkingsverbanden tussen alle betrokken belanghebbenden (waaronder de overheid) en de ontwikkeling van sociale investeringsprogramma's die recht doen aan het basisscenario en overlegondes. Southern Copper heeft toegegeven dat er op een aantal locaties en bij een aantal projecten geen solide banden zijn aangehaald met de gemeenschap. Het gevolg: alomtegenwoordig wantrouwen en niet op elkaar afgestemde verwachtingen. Het management is inmiddels overgegaan tot maatregelen die dit probleem moeten aanpakken. De corporate governance en het toezicht op de relatie met de lokale gemeenschap zijn verbeterd, er zijn middelen toegewezen aan de versterking van teams die in en met de gemeenschap werken alsook socialisatieprojecten uitvoeren en de tekortkomingen in de communicatie en de transparantie zijn aangepakt.

## Oordeel

De onderneming verdient lof voor de inspanningen die er zijn gedaan om de relatie met de diverse gemeenschappen te verbeteren. Toch valt er nog een lange weg af te leggen, voordat de werkwijzen van Southern Copper zijn afgestemd op goede standaarden in de sector. Van het topmanagement zien we graag een sterkere toezegging om de culturele percepties over de lokale gemeenschappen te doorbreken en om een begin te maken met strategische relaties met de gemeenschappen. Met een duidelijk mensenrechtenbeleid, sterkere verantwoording op bestuursniveau en effectieve en transparante mechanismen voor consultatie, inclusiviteit, engagement en communicatie kan Southern Copper opnieuw het vertrouwen opbouwen en behouden. In sociaal-politieke omgevingen die zo onvoorspelbaar en wisselvallig zijn als die waarin de onderneming actief is, wordt de steun van de gemeenschap en andere lokale belanghebbenden van cruciaal belang voor sterk risicobeheer en waardecreatie.

**ESG-risicoscore:** blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

 Laag

 Matig

 Bovengemiddeld

 Hoog

# Engagementprojecten

Hieronder doen we verslag inzake prioriteitsprojecten waarin wij het afgelopen jaar vooruitgang hebben geboekt. Kijk voor een volledig overzicht van alle prioriteitsprojecten in de bijlage aan het einde van dit verslag. Voor uitgebreide informatie over onze engagementactiviteiten met betrekking tot deze projecten en de betrokken ondernemingen verwijzen wij u graag naar de web-based **reo**® Partner Portal.

**Project** Water: beheersing risico's op locatie en in de keten

**Thema** Milieu

## Doelstelling

We nemen deel aan en treden namens een aantal ondernemingen op als 'lead investor' voor dit door de Principles for Responsible Investment (PRI) gecoördineerde initiatief, gericht op de beheersing van waterrisico's in de landbouwketen. We spreken de belangrijkste internationale beursgenoteerde ondernemingen in voedingsmiddelen, dranken en kleding aan die via de keten het meest aan de waterrisico's in de landbouw zijn blootgesteld.

## Voortgang

Via een door de PRI gecoördineerd initiatief van 40 beleggers hebben we contact gezocht met 53 ondernemingen. Ons doel: inzicht in de mate van bewustzijn over en evaluaties van de waterrisico's in de landbouwketen. Deze ondernemingen (uit de sectoren voedingsmiddelen, dranken en kleding) zijn het sterkst blootgesteld aan dergelijke risico's, zo blijkt uit een analyse van het 'upstream' waterverbruik in regio's met waterschaarste. Het doel van dit project is om beleggers in de gelegenheid te stellen om de portefeuillepositie beter te beoordelen en te beheersen aan de hand van betere informatievoorziening over waterrisico's en controle door het management, bijvoorbeeld door middel van het waterinformatieverzoek van het CDP. We hebben voor twee ondernemingen de rol van 'lead investor' op ons genomen, namelijk voor PepsiCo en Kroger waarmee we in 2016 positieve contacten hebben gehad. Dit project loopt nog, maar de verwachting is dat het in 2017 wordt afgerond. Er zijn vijf ondernemingen direct aangesproken.

**Project** Olie en gas: activiteiten in gevoelige leefgebieden

**Thema** Milieu

## Doelstelling

Wij vragen olie- en gasmaatschappijen om beleid te formuleren waarin specifiek wordt aangegeven dat er geen activiteiten worden ontplooid op locaties die als werelderfgoed zijn aangemerkt en ook niet in andere gevoelige leefgebieden. Dergelijk beleid is gebruikelijker voor mijnbouwconcerns, maar juist de olie- en gassector blijkt het lastig te vinden om zich op 'no go'-gebieden vast te leggen, juist nu er in steeds verafgelegener en gevoeligere plekken wordt geopereerd. Dit beleggersproject wordt getrokken via PRI Clearing House.

## Voortgang

In samenwerking met een kleine groep beleggers hebben we contact gezocht met 18 olie- en gasondernemingen. Ons verzoek aan die ondernemingen was om beleid te formuleren dat er op locaties die als werelderfgoed zijn aangemerkt dan wel in andere gevoelige regio's geen activiteiten worden ontplooid. Van die ondernemingen hebben er 11 gereageerd. De reacties varieerden van een duidelijke 'no-go' (Shell, Total, Tullow) tot een op risico's gebaseerde benadering met aangescherpte maatregelen als er op of in de buurt van dergelijke locaties wordt gewerkt, maar waar een algeheel verbod ontbreekt (Exxon, BP, ENI, Occidental, Statoil, Suncor). Met die laatste groep ondernemingen hebben we vervolgesprekken gevoerd over de oplossing voor eventuele barrières voor de ontwikkeling van specifieke 'no-go' toezeggingen. De dialoog met een aantal van deze ondernemingen loopt nog en het lijkt erop dat in ieder geval één van de aangesproken ondernemingen een expliciet 'no-go' beleid overweegt. Aangesproken ondernemingen: 18, waaronder de volgende prioriteitsnamen: **BP, Shell, Occidental Petroleum** en **Eni**.

**NB:** de volledige lijst van betrokken ondernemingen kunt u per project terugvinden in uw Portal onder de tab "Engagement Projects".

**Project**Beheersing uitstoot in CO<sub>2</sub>-intensieve sectoren**Thema**

Milieu

**Doelstelling**

We vragen ondernemingen in CO<sub>2</sub>-intensieve sectoren (industriële ondernemingen, de bouw, de chemische sector) om het emissiebeheer in overeenstemming te brengen met het internationale COP21-klimaatverdrag. We willen kunnen inschatten hoe ondernemingen het effect van het klimaatbeleid op de bedrijfsactiviteiten evalueren en hoe dat effect naar broeikasgasreductiedoelstellingen wordt vertaald.

**Voortgang**

We hebben gevraagd of ondernemingen hun eigen klimaatbeleid naast de 'best practice'-standaarden wilden leggen die wij voor CO<sub>2</sub>-intensieve ondernemingen in kaart hebben gebracht. Uit ons engagementsproject is gebleken dat ondernemingen in staal, bouwmaterialen en chemie minder ver zijn met het beheersen en in modellen vatten van de blootstelling aan klimaatverandering dan hun tegenspelers in de sectoren energie en mijnbouw. Vooral bij de scenarioplanning en de inzet van mechanismen die energie-efficiëntiestrategieën moeten stimuleren, zagen we zeer uiteenlopende bedrijfspraktijken. Die varieerden van alleen de regelgeving naleven, tot vooruitblikken op basis van scenariomodellen. We hebben na afronding van het project een ESG Viewpoint gepubliceerd met daarin onze belangrijkste bevindingen en analyse. Wij voorzien dat het engagement over emissiebeheer in CO<sub>2</sub>-intensieve sectoren de komende jaren zal toenemen. Ongetwijfeld zal de lat onder invloed van die toenemende druk hoger komen te liggen en versterken meer ondernemingen hierdoor hun werkwijzen en informatieverschaffing. Aangesproken ondernemingen: 64, waaronder de volgende prioriteitsnamen: **Monsanto**, **Syngenta** en **Toray Industries**.



**Project**

Arbidsomstandigheden in de keten; collectieve arbeidsrechten

**Thema**

Maatschappij

**Doelstelling**

Erkenning van de rechten van werknemers in de vorm van vrijheid van vereniging en collectieve loononderhandelingen zijn een belangrijke voorwaarde voor de aanpak van de arbeidsproblematiek in de keten. Deze onderwerpen staan bij ons al jaren op de agenda (redelijke werkduur, gezondheid en veiligheid, discriminatie, niveau van de lonen etc.). We vragen merken en detailhandelsconcerns om aan te geven wat er in de gedragscode over deze collectieve rechten van de werknemers wordt gezegd. Ook willen we weten wat de onderneming doet om collectieve onderhandelingen in de keten mogelijk te maken.

**Voortgang**

In 2016 hebben we 26 internationale ondernemingen in de detailhandel en kledingsector gevraagd om zich te buigen over de aanpak en implementatie van een effectieve collectieve arbeidsvertegenwoordiging in de keten. Bij vrijwel alle aangesproken ondernemingen staan collectieve loononderhandelingen in de leverancierscode; in de meeste gevallen ontbreekt echter een actief programma voor de feitelijke uitvoering. In de leverancierscode bij twee van die 26 ondernemingen zijn collectieve loononderhandelingen niet eens opgenomen. Bij 16 is er wel beleid, maar wordt er niet actief op de implementatie toegezien. De resterende acht ondernemingen hebben niet alleen verplicht beleid op dit onderwerp, maar werken ook actief samen met hun leveranciers aan de implementatie van dat beleid. Er moet op dit gebied nog heel wat gebeuren, niet alleen voor wat betreft collectieve loononderhandelingen in de keten; arbeiders moeten mondiger worden gemaakt en worden doordrongen van hun rechten. Ondernemingen moeten ook deze punten bij de kop pakken willen collectieve loononderhandelingen effectief zijn. Aangesproken ondernemingen: 51, waaronder de volgende prioritreitsnamen: **Carrefour, Nestle**.

**NB:** de volledige lijst van betrokken ondernemingen kunt u per project terugvinden in uw Portal onder de tab "Engagement Projects".



**Project**Mensenrechten in de sector  
grondstoffenwinning**Thema**

Maatschappij

**Doelstelling**

We nemen deel aan en treden namens een aantal ondernemingen op als 'lead investor' voor dit door de Principles for Responsible Investment (PRI) gecoördineerde initiatief, dat internationale gas- en mijnbouwondernemingen stimuleert om de Guiding Principles on Business and Human Rights in te voeren en om de mate van informatieverschaffing over mensenrechtenbeleid en -processen te verbeteren. We richten ons op 30 olie-, gas- en mijnbouwconcerns die worden beschouwd als in bijzondere mate blootgesteld aan mensenrechtenrisico's, op basis van de volgende criteria: a) actieve in/uitbreiding naar risicolanden; b) geen of gebrekkig mensenrechtenbeleid en/of -systeem; c) beschuldigingen of voorvallen van mensenrechtenschendingen (inclusief ondernemingen met geavanceerder beleid en/of systemen).

**Voortgang**

In 2016 hebben we ons aangesloten bij en/of leiding gegeven aan beleggersbijeenkomsten met een aantal mijnbouwconcerns en olie- en gasmaatschappijen. Beleggers hebben dankzij deze gezamenlijke aanpak contact kunnen leggen en gesproken met meer dan 25 ondernemingen sinds het project in 2015 van start is gegaan. Die gesprekken hebben meer inzicht verschaft in de toenemende inspanningen van grondstofwinnende bedrijven om de beheersingsaanpak van mensenrechtenrisico's te evalueren en aan te scherpen. Dit zijn welkome ontwikkelingen: de strategische beheersing van en het toezicht op mensenrechten (in het bijzonder de relaties met medewerkers en de gemeenschap), verbeteren de productiviteit, stellen het maatschappelijke bestaanrecht zeker en bevorderen de waardecreatie voor de aandeelhouders. Ruimte voor verbetering is er nog altijd, in het bijzonder bij ondernemingen die in de opkomende markten actief zijn. Gedacht kan dan worden aan beleidsinzet, overleg met de gemeenschap en rapportage. Het project loopt naar verwachting door tot juni 2017. Dan komen de betrokken beleggers bijeen voor een slotevaluatie van de contacten en de geboekte voortgang. Aangesproken ondernemingen: negen, waaronder de volgende prioriteitsnamen: **Anglo American, BHP Billiton, Glencore, Petrochina, Southern Copper** en **Total**.

**Project** Farma: model terugvorderingsbeleid, implementatie en openheid van zaken

**Thema** Maatschappij

#### Doelstelling

Een belangrijk element in een hoge ethische standaard bij de verkoop en marketing van farmaceutische bedrijven is de manier waarop het verkoopteam wordt beloond. Wij dringen er bij internationale farmaconcerns op aan om 1) een beleid in te stellen in het kader waarvan loon van de betreffende werknemer wordt teruggevorderd als deze het bedrijfsbeleid op het gebied van verantwoord zakendoen/omkoping & corruptie overtreedt en/of als aan de onderneming door de toezichthouder materiële boetes worden opgelegd; 2) openheid van zaken te bieden over de manier waarop het terugvorderingsbeleid is doorgevoerd en wanneer dit in de praktijk in werking is gesteld. Dit geeft beleggers en belanghebbenden de transparantie en zekerheid dat de onderneming over duidelijke systemen beschikt om onaanvaardbare werkwijzen te ontmoedigen.

#### Voortgang

We hebben in 2016 de voorzitter/CEO van 30 grote farmaconcerns aangeschreven om onze zorg te uiten over met verkoop en marketing samenhangende fraude en andere compliancemisstanden in de sector. In die brief hebben we ondernemingen gevraagd om een terugvorderingsbeleid in te voeren: bonussen zouden dan kunnen worden teruggevorderd van executives of andere werknemers die zich schuldig maken aan wangedrag dat tot financiële of reputatieschade leidt. We hebben daarnaast gevraagd om openheid van zaken en regelmatige updates over de invoering van terugvorderingsbeleid. Aan de hand daarvan kunnen beleggers en andere geïnteresseerde belanghebbenden beoordelen of dat terugvorderingsbeleid inderdaad is toegepast. Zeven ondernemingen hebben gereageerd en we hebben een aantal discussies gevoerd (onder andere met Pfizer in New York). Belangrijke ondernemingen waarvan we vooralsnog niets hebben gehoord bellen we op dit moment na. Het project loopt de eerste helft van 2017 door. We hebben inmiddels één mijlpaal kunnen optekenen: Shire heeft toegezegd verslag te zullen uitbrengen over de daadwerkelijke toepassing van de terugvorderingsclausule. Aangesproken ondernemingen: 30, waaronder de volgende prioriteitsnamen: **AbbVie, Fresenius SE, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Novartis, Pfizer** en **Roche**.

**Project**Nutsbedrijven – CO<sub>2</sub>-intensiteit  
portefeuille elektriciteitsproductie**Thema**

Milieu

**Doelstelling**

Voortbouwend op de activiteiten op het gebied van 'gestrande activa' nemen we met een bredere groep nutsbedrijven contact op. Via het raamwerk van het Carbon Disclosure Project (CDP) vragen we om informatie over de CO<sub>2</sub>-risico's in de portefeuille elektriciteitsproductie. We maken ons sterk voor de ontwikkeling van reductiedoelstellingen in overeenstemming met de klimaatafspraken in Parijs.

**Voortgang**

Voortbouwend op onze activiteiten op het gebied van gestrande activa met grondstoffenconcerns en nutsbedrijven in de afgelopen paar jaar hebben we contact gezocht met 51 grotendeels in Amerika gevestigde nutsbedrijven. Ons verzoek: een gesprek over de energietransitiestrategie. Doelondernemingen hebben we in kaart gebracht met behulp van een model waarin rekening wordt gehouden met uiteenlopende factoren zoals de gehanteerde CO<sub>2</sub>-beheeraanpak, prestaties op het gebied van CO<sub>2</sub>-intensiteit en de mate van blootstelling aan toezichts- en marktrisico. We hebben aangedrongen op krachtige CO<sub>2</sub>-reductiedoelstellingen en proactieve strategieën voor CO<sub>2</sub>-afbouw (ook richting de toezichthouders). Na een analyse van de reacties hebben we vervolgesprekken gevoerd met een deelverzameling van 15 ondernemingen. Bij de meeste Amerikaanse ondernemingen ligt de nadruk vooral op de potentiële gevolgen van het Clean Power Plan, een beleidsgebied waarin de nieuwe president Trump en zijn team hebben gezegd flink te zullen gaan strepen. Zonder een duidelijke inzet op nationaal niveau zal de invoering van emissiereductiedoelstellingen grotendeels afhangen van de regelgeving op het niveau van de afzonderlijke staten, waar de verschillen toch al zeer groot zijn. We hebben de ondernemingen gestimuleerd om proactiever de kansen van alternatieve energiebronnen en -diensten in kaart te brengen; wij verwachten namelijk dat de energietransitie ondanks eventuele beleidsontwikkelingen toch zal doorzetten. Aangesproken ondernemingen: 51, waaronder de volgende prioriteitsnamen: **Duke Energy Corp** en **EDF**.

