

# *reo*<sup>®</sup>-rapportage

Stichting Pensioenfonds PGB - Eerste kwartaal 2019



# Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>Terugblik kwartaal</b>	<b>4</b>
Roep om veiligheid in de mijnen	4
Livestream loopt uit de hand	5
Democratische 'blauwe golf' leidt tot patstelling en niet tot hervormingen	5
Kan kunstmatige intelligentie de bestuurseffectiviteit veranderen?	6
Mexico: veranderingen op til	6
<b>Overheidsbeleid</b>	<b>7</b>
<b>Engagement prioriteitsbedrijven</b>	<b>8</b>
<b>Engagement casestudies</b>	<b>9</b>
<b>Engagement per onderneming - Risico: hoog</b>	<b>14</b>
<b>Engagement per onderneming - Risico: bovengemiddeld</b>	<b>15</b>
<b>Engagement per onderneming - Risico: matig</b>	<b>16</b>
<b>Engagement per onderneming - Risico: laag</b>	<b>17</b>
<b>Engagement per onderneming - Bedrijven zonder ESG-rating</b>	<b>19</b>
<b>Milestones per onderneming</b>	<b>20</b>
<b>Bijlage: Viewpoints 2019</b>	<b>32</b>

# Introductie

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

Wij hebben het afgelopen kwartaal 131 ondernemingen aangesproken en 22 mijlpalen bereikt. Deze mijlpalen zijn doorgaans de uitkomst van engagement in eerdere kwartalen.

## Terugblik kwartaal

In het eerste kwartaal van 2019 werd de wereld opgeschrikt door een aantal bijzonder tragische gebeurtenissen. De focus is hierdoor nog sterker komen te liggen op pijnpunten in twee belangrijke economische sectoren die wij toch al op de voet volgden: mijnbouw en technologie. De omvang van die gebeurtenissen en de nog onbekende gevolgen voor het maatschappelijke bestaansrecht ('license to operate') van de bewuste ondernemingen vragen om gezamenlijk en consequent beleggersengagement.

Een van de gevolgen van de dambreak bij Brumadinho is dat de CEO van Vale is opgestapt. De waarde van het aandeel ging fors onderuit en ook de kredietbeoordeling werd door de drie belangrijkste ratingbureaus naar beneden bijgesteld. Bij het grote publiek stak opnieuw een storm van verontwaardiging op tegen **Vale** en de hele sector, vooral ook omdat het nog maar iets meer dan drie jaar geleden is dat zich een vergelijkbare ramp bij het mijnbouwconcern Samarco voltrok.

Onze toekomstige engagementinspanningen kunnen een enorme impuls krijgen van een samenwerking met andere beleggers en belanghebbenden. Sterker nog, we zien gezamenlijke actie als essentieel voor een blijvende verandering in de manier waarop mijnbouwconcerns omgaan met afvalslik en dambreuken voorkomen. Wij hebben ons daarom aangesloten bij de publieke roep van beleggers om een wereldwijd onafhankelijk openbaar classificatiesysteem voor de bewaking van het veiligheidsrisico van residudammen. BMO Global Asset Management doet daarnaast mee met een initiatief waarin beleggers mijnbouwconcerns vragen om meer openheid over de faciliteiten voor de beheersing en opslag van afvalslik.

De tragische aanslag in het Nieuw-Zeelandse Christchurch leek speciaal toegesneden op het tijdperk van de social media: de eerste aankondiging verscheen op **Twitter**, een live-uitzending volgde via **Facebook** en de herhaling was te zien op YouTube en andere kanalen. Hoewel al deze partijen direct in actie kwamen om de content te verwijderen, zijn ze daar toch niet helemaal in geslaagd: de video is eindeloos herhaald. Diverse wereldleiders hebben er bij de social media-reuzen op aangedrongen meer verantwoordelijkheid te nemen voor het extremistische materiaal dat er op hun platform verschijnt.

Onbekend is nog wat de consequenties zijn van deze aanslag voor de social media-bedrijven. Dat er nog meer stemmen voor strengere regelgeving opgaan, valt te verwachten. We blijven ook in de toekomst actief met de sector in gesprek over sterker toezicht op content en stevigere beheersing, waarschijnlijk in samenwerking met andere beleggers en belanghebbenden.

Tot slot zijn leden van ons team het afgelopen kwartaal afgereisd naar Washington, D.C. voor het voorjaarscongres van de Council of Institutional Investors (CII), naar Amsterdam voor de eerste conferentie van het jaar van het International Corporate Governance Network (ICGN) en naar Mexico City voor onderzoek en engagement. Lees verder voor meer informatie over deze bezoeken.