**Project****Toegang tot medicijnen****Thema****Maatschappij****Doelstelling**

Toegang tot medicijnen is een belangrijk onderwerp voor de farmaceutische sector. We hebben hier dan ook in het verleden diverse ondernemingen op aangesproken. Deze engagementsinspanning spitst zich toe op de over 2014 gepubliceerde Access to Medicine Index (ATMI). Na begin 2015 te hebben gesproken met de onderzoekers (de Access to Medicine Foundation) hebben we besloten dat de meest effectieve aanpak voor actief aandeelhouderschap gelegen is in de algemene benadering van een onderneming voor wat betreft toegang tot medicijnen. We hebben in 2015 ondernemingen uit deze index aangesproken, en in het bijzonder de namen die het slechtst hadden gescoord. Die laatste groep hebben we op het hart gedrukt de belangrijkste aanbevelingen over te nemen en de toegang tot medicijnen te verbeteren. Dit project is tot in begin 2016 doorgelopen; we kregen namelijk de kans om een gezamenlijk project met andere beleggers te trekken, in samenwerking met de Access to Medicine Foundation. In het kader daarvan is voorafgaand aan de publicatie van de nieuwe index eind 2016 contact gelegd met alle ondernemingen die in de vorige index voorkwamen.

**Voortgang**

Dit engagementsproject is het afgelopen kwartaal na twee jaar afgerond. We hebben in het kader van dat project gesproken met negen farmaceutische ondernemingen, zowel één-op-één als in een samenwerkingsverband met 40 andere institutionele beleggers. In totaal hebben we met 19 van de 20 ondernemingen in de Access to Medicine Index actief contact gehad. Ons eindoordeel is dat de voorlopers met nieuwe werkwijzen komen, met een tweeledig doel: zakelijk succes en duurzame maatschappelijke ontwikkeling in een wereld waarin twee miljard mensen nog altijd geen toegang hebben tot de gezondheidsproducten die ze nodig hebben. De Access to Medicines Index 2016 is in november gepubliceerd. Daarna hebben we nog een aantal vervolggesprekken gevoerd met ondernemingen over verbeteringen, evenals over verdere werkzaamheden in 2017 en daarna. We hebben in het kwartaal 15 mijlpalen kunnen optekenen waar ondernemingen de werkwijzen hebben verbeterd ten opzichte van de Index over 2014. Aangesproken ondernemingen: 19, waaronder de volgende prioriteitsnamen: **AbbVie, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Novartis, Pfizer** en **Roche**.

**NB:** de volledige lijst van betrokken ondernemingen kunt u per project terugvinden in uw Portal onder de tab "Engagement Projects".

# Engagement per onderneming

## Risico: hoog

In onderstaande tabellen staan *alle* ondernemingen waarmee wij het afgelopen kwartaal namens u contact hebben gehad en die de afgelopen 4 kwartalen onderdeel vormden van uw portefeuille. De tabellen zijn opgesplitst op basis van de ESG-risicoscores (hoog, bovengemiddeld, matig, laag). Voor uitgebreide informatie over onze engagementactiviteiten verwijzen wij u graag naar de web-based **reo**® Partner Portal.

Naam	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	Thema's							
				Milieu-standaarden	Bedrijfsethiek	Mensenrechten	Arbeidsomstandigheden	Volksgezondheid	Ondernemingsbestuur	Beleid op milieu en maatschappij	
Ashland LLC	VS	Basismaterialen		●							
Bakkafrost P/F	Faroe Islands	Niet-duurzame consumptiegoederen		●		●	●	●			
CF Industries Holdings Inc	VS	Basismaterialen		●							
Chevron Corp	VS	Energie		●							
China Mobile Ltd	Hong Kong	Telecommunicatie	✓						●		
Continental AG	Duitsland	Duurzame consumptiegoederen		●							
CoreCivic Inc	VS	Onroerend goed				●					
CVS Health Corp	VS	Niet-duurzame consumptiegoederen			●						
Dixons Carphone PLC	VK	Duurzame consumptiegoederen		●			●				
EMS-Chemie Holding AG	Zwitserland	Basismaterialen		●							
FANUC Corp	Japan	Industrie							●		
GEO Group Inc/The	VS	Onroerend goed				●					
HSBC Holdings PLC	VK	Financiële instellingen	✓		●				●	●	
Hyundai Motor Co	Zuid-Korea	Duurzame consumptiegoederen	✓	●					●		
MMC Norilsk Nickel PJSC	Rusland	Basismaterialen		●						●	
Mobile TeleSystems PJSC	Rusland	Telecommunicatie			●					●	
Monsanto Co	VS	Basismaterialen	✓	●							
SMC Corp/Japan	Japan	Industrie							●		
Sumitomo Realty & Development Co Ltd	Japan	Onroerend goed							●		
Suruga Bank Ltd	Japan	Financiële instellingen							●		
Tencent Holdings Ltd	China	IT	✓		●				●		
Volkswagen AG	Duitsland	Duurzame consumptiegoederen	✓	●	●				●		
Wells Fargo & Co	VS	Financiële instellingen	✓						●		
WH Group Ltd	Hong Kong	Niet-duurzame consumptiegoederen		●							

ESG-risicoscore: blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

Laag

Matig

Bovengemiddeld

Hoog

# Engagement per onderneming

## Risico: bovengemiddeld

Naam	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	Thema's						
				Milieu-standaarden	Bedrijfsethiek	Mensenrechten	Arbeidsomstandigheden	Volksgezondheid	Ondernemingsbestuur	Beleid op milieu en maatschappij
Amazon.com Inc	VS	Duurzame consumptiegoederen	✓				●			
Asahi Group Holdings Ltd	Japan	Niet-duurzame consumptiegoederen		●					●	●
Ayala Land Inc	Filipijnen	Onroerend goed							●	
BAE Systems PLC	VK	Industrie							●	
Bank of America Corp	VS	Financiële instellingen	✓	●					●	
BP PLC	VK	Energie	✓	●		●	●			
Cargill Inc	VS	Niet-duurzame consumptiegoederen		●						
Central Japan Railway Co	Japan	Industrie							●	
Conagra Brands Inc	VS	Niet-duurzame consumptiegoederen			●			●		●
Dentsu Inc	Japan	Duurzame consumptiegoederen							●	
Eastman Chemical Co	VS	Basismaterialen		●						
Facebook Inc	VS	IT	✓		●				●	
Glencore PLC	Zwitserland	Basismaterialen	✓	●						●
Illinois Tool Works Inc	VS	Industrie			●		●			
Isuzu Motors Ltd	Japan	Duurzame consumptiegoederen							●	
JPMorgan Chase & Co	VS	Financiële instellingen	✓						●	
Keyence Corp	Japan	IT		●		●	●			
Kroger Co/The	VS	Niet-duurzame consumptiegoederen		●						
Lloyds Banking Group PLC	VK	Financiële instellingen							●	●
MasTec Inc	VS	Industrie		●	●					
Mitsubishi UFJ Financial Group Inc	Japan	Financiële instellingen							●	
Nissan Motor Co Ltd	Japan	Duurzame consumptiegoederen							●	
Otsuka Holdings Co Ltd	Japan	Gezondheidszorg							●	
Panasonic Corp	Japan	Duurzame consumptiegoederen							●	
S&P Global Inc	VS	Financiële instellingen		●						
Sapporo Holdings Ltd	Japan	Niet-duurzame consumptiegoederen							●	
Seven & i Holdings Co Ltd	Japan	Niet-duurzame consumptiegoederen							●	
Smith & Nephew PLC	VK	Gezondheidszorg							●	
Societe Generale SA	Frankrijk	Financiële instellingen		●						
SoftBank Group Corp	Japan	Telecommunicatie							●	
Sumitomo Electric Industries Ltd	Japan	Duurzame consumptiegoederen							●	
Valmont Industries Inc	VS	Industrie		●						
Vulcan Materials Co	VS	Basismaterialen		●						

ESG-risicoscore: blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

Laag

Matig

Bovengemiddeld

Hoog

# Engagement per onderneming

## Risico: matig

Naam	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	Thema's							
				Milieu-standaarden	Bedrijfsethiek	Mensenrechten	Arbeidsomstandigheden	Volksgezondheid	Ondernemingsbestuur	Beleid op milieu en maatschappij	
Air Products & Chemicals Inc	VS	Basismaterialen		●							
Anglo American PLC	VK	Basismaterialen	✓	●							●
Associated British Foods PLC	VK	Niet-duurzame consumptiegoederen		●						●	
Banco Santander SA	Spanje	Financiële instellingen	✓		●					●	
Barclays PLC	VK	Financiële instellingen	✓	●						●	
Beazley PLC	VK	Financiële instellingen								●	
BNP Paribas SA	Frankrijk	Financiële instellingen	✓	●	●					●	
Carrefour SA	Frankrijk	Niet-duurzame consumptiegoederen	✓	●		●	●	●			
Cemex SAB de CV	Mexico	Basismaterialen		●							
CLP Holdings Ltd	Hong Kong	Nutsbedrijven		●							
Coca-Cola Co/The	VS	Niet-duurzame consumptiegoederen			●				●		●
Domino's Pizza Inc	VS	Duurzame consumptiegoederen			●						
East Japan Railway Co	Japan	Industrie								●	
Eni SpA	Italië	Energie	✓	●						●	
Fomento Economico Mexicano SAB de CV	Mexico	Niet-duurzame consumptiegoederen		●						●	
GlaxoSmithKline PLC	VK	Gezondheidszorg	✓		●			●		●	
Goldman Sachs Group Inc/The	VS	Financiële instellingen	✓							●	
HDFC Bank Ltd	India	Financiële instellingen								●	●
Hitachi Ltd	Japan	IT		●							
Hoya Corp	Japan	Gezondheidszorg								●	
Japan Exchange Group Inc	Japan	Financiële instellingen								●	
JFE Holdings Inc	Japan	Basismaterialen								●	
JX Holdings Inc	Japan	Energie								●	
Marine Harvest ASA	Noorwegen	Niet-duurzame consumptiegoederen		●		●	●	●			
Mizuho Financial Group Inc	Japan	Financiële instellingen								●	
Mondelez International Inc	VS	Niet-duurzame consumptiegoederen			●				●		●
Mosaic Co/The	VS	Basismaterialen		●							
Nippon Steel & Sumitomo Metal Corp	Japan	Basismaterialen								●	
Novartis AG	Zwitserland	Gezondheidszorg	✓		●			●		●	
Nucor Corp	VS	Basismaterialen		●							
Occidental Petroleum Corp	VS	Energie	✓	●							
Orica Ltd	Australië	Basismaterialen		●							
PG&E Corp	VS	Nutsbedrijven		●							
POSCO	Zuid-Korea	Basismaterialen		●							
Praxair Inc	VS	Basismaterialen		●							●
PTT Global Chemical PCL	Thailand	Basismaterialen		●							
Sherwin-Williams Co/The	VS	Basismaterialen		●							
Shin-Etsu Chemical Co Ltd	Japan	Basismaterialen		●						●	

ESG-risicoscore: blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

Laag

Matig

Bovengemiddeld

Hoog

# Engagement per onderneming

## Risico: **matig**

Naam	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	Thema's						
				Milieu-standaarden	Bedrijfsethiek	Mensenrechten	Arbeidsomstandigheden	Volksgezondheid	Ondernemingsbestuur	Beleid op milieu en maatschappij
Spectris PLC	VK	IT								●
Takeda Pharmaceutical Co Ltd	Japan	Gezondheidszorg						●		
Ultrapar Participacoes SA	Brazil	Energie								●
UniCredit SpA	Italië	Financiële instellingen	✓		●					●
Unilever PLC	VK	Niet-duurzame consumptiegoederen			●			●	●	●
WESCO International Inc	VS	Industrie							●	
Yara International ASA	Noorwegen	Basismaterialen		●						

**ESG-risicoscore:** blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

Laag
  Matig
  Bovengemiddeld
  Hoog



# Engagement per onderneming

## Risico: laag

Naam	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	Thema's						
				Milieu-standaarden	Bedrijfsethiek	Mensenrechten	Arbeidsomstandigheden	Volksgezondheid	Ondernemingsbestuur	Beleid op milieu en maatschappij
Aeon Co Ltd	Japan	Niet-duurzame consumptiegoederen		●		●	●	●		
Ajinomoto Co Inc	Japan	Niet-duurzame consumptiegoederen			●			●		●
Anheuser-Busch InBev SA/NV	België	Niet-duurzame consumptiegoederen		●	●		●	●		●
Arconic Inc	VS	Basismaterialen		●						
Astra International Tbk PT	Indonesië	Duurzame consumptiegoederen		●					●	●
AstraZeneca PLC	VK	Gezondheidszorg			●			●	●	
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA	Spanje	Financiële instellingen							●	
BRF SA	Brazilië	Niet-duurzame consumptiegoederen			●			●		
Burberry Group PLC	VK	Duurzame consumptiegoederen							●	
Cardinal Health Inc	VS	Gezondheidszorg						●		
Croda International PLC	VK	Basismaterialen		●						
CTT-Correios de Portugal SA	Portugal	Industrie							●	
Denso Corp	Japan	Duurzame consumptiegoederen							●	
Ecolab Inc	VS	Basismaterialen		●						
El du Pont de Nemours & Co	VS	Basismaterialen		●						
Enel SpA	Italië	Nutsbedrijven		●						
Evonik Industries AG	Duitsland	Basismaterialen		●						
Fuji Heavy Industries Ltd	Japan	Duurzame consumptiegoederen							●	
FUJIFILM Holdings Corp	Japan	IT							●	
General Mills Inc	VS	Niet-duurzame consumptiegoederen			●			●		●
Grupo Financiero Banorte SAB de CV	Mexico	Financiële instellingen							●	
Heineken NV	Nederland	Niet-duurzame consumptiegoederen		●						
Honda Motor Co Ltd	Japan	Duurzame consumptiegoederen							●	
Industria de Diseno Textil SA	Spanje	Duurzame consumptiegoederen				●	●			
InterContinental Hotels Group PLC	VK	Duurzame consumptiegoederen			●		●		●	●
International Flavors & Fragrances Inc	VS	Basismaterialen		●						
Kansai Paint Co Ltd	Japan	Basismaterialen							●	
KDDI Corp	Japan	Telecommunicatie							●	
Kubota Corp	Japan	Industrie							●	
Kyocera Corp	Japan	IT							●	
LendLease Group	Australië	Onroerend goed							●	
LG Chem Ltd	Zuid-Korea	Basismaterialen		●						
Merck & Co Inc	VS	Gezondheidszorg						●		
Merck KGaA	Duitsland	Gezondheidszorg						●		
Merlin Entertainments PLC	VK	Duurzame consumptiegoederen			●					
Murata Manufacturing Co Ltd	Japan	IT							●	
Novo Nordisk A/S	Denemarken	Gezondheidszorg			●			●		
NTT DOCOMO Inc	Japan	Telecommunicatie							●	

**ESG-risicoscore:** blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

● Laag

● Matig

● Bovengemiddeld

● Hoog

# Engagement per onderneming

## Risico: laag

Naam	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	Thema's						
				Milieu-standaarden	Bedrijfsethiek	Mensenrechten	Arbeidsomstandigheden	Volksgezondheid	Ondernemingsbestuur	Beleid op milieu en maatschappij
PepsiCo Inc	VS	Niet-duurzame consumptiegoederen			●			●		●
Repsol SA	Spanje	Energie		●						
Roche Holding AG	Zwitserland	Gezondheidszorg	✓		●			●		
Royal Dutch Shell PLC	Nederland	Energie	✓	●			●		●	●
RWE AG	Duitsland	Nutsbedrijven	✓	●					●	
Samsung Electronics Co Ltd	Zuid-Korea	IT	✓						●	
Sanofi	Frankrijk	Gezondheidszorg						●		
SCSK Corp	Japan	IT					●		●	
Sika AG	Zwitserland	Basismaterialen		●						
Solvay SA	België	Basismaterialen		●						
Statoil ASA	Noorwegen	Energie		●						
Stora Enso OYJ	Finland	Basismaterialen		●						
Sumitomo Mitsui Trust Holdings Inc	Japan	Financiële instellingen							●	
Tata Consultancy Services Ltd	India	IT							●	●
Tesco PLC	VK	Niet-duurzame consumptiegoederen	✓		●					
Tesla Motors Inc	VS	Duurzame consumptiegoederen		●				●		
Tokio Marine Holdings Inc	Japan	Financiële instellingen							●	
TOTAL SA	Frankrijk	Energie		●						
United Utilities Group PLC	VK	Nutsbedrijven							●	
Vodafone Group PLC	VK	Telecommunicatie							●	
Voestalpine AG	Oostenrijk	Basismaterialen		●						
WPP PLC	VK	Duurzame consumptiegoederen							●	

ESG-risicoscore: blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

Laag

Matig

Bovengemiddeld

Hoog

# Engagement per onderneming

## Bedrijven zonder ESG-rating

In onderstaande tabel staan ondernemingen waarmee wij het afgelopen kwartaal namens u contact hebben gehad en die de afgelopen 4 kwartalen onderdeel vormden van uw portefeuille. Betreffende ondernemingen hebben echter geen ESG-risicoscore, aangezien dit veelal kleine bedrijven betreft die geen onderdeel zijn van het MSCI ESG research universum.