### Roep om veiligheid in de mijnen

De dambreak bij Brumadinho in Brazilië in januari heeft velen het leven gekost en anderen van hun levensonderhoud beroofd. Naar aanleiding daarvan hebben wij ons aangesloten bij een wereldwijd initiatief van beleggers waarin wordt aangedrongen op een internationaal, onafhankelijk en openbaar classificatiesysteem voor de bewaking van het veiligheidsrisico van residudammen.

Het incident bij Brumadinho volgt op een vergelijkbare ramp meer dan drie jaar geleden, toen een residudam bij de Samarco-mijn instortte (eveneens in Brazilië). Een herhaling van dergelijke tragische gebeurtenissen zou moeten worden voorkomen. Met het oog daarop hebben wij voorgesteld dat een dergelijk classificatiesysteem onafhankelijk van de ondernemingen zelf zou moeten zijn. Er zou jaarlijks een onafhankelijke inspectie van alle residudammen moeten plaatsvinden ('audits'), naast controles van de naleving van de hoogste veiligheidsnormen. We hebben verder gevraagd om een database van alle rapportages. Gemeenschappen, overheden, burgers en beleggers zouden daar toegang toe moeten krijgen.

Deze oproep kon rekenen op de steun van de CEO's van een aantal mijnbouwconcerns, waaronder die van **BHP**, evenals van de International Council on Mining and Metals (ICMM). De ICMM had in 2016 al vergelijkbare aanbevelingen gedaan en sprak zich kort na onze oproep publiekelijk uit voor de formulering van internationale normen voor residudammen.

De beleggersgroep streeft naar beter inzicht in de omvang van de risico's die met afvalslik samenhangen. Verder willen we in kaart brengen wat er moet worden gedaan om tot een minimumnorm voor het beheer van residudammen te komen. Uit dit overleg is nogmaals de dringende noodzaak van een wereldwijd bewakings- en classificatiesysteem naar voren gekomen. Een systeem dat niet afhankelijk is van de sector.

De beleggersgroep heeft tegelijkertijd ook een informatie-enquête opgesteld. Deze is wereldwijd naar meer dan 500 mijnbouwconcerns gestuurd. In de begeleidende brief worden de concerns verzocht om de enquête in te vullen en de gegevens over alle faciliteiten voor afvalslik publiekelijk bekend te maken, onder andere locatie, staat, analyse van potentiële milieueffecten en toezicht.

## Livestream loopt uit de hand

### Engagement

Dat **Facebook** en de andere social media-reuzen zich voor sterk veranderende en steeds grotere uitdagingen gesteld zien, staat als een paal boven water. Het drama in Christchurch maakte dat nog weer eens pijnlijk duidelijk. Volgens het beleid van alle belangrijke platforms zijn berichten verboden die bedreigen, gewelddadig zijn of tot terrorisme oproepen. En allemaal hebben ze een actieplan liggen voor het verwijderen van dergelijke content. Die plannen blijken echter niet effectief voor de bewaking of screening van live filmpjes.

We zijn kort na de aanslag met Facebook gaan praten over het voornemen van het concern om een 'Content Oversight Board' in te stellen als onderdeel van de bredere moderator-aanpak. Die raad van toezicht gaat naast het bestaande team moderators werken. Dat team is de afgelopen drie jaar gegroeid van 7000 naar meer dan 30.000 mensen. Facebook probeert hiermee gevaarlijke of onaanvaardbare content tegen te gaan of te voorkomen.

De onderneming lijkt bezig met een open en uitgebreide consultatie over de werkwijze van die raad van toezicht met zeer uiteenlopende belanghebbenden. Hoe die raad in de praktijk precies gaat werken, moet nog worden bepaald. Als we ons realiseren dat Facebook op dagbasis meer dan een miljoen berichten evalueert en dat deze raad van toezicht zich op jaarbasis over rond de 300 gevallen gaat buigen, dan moeten we niet overschatten wat er mogelijk is in vergelijking met een verbetering van de automatische controle en de controle door moderators.

Teleurstellend vonden we ook dat de instelling van de raad van toezicht onze indruk versterkt dat Mark Zuckerberg vindt dat de raad van bestuur van Facebook zich meer met de financiële en operationele gang van zaken moet bezighouden en niet met moderation van de inhoud. Gezien de eventuele financiële gevolgen van het reputatierisico op dit gebied vinden wij dit wel degelijk een zaak waarop het overkoepelende bestuur zou moeten toezien.