Naam	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	Thema's							
				Milieu-standaarden	Bedrijfsethiek	Mensenrechten	Arbeidsomstandigheden	Volksgezondheid	Ondernemingsbestuur	Beleid op milieu en maatschappij	
Daiseki Co Ltd	Japan	Industrie								●	
Maruha Nichiro Corp	Japan	Niet-duurzame consumptiegoederen		●		●	●	●			

**ESG-risicoscore:** blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.



# Milestones per onderneming

In de onderstaande tabel ziet u alle ondernemingen terug waarin wij namens u het afgelopen kwartaal een mijlpaal ('milestone') hebben geboekt. Dit betreft ondernemingen die de afgelopen 4 kwartalen onderdeel vormden van uw portefeuille. Zo'n milestone is de uitkomst van onze engagementsinspanningen (doorgaans over eerdere kwartalen) en wordt beoordeeld op basis van de mate waarin de beleggerswaarde wordt beschermd. Voor uitgebreide informatie over onze engagementactiviteiten die tot deze milestones hebben geleid, verwijzen wij u graag naar de web-based **reo**<sup>®</sup> Partner Portal.

Naam	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore	Thema's							
					Milieu-standaarden	Bedrijfsethiek	Mensenrechten	Arbeidsomstandigheden	Volksgezondheid	Ondernemingsbestuur	Beleid op milieuo en maatschappij	
MMC Norilsk Nickel PJSC	Rusland	Basismaterialen			●							
AbbVie Inc	VS	Gezondheidszorg	✓						●			
BP PLC	VK	Energie	✓		●							
China Mobile Ltd	Hong Kong	Telecommunicatie	✓			●						
Daiichi Sankyo Co Ltd	Japan	Gezondheidszorg							●			
Eisai Co Ltd	Japan	Gezondheidszorg							●			
Exxon Mobil Corp	VS	Energie								●		
GlaxoSmithKline PLC	VK	Gezondheidszorg	✓			●						
Lundin Petroleum AB	Zweden	Energie			●							
Oil Search Ltd	Australië	Energie			●							
PepsiCo Inc	VS	Niet-duurzame consumptiegoederen			●				●			
Petroleo Brasileiro SA	Brazilië	Energie									●	
Pfizer Inc	VS	Gezondheidszorg	✓						●			
Royal Dutch Shell PLC	Nederland	Energie	✓		●					●		
Samsung Electronics Co Ltd	Zuid-Korea	IT	✓							●		
Sanofi	Frankrijk	Gezondheidszorg							●			
SoftBank Group Corp	Japan	Telecommunicatie								●		
Takeda Pharmaceutical Co Ltd	Japan	Gezondheidszorg							●			
Telefonica SA	Spanje	Telecommunicatie			●							
Telia Co AB	Zweden	Telecommunicatie									●	
The Kroger Co	VS	Niet-duurzame consumptiegoederen			●							
Tullow Oil PLC	VK	Energie			●							
Wal-Mart Stores Inc	VS	Niet-duurzame consumptiegoederen	✓						●			
Astellas Pharma Inc	Japan	Gezondheidszorg							●			
AstraZeneca PLC	VK	Gezondheidszorg							●			
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA	Spanje	Financiële instellingen								●		
Bayer AG	Duitsland	Gezondheidszorg							●			
Bristol-Myers Squibb Co	VS	Gezondheidszorg							●			

**Impact op beleggerswaarde:** Hoog Middelmatig Laag

**ESG-risicoscore:** blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

Laag Matig Bovengemiddeld Hoog

# Milestones per onderneming

Naam	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore	Thema's						
					Milieu-standaarden	Bedrijfsethiek	Mensenrechten	Arbeidsomstandigheden	Volksgezondheid	Ondernemingsbestuur	Beleid op milieu en maatschappij
EDP - Energias de Portugal SA	Portugal	Nutsbedrijven			●						
Electricite de France SA	Frankrijk	Nutsbedrijven	✓		●						
Engie SA	Frankrijk	Nutsbedrijven			●						
HSBC Holdings PLC	VK	Financiële instellingen	✓		●						
Iberdrola SA	Spanje	Nutsbedrijven			●						
Johnson & Johnson	VS	Gezondheidszorg	✓			●					
Merck & Co Inc	VS	Gezondheidszorg				●					
Novo Nordisk A/S	Denemarken	Gezondheidszorg							●		
SSE PLC	VK	Nutsbedrijven			●						
Vale SA	Brazilië	Basismaterialen					●				
Wells Fargo & Co	VS	Financiële instellingen	✓							●	

Impact op beleggerswaarde: Hoog Middelmatig Laag

ESG-risicoscore: blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

Laag Matig Bovengemiddeld Hoog

# Milestones per onderneming

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
MMC Norilsk Nickel PJSC	Rusland	Basismaterialen	-	

**Milestone:**

Vooruitgang milieu-initiatieven (E)

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

Norilsk Nickel heeft belangrijke mijlpalen gerealiseerd in de modernisering van de verouderde activa voor de raffinage van metaal. De onderneming heeft zelfs eerder dan gepland de meest vervuilende fabrieken in de stad Norilsk ontmanteld. Ook is er een contract getekend voor de bouw van een afvanginstallatie voor zwaveldioxide. Alleen al de ontmanteling kan naar verwachting de uitstoot van zwaveldioxide in de stad en directe omgeving met 30% verminderen. Daarmee ligt de onderneming op koers om in 2021 de uitstoot met 75% te verminderen. Naast een oplossing voor pijnpunten als de volksgezondheid en reputatieschade, scheelt dit ook aanzienlijk in de onderhoudskosten. We hadden in een aantal gesprekken met vertegenwoordigers en bestuur van Norilsk Nickel aangedrongen op drastische maatregelen om het milieubeheer te verbeteren.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
AbbVie Inc	VS	Gezondheidszorg		

**Milestone:**

Verbetering benadering toegang tot medicijnen (S)

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

AbbVie heeft de toegang tot medicijnen verbeterd. Er is nu op bestuursniveau verantwoordelijkheid voor dit onderwerp. De onderneming heeft daarnaast een centraal prestatiebeheersysteem ingevoerd, waarmee de uitkomsten en gevolgen van de activiteiten ten aanzien van de toegankelijkheid worden gemeten. We hebben de onderneming al vóór de afsplitsing van Abbott Laboratories in 2012 op dit punt aangesproken. Met deze verbeteringen kan AbbVie de commerciële positie in de ontwikkelingslanden versterken. Ook is één en ander meer in lijn met 'good sectorpractice' op het gebied van toegang tot de gezondheidszorg.

**Impact op beleggerswaarde:** Hoog Middelmatig Laag

**ESG-risicoscore:** blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

Laag Matig Bovengemiddeld Hoog

# Milestones per onderneming

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
BP PLC	VK	Energie	✓	

## Milestone:

Staking plannen Australisch Bight-diepwaterproject (E)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

BP heeft de plannen laten varen voor een offshore olie-exploratieproject in de Great Australiën Bight. Hoewel dit besluit hoofdzakelijk door economische afwegingen is ingegeven (o.a. de lage olieprijs), speelden ook andere aandachtspunten een rol in de evaluatie (zoals veiligheidsproblemen en het broze ecosysteem in dit oceaankustgebied). Hoewel we BP niet hebben gevraagd om dit project te staken, hebben we in ons engagement van de afgelopen jaren wel voortdurend aangedrongen op een risico-afbouw in de totale portefeuille door een betere afweging van veiligheids- en milieuzaken. Dat geldt al helemaal sinds het olielek in de Golf van Mexico in 2010.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
BP PLC	VK	Energie	✓	

## Milestone:

Einde project hogedrukactiviteiten (E)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

BP heeft een meerjarig investeringsprogramma geannuleerd voor verhoging van de capaciteit voor oliewinning bij hoge temperatuur en hoge druk. Die beslissing hing samen met een bredere keuze om de portefeuille van de onderneming minder risicovol te maken. Van dit programma hoorden we pas voor het eerst toen we in 2012 een locatiebezoek aan de activiteiten in Houston brachten. We hebben BP gevraagd de positie in dergelijk risicovolle activiteiten te herzien; de grenzen voor exploratie in diepe wateren zouden hiermee weer een stukje verder zijn opgeschoven.

## Impact op beleggerswaarde:



Hoog



Middelmatig



Laag

## ESG-risicoscore:

blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.



Laag



Matig



Bovengemiddeld



Hoog

# Milestones per onderneming

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
China Mobile Ltd	Hong Kong	Telecommunicatie	✓	

**Milestone:**

Ontwikkeling privacybeleid (S)

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

China Mobile heeft een privacybeleid voor consumentengegevens geformuleerd en gepubliceerd. Daarin zijn standaardbepalingen opgenomen over de reden waarom en de manier waarop de onderneming informatie verzamelt, hoe consumenten ervoor kunnen kiezen geen marketingacties te ontvangen en hoe zij deze informatie kunnen controleren en corrigeren. Dit beleid is essentieel voor de effectieve beheersing van juridische en reputatierisico's die van invloed kunnen zijn op het klantvertrouwen en uiteindelijk ook op de klantloyaliteit. Wij hadden de onderneming aangesproken op privacy en beveiliging van gegevens.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Daiichi Sankyo Co Ltd	Japan	Gezondheidszorg	-	

**Milestone:**

Verbetering benadering toegang tot medicijnen (S)

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

Daiichi Sankyo heeft een aantal verbeteringen aangebracht in de Access-to-Medicine-strategie. De onderneming stond voorheen bekend als één van de zwakste spelers op dit gebied. Er zijn inmiddels belangrijke stappen gezet en de volgende verbeteringen zijn doorgevoerd: 1) transparantie van de marketing- en lobbyactiviteiten; 2) verantwoording voor de prijsvorming van verkoopagenten; die krijgen richtlijnen en de gevraagde prijzen worden in de gaten gehouden; 3) capaciteitsopbouw buiten de farmaketen en ten aanzien van onderzoek & ontwikkeling. Hiermee kan de onderneming belangrijke stappen zetten in de verbetering van de werkwijzen in landen met lage inkomens, waar Daiichi Sankyo aanzienlijk op de internationale marktleders achterliep. We hebben de onderneming de afgelopen jaren aangespoord om de benadering te verbeteren, onder andere bij een bijeenkomst in Tokio in 2014.

**Impact op beleggerswaarde:**



**ESG-risicoscore:**

blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.





# Milestones per onderneming

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Eisai Co Ltd	Japan	Gezondheidszorg	-	

## Milestone:

Toezegging niet afdwingen patenten in armste landen (S)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Eisai heeft toegezegd in de minst ontwikkelde landen, landen met lage inkomens en/of landen met een geringe menselijke ontwikkeling geen patenten te zullen registreren of afdwingen. Dit komt de toegang tot de gezondheidszorg in die regio's ten goede. We hebben farmaconcerns op het hart gedrukt goed na te denken over patentbescherming in de armste landen. Eind jaren negentig en begin jaren 2000 liep de sector flinke reputatieschade op door een serie controverses over het feit dat farmaceutische concerns hun patent op hiv-remmers koste wat het kost wilden veiligstellen.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Exxon Mobil Corp	VS	Energie	-	

## Milestone:

Invoering proxy access (G)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Exxon Mobil is overgegaan op 'proxy access'. Wij hebben de invoering daarvan bij Amerikaanse bedrijven actief aangemoedigd en dit met ons stemgedrag consequent ondersteund.

## Impact op beleggerswaarde:



Hoog



Middelmatig



Laag

## ESG-risicoscore:

blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.



Laag



Matig



Bovengemiddeld



Hoog

# Milestones per onderneming

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
GlaxoSmithKline PLC	VK	Gezondheidszorg	✓	

**Milestone:**

Formulering beleid belangenverstrengeling voor werving uit de publieke sector (S)

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

GSK heeft nieuw beleid geformuleerd dat het risico op belangenverstrengelingen bij werving van personeel uit de publieke sector moet tegengaan. We hebben na een serie schandalen over bedrijfsethiek de onderneming op het hart gedrukt om het risico van corruptie te minimaliseren door het gehanteerde beleid aan te scherpen. Met dit nieuwe beleid wordt voorkomen dat commerciële besluiten een rol spelen bij de werving van gezondheidsfunctionarissen uit de publieke sector.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Royal Dutch Shell PLC	Nederland	Energie	✓	

**Milestone:**

Afschaffing bonussen in arbeidscontract topmanagers (G)

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

Koninklijke Olie/Shell heeft bepalingen over jaarlijkse bonusuitkeringen uit de arbeidsovereenkomst van het senior management gehaald. De contractuele bepalingen zijn nu in lijn met onze verwachtingen voor ondernemingen van deze aard. De beperking van de hoeveelheid geld die een bestuurder bij vertrek meekrijgt, is al meer dan tien jaar een speerpunt van ons engagement: falen mag namelijk niet worden beloond. We hebben de afgelopen twee jaar tegen het remuneratieverslag gestemd. Dit specifieke punt heeft daar in beide jaren een rol in gespeeld.

**Impact op beleggerswaarde:** Hoog Middelmatig Laag

**ESG-risicoscore:** blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

Laag Matig Bovengemiddeld Hoog

# Milestones per onderneming

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Royal Dutch Shell PLC	Nederland	Energie	✓	

## Milestone:


Formulering groepsbreed reductiestreefdoel CO<sub>2</sub>-uitstoot (E)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Koninklijke Olie/Shell heeft een groepsbreed streefdoel geformuleerd voor de intensiteit van de operationele broeikasgasuitstoot. Shell had eerder alleen een doelstelling voor de raffinageactiviteiten; het concern stond niet te popelen om publieke doelstellingen voor de upstream-activiteiten te formuleren. Dit meer omvattende reductiedoel is in lijn met de concurrentie en maakt tevens onderdeel uit van de remuneratieregeling voor het senior management. De focus ligt wel op de intensiteit van de operationele uitstoot in plaats van op strategischer doelstellingen (zoals de CO<sub>2</sub> die er in de reserves zit). Toch is dit wel een stap in de richting van een krachtiger beheersing van de risico's van klimaatverandering. We pleiten al een paar jaar voor verdere uitbreiding van de emissiereductietoezeggingen; naar aanleiding van de aandeelhoudersmotie van 2015 over klimaatverandering hebben we recent nog met het bestuur en het senior management gesproken.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
The Kroger Co	VS	Niet-duurzame consumptiegoederen	-	

## Milestone:

Duurzaam visserijbeleid; formulering doelstellingen (E)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Kroger heeft een allesomvattend duurzaam vis-, schaal- en schelpdierbeleid geformuleerd, naast nieuwe doelstellingen. De onderneming wil in 2020 100% van de producten uit gecertificeerde bronnen (nu 83%) betrekken, onder andere via de Marine Stewardship Council (MSC) of andere programma's. We hadden in een gezamenlijke brief van beleggers gevraagd om de formulering van een vis-, schaal- en schelpdierbeleid, naast een versterking van de toezeggingen op dit gebied.

## Impact op beleggerswaarde:



Hoog



Middelmatig



Laag

## ESG-risicoscore:

blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.



Laag



Matig




Bovengemiddeld



Hoog

# Milestones per onderneming

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
The Kroger Co	VS	Niet-duurzame consumptiegoederen	-	

## Milestone:

Evaluatie grondstoffen met grote invloed (o.a. water) (E)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Kroger heeft in de belangrijkste toeleveringsketens een evaluatie uitgevoerd van grondstoffen met veel impact. Water was één van de belangrijkste beoordeelde factoren (samen met andere factoren als biodiversiteit en gedwongen arbeid). Binnen die 'risk mapping' worden verschillende scenario's in kaart gebracht. Op basis van de uitkomsten worden naast probleemgebieden 5 à 10 grondstoffen als prioriteitsgebied aangemerkt. De onderneming heeft verder uiteenlopende nieuwe doelstellingen en toezeggingen geformuleerd over palmolie, verpakkingen, afval, melkveebedrijven, eieren, vis-, schaal- en schelpdieren en CO<sub>2</sub>. Wij hadden als onderdeel van ons waterrisicoproject van 2015 aangedrongen op aanscherping van de beheersing van het waterrisico in de keten.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Lundin Petroleum AB	Zweden	Energie	-	

## Milestone:

Intern gebruik CO<sub>2</sub>-prijzen voor planning (E)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Lundin Petroleum heeft bekendgemaakt dat er bij de bedrijfsmatige planning en het ontwerp van nieuwe projecten rekening wordt gehouden met een CO<sub>2</sub>-prijs van NOK 450 per ton. Wij hadden om die informatie gevraagd in het kader van het CO<sub>2</sub>-risicoproject, waarmee we in 2015 van start zijn gegaan. Wij vinden het een stap in de goede richting om CO<sub>2</sub>-prijzaannames mee te wegen in investeringsbeslissingen. Dit stimuleert de sector om zich meer te ontwikkelen in de richting van brandstoffen en winningsmethoden die minder energie/CO<sub>2</sub>-intensief zijn.

Impact op beleggerswaarde:



Hoog



Middelmatig



Laag

ESG-risicoscore:

blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.



Laag



Matig



Bovengemiddeld



Hoog

# Milestones per onderneming

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Oil Search Ltd	Australië	Energie	-	

## Milestone:


Aankondiging prijsstellingsmechanisme CO<sub>2</sub> (E)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Oil Search heeft gemeld dat er wordt gewerkt aan een CO<sub>2</sub>-prijsmechanisme. Wij hadden om die informatie gevraagd in het kader van het CO<sub>2</sub>-risicoproject, waarmee we in 2015 van start zijn gegaan. Wij vinden het een stap in de goede richting om CO<sub>2</sub>-prijsaannames mee te wegen in investeringsbeslissingen. Dit stimuleert de sector om zich meer te ontwikkelen in de richting van brandstoffen en winningsmethoden die minder energie/CO<sub>2</sub>-intensief zijn.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
PepsiCo Inc	VS	Niet-duurzame consumptiegoederen	-	

## Milestone:

Realisatie waterdoelstellingen 2015 en bepaling aangescherpte streefdoelen voor 2025 (E)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

PepsiCo heeft alle streefdoelen voor water in 2015 gehaald of overtroffen. De onderneming heeft nieuwe doelstellingen voor 2025 gepubliceerd: het totaaldoel is om een 'positief watereffect' te realiseren. Er zijn nieuwe doelstellingen voor efficiënt waterverbruik in landbouw en directe activiteiten, lokale aanvulling van watervoorzieningen en respect voor water als mensenrecht. Dat betekent toegang tot veilig water, sanitaire voorzieningen en hygiëne voor zowel medewerkers als de lokale gemeenschap. Dit is een goede vooruitgang voor de strategie van PepsiCo op het gebied van water- en risicobeheer. Wij onderhouden op dit gebied de contacten met PepsiCo in het kader van een gezamenlijk PRI-project voor de beheersing van de waterrisico's in de landbouwketen.

## Impact op beleggerswaarde:



Hoog



Middelmatig



Laag

## ESG-risicoscore:

blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.



Laag



Matig




Bovengemiddeld



Hoog

# Milestones per onderneming

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
PepsiCo Inc	VS	Niet-duurzame consumptiegoederen	-	

## Milestone:

Bepaling doelstellingen gezonde voeding (S)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

PepsiCo heeft op het niveau van de wereldwijde productportefeuille ambitieuzere voedingsdoelstellingen geformuleerd voor (minder) suiker, zout en verzadigde vetten. Ook gaat men van start met programma's voor toegang en betaalbaarheid. Bemoedigend is dat de onderneming het project Access to Nutrition Index (ATNI) aanhaalde als belangrijke invloed op de formulering van de gezonde voedingsdoelstellingen van PepsiCo. We vragen de onderneming al sinds 2012 om de prestaties af te zetten tegen de ATNI.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Petroleo Brasileiro SA	Brazilië	Energie	-	

## Milestone:

Invoering nieuw brandstofprijnsbeleid (G)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Petrobras heeft een nieuwe prijsformule aangekondigd voor de verkoop van benzine en diesel in Brazilië. In tegenstelling tot het oude model (dat als ondoorzichtig werd beschouwd en gevoelig voor politieke bemoeienis) gaat het nieuwe prijsbeleid uit van de internationale marktprijs, plus een opslag voor operationeel risico, winst en belastingen. Het management van Petrobras lijkt in toenemende mate autonoom over het prijsbeleid te kunnen beslissen. Dit zorgt voor meer zichtbaarheid van de kasstromen en stelt de onderneming beter in staat om het bedrijfsplan ook daadwerkelijk uit te voeren. Samen met een groep internationale beleggers hebben we bij de onderneming gepleit voor de introductie van een prijsmechanisme dat kan worden beschouwd als planmatig, transparant en eerlijk voor alle aandeelhouders.

Impact op beleggerswaarde:



Hoog



Middelmatig



Laag

ESG-risicoscore:

blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.



Laag



Matig



Bovengemiddeld



Hoog

# Milestones per onderneming

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Pfizer Inc	VS	Gezondheidszorg	✓	

**Milestone:**

Formulering nieuwe strategie toegang medicijnen (S)

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

Pfizer heeft de toegang tot medicijnen verbeterd door middel van een nieuwe strategie voor de bedrijfseenheid Global Established Products. Die eenheid beoordeelt de middelen en mogelijkheden voor de aanpak van de belangrijkste oorzaken in landen met lage en middeninkomens van ziektes die een grote last vormen. Door deze vernieuwing kan de onderneming optimaal toegang bieden tot de gevestigde productportefeuille. Wij hadden Pfizer aangemoedigd om de werkwijzen op dit punt te verbeteren; in het verleden liep de onderneming achter bij een aantal concurrenten.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Samsung Electronics Co Ltd	Zuid-Korea	IT	✓	

**Milestone:**

Stappen om de bestuursstructuur te verbeteren (G)

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

Samsung wil de corporate-governancestructuur verbeteren. Aangekondigde stappen zijn onder andere de oprichting van een nieuwe corporate-governancecommissie van onafhankelijke bestuurders en de benoeming van ten minste één extra onafhankelijke bestuurder met ervaring in de top van een ondernemingsbestuur. Onze verwachting is dat deze verbeteringen, waar wij in diverse bijeenkomsten met de onderneming op hebben aangedrongen, de aandeelhouderswaarde ten goede kunnen komen.

**Impact op beleggerswaarde:**



**ESG-risicoscore:**



blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

# Milestones per onderneming

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Sanofi	Frankrijk	Gezondheidszorg	-	

## Milestone:

Verbetering benadering billijke prijzen (S)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Sanofi hanteert een drastisch verbeterde strategie voor billijke prijzen. Die strategie is uitgebreid naar aanzienlijk meer producten en geldt nu voor uiteenlopende ziektes (onder andere diabetes, malaria, schizofrenie en dengue). Voor zo'n 22% van de producten gelden prijzen die zijn gericht op landen met een specifieke behoefte aan bepaalde behandelingen voor specifieke ziekten. Ook op andere gebieden zijn de prestaties verbeterd: informatie over de omvang van de afzet en informatie over prijspunten. Sanofi geeft hiermee duidelijk blijk van zijn inzet voor toegang tot gezondheidszorg. Dit zijn initiatieven uit zakelijke overwegingen en dragen daardoor bij aan de bedrijfsontwikkeling van de onderneming in landen waar de inkomens laag liggen.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
SoftBank Group Corp	Japan	Telecommunicatie	-	

## Milestone:

Toegang beleggers tot bestuur/leden kansayaku (G)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Softbank heeft voor beleggers bijeenkomsten belegd met een onafhankelijk Kansayaku-lid. Wij hadden bij toonaangevende Japanse ondernemingen aangedrongen op toegang tot externe bestuursleden of onafhankelijke Kansayaku-leden. We zien dat als een cruciaal aspect van de naleving door Japanse ondernemingen in de geest van de nieuwe codes voor corporate governance en stewardship. Dat Softbank bereid is om dit daadwerkelijk mogelijk te maken, is een goede graadmeter voor andere ondernemingen in Japan.

Impact op beleggerswaarde:



Hoog



Middelmatig



Laag

ESG-risicoscore:

blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.



Laag



Matig



Bovengemiddeld



Hoog



# Milestones per onderneming

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Takeda Pharmaceutical Co Ltd	Japan	Gezondheidszorg	-	

## Milestone:

Aanzienlijke verbetering benadering toegang tot medicijnen (S)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Takeda heeft significante verbeteringen aangebracht in de 'Access-to-Medicine'-strategie. De onderneming stond voorheen bekend als één van de zwakste spelers op dit gebied. Er zijn inmiddels belangrijke stappen gezet en de volgende verbeteringen zijn doorgevoerd: 1) Introductie nieuwe strategie op basis van een centraal dashboard voor de controle op de prestaties en geboekte voortgang; 2) Verbetering verantwoording voor de prijsvorming van verkoopagenten; 3) Onlangs toegezegd in sub-Sahara Afrika geen patenten te zullen registreren/al geregistreerde patenten te laten varen. Door deze hervormingen is de toegangsstrategie beter op de totale bedrijfsstrategie afgestemd. Eén en ander hadden wij al langer aanbevolen, onder andere in een serie bijeenkomsten (waaronder die in Tokio in 2014).

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Telefonica SA	Spanje	Telecommunicatie	-	

## Milestone:

Nieuwe toezeggingen energie-efficiëntie (E)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Telefónica heeft aangekondigd dat in 2020 50% van de gebruikte elektriciteit in de bedrijfsactiviteiten van schone bronnen afkomstig moet zijn. Dat percentage zou dan oplopen tot 100% in 2030. De onderneming wil daarnaast de energieconsumptie per eenheid halveren en in 2020 de uitstoot van broeikasgassen in alle activiteiten met 5% hebben verminderd. Met de maatregelen kan de onderneming ook de kosten verlagen, terwijl het telecommunicatienetwerk verder groeit. We hebben Telefónica via onze deelname aan het Carbon Action CDP-initiatief gevraagd om klimaatdoelstellingen te formuleren.

## Impact op beleggerswaarde:



Hoog



Middelmatig



Laag

## ESG-risicoscore:

blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.



Laag



Matig



Bovengemiddeld



Hoog

# Milestones per onderneming

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Telia Co AB	Zweden	Telecommunicatie	-	

**Milestone:**

Publicatie uitkomsten inventarisatie mensenrechteneffecten (G)

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

Telia heeft de samenvatting van de HRIA (human rights impact assessment) gepubliceerd, een inventarisatierapport van de mensenrechten. In die samenvatting zijn de bevindingen en aanbevelingen te vinden van de HRIA's die bij de lokale ondernemingen in de regio Eurazië zijn uitgevoerd. Door deze verhoogde transparantie kunnen beleggers beter begrijpen wat de mensenrechtenrisico's zijn, waarmee de onderneming zich in de regio geconfronteerd heeft gezien en de mate waarmee deze hebben bijgedragen aan de beslissing om uit de Euraziatische markten te stappen. In onze contacten met Telia over het mensenrechtenrisico hebben wij onder andere aangedrongen op meer transparantie over de aanpak en de uitkomsten.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Tullow Oil PLC	VK	Energie	-	

**Milestone:**




Intern gebruik CO<sub>2</sub>-prijzen voor planning (E)

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

Tullow Oil heeft gemeld gebruik te maken van fictieve CO<sub>2</sub>-prijzen om de haalbaarheid te testen van belangrijke kapitaalprojecten voor volledige ontwikkeling in uiteenlopende scenario's. Wij hadden om die informatie gevraagd in het kader van het CO<sub>2</sub>-risicoproject, waarmee we in 2015 van start zijn gegaan. Wij vinden het een stap in de goede richting om CO<sub>2</sub>-prijsaannames mee te wegen in investeringsbeslissingen. Dit stimuleert de sector om zich meer te ontwikkelen in de richting van brandstoffen en winningsmethoden die minder energie/CO<sub>2</sub>-intensief zijn.

**Impact op beleggerswaarde:**  Hoog  Middelmatig  Laag

**ESG-risicoscore:** blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

 Laag  Matig  Bovengemiddeld  Hoog

# Milestones per onderneming

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Wal-Mart Stores Inc	VS	Niet-duurzame consumptiegoederen	✓	

## Milestone:

Vermindering verloop personeel en verbetering klanttevredenheid (S)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Wal-Mart heeft het personeelsverloop gereduceerd en de klanttevredenheid fors verbeterd. Hogere lonen en betere trainingsprogramma's lagen hieraan ten grondslag. We hadden de onderneming hier in eerdere contacten op aangesproken. Er zijn nu al tekenen die erop wijzen dat de hogere lonen en klanttevredenheid tot een betere omzet/winst-verhouding leiden. Ook de kosten voor het aantrekken van nieuw personeel zijn hierdoor lager.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Astellas Pharma Inc	Japan	Gezondheidszorg	-	

## Milestone:

Verbetering werkwijzen prijsstelling (S)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Astellas heeft de prijsaanpak internationaal aangescherpt en neemt meer verantwoordelijkheid voor de prijzen die verkoopagenten in rekening brengen. Dit doet de onderneming door prijsrichtlijnen voor te schrijven. We vragen Astellas al jaren om de werkwijzen op het gebied van de verkopen en billijke prijzen te verbeteren. Dit biedt verdere geruststelling aan beleggers dat er hervormingen worden doorgevoerd op terreinen waarop de onderneming bij sectorgenoten is achtergebleven. De onderneming blijft één van de zwakste spelers op dit gebied. We hebben de onderneming hier talloze malen op aangesproken, onder andere bij een locatiebezoek in Tokio in 2014.

## Impact op beleggerswaarde:



Hoog



Middelmatig



Laag

## ESG-risicoscore:

blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.



Laag



Matig



Bovengemiddeld



Hoog

# Milestones per onderneming

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Bristol-Myers Squibb Co	VS	Gezondheidszorg	-	

## Milestone:

Verbetering werkwijzen prijsstelling (S)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Bristol-Myers heeft de prijsaanpak internationaal aangescherpt en neemt meer verantwoordelijkheid voor de prijzen die verkoopagenten in rekening brengen. Dit doet de onderneming door de gevraagde prijzen scherp in de gaten te houden. We vragen Bristol-Myers al jaren om de werkwijzen op het gebied van de verkopen en billijke prijzen te verbeteren. Dit biedt verdere geruststelling aan beleggers dat er hervormingen worden doorgevoerd op terreinen waarop de onderneming bij sectorgenoten is achtergebleven.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria SA	Spanje	Financiële instellingen	-	

## Milestone:

Versterkt toezicht cyberveiligheid (G)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

De bank heeft bij onze laatste afspraak meer informatie verstrekt over de getroffen maatregelen ter versterking van de interne capaciteit om cyber risico aan te pakken en het toezicht op de cyberveiligheid te versterken. We hadden de bank gevraagd om beleggers meer informatie te geven over dit belangrijke aandachtsgebied voor de sector.

Impact op beleggerswaarde:



Hoog



Middelmatig



Laag

ESG-risicoscore:

blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.



Laag



Matig



Bovengemiddeld



Hoog

# Milestones per onderneming

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Wells Fargo & Co	VS	Financiële instellingen	✓	

## Milestone:



Versterking risicobeheer en toezichtsmechanismen (G)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

De onderneming heeft als reactie op de gedragsproblematiek rond het koppelverkoopscandaal een aantal wijzigingen in de risicobeheer- en toezichtsmechanismen aangebracht, onder andere op het niveau van het senior management en het bestuur.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
AstraZeneca PLC	VK	Gezondheidszorg	-	
Bayer AG	Duitsland	Gezondheidszorg	-	

## Milestone:



Verbetering werkwijzen prijsstelling (S)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

De ondernemingen hebben de prijsaanpak internationaal aangescherpt en nemen meer verantwoordelijkheid voor de prijzen die verkoopagenten in rekening brengen. Dit doen de ondernemingen door prijsrichtlijnen voor te schrijven aan alle lokale verkoopagenten. We vragen de ondernemingen al jaren om de werkwijzen op het gebied van de verkopen en billijke prijzen te verbeteren. Dit biedt verdere geruststelling aan beleggers dat er hervormingen worden doorgevoerd op terreinen waarop de ondernemingen bij sectorgenoten zijn achtergebleven.

Impact op beleggerswaarde:  Hoog  Middelmatig  Laag

ESG-risicoscore: blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

 Laag  Matig  Bovengemiddeld  Hoog

# Milestones per onderneming

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
EDP - Energias de Portugal SA	Portugal	Nutsbedrijven	-	
Electricite de France SA	Frankrijk	Nutsbedrijven	✓	
Engie SA	Frankrijk	Nutsbedrijven	-	
Iberdrola SA	Spanje	Nutsbedrijven	-	
SSE PLC	VK	Nutsbedrijven	-	

## Milestone:

Publieke steun prijssystematie CO<sub>2</sub>-uitstoot (E)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

De ondernemingen hebben hun steun uitgesproken voor de 'Put a Price on Carbon'-verklaring van de Wereldbank. In die verklaring wordt publiekelijk gepleit voor een CO<sub>2</sub>-prijs via beleidsmechanismen waarin rekening wordt gehouden met landenspecifieke economische factoren en de beleidscontext. Volgens die verklaring moet (wil de uitstoot van broeikasgassen worden teruggedrongen) de CO<sub>2</sub>-prijs ook hoog genoeg zijn om wezenlijk verschil te maken voor de investeringsbeslissingen. Hoewel het hier gaat om een breed initiatief en hoewel ondernemingen niet aan bepaalde acties gebonden zijn, draagt de verklaring toch bij aan een ondersteunende omgeving die voortgang bij de uitvoering van internationaal klimaatbeleid mogelijk maakt.

Impact op beleggerswaarde:



Hoog



Middelmatig



Laag

ESG-risicoscore:

blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.



Laag



Matig



Bovengemiddeld



Hoog

# Milestones per onderneming

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
HSBC Holdings PLC	VK	Financiële instellingen	✓	

## Milestone:

Beslissing om geen nieuwe kolenmijnen te financieren (E)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

HSBC heeft aangekondigd geen nieuwe mijnen voor thermische kolen te zullen financieren. Datzelfde geldt voor nieuwe klanten die in welk land dan ook afhankelijk zijn van thermische kolen. Ook bevestigde de bank dat er geen mijnbouw wordt gefinancierd, waarbij bergtoppen worden opgeblazen om steenkool te winnen. Met deze stap pakt de bank het kredietrisico aan waarmee kolenmijnbouwconcerns zich als onderdeel van de overgang naar een koolstofarme economie geconfronteerd zien. We spreken de onderneming al jaren aan op de beheersing van duurzaamheidsrisico's in de zakelijke kredietverlening.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Johnson & Johnson	VS	Gezondheidszorg	✓	

## Milestone:

Meer transparantie marketing- en lobbyactiviteiten (S)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Johnson & Johnson heeft de transparantie van de marketing- en politieke lobbyactiviteiten verbeterd. We hebben na een serie schandalen over bedrijfsethiek (die tot omvangrijke boetes hebben geleid) de onderneming de laatste jaren intensief aangesproken en erop aangedrongen om hier beter mee om te gaan. De onderneming meldt nu de politieke bijdragen in de belangrijkste markten. De veranderingen kunnen stukje bij beetje de inzet voor hervormingen van de bedrijfsethiek en -cultuur verzekeren.