## Democratische 'blauwe golf' leidt tot patstelling en niet tot hervormingen

### Op reis

We hebben in Washington D.C. het voorjaarscongres van de Amerikaanse Council of Institutional Investors (CII) bijgewoond. We zijn daar bijgepraat over de huidige Amerikaanse toezichtsagenda en de engagementcampagnes van beleggers in de aanloop naar het komende stemseizoen in de VS. We hebben een bijdrage geleverd aan de werkzaamheden van de Corporate Governance Advisory Committee van de CII's, in de vorm van feedback over campagnes en prioriteiten.

Door de Democratische 'blauwe golf' na de tussentijdse verkiezingen en de patstelling in de Senaat is het gevaar geweken dat de bescherming van beleggers volgens de Dodd-Frank Act via de Financial CHOICE Act volledig wordt afgeschaft. Wel is er groeiende steun voor regelgeving die het werk van volmachtadviesbureaus lastiger maakt. Dat is zorgwekkend: die bureaus bieden waardevolle ondersteuning bij de invulling van het 'rentmeesterschap' van beleggers.

De Amerikaanse Securities and Exchange Commission (SEC) wordt daarnaast steeds kritischer over het proces van aandeelhoudermoties. Het Amerikaanse bedrijfsleven doet die moties af als een maatschappelijke en politieke exercitie in plaats van een kwestie van materieel belang. Die visie is in tegenspraak met recente aandeelhoudersmoties die bedrijven door middel van rapportages over klimaatrisico's en verbeteringen van de corporate governance veerkrachtiger hebben gemaakt.

Tot slot blijft de CII in dit belangrijke jaar voor beursgangen van techbedrijven zich inzetten voor de geleidelijke afschaffing van verschillende vormen stemrecht via een zogenoemde 'sunset provision' die door de beurs wordt opgelegd. Vlak voor het congres maakte Lyft bekend dat de eerdere positie van één aandeel, één stem zou worden teruggedraaid. De oprichters krijgen in de nieuwe structuur 49% van het stemrecht ondanks dat ze na de beursgang minder dan 10% van het aandelenkapitaal in handen houden.

Hoewel deze CII-conferentie door minder bedrijven werd bijgewoond dan die later in het jaar hebben we toch de kans gehad om met twee ondernemingen te spreken: **Goldman Sachs** en **Wells Fargo**. We hebben daarnaast met diverse beleggersgroepen en actievoerders gesproken. Er zijn de nodige moties ingediend waar de komende maanden over gestemd gaat worden. Die gesprekken helpen om erachter te komen wat de indieners ervan motiveert.

## Kan kunstmatige intelligentie de bestuurseffectiviteit veranderen?

### Conferentie

In Amsterdam hebben we het jaarlijkse congres van het International Corporate Governance Network (ICGN) bijgewoond. Op deze bijeenkomst van twee dagen kwamen meer dan 300 mensen uit 23 landen af. De nadruk lag duidelijk op Nederland, maar de discussie ging verder ook over het wereldwijde terrein van de corporate governance. In de meeste panels werd vooruitgekeken naar de invloed van technologie op de besluitvorming en hoe belanghebbenden met elkaar omgaan. Ook een belangrijk thema was dat de wetenschap achter 'big data' meer transparantie in de bedrijfsactiviteiten kan brengen en dat dit kan doorwerken in de besluitvorming op management- en bestuursniveau.

We hebben deelgenomen aan sessies over de bijdrage van de technologie aan de effectiviteit van de besluitvorming door het bestuur. Dat er enorme hoeveelheden gegevens kunnen worden geanalyseerd, biedt ook een mogelijkheid voor 'augmented decision-making', waarin gebruik wordt gemaakt van kunstmatige intelligentie (AI) om de uitkomsten te voorspellen en te fungeren als leidraad voor de besluitvorming. Bij sommige beleggingsfirma's wordt de big data-wetenschap al op operationeel niveau ingezet, maar op bestuursniveau gebeurt er vooralsnog weinig.

De panelleden zagen mogelijkheden, maar wezen ook op de risico's. AI is zo goed als de gegevens die worden ingevoerd. Fouten in een algoritme kunnen tot slechte uitkomsten leiden. Mensen hebben nog altijd een voorsprong op AI: wij kunnen holistisch kijken naar kwantitatieve, kwalitatieve en ethische factoren. Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de genomen besluiten, maar in een wereld waarin die besluiten sterk door de uitkomsten van algoritmen worden beïnvloed, wordt de noodzaak voor een onafhankelijk denkproces zo mogelijk nog belangrijker.