## Impact op beleggerswaarde:



Hoog



Middelmatig



Laag

## ESG-risicoscore:

blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.



Laag



Matig



Bovengemiddeld



Hoog

# Milestones per onderneming

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Merck & Co Inc	VS	Gezondheidszorg	-	

## Milestone:

Meer transparantie marketingactiviteiten (S)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Merck heeft de transparantie van de marketing verbeterd. We hebben na een serie schandalen over bedrijfsethiek de onderneming de laatste jaren intensief aangesproken en erop aangedrongen om beter om te gaan met marketing alsook om de risico's van omkoping en corruptie te verminderen. De onderneming vervult inmiddels een voortrekkersrol onder de grootste internationale farmaconcerns voor wat betreft de transparantie van de marketingactiviteiten. De veranderingen kunnen stukje bij beetje de inzet voor hervormingen van de bedrijfsethiek en -cultuur verzekeren.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Novo Nordisk A/S	Denemarken	Gezondheidszorg	-	

## Milestone:

Bekendmaking informatie over wereldwijde patentrechten (S)

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Novo Nordisk heeft bekendgemaakt welke patentrechten de onderneming wereldwijd bezit. In dat overzicht is naast het patentnummer ook terug te vinden waar het patent is toegekend en of er een verlenging is aangevraagd. Dit is in aanvulling op de toezegging van de onderneming om in de minst ontwikkelde landen en landen met lage inkomens geen patenten te registeren of af te dwingen. Dit komt de toegang tot de gezondheidszorg in die regio's ten goede. We hebben farmaconcerns op het hart gedrukt goed na te denken over patentbescherming in de armste landen. Eind jaren negentig en begin jaren 2000 liep de sector flinke reputatieschade op door een serie controverses over het feit dat farmaceutische concerns hun patent op hiv-remmers koste wat het kost wilden veiligstellen.

Impact op beleggerswaarde:



Hoog



Middelmatig



Laag

ESG-risicoscore:

blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.



Laag



Matig



Bovengemiddeld



Hoog



# Milestones per onderneming

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Vale SA	Brazilië	Basismaterialen	-	

**Milestone:**

Verbetering werkwijzen relatie met lokale gemeenschappen (S)

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

Vale is begonnen met de invoering van een aantal maatregelen die de relatie met de lokale gemeenschappen in het Braziliaanse Amazonegebied moet verbeteren. De onderneming heeft een programma ontwikkeld dat de dialoog moet versterken. Interne en externe medewerkers worden getraind in de relatie met de lokale gemeenschap en er komen procedures voor informatie, overleg en klachten. De nieuwe aanpak kan de juridische, financiële en reputatierisico's ondervangen die kleven aan het gebrek aan steun van de getroffen lokale bevolkingsgroepen. We hebben de afgelopen vier jaar deelgenomen aan diverse gezamenlijke engagementactiviteiten die de onderneming moesten stimuleren om de aanpak van de mensenrechtenrisico's te verbeteren.

**Impact op beleggerswaarde:** Hoog Middelmatig Laag

**ESG-risicoscore:** Laag Matig Bovengemiddeld Hoog  
 blootstelling aan risico's en risicobeheersing relatief binnen de sector. Bron: MSCI ESG Research Inc.

# Bijlage: Viewpoints 2016

## januari

- Algemene Richtlijnen Corporate Governance\*

## maart

- Trage transformatie palmoliesector\*

## april

- Panama Papers expose weaknesses in global finance\*

## mei

- Eerlijke beloning in de kledingketen
- BHP Billiton: na de overstroming\*

## juni

- Global Compact principes van de VN: onze engagementbenadering\*

## juli

- Aandeelhouderslente 2016: een omstreven stemseizoen

## augustus

- Brexit: het effect op verantwoord beleggen

## september

- De e-sigaret: een uitkomst of nieuw risico voor de volksgezondheid?\*

## oktober

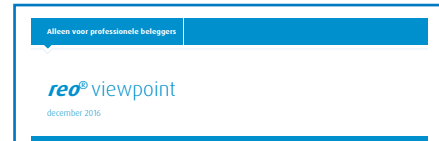
- Human Capital Management als algemene prestatie-indicator

## november

- Farma: toegang tot succes in ontwikkelingslanden
- Caveat emptor: corporate governance en rechten van de aandeelhouders in Zwitserland\*

## december

- Emissiebeheer in CO<sub>2</sub>-intensieve sectoren



\*Vertrouwelijk en alleen beschikbaar voor **reo**-klanten.

# Bijlage: 2016 engagementprioriteiten

Hieronder schetsen wij onze prioriteiten voor **reo**<sup>®</sup>-engagement in 2016. Deze prioriteiten zijn in samenspraak met u als klant vastgesteld voor een optimale gelijkschakeling van belangen en omvatten:

- > Specifieke sectoren
- > Engagementprojecten
- > Prioriteitsondernemingen

Met onze engagementactiviteiten adresseren wij fundamentele risico's waarmee bedrijven op de lange termijn worden geconfronteerd op het gebied van milieu, maatschappij en ondernemingsbestuur (ESG) en identificeren wij potentiële, nieuwe risico's. Projecten en bedrijven waaraan wij prioriteit zullen geven, zijn geïdentificeerd door middel van kwantitatieve analyse, met behulp van onze eigen ESG-Risk tool en op basis van de visie van ons Governance & Sustainable Investment (GSI-) team.

## Belangrijke factoren die in deze analyse zijn meegenomen, zijn:

- (Inschatting van de impact van) E-, S- en G-risicoscores
- (Inschatting van de impact van) Risico's in sectoren en in landen
- Schendingen (bijvoorbeeld UNGC-schendingen)
- Belang van de holding in beleggingsportefeuilles en de betreffende beleggingscategorie (aandelen versus obligaties)
- De kans op resultaat door uitoefening van engagement

## Specifieke sectoren:

Met ons **reo**<sup>®</sup>-programma richten we ons actief op de volgende sectoren (zowel via prioriteitsondernemingen als projecten):

- Banken
- Farmaceutische industrie
- Olie & gas
- Basismaterialen
- Nutsbedrijven
- Textielwaren en luxegoederen
- Retail
- Voedingsmiddelen en dranken
- Industrie
- Software en services en telecommunicatie

## Engagementprojecten

Onderstaand geven wij een overzicht van de engagementprojecten voor 2016, die mede op basis van feedback van onze klanten als prioriteit zijn aangemerkt.

Sector	Thema	Project
Olie en gas	Milieu (E)	<b>Bedrijfsactiviteiten in kwetsbare gebieden</b> We zouden bedrijven in de olie- en gasindustrie vragen beleid te ontwikkelen waarmee bedrijfsactiviteiten in werelderfgoed en andere kwetsbare regio's worden voorkomen. Waar dergelijk beleid in mijnbouwbedrijven vaker gemeengoed is, heeft de olie- en gasindustrie meer moeite zich te committeren aan zogenoemde 'no-go zones' in een tijd waarin exploratie steeds vaker plaatsvindt in afgelegen en kwetsbare gebieden.
Nutsbedrijven	Milieu (E)	<b>Koolstofintensiteit van de portefeuille (carbon footprint)</b> We vragen nutsbedrijven koolstofrisico's in hun energieopwekkingsportefeuille openbaar te maken middels het Carbon Disclosure Project (CDP)-raamwerk. We stimuleren de ontwikkeling van reductiedoelstellingen, die in lijn zijn met de marktspecifieke afspraken van de COP21- klimaatovereenkomst.
Industrie	Milieu (E)	<b>Emissie management</b> We vragen bedrijven in koolstofintensieve sectoren (industrie, bouw, chemicaliën) hun emissie management in lijn te brengen met de internationale COP21-klimaatovereenkomst. We willen daarbij nagaan hoe bedrijven sectorspecifieke implicaties van het klimaatbeleid op hun onderneming hebben beoordeeld en hoe ze deze hebben vertaald naar specifieke doelstellingen voor het terugdringen van de uitstoot van broeikasgassen.
Voedingsmiddelen en dranken	Milieu (E) <i>Lopend project uit 2015</i>	<b>Water: beheersing van locatierisico's en toeleveringsketenrisico's</b> We zetten onze deelname aan dit PRI-gecoördineerde initiatief voort. Het project betreft het beheer van watergerelateerde risico's in toeleveringsketens voor de landbouw waar we een leidende rol hadden in de engagementactiviteiten. Het initiatief richt zich op internationaal beursgenoteerde bedrijven in de voedingsmiddelen- en drankenindustrie en de kledingsector, die via hun toeleveringsketens het meest blootstaan aan landbouwgerelateerde waterisico's.
Textielwaren en luxegoederen Detailhandel	Maatschappij (S)	<b>Collectieve rechten van arbeiders</b> De erkenning van het recht van arbeiders op vrijheid van vereniging en collectieve onderhandelingsvrijheid is een belangrijke voorwaarde bij het aanpakken van veel van de problemen inzake arbeidsomstandigheden in de toeleveringsketen (zoals redelijke werktijden, veiligheid en gezondheid, discriminatie en salarisniveau's). We vragen merken en detailhandelaren aan te geven hoe de collectieve rechten van arbeiders in hun gedragscode zijn opgenomen en welke stappen worden gezet om een effectieve collectieve betrokkenheid te waarborgen bij werknemers in de toeleveringsketen.
Farmaceutische industrie	Maatschappij (S)	<b>Implementatie en openbaarmaking "clawback"-beleidsmodel</b> Om er zeker van te zijn dat farmaceutische bedrijven een hoge norm inzake bedrijfsethiek kunnen hanteren bij hun verkoop en marketing, is het van cruciaal belang te kijken naar hun beloningsbeleid voor verkoopmedewerkers. We zullen mondiale farmaceutische bedrijven aansporen om: 1) een clawback-beleid op te stellen, zodat van betreffende medewerkers wordt teruggevorderd wanneer het MVO-beleid/het beleid inzake omkoping en corruptie niet wordt nageleefd en/of wanneer het bedrijf wettelijke geldboetes krijgt opgelegd; 2) openbaar te maken hoe het clawback-beleid is geïmplementeerd, inclusief nadere informatie over wanneer het beleid in de praktijk is toegepast. Dit biedt transparantie en geeft investeerders en stakeholders de zekerheid dat het bedrijf zichtbaar werkende systemen toepast om onacceptabele bedrijfspraktijken te ontmoedigen.
Farmaceutische industrie	Maatschappij (S) <i>Lopend project uit 2015</i>	<b>Access to Medicines</b> Toegang tot medicijnen is een belangrijk aandachtsgebied voor de farmaceutische industrie. F&C heeft hier in het verleden al een aantal ondernemingen op aangesproken. De gepubliceerde informatie uit de Access to Medicines Index 2014 zal als basis dienen voor dit project. We zullen de conclusies van het rapport evalueren en één van de zeven 'activiteitsgebieden' als uitgangspunt voor de engagementsinspanningen kiezen (afhankelijk van de waarde daarvan voor beleggers en de potentieel succesvolle uitkomst van het engagement). Vervolgens gaan we de dialoog aan met de ondernemingen die op dit gebied het slechtst scoren. Hierbij werken we nauw samen met de Access to Medicines Foundation.
Diverse sectoren	Governance (G) <i>Lopend project uit 2015</i>	Naarmate trends zichtbaarder worden, zullen we in 2016 mogelijk verdere governanceprojecten ontwikkelen. Marktspecifieke governance-activiteiten zullen plaatsvinden door middel van stemmen en 1-op-1 dialoog met ondernemingen. We hebben Duitse bedrijven benaderd met betrekking tot kwesties als governancestructuur, effectiviteit/diversiteit van het bestuur en aandeelhoudersrechten en volgen dit nu op.

## reo® 2016 prioriteitsondernemingen

Onderstaande ondernemingen zijn geselecteerd naar aanleiding van een gedetailleerde analyse van het belang in beleggingsportefeuilles, eigen ESG-risicoscores, historische engagementactiviteiten alsook kennis en ervaring van het GSI-team.

Onderneming	Land	Sector	Doelstelling
ABBVIE INC.	VS	Gezondheidszorg	De marketing- en verkooppraktijken van farmaceutische ondernemingen staan de laatste jaren door een aantal spraakmakende incidenten in de schijnwerpers. Dit is voor beleggers uitgegroeid tot de meest materiële ESG-kwestie in deze sector. AbbVie is in 2013 verzelfstandigd; eerder maakte het deel uit van de eigen farmaceutische activiteiten van Abbott Laboratories. De Amerikaanse onderneming heeft daardoor maar een korte staat van dienst. Dat maakt het lastig om te bepalen hoe effectief de operationele beheersing van het risico op rechtszaken bij AbbVie is. Uit onze analyse blijkt dat de onderneming met beleid en programma's de nodige stappen in de goede richting heeft ondernomen. Niettemin blijven wij aandringen op gedetailleerdere toelichting op de uitvoering en de prestaties. Wij stimuleren de publicatie van bonusregelingen voor sales medewerkers en maken ons sterk voor de introductie van het terugvorderingsprincipe.
AMAZON.COM, INC.	VS	Niet-duurzame consumptiegoederen	We zijn al jaren in gesprek met Amazon over de duurzaamheidsbenadering, onder andere over zaken als arbeidsomstandigheden en klimaatverandering. Het concern ziet zich geconfronteerd met de nodige uitdagingen in de arbeidsrelaties, omdat het sterk afhankelijk is van een groot distributie- en logistiek netwerk. Ook is Amazon blootgesteld aan problemen op het gebied van de privacy- en gegevensbeveiliging. Dat laatste heeft te maken met de grote hoeveelheden persoonlijke gegevens waarmee de onderneming door de uitgebreide e-handelsactiviteiten te maken heeft. Amazon staat niet echt te popelen om met beleggers over duurzaamheidszaken te praten. Voortbouwend op onze steun aan diverse aandeelhoudersmoties (waarvan één samen met andere partijen) ter stimulering van de duurzaamheidsagenda bij Amazon, vonden we het teleurstellend dat Amazon in 2015 voortdurend onze verzoeken heeft afgewezen om het nieuwe hoofd Sustainability te spreken te krijgen. Wel heeft de onderneming benadrukt in 2016 verbeteringen in de duurzaamheidsrapportage te zullen doorvoeren en zal worden gekeken naar het beleid met betrekking tot potentiële beleggers. Wij blijven er bij Amazon op aandringen om met tastbare bewijzen te komen dat de belangrijkste ESG-risico's systematischer worden aangepakt.
ANGLO AMERICAN PLC	GB	Basismaterialen	Onze relaties met Anglo American zullen in 2016 vooral in het licht staan van de beheersing van de risico's en kansen van klimaatverandering. Meer in het bijzonder richten wij ons op onderwerpen als energie-efficiëntie, het risico op het stranden van thermische kolen, transparantie en informatieverschaffing alsook lobbypraktijken. De onderneming staat nog altijd bloot aan een veelheid van operationele en landenrisico's en wij blijven dan ook de invoering van standaarden op het gebied van milieu, arbeid en veiligheid scherp volgen en evalueren. Datzelfde geldt voor de omgang met de lokale gemeenschap.
BANCO SANTANDER, S.A.	ES	Financiële instellingen	We hebben deze Spaanse bank de afgelopen paar jaar aangesproken op een aantal kwesties op het gebied van corporate governance, bedrijfsethiek, cultuur, risicobeheer en interne controle. De functies binnen interne controle- en compliance baren ons nog altijd zorgen. Datzelfde geldt voor het toezicht door de groep op de dochterondernemingen in Latijns-Amerika, vooral voor wat betreft de retailactiviteiten en ken-uw-klant-procedures (KYC). Wij blijven bij het bestuur en het management pleiten voor de aanscherping van de interne controleprocedures en van het toezicht door het bestuur op de in- en uitvoering van het omkoping- en corruptiebeleid in de hele groep (belangrijk in deze betrekkelijk decentrale organisatie). Wij besteden daarnaast ook aandacht aan de ontwikkeling van de beloningsstructuur en aan de verbetering van de algehele corporate governance (de bank is in 2015 gezakt voor een aantal 'stress'-testen van de Amerikaanse Fed).
BANK OF AMERICA CORPORATION	VS	Financiële instellingen	Wij hebben in het verleden regelmatig contact gehad met Bank of America. Er zijn in die jaren zeer uiteenlopende duurzaamheidsonderwerpen aan de orde gekomen, zoals de bezoldiging van de bedrijfstop, de financiering van schaliegas en de bedrijfsethiek. De bank heeft de afgelopen jaren forse boetes gekregen voor twijfelachtige kredietverleningspraktijken alsook de kredietverlening door bepaalde ondernemingen met zogenaamde rommelhypotheken die na de crisis zijn overgenomen. Ook in 2016 blijven we de onderneming aanspreken op gedrag en bedrijfscultuur. Onze prioriteit ligt dit jaar bij bestuursverantwoording (omdat de rol van CEO en voorzitter weer is samengevoegd) en op andere zaken op het gebied van de corporate governance. De contacten over de beloning intensiveren we, gezien het gebrek aan consistentie in de gehanteerde maatstaven voor prestatiebonussen. Onduidelijk is hoe de diverse wijzigingen in de prestatievoorwaarden van de afgelopen jaren zijn afgestemd op de langetermijnstrategie van Bank of America.