## Mexico: veranderingen op til

### Op reis

We hebben op onze reis naar Mexico City gesproken met een klein aantal grote en invloedrijke Mexicaanse ondernemingen, onder andere **Wal-Mart de México**, **América Móvil**, **FEMSA** en **Grupo Lala**. We kregen daarnaast de kans om van gedachten te wisselen met de Bolsa Mexicana de Valores (BMV), de Mexicaanse beurs. BMV zet zich actief in voor betere ESG-werkwijzen bij beursgenoteerde ondernemingen.

Het hele land bleek 100 dagen nadat Andrés Manuel López Obrador (AMLO) was aangetreden met de belofte Mexico te transformeren nog in een roes van gelukzaligheid. Ondanks een aantal controversiële ingrepen om zijn beloftes gestand te doen, is hij enorm populair. Ondernemingen en beleggers houden daarentegen hun hart vast dat het beleid van de nieuwe president (onder andere op het gebied van energie en arbeid) nadelig uitwerkt voor het bedrijfsleven.

Het politieke klimaat heeft in onze optiek geen negatieve invloed op de manier waarop het bedrijfsleven reageert op de groeiende publieke bewustwording over sociale en milieukwesties. Sterker nog, dat nieuwe politieke klimaat fungeert als een enorme aanjager, vooral op het gebied van corruptie, luchtverontreiniging, plastic en ongelijkheid. Hoewel het beleidsklimaat voor de aanpak van dit soort kwesties zwak blijft, hoorden we van alle bedrijven die we hebben gesproken dat het welslagen van de bedrijfsactiviteiten op de lange termijn afhangt van een voortvarende aanpak van de belangrijkste risico's en kansen op het gebied van milieu en maatschappij.

Corporate governance is een ander terrein waarop ondernemingen in Mexico de aandacht richten. Dat een goede corporate governance essentieel is voor succes, is een mening die breed wordt gedeeld. Zoals wel vaker in veel van de opkomende markten wordt corporate governance echter toch vooral gezien als een nalevingsoefening: dat wil zeggen dat vooral de letter en minder ook de geest van de wet wordt nageleefd. Bij de zakelijke elite van het land is er een machtsoverdracht tussen de generaties gaande. In combinatie met de inschatting dat verandering urgent nodig is (het gevolg van het aan de macht komen van AMLO) zou dit de weg kunnen bereiden naar een mentaliteitsverandering. En dat zou op haar beurt weer kunnen leiden tot meer open en diverse besturen, een betere transparantie en sterkere interne controlemechanismen.

# Overheidsbeleid

Maand	Onderwerp	Initiatief
januari	Arbeidsomstandigheden	We hebben ons geschaard achter een brief aan de overheid van Bangladesh waarin wordt gepleit voor de voortzetting van het Transition Accord 2018. Het Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh kan al sinds mei 2013 op onze steun rekenen.
januari	Ondernemingsbestuur	We hebben commentaar geleverd op de voorgenomen wijzigingen in de Duitse corporate governance code.
januari	Klimaatverandering	We hebben commentaar geleverd in de consultatieronde van de Britse Financial Conduct Authority over klimaatverandering en groenfinanciering.
maart	Verantwoord beleggen	We hebben ons commentaar over duurzaamheid en verantwoord beleggen gedeeld met de Britse UK Investment Association.

# Engagement prioriteitsbedrijven

In onderstaande tabel vindt u een overzicht van de ondernemingen die op onze jaarlijkse prioriteitenlijst staan. Met deze ondernemingen - die het afgelopen kwartaal 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 Outlook **reo**® 2019 Engagementprojecten en Prioriteitsondernemingen). 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 online **reo**® Partner Portal.