Onderneming	Land	Sector	Doelstelling
BARCLAYS PLC	GB	Financiële instellingen	We onderhouden regelmatige contacten met deze bank. Barclays heeft nog altijd last van de onthullingen over problemen met gedrag en de forse boetes van internationale autoriteiten. De bank lijkt nu goed op koers voor wat betreft de bedrijfsstrategie. Het bestuur en het management, inclusief de nieuwe CEO, zetten zich volop in om de beloofde verbeteringen in de bedrijfsvoering en de cultuur ook daadwerkelijk te realiseren. De verandering van de bedrijfscultuur staat echter nog in de kinderschoenen. Ons engagement richt zich daarom vooral op de cultuurverandering en hoe het bestuur en het management die kunnen realiseren, alsook hoe de reputatie van de bank en het vertrouwen van de aandeelhouders en andere belanghebbenden kan worden herwonnen. De 'toon aan de top' over de eerlijke behandeling van klanten, aandeelhouders en medewerkers is immers doorslaggevend. Barclays ziet zich in de Verenigde Staten geconfronteerd met hevige concurrentie bij de strijd om talentvolle medewerkers. De bank is mogelijk ook kwetsbaarder voor verdere restricties van de toezichthouder voor wat betreft de beloning van belangrijke medewerkers. Er is te veel concurrentie in de sector en de vraag naar talent ligt te hoog om zomaar eenzijdig belangrijke veranderingen door te voeren. Wij houden scherp in de gaten hoe de bank de beloningsstructuur aanpast aan de zich verder ontwikkelende regelgeving. Ook blijven wij het bestuur ter verantwoording roepen over een sterke koppeling tussen beloning, prestaties en de creatie van aandeelhouderswaarde. We maken ons daarnaast sterk voor beter toezicht van het bestuur en het management op cyberveiligheid en de aanpak van daarmee samenhangende risico's.
BHP BILLITON PLC	GB	Energie	In 2015, en na een gezamenlijke engagementsinspanning van beleggers (inclusief BMO Global Asset Management), heeft BHP Billiton als eerste internationale speler in de grondstofwinning een rapport gepubliceerd over de positie van de onderneming bij uiteenlopende scenario's voor klimaatverandering. Meer in het bijzonder richten wij ons op onderwerpen als energie-efficiëntie, het risico op het stranden van thermische kolen, transparantie en informatieverschaffing alsook lobbypraktijken. De onderneming staat nog altijd bloot aan een veelheid van operationele en landenrisico's en wij blijven dan ook de invoering van standaarden op het gebied van milieu, arbeid en veiligheid scherp volgen en evalueren. Datzelfde geldt voor de omgang met de lokale gemeenschap.
BNP PARIBAS S.A.	FR	Financiële instellingen	We hebben de Franse bank in het verleden aangesproken op corporate governance, de bezoldiging van de bedrijfstop en met bedrijfsethiek samenhangende kwesties. Uit boetes in de afgelopen jaren zijn ernstige tekortkomingen in de interne controle, communicatie en cultuur naar voren gekomen. BNP Paribas heeft een aantal verbeteringen doorgevoerd en maatregelen getroffen, die de corporate governance en interne controlemechanismen moeten versterken. In onze engagementsinspanningen leggen wij de nadruk op bewijzen van de ondernomen stappen die het risicobeheer en de interne controle moeten verbeteren (in het bijzonder voor wat betreft productveiligheid en -geschiktheid, corporate governance en cultuur). Wij houden de invoering van de Europese bankregels in de gaten. We maken ons verder sterk voor beter toezicht van het bestuur op cyberveiligheid en de aanpak van daarmee samenhangende risico's.
BP P.L.C.	GB	Energie	Wij hebben BP de afgelopen jaren zeer intensief benaderd over klimaatverandering en richten ons op dit moment op de uitvoering van een aandeelhoudersmotie, waarmee het bestuur in 2015 akkoord is gegaan. BP is de afgelopen jaren uit diverse niet-kernactiviteiten gestapt en staat minder dan de concurrentie bloot aan een aantal projecten waarmee hoge kosten gemoeid zijn. De exploratiepijplijn zit echter nog sterk in de olie. Wij signaleren enige vooruitgang in de inzet voor meer transparantie over de manier waarop BP denkt de transitie naar een CO <sub>2</sub> -armere situatie te overleven, maar er blijven nog veel vragen en lacunes in de rapportage. Verder buigen wij ons over de manier waarop BP de methaanuitstoot in de bedrijfsactiviteiten wil verlagen en zo een bijdrage wil leveren aan de internationale beleidstoezeggingen over klimaatverandering. Tot slot blijven wij de veiligheidsprestaties bewaken, alsook de manier waarop er wordt omgegaan met de vermindering van de biodiversiteitsrisico's.
CARREFOUR S.A.	FR	Niet-duurzame consumptiegoederen	Carrefour loopt een verhoogd risico op arbeidsconflicten. Twee redenen: een groter dan gemiddeld personeelsbestand en de markten waarin het concern actief is. De Franse multinational staat daarnaast bloot aan ketenrisico's, al zijn er wel maatregelen ingesteld die ervoor moeten zorgen dat de leveranciers zich aan bepaalde standaarden op het gebied van arbeidsomstandigheden en mensenrechten houden. Toch komt de naam Carrefour bovendien bij misstanden in de keten, zoals de slechte arbeidsomstandigheden bij leveranciers in Bangladesh en mensenrechtenproblematiek in verband met de herkomst van vis, schaal- en schelpdieren uit Thailand. Ons engagement met Carrefour spitst zich daarom in 2016 toe op de effectiviteit van de beheersing van arbeidsomstandigheden van het eigen personeel en in de keten. We onderzoeken daarnaast de effectiviteit van de getroffen maatregelen die nieuwe controverses in de toekomst moeten voorkomen.
China Mengniu Dairy Company Limited	HK	Niet-duurzame consumptiegoederen	Dit Chinese zuivelconcern is in 2008 betrokken geweest bij een voedselveiligheidsschandaal waardoor ruim 60.000 baby's en jonge kinderen zijn getroffen. Sindsdien is de beheersing van de systemen voor voedselveiligheid bij Mengniu weliswaar verbeterd, maar nadere informatie over de betere systeem- en prestatiegegevens ontbreekt. De onderneming had eerder ook al te maken met wat minder belangrijke voorvallen op het gebied van productveiligheid. In 2016 ligt de nadruk op betere informatieverschaffing over de systemen en de prestatiecijfers voor voedselveiligheid.
China Mobile Limited	HK	IT & Telecommunicatie	De focus van onze engagementsinspanningen ligt al twee jaar op evenwicht in het bestuur en de beheersing van omkops- en corruptierisico's. Hoewel we hier en daar lichtpuntjes zien, blijft er nog altijd ruimte voor verbetering. China Mobile heeft meer dan 60% van de mobiele telecommarkt in China in handen. Het concern heeft dus in hoge mate te maken met risico's op het gebied van privacyschending en gegevensbeveiliging, naast ook corruptie en instabiliteit. We spreken China Mobile aan op verbetering van de aanpak van deze risico's. Dat kan de onderneming realiseren door het beleid en de mechanismen aan te scherpen die de privacy van klanten moeten beschermen. Ook verlangen wij meer transparantie over verzoeken van de overheid om de informatie van klanten te volgen. En wij dringen aan op sterkere systemen voor het opsporen en voorkomen van betrokkenheid bij corruptie.

Onderneming	Land	Sector	Doelstelling
CITIGROUP INC.	VS	Financiële instellingen	Wij hebben in het verleden regelmatig contact gehad met Citigroup (al sinds 2006). In de loop van de tijd is er een aantal problemen op het gebied van corporate governance aan de orde geweest. Dat geldt onder andere voor het remuneratiebeleid van Citigroup, dat er in 2012 toe leidde dat 55% van de aandeelhouders tegen de beloning van de bedrijfstop stemde. We hebben er bij de bank op aangedrongen om de beloning beter af te stemmen op duidelijk omschreven prestatiedoelstellingen en om maatstaven door te voeren, waarin ook kwalitatieve factoren zijn meegenomen (zoals gedrag en cultuurverandering). Er is in de loop van onze contacten met de bank hierover een aantal verbeteringen doorgevoerd; wel blijven we de beloningspraktijken nauwlettend volgen. In 2016 ligt de nadruk op de risicobeoordeling en -beheersing bij de bank (beleid en werkwijzen). Citi is nu al twee keer gezakt voor de 'stress'-testen van de Amerikaanse toezichhouders; dat werkt nog steeds nadelig door in de kapitaalallocatie en de dividendregeling. En dat is weer niet in het belang van de aandeelhouders.
CNOOC LIMITED	CN	Energie	Door de groeiende positie in olie-zand en in de diepwaterprojecten in Brazilië zijn risico's op het gebied van milieu en veiligheid in de portefeuille van CNOOC toegenomen. In het kader van die internationale groei staat de onderneming onder druk om zich ook aan internationale standaarden op het gebied van corporate governance en beheer te houden, onder andere als het gaat om omkoping & corruptie alsook mensenrechten. Bovendien kunnen er in de wereld (en in China) waarin de regels over klimaatverandering worden aangescherpt, vraagtekens worden gezet bij de reactie van CNOOC, willen de langetermijnbedrijfsinvesteringen ook in een CO <sub>2</sub> -armere wereld haalbaar blijven. CNOOC is zich de afgelopen paar jaar weliswaar meer open gaan stellen voor de dialoog met beleggers, maar dat was in 2015 juist weer minder. In dat jaar werden verzoeken om een gesprek van de hand gewezen en gaf de onderneming de voorkeur aan algemene correspondentie. Speerpunt voor 2016 wordt daarom een betere toegang tot vertegenwoordigers van het concern, met wie wij over dit brede scala onderwerpen van gedachten kunnen wisselen en die wij kunnen wijzen op de urgentie van duidelijkere strategieën waarin oliemaatschappijen rekening houden met klimaatbeleid en economische ontwikkelingen richting een lagere CO <sub>2</sub> -uitstoot.
DEUTSCHE BANK AKTIENGESELLSCHAFT	DE	Financiële instellingen	We hebben deze Duitse bank de afgelopen paar jaar aangesproken (inclusief een gesprek met de voorzitter van de Raad van Commissarissen eind 2015) op een aantal kwesties op het gebied van corporate governance, bedrijfsethiek, cultuur, risicobeheer en interne controle. De reputatie en balans van Deutsche Bank hebben flink averij opgelopen van forse boetes voor gedrag en de trage reactie van het management voor wat betreft veranderingen in de strategie en de bedrijfscultuur. Datzelfde geldt voor de veranderingen in het interne controlesysteem, de compliance en het risicobeheer – die allemaal op scherpe kritiek van de toezichhouders kunnen rekenen. De onvrede onder de aandeelhouders over de prestaties van het management zijn bij de jaarvergadering van 2015 zo hoog opgelopen dat 39% tegen décharge stemde. De twee bestuursvoorzitters hebben naar aanleiding daarvan hun functie neergelegd. In 2016 blijven wij vooral vragen naar verdere bewijzen dat de bank gepaste structuren inricht waarmee Deutsche Bank zich kan aanpassen aan een sterk gereguleerde omgeving bij een lage economische groei, terwijl er toch een adequaat rendement voor de aandeelhouders wordt gerealiseerd. Daarnaast verlangen wij afdoende geruststelling vanuit het bestuur over de cultuuromslag bij de bank en over de houdbaarheid van het bedrijfsmodel op de lange termijn. Positief vonden we dat de bonussen voor de bedrijfstop in 2015 zijn ingetrokken. Toch blijven wij aandringen op een aantoonbaar verband tussen beloning en prestaties. Deutsche moet wat ons betreft weg van de extreme nadruk op de resultaten op de korte termijn. Ook de hoge beloningen en de mate waarin de remuneratiecommissie naar eigen inzicht mag handelen, kunnen echt niet meer. Wij blijven het bestuur aanspreken op een verbetering van de bestuursamenstelling naast ook een sterke samenhang tussen beloning, prestaties en de creatie van aandeelhouderswaarde.
DUKE ENERGY CORPORATION	VS	Nutsbedrijven	Hoewel de CO <sub>2</sub> -intensiteit van de activamix van Duke de afgelopen paar jaar dankzij de aankoop van de gasdistributieactiviteiten Piedmont Natural Gas is verschoven, ligt de nadruk in de elektriciteitsopwekkingsportefeuille toch nog voor 40% bij kolen. Het is dus nog altijd de vraag of de strategie van de onderneming ambitieus genoeg is om in te spelen op kansen in verband met de toenemende vraag naar energie met een lagere CO <sub>2</sub> -uitstoot en om het effect te ondervangen van het Amerikaanse klimaatbeleid, waaronder de zogenoemde Clean Power Plans. Veel van de water slurpende kolen-, hydro- en kernenergie-activiteiten van Duke bevinden zich bovendien in regio's waar waterschaarste om veel actiever beheer vraagt. Tot slot was de onderneming in 2014 betrokken bij een omvangrijke controversie rond steenkoolgas. Duke ziet zich in verband hiermee geconfronteerd met forse verplichtingen en het is nog maar de vraag of de getroffen maatregelen afdoende zijn.
ELECTRICITE DE FRANCE S.A.	FR	Nutsbedrijven	Électricité de France (EDF) heeft een gediversifieerde elektriciteitsportefeuille, waarvan het grootste deel in kernenergie zit en een groeiend aandeel in duurzame energie. EDF is daardoor goed gepositioneerd om te kunnen meeliften op de toenemende vraag naar energie met een lage CO <sub>2</sub> -uitstoot. Er blijven echter vraagtekens over de langetermijnvooruitzichten voor kernenergie, vanwege de veiligheid, de aanpak van kernafval en de kosten. Klimaatbeleid en de ontwikkelingen in energietransitie werken eveneens door op de resterende opwekkingscapaciteit voor kolen en gas. Waterschaarste is bij sommige energiecentrales een risico. Tot slot is een aantal waterkrachtprojecten in Thailand en Brazilië het middelpunt van controverses over de maatschappelijke en milieueffecten.
Eni S.p.A.	IT	Energie	Bij Eni blijft onze aandacht dit jaar uitgaan naar de strategie voor klimaatverandering. Verder houden we een verscheidenheid aan risico's op het gebied van milieu, veiligheid en bedrijfsethiek in de gaten. Eni is de afgelopen paar jaar transparanter geworden over klimaatverandering; de portefeuille is ook iets minder blootgesteld aan deze risico's dan die van de concurrentie. Hoewel Eni in tegenstelling tot sommige andere Europese spelers niet te maken heeft gekregen met een aandeelhoudersmotie over dit onderwerp, heeft de onderneming zelf aangegeven dit onderwerp proactief te willen aanpakken. Er staan nog vraagtekens uit over de beheersing van de risico's van gestrande activa en de mate waarin er in de beloning van de bedrijfstop rekening kan worden gehouden met klimaat- en energietransitierisico's. De onderneming staat nog altijd bloot aan een veelheid van operationele en landrisico's en wij blijven dan ook de invoering van standaarden op het gebied van milieu en veiligheid, alsook de verbetering van de compliance- en anti-corruptiesystemen scherp volgen en evalueren. Herhaaldelijke beschuldigingen van omkoping hebben Eni op de lijst gezet van overtreders van het Global Compact-principe over anticorruptie.



Onderneming	Land	Sector	Doelstelling
FACEBOOK, INC.	VS	IT & Telecommunicatie	Ondanks enige inspanningen schort het bij Facebook nog altijd aan krachtig beleid voor de aanpak van de risico's die samenhangen met de privacy van klanten en bescherming van gegevens. Groei van gebruikersaantallen en gerichte reclame vormen de belangrijkste bron van inkomsten, waardoor het van essentieel belang is dat de onderneming het privacybeleid aanscherpt en meer transparantie biedt over de manier waarop de gegevens voor reclamedoeleinden worden verzameld en gebruikt. In 2016 gaan we voor het eerst echt met de onderneming over dit onderwerp in gesprek. Wij zullen daarbij ook punten op het gebied van de corporate governance aankaarten, met name rond de eigendomsstructuur en het stemrecht. Vanuit de optiek van de minderheidsaandeelhouder is een en ander op dit moment slecht geregeld.
Fresenius SE & Co. KGaA	DE	Gezondheidszorg	De reputatie van Fresenius heeft de afgelopen paar jaar flink te lijden gehad van een serie incidenten en de daarmee samenhangende rechtszaken en schikkingen. Als gevolg hiervan is er twijfel gerezen over de integriteit van het management van de onderneming. Uit onze analyse blijkt dat de gedragscode van Fresenius ongunstig afsteekt bij die van vergelijkbare ondernemingen. Wij zullen erop aandringen dat deze gedragscode uitgebreider en gedetailleerder wordt. Wij verlangen strenge richtlijnen die het risico moeten ondervangen van de activiteiten in de opkomende markten.
GLAXOSMITHKLINE PLC	GB	Gezondheidszorg	De marketing- en verkooppraktijken van farmaceutische ondernemingen staan de laatste jaren door een aantal spraakmakende incidenten in de schijnwerpers. Vooral GlaxoSmithKline heeft hiervan de afgelopen jaren de gevolgen ondervonden. Het Britse concern is verwickeld in een zaak in de Verenigde Staten over het in de markt zetten van medicijnen voor andere doeleinden dan waarvoor er een vergunning lag (boete: \$ 3 miljard). En in China kreeg GSK een boete van \$ 490 miljoen voor omkoping. Dat laatste is voor beleggers uitgedroefd tot het meest materiële ESG-punt. GSK heeft naar aanleiding van deze breed in de pers uitgemeten voorvallen beheersystemen ontwikkeld en een omvangrijk pakket hervormingen doorgevoerd die de marketing en verkoop moeten aanpakken. De onderneming staat ook dit jaar weer op onze prioriteitenlijst naar aanleiding van beschuldigingen en onderzoeken naar corruptie in de opkomende markten. Onze zorg is en blijft dat het uitblijven van een totaalaanpak nadelig doorwerkt in de verkopen in de opkomende markten. En dat is één van de belangrijkste aanjagers van de inkomstengroei.
GLENCORE PLC	CH	Basismaterialen	Onze relaties met Glencore zullen in 2016 vooral in het licht staan van de beheersing van de risico's en kansen van klimaatverandering. Meer in het bijzonder richten wij ons op onderwerpen als energie-efficiëntie, het risico op het stranden van thermische kolen, transparantie en informatieverschaffing alsook lobbypraktijken. De onderneming staat nog altijd bloot aan een veelheid van operationele en landenrisico's en wij blijven dan ook de invoering van standaarden op het gebied van milieu, arbeid en veiligheid scherp volgen en evalueren. Datzelfde geldt voor de omgang met de lokale gemeenschap.
Hon Hai Precision Industry Co., Ltd.	TW	Industrie	We zijn al een aantal jaar over arbeidsomstandigheden in gesprek met deze producent en leverancier van consumentenelektronica. Het onderdeel Foxconn is een van de belangrijkste leveranciers van Apple. De reputatie van Hon Hai en van Apple heeft door de slechte arbeidsomstandigheden in het verleden schade opgelopen; dit onderwerp kan rekenen op zeer kritische aandacht van ngo's en de media. Daarnaast veroorzaken de slechte arbeidsomstandigheden ook protesten van de werknemers, wat tot operationele verstoringen leidt. Hon Hai heeft de afgelopen paar jaar het beleid en de beheersystemen verbeterd, maar de uitvoering daarvan blijft zwak. Groepsbrede informatie over de prestaties ontbreekt nog altijd. Bovendien horen wij over de door de Electronics Industry Citizenship Coalition voorgestelde KPI's niets. Wij blijven Hon Hai aanspreken op materiële kwesties als extreem veel overwerk, salarissen en werkomstandigheden. Wij pleiten voor de invoering van 'best practices' in de bedrijfstak voor arbeidsomstandigheden.
HSBC HOLDINGS PLC	GB	Financiële instellingen	We zijn al jaren regelmatig in gesprek met deze grootste bank van het Verenigd Koninkrijk. De intensiteit van de contacten is verder verhoogd, nadat er aan HSBC boetes zijn uitgedeeld voor tekortschietende controles op witwassen en twijfelachtige kredietverleningspraktijken. We zien weliswaar verbeteringen op tal van terreinen naast sterk leiderschap op het gebied van de duurzaamheid. Toch werpt de niet-aflatende stroom onthullingen over gedragsproblemen uit het verleden nieuwe vragen op over de omvang van de uitdaging waarvoor de bank zich gesteld ziet en de tijd die er nodig is om diepgewortelde percepties en bedrijfspraktijken aan te pakken. Wij blijven ook in 2016 druk uitoefenen op het bestuur en het management om te komen met de beloofde hervormingen van de interne controle en om te bewijzen dat de cultuur daadwerkelijk verandert. Wat betreft de bezoldiging van de bedrijfstop blijven wij hameren op een aantoonbaar verband tussen beloning en prestatie. Er moet een einde komen aan de extreme nadruk op resultaten op de korte termijn, evenals aan het hoge bonusniveau en de mate van beslissingsvrijheid voor de remuneratiecommissie. Wij volgen op de voet hoe de bank de beloningsstructuur aanpast aan de nieuwe regelgeving over uitstel- en terugvorderingsbepalingen en hoe HSBC omgaat met de hevige concurrentie om talent in de Verenigde Staten. We maken ons daarnaast sterk voor beter toezicht van het bestuur en het management op cyberveiligheid en de aanpak van daarmee samenhangende risico's.
HYUNDAI MOTOR COMPANY	KR	Duurzame consumptiegoederen	We hebben in het verleden al vaker met deze Zuid-Koreaanse autofabrikant gesproken over de arbeidsomstandigheden en de corporate governance. Hyundai staat bekend om regelmatige stakingen als het management en de vakbonden het weer eens niet eens kunnen worden. In deze situatie komt enige verbetering, maar wij blijven bij de onderneming aandringen op 'best practices' op het gebied van de arbeidsomstandigheden. De corporate governance is slecht geregeld, zoals wel blijkt uit de controverses over de verspillende aankoop van duur vastgoed voor het nieuwe hoofdkantoor in Seoul een paar jaar geleden. We hebben in 2015 met een van de onafhankelijke bestuurders gesproken en blijven aandringen op verbetering van de corporate governance, zoals een verslag over de taakopdracht van de corporate governance-commissie, publicatie van de stemmen bij de jaarvergadering en betrokkenheid van de onafhankelijke bestuurders bij de formulering van de strategie van de onderneming.



Onderneming	Land	Sector	Doelstelling
Intesa Sanpaolo SpA	IT	Financiële instellingen	Bij Intesa Sanpaolo zijn belangrijke herstructurerings gaande. Ook de corporate governance gaat op de schop. Het doel: realisatie van het nettowinstplan ter waarde van € 4,5 miljard in 2017 (aangekondigd na het nettoverlies van € 5,2 miljard in 2013). Wij gaan in 2016 met de Italiaanse bank in gesprek over de geplande wijzigingen van de corporate-governancestructuur en de manier waarop deze kunnen bijdragen aan de omslag bij het bedrijf. Ook letten we daarbij sterk op de HR-aanpak. Verder willen we zeker stellen dat eventuele wijzigingen in de bonusregeling voor de bedrijfstop en sleutelpersoneel blijf geven van een aantoonbaar verband tussen beloning en prestaties.
JOHNSON & JOHNSON	VS	Gezondheidszorg	De marketing- en verkooppraktijken van farmaceutische ondernemingen staan de laatste jaren door een aantal spraakmakende incidenten in de schijnwerpers. Dit is voor beleggers uitgegroeide tot de meest materiële ESG-kwestie in deze sector. Het probleem speelt vooral bij Johnson & Johnson, waar verschillende keren onderzoek is gedaan naar misleidende marketingpraktijken. Dit heeft geresulteerd in miljarden dollars aan boetes en juridische kosten. Tijdens onze contacten in 2015 is gebleken dat de onderneming goede beleidsmaatregelen en complianceprogramma's kent, maar dat het toezicht en de implementatie wereldwijd minder sterk zijn. Dit jaar zullen we aandringen op duidelijker informatie over prestatie-indicatoren en meer gegevens over de voortgang die wordt geboekt met de bedrijfsbrede implementatie van beleidsmaatregelen en -programma's.
JPMORGAN CHASE & CO.	VS	Financiële instellingen	We zijn al een aantal jaar actief in gesprek met de Amerikaanse zakenbank JPMorgan & Chase, onder andere over de beloning, de bestuursamenstelling en het risicobeheer. In 2016 blijven we met JPMorgan in gesprek over de leiderschapsstructuur en vooral over de opvolging van de lead director. De rol van de lead director is zwaarder aangezet om een tegenwicht te bieden voor de gecombineerde CEO-/voorzittersfunctie. De huidige lead director is echter al geruime tijd bestuurslid en we vragen ons af of dit niet ten koste gaat van zijn objectiviteit. We blijven ook prioriteit blijven geven aan de beloningsstructuur binnen de bank en de introductie van specifieke prestatievoorwaarden. Dat laatste zou JPMorgan over denken, had de bank laatst aangegeven. Wij benadrukken ook in 2016 hoe belangrijk het is dat de beloning niet alleen verbonden is aan de strategische doelstellingen van de onderneming, maar ook aan gedrag en bedrijfscultuur. Het waren vooral deze twee aspecten die de afgelopen jaren een aantal van JPMorgan's meest kostbare blunders hebben veroorzaakt.
LVMH MOET HENNESSY LOUIS VUITTON SE	FR	Niet-duurzame consumptiegoederen	Hoewel deze producent van luxe artikelen iets meer commitment toont, zit er nog steeds een aantal hiaten in de aanpak van duurzaamheidskwesties in de productieketen. De getroffen beleidsmaatregelen en de controle op leveranciers blijven nog achter bij branchegenoten. Er ligt een duurzaam inkoopbeleid voor grondstoffen, maar dit beleid is nog niet bij alle merken consistent ingevoerd. In 2016 willen we er vooral op toezien dat het inkoopbeleid wordt uitgebreid naar meer grondstoffen en meer merken. Ook willen we een aantal zorgpunten op het gebied van corporate governance bij de onderneming aan de orde stellen, zoals het gebrek aan bestuursafhankelijkheid en niet ver genoeg gaande remuneratiedoelstellingen.
MCDONALD'S CORPORATION	VS	Niet-duurzame consumptiegoederen	We hebben in het verleden met McDonald's overlegd over een aantal duurzaamheidskwesties zoals arbeidsomstandigheden en verantwoord inkopen. In 2016 willen we ons vooral richten op arbeidsomstandigheden. Immers, de manier waarop de onderneming met personeelsbeheer omgaat, vormt de basis vormt voor het bedrijfssucces op de lange termijn. De zorgpunten rond salarissen zijn nu opgelost, maar bij corporate governance is er nog ruimte voor verbetering. We zijn ook in overleg met McDonald's over de samenstelling van het bestuur. Hier is vernieuwing nodig. Verschillende bestuurders vervullen hun functie al geruime tijd en zijn daarnaast ook lid - of soms zelfs voorzitter - van een aantal belangrijke commissies.
MediaTek Inc.	TW	IT & Telecommunicatie	In het verleden was onze betrokkenheid bij MediaTek vooral gericht op het beheersen van de risico's rond omkoping en corruptie. De geboekte vooruitgang blijft achter bij onze verwachtingen. We blijven dan ook aandringen op verdere verbetering. Dit jaar ligt onze focus verder op een betere beheersing van de duurzaamheidsrisico's in de productieketen, vooral wat betreft arbeidsomstandigheden, waterbeheer en conflictmineralen.
MONSANTO COMPANY	VS	Basismaterialen	Bijna de helft van de totale opbrengsten van Monsanto is afkomstig van genetisch gemodificeerde (GG) zaden, die op veel markten zeer omstreden zijn. In 2016 vragen we de onderneming vragen om de transparantie te verbeteren door GG-etikettering. Monsanto blijft op dit gebied achterlopen, ondanks de commerciële en reputatierisico's. Ook stellen we kwesties als de uitstoot van schadelijke stoffen en afvalbeheer aan de orde door aan te dringen op kwantificeerbare uitstoot- en afvalverminderingdoelen en betere informatie over prestatie-indicatoren.
Nestle S.A.	CH	Niet-duurzame consumptiegoederen	Vanwege de extreem omvangrijke productieketen wordt Nestlé nauwlettend door ngo's en het grote publiek in de gaten gehouden. De onderneming heeft de transparantie van de productieketen voortvarend verbeterd met onder andere traceerbaarheidssystemen. Gezien de omvang van de activiteiten blijft het de vraag in hoeverre reputatierisico's als gevolg van eventuele controverses effectief kunnen worden ingeperkt. In 2016 willen we er in samenwerking met Nestlé ervoor zorgen dat alle producten in deze systemen worden opgenomen en dat de uitvoering ervan effectief verloopt.
Novartis AG	CH	Gezondheidszorg	De marketing- en verkooppraktijken van farmaceutische bedrijven staan de laatste jaren door een aantal spraakmakende incidenten in de schijnwerpers. In de Verenigde Staten werd voor meer dan een miljard dollar aan schikkingen getroffen en in China kreeg GlaxoSmithKline een boete van \$ 490 miljoen voor omkoping. Dit is voor beleggers de belangrijkste ESG-kwestie in deze sector geworden. De Zwitserse farmaceutische gigant Novartis werd in 2015 door Amerikaanse autoriteiten onder het vergrootglas gelegd, omdat de onderneming smeergeld zou betalen aan apothekers om de verkoop van medicijnen van Novartis te stimuleren. Het Amerikaanse ministerie van Justitie wilde de onderneming een boete van \$ 3,35 miljard opleggen, de hoogste boete ooit voor een farmaceutisch bedrijf. Uiteindelijk wist Novartis een schikking te treffen voor \$ 390 miljoen. Dit was teleurstellend, omdat we juist over dit soort zaken nauw contact hebben gehad met Novartis. Daarnaast had de onderneming beleggers beloofd dat de bedrijfscultuur en de compliance zouden veranderen. Dit jaar dringen we aan op openbaarmaking van de exacte vooruitgang die wordt geboekt met de invoering van deze omvangrijke veranderprogramma's.


Onderneming	Land	Sector	Doelstelling
OCCIDENTAL PETROLEUM CORPORATION	VS	Energie	Occidental is vooral actief in de Verenigde Staten, het Midden-Oosten en - in mindere mate - in Latijns-Amerika. Vergeleken met een aantal Amerikaanse branchegenoten mengt Occidental zich minder in het debat over de gevolgen van klimaatverandering en energietransitie. Hoewel de rapportage over het beleid inzake klimaatverandering relatief vooruitstrevend lijkt, blijft onduidelijk in hoeverre de scenario's voor lage CO <sub>2</sub> -uitstoot onderdeel uitmaken van de langetermijnstrategie. Ook de informatievoorziening over de uitstoot van de operationele activiteiten, bijvoorbeeld van methaan, blijft achter bij wat binnen de bedrijfstak gebruikelijk is. Gezien de omvangrijke activiteiten in de VS op het gebied van hydraulisch fractureren ('fraccen') is ook de invloed op het waterbeheer en op de gemeenschap onvoldoende onder controle.
Pegatron Corporation	TW	IT & Telecommunicatie	Al sinds 2014 zijn wij met deze producent en leverancier van elektronische producten in contact over de arbeidsomstandigheden. Pegatron is een belangrijke leverancier van Apple en wordt in de media beschuldigd van slechte arbeidsomstandigheden. Dat kan tot protesten bij werknemers leiden, met arbeidsonderbrekingen en reputatieschade tot gevolg. Uiteindelijk komt dat de relatie met de klant niet ten goede. Hoewel Pegatron een aantal beleidsrichtlijnen en managementsystemen heeft ontwikkeld, blijven er vragen bestaan over de wijze waarop het concern omgaat met belangrijke kwesties als extreem veel overwerk, salarissen en werkomstandigheden en de mate waarin men zich houdt aan 'best practices' in de bedrijfstak. Wij maken gebruik van de kennis die we hebben opgebouwd door onze betrokkenheid bij Hon Hai, een concurrent van Pegatron die met dezelfde problemen kampt en die op dit gebied goede vooruitgang heeft geboekt.
Petrochina Company Limited	CN	Energie	PetroChina, een Chinees staatsbedrijf in olie en gas, staat bekend om gezondheids-, veiligheids- en milieuproblemen. Door de toegenomen aandacht van de Chinese media voor milieuproblemen heeft de overheid strengere richtlijnen en doelen opgesteld voor CO <sub>2</sub> -uitstoot en brandstofnormen. Door de invoering daarvan zullen de kosten stijgen. De afgelopen jaren is PetroChina verder betrokken geweest bij een van de grootste corruptieonderzoeken in het land. Hoewel de onderneming in vergelijking met Chinese branchegenoten meer openstaat voor engagement is van een duidelijke verbetering nog nauwelijks sprake. In 2016 blijven we bij de onderneming aandringen op verbetering van de anticorruptiemaatregelen en van de prestaties op het gebied van milieu en veiligheid. Verder hebben wij de lead bij een gezamenlijk, door PRI georganiseerd beleggersinitiatief over de mensenrechten bij PetroChina.
PFIZER INC.	VS	Gezondheidszorg	De marketing- en verkooppraktijken van farmaceutische bedrijven staan de laatste jaren door een aantal spraakmakende incidenten in de schijnwerpers. Dit is voor beleggers uitgedroefd tot de meest materiële ESG-kwestie in de sector. Pfizer is al een aantal keren beschuldigd van omkoping en het bedrijf heeft belangrijke activiteiten in China. Wij zouden graag zien dat de problematiek van de recente corruptiezaak bij GSK in China op bestuursniveau is besproken (en dat Pfizer dat ook meldt). Ook verwachten wij maatregelen om de compliance en de interne controles binnen de internationale activiteiten te verbeteren. Tijdens onze contacten in het afgelopen jaar is gebleken dat de onderneming goed beleid en programma's heeft ontwikkeld, maar dat er vrijwel geen informatie wordt gegeven over de key performance indicators. We dringen er bij Pfizer op aan meer informatie te verstrekken over de beleids- en programma-uitvoering. Dit wordt nog belangrijker omdat Pfizer eind 2015 heeft aangekondigd Allergan te willen overnemen. Gemeten naar omzet ontstaat zo de grootste geneesmiddelenfabrikant ter wereld.
PRESIDENT CHAIN STORE CORPORATION	TW	Niet-duurzame consumptiegoederen	We hebben in het verleden regelmatig contact gehad met deze Taiwanese supermarktexploitant, voornamelijk over voedselveiligheid. Hoewel President Chain Store veel informatie over het duurzaamheids- en voedselveiligheidsbeleid verstrekt, is onduidelijk hoe de onderneming omgaat met de inkoop van grondstoffen en ontbreken er prestatiegegevens. Dat maakt het voor beleggers moeilijk om de effectiviteit van het beleid te beoordelen. Taiwan en het vasteland van China hebben te maken gehad met een aantal grote problemen rond voedselveiligheid. Zulke schandalen vormen een belangrijk risico voor President Chain Store. In 2016 willen we er bij de onderneming op aandringen het voedselveiligheidsbeleid te versterken. Ook zien we graag een verbetering van het bestuurtoezicht door middel van meer onafhankelijkheid van de auditcommissie.
Roche Holding AG	CH	Gezondheidszorg	De marketing- en verkooppraktijken van farmaceutische bedrijven staan de laatste jaren door een aantal spraakmakende incidenten in de schijnwerpers. Dit is voor beleggers uitgedroefd tot de meest materiële ESG-kwestie in de sector. We hebben al sinds 2013 over deze kwestie contact met het Zwitserse farmaceutische bedrijf Roche en zijn bezorgd dat de manier waarop deze risico's worden beheerst achterblijft bij andere grote Europese farmaceutische bedrijven. Dit komt wellicht omdat Roche de afgelopen jaren grote rechtszaken en boetes voor het overtreden van richtlijnen heeft weten te vermijden. Maar we vrezen dat wanneer de patenten voor haar belangrijkste producten verlopen en de concurrentie om generieke medicijnen toeneemt, de onderneming een groter risico loopt om bij marketing en verkoop gerelateerde problemen betrokken te raken. Dit jaar zullen we er bij Roche op aandringen duidelijke informatie te verstrekken over risicobeheersing en de vooruitgang die daarmee wordt geboekt.
ROYAL DUTCH SHELL PLC	NL	Energie	Bij Shell vindt een aantal grote reorganisaties plaats. Vanwege de lage olieprijs heeft de onderneming haar portefeuille verder vereenvoudigd. Met de aangekondigde overname van BG Group wordt de marktpositie van Shell op het gebied van gas en een aantal diepwaterprojecten verder vergroot. Vooral opvallend is dat de onderneming heeft besloten zich terug te trekken uit kostbare en ingewikkelde projecten in het noordpoolgebied, maar dat in moeilijke gebieden als Nigeria omvangrijke activiteiten blijven. Wij zijn intensief in gesprek met Shell over gestrande activa, waarbij de onderneming bereid lijkt de eigen veerkracht te testen op de gevolgen van klimaatveranderingen op de lange termijn en de trends in energietransitie. In vergelijking met Europese branchegenoten is Shell echter terughoudender geworden om in deze kwestie het initiatief te nemen. Ons engagement blijft zich daarom concentreren op gestrande activa en op zaken die verband houden met activiteiten met een hoog risico, zoals onshore-activiteiten in Nigeria.

Onderneming	Land	Sector	Doelstelling
RWE Aktiengesellschaft	DE	Nutsbedrijven	Net als bij andere nutsbedrijven in Europa wordt het conventionele bedrijfsmodel van energieleverancier RWE op de proef gesteld. Dit komt mede door het overaanbod op de markt en het toegenomen gebruik van duurzame energiebronnen, waardoor de marges van conventionele producenten onder druk komen te staan. RWE heeft zich aanvankelijk verzet tegen opsplitsing van de activiteiten, zoals concurrent E.ON heeft gedaan. Maar onlangs heeft RWE een splitsing bekendgemaakt, waarbij de duurzame energiebronnen en het elektriciteitsnetwerk apart naar de beurs worden gebracht. Wij houden de vinger aan de pols over de manier waarop de onderneming met deze nieuwe structuur de kansen kan grijpen in de groeiende markt voor CO <sub>2</sub> -arme energie. De vraag blijft hoe RWE de ecologische voetafdruk en de risico's van een verdere afschrijving van haar conventionele energieactiviteiten kan beheersen evenals de kosten die verband houden met de energietransitie, zoals de ontmanteling van kerncentrales in Duitsland.
SAMSUNG ELECTRONICS CO.,LTD	KR	IT & Telecommunicatie	We zetten onze meerjarige betrokkenheid bij Samsung voort en blijven ons in 2016 richten op corporate governance en de arbeidsomstandigheden binnen de productieketen. Door de structuur van wederzijdse aandelenbelangen heeft de familie de controle over het bedrijf, ondanks een relatief klein economisch belang. Daardoor kunnen de rechten van minderheidsaandeelhouders in het gedrang komen. Door de populariteit van de smartphone is de aandacht van de media toegenomen, vooral wat betreft de arbeidsomstandigheden en de lonen bij leveranciers. Dkwesties spelen al langer.
SOUTHERN COPPER CORPORATION	VS	Basismaterialen	Southern Copper is een van 's werelds grootste koperproducenten. In het verleden hebben we al eerder contact gehad over gezondheids-, veiligheids- en milieukwesties alsmede over arbeidsomstandigheden. In 2016 richten we ons vooral op mensenrechten en met name de relatie van de onderneming met de lokale gemeenschap. Een van de belangrijkste projecten van de onderneming in Peru blijft een mogelijke brandhaard. Vanwege zorgen over de kwaliteit van het water komt het vaak tot gewelddadig verzet van de lokale bevolking. We kijken in 2016 ook naar de voortgang met de schoonmaak en schadevergoeding als gevolg van het ongeluk in de Buenavista-kopermijn (een van de grootste milieurampen in Mexico).
Syngenta AG	CH	Basismaterialen	In de afgelopen twee jaar heeft onze betrokkenheid bij Syngenta zich geconcentreerd op het bevorderen van duurzame landbouw in de keten. In 2016 verschuift het accent naar de veiligheid van chemische stoffen en de regelgeving rond een aantal gevaarlijke stoffen die de onderneming produceert, bijvoorbeeld voor gewasbescherming. Ook een speerpunt is onze zorg over de beloning van bestuurders. Er liggen nog altijd geen specifieke en kwantificeerbare prestatiedoelstellingen. Tevens ontbreekt een minimale termijn waarbinnen toegekende aandelen moeten worden aangehouden.
Tencent Holdings Limited	CN	IT & Telecommunicatie	Als één van de grootste en meest populaire internetaanbieders van China staat Tencent onder druk van de overheid om persoonlijke informatie van gebruikers en de inhoud van berichten prijs te geven en aan controversiële censuur mee te werken. Ons engagement was in eerste instantie gericht op verbetering van de corporate governance, vooral wat betreft bestuurs evenwicht en onafhankelijkheid. In 2016 verleggen we de aandacht naar maatschappelijke kwesties door het bedrijf te stimuleren een stevig kader te ontwikkelen om de vrijheid van meningsuiting en de privacy van gegevens te beschermen. Tencent beschermt op die manier de merknaam van de belangrijkste producten en diensten en ondervangt zo de risico's van verzet van klanten.
TESCO PLC	GB	Niet-duurzame consumptiegoederen	We hebben in het verleden contact gehad met Tesco over een aantal arbeidsvoorwaardenkwesties, waaronder eerlijke beloning en menselijk kapitaal in de productieketen. In 2016 blijven we het supermarktconcern aanspreken op de manier waarop wordt omgegaan met menselijk kapitaal (zeker gezien de mogelijk forse inkrimping van het personeelsbestand). De beoogde veranderingen werken door op het moreel en dus ook op de productiviteit van de medewerkers; wij willen de verzekering dat de juiste maatregelen zijn genomen om dit te beperken. Ook houden we na een kostbaar boekhoudschandaal de corporate governance bij Tesco in de gaten, alsmede de manier waarop het bestuur en het management de juiste bedrijfscultuur bevorderen en navolgen.
THE GOLDMAN SACHS GROUP, INC.	VS	Financiële instellingen	We hebben al een aantal jaren intensief contact met de Amerikaanse zakenbank Goldman Sachs. Het belangrijkste pijnpunt is de bezoldiging. We maken ons al jaren zorgen over de zeer discretionaire aard van de beloningen; ook in jaren met slechtere prestaties resulteert dit in hoge bonussen. Tijdens onze contacten in 2015 hebben we geconstateerd dat er aanzienlijke vooruitgang is geboekt: er zijn specifieke, ingrijpende prestatievoorwaarden in de beloningsregeling geïntroduceerd, vooral bij de langetermijnbeloning. In 2016 bekijken we hoe dit nieuwe regime in de praktijk uitpakt en in welke mate het bijdraagt aan passende gedragsnormen (en de gedragsrisico's vermindert). We dringen ook dit jaar weer aan op verdere hervorming van de bonusregelingen voor de korte termijn, omdat deze grotendeels discretionair blijven. Ook houden we contact houden met Goldman Sachs over gedragsrisico's - een netelig onderwerp in de sector financiële dienstverlening.
TORAY INDUSTRIES, INC.	JP	Basismaterialen	Er zijn in de afgelopen jaren belangrijke bestuurlijke hervormingen doorgevoerd in Japan, waaronder de introductie van een corporate governance code in 2015. Ondanks deze marktbrede verbeteringen heeft Toray, één van de machtigste en meest invloedrijke namen in Japan, de toch al zwakke corporate governance nauwelijks aangepast. Toray loopt dan ook achter op de markt. We hebben de afgelopen jaren intensief contact gehad met de onderneming over het verkleinen van het zeer ineffektieve 26-koppige bestuur en het vergroten van het aantal onafhankelijke bestuurders. Ook dit jaar vragen we Toray zich niet langer te verzetten tegen veranderingen, net als andere grote Japanse ondernemingen, duidelijke hervormingen in de corporate governance door te voeren. Dergelijke veranderingen kunnen het ondoorzichtige besluitvormingsproces verbeteren, vooral voor wat betreft de allocatie van kapitaal naar de diverse bedrijfsonderdelen.
TOYOTA MOTOR CORPORATION	JP	Duurzame consumptiegoederen	Er zijn in de afgelopen jaren belangrijke hervormingen doorgevoerd in Japan, waaronder de introductie van een corporate governance code in 2015. Toyota, één van de grootste en meest invloedrijke namen in Japan, heeft op dit gebied slechts beperkt hervormingen doorgevoerd. We hebben in de afgelopen jaren intensief contact gehad met Toyota over ESG-kwesties. Zorgwekkend vinden we het besluit vorig jaar om een nieuwe, niet-beursgenoteerde categorie aandelen voor binnenlandse particuliere beleggers uit te geven met een gegarandeerde hoofdsom en met stemrecht. Dit ondanks het herhaalde verzoek van internationale institutionele beleggers om dat niet te doen; wij zien dit besluit als in strijd met de geest van de code. In 2016 overleggen we met Toyota hoe de gespannen relatie met beleggers kan worden verbeterd en hoe kan worden voorkomen dat de aandeelhoudersrechten nog verder worden aangetast.

Onderneming	Land	Sector	Doelstelling
U.S. BANCORP	VS	Financiële instellingen	We geven in 2016 prioriteit aan U.S. Bancorp vanwege bepaalde langlopende en nog steeds niet opgeloste corporate-governancekwesties. We proberen al jaren om door middel van ons stemgedrag aan te sturen op vernieuwing in het bestuur en hervorming van de beloningsstructuur. Ondanks een aantal recente benoemingen zit een groot deel van de leden al veel te lang in het bestuur. Een aantal van deze langzittende bestuurders zit ook in belangrijke commissies, die uit werkelijk onafhankelijke leden moeten bestaan. Daarnaast zijn er onderlinge verbanden tussen bepaalde bestuurders, die de onafhankelijkheid in gevaar kunnen brengen. Ook blijven we ons zorgen maken over de beloningsstructuur van deze financiële instelling. Bonusregelingen zijn niet gekoppeld aan vergaande prestatiedoelstellingen en ook bij ondermaats presteren wordt uitgekeerd. Er zijn beschuldigingen geuit over gedrag, wat heeft geleid tot gerechtelijke kosten. Wij zien geen tekenen dat U.S. Bancorp probeert dergelijke problemen te voorkomen en een juiste bedrijfscultuur te bevorderen.
UBS Group AG	CH	Financiële instellingen	We hebben in de afgelopen jaren contact gehad met UBS over een aantal kwesties rond gedragscodes, bedrijfscultuur, risicobeheer en interne controles. In reactie op aanhoudende boetes en onderzoeken heeft een reorganisatie plaatsgevonden van het bestuur en het management alsmede van de beloningsstructuur, compliance en de bedrijfsstrategie. Wanneer dit positief uitpakt, verwachten we dat in 2016 wereldwijd een gedragscode ingevoerd wordt, waardoor de Zwitserse bank het gedrag van medewerkers kan bewaken en op basis van die informatie de variabele beloning kan bepalen. Onze belangrijkste doelstelling voor 2016 is een betere afstemming tussen de beloningsstructuur en de belangen van de aandeelhouders evenals een effectief gebruik van bonusregelingen ter bevordering van veranderingen in cultuur en gedrag. We houden de invoering van de beloofde hervormingen in de gaten houden om zeker te stellen dat de problemen echt tot het verleden behoren.
UniCredit, Societa per Azioni	IT	Financiële instellingen	We zijn al een aantal jaar met deze UniCredit in gesprek over diverse corporate governance- en gedragskwesties. We blijven ons vooral richten op de verantwoordingsplicht van het bestuur en houden de manier waarop de Italiaanse bank omgaat met human resources in relatie tot de voorgestelde personeelsinkrimping nauwlettend in de gaten. Ook willen we ervoor zorgen dat er bij de remuneratie van het topmanagement en een aantal sleutel medewerkers een duidelijke link bestaat tussen prestatie en beloning.
VOLKSWAGEN AKTIENGESELLSCHAFT	DE	Duurzame consumptiegoederen	VW heeft toegegeven dat er met de emissiegegevens is geknoeid. Daardoor zijn grote zorgen gerezen over de bedrijfsethiek en corporate governance. Het Duitse concern wacht hoge boetes en verlies van vertrouwen, wat afhankelijk van de resultaten van nog lopend onderzoek nog zou kunnen verergeren. De toezichhoudende instanties oefenen zware druk uit om de gemiddelde uitstoot te verminderen, vooral voor het Europese wagenpark. Er zijn wat dat betreft al een aantal proactieve maatregelen genomen maar het brandstofgebruik blijft nog achter bij andere marktleaders. Daarnaast worden door het emissieschandaal vraagtekens gezet bij de juistheid van de emissierapporten in de hele sector. Het is moeilijk om VW te spreken te krijgen, vooral als het gaat over belangrijke kwesties als corporate governance, onafhankelijk toezicht en de kwaliteit van de compliancecultuur. Naarmate het onderzoek naar de emissieschandalen vordert, dringen we verder aan op betere toegang, onder andere tot het topmanagement en het bestuur.
WAL-MART STORES, INC.	VS	Niet-duurzame consumptiegoederen	We zijn sinds 2000 actief betrokken bij de Amerikaanse warenhuisgigant Walmart Stores. We richten ons vooral op de risico's rond gezondheid en veiligheid, de arbeidsrelaties in de VS, de kwaliteit van de interne controle en de beloning van bestuurders. In 2015 heeft WalMart niet gereageerd op onze individuele en gezamenlijke engagementsactiviteiten. Toch waren er wat vernieuwingen in het bestuur en is een aantal interne risicobeheeraspecten aangepast. De onderneming is echter niet bij de aandeelhouders te rade gegaan. In 2016 proberen we wederom met de onderneming in contact te komen over arbeids- en corruptiekwesties waardoor het concern de Global Compact-principes heeft overtreden. Ook werken we samen met andere beleggers aan vraagstukken over de wereldwijde keten en blijven we aandringen op verbetering van de samenstelling van het bestuur. Daarnaast blijven we de prestaties van de onderneming en de relatie daarvan met de beloning in de gaten houden.
WELLS FARGO & COMPANY	VS	Financiële instellingen	We zijn al een aantal jaren actief in gesprek met de Amerikaanse bank Wells Fargo. De samenstelling van het bestuur heeft wat ons betreft de hoogste prioriteit. We waren blij met de benoeming van twee onafhankelijk bestuurders naar aanleiding van ons engagement vorig jaar. Maar we blijven de vinger aan de pols houden vanwege vier langzittende bestuurders en leden van belangrijke commissies. Wat betreft de beloning dringen we verder aan op een beter verband tussen de bonusregelingen op de korte en de lange termijn en de strategische doelstellingen van de bank.

## Contact

### BMO Global Asset Management - Nederland

 020-582 3000

 [infol@bmogam.com](mailto:infol@bmogam.com)

 [bmogam.nl](http://bmogam.nl)