Naam	Sector	ESG-risicoscore	Reactie op engagement	Thema's							
				Milieu-standaarden	Bedrijfsethiek	Mensenrechten	Arbeidsomstandigheden	Volksgezondheid	Ondernemingsbestuur	Klimaatverandering	
ANTA Sports Products Ltd	Duurzame consumentengoederen	Laag	Goed							●	
Bank Mandiri Persero Tbk PT	Financiële instellingen	Goed	Goed	●							
BASF SE	Basismaterialen	Goed	Goed	●							
Bayer AG	Gezondheidszorg	Voldoende	Voldoende		●						
Coway Co Ltd	Duurzame consumentengoederen	Voldoende	Voldoende				●	●			
Crown Holdings Inc	Basismaterialen	Voldoende	Voldoende				●				
Duke Energy Corp	Nutsbedrijven	Voldoende	Goed	●							
GlaxoSmithKline PLC	Gezondheidszorg	Voldoende	Goed		●						
HSBC Holdings PLC	Financiële instellingen	Voldoende	Goed		●					●	
ING Groep NV	Financiële instellingen	Goed	Goed		●					●	
Mastercard Inc	IT	Goed	Goed		●						
Mexichem SAB de CV	Basismaterialen	Voldoende	Voldoende	●			●				
POSCO	Basismaterialen	Voldoende	Matig							●	●
Royal Dutch Shell PLC	Energie	Voldoende	Goed			●					●
Royal Mail PLC	Industrie	Voldoende	Voldoende							●	
Ryanair Holdings PLC	Industrie	Voldoende	Goed		●					●	
Suncor Energy Inc	Energie	Voldoende	Voldoende							●	
Universal Robina Corp	Dagelijkse consumentengoederen	Voldoende	Goed							●	

**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:** Amdocs Ltd

**Land:** VS

**Sector:** IT

**Prioriteitsbedrijf:** -

**ESG-risicoscore:**

**Reactie op engagement:**  
Voldoende

**Thema:** Corporate governance

**Onderwerp:** Informatieverschaffing en effectiviteit bestuur

## Achtergrond

Amdocs verzorgt software en diensten aan de communicatie-, betaal-tv- en mediasector. Het concern is opgericht in Israël maar heeft het hoofdkantoor en de beursnotering in de VS. Amdocs is statutair gevestigd in het Britse kroonbezit Guernsey. De onderneming wordt daarom aangemerkt als Foreign Private Issuer (FPI) en kan zich daardoor onttrekken aan diverse eisen waar Amerikaanse beursgenoteerde bedrijven zich normaal aan hebben te houden. Zo krijgen de aandeelhouders van Amdocs geen 'say on pay' en wordt in de jaarrapportage maar mondjesmaat gemeld wat de bestuurders aan bonussen en dergelijke ontvangen. De zorg daarover wordt versterkt door meer problematiek rond de informatieverschaffing en een van oudsher geringe toegankelijkheid bij verzoeken om verbetering. Er spelen ook bredere problemen op bestuursniveau (langzittende, niet-uitvoerende bestuurders).

## Actie

De benoeming van een nieuwe CEO heeft in combinatie met een activistische belegger geleid tot een grotere bereidheid van Amdocs om met beleggers in gesprek te gaan. Wij konden daarop meeliften en hebben de gelegenheid aangegrepen om onze zorgen met diverse gesprekpartners bij Amdocs te delen, waaronder ook met de CEO. Uit die gesprekken maken wij nog niet op dat de informatieverschaffing nu beter wordt of dat er een bestuursvernieuwing voor de deur staat. We hebben vervolgens ook via de uitoefening van ons stemrecht onze zorg duidelijk gemaakt: bij de herbenoeming van leden van de remuneratiecommissie hebben we ons van stemming onthouden. Verder stemden we tegen de langzittende, niet-uitvoerende bestuursleden. Wereldwijd verwachten beleggers meer informatie over de manier waarop bestuurders financieel worden geprikkeld en moties over de bezoldiging staan standaard op de agenda in Israël en de VS. Er is dus steeds minder rechtvaardiging voor de huidige benadering van Amdocs. Hoewel de onderneming hiervoor geen directe oplossing in het vooruitzicht stelde, hebben wij van onze kant aangeboden om extra feedback te geven over de informatieverschaffing en hoe die zou moeten worden verbeterd.

## Oordeel

Er valt over Amdocs veel goeds te zeggen voor wat betreft het productaanbod en de beleggingscase. De informatieverschaffing over de bezoldiging blijft echter aanzienlijk achter bij wat we zouden verwachten van een onderneming van deze omvang en met een wereldwijde focus. Zoals al aangegeven, maken we ons verder ook zorgen over de langzittende, niet-uitvoerende bestuurders en het uitblijven van een bestuursvernieuwing van enige betekenis. De recente benoeming van een nieuwe CEO en de verschijning van een activistische belegger die om verandering vraagt, kunnen een stimulans voor verbetering blijken. Zolang Amdocs beleggers op het hart drukt dat de onderneming wel degelijk wil luisteren en verbeteren, blijven we optimistisch. Gezien de ingrijpende veranderingen die er nodig zijn, zullen we dit bij de onderneming blijven aankaarten. Dit om het onderwerp hoog op de agenda te houden totdat we echt verbetering zien.

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

 Laag

 Matig

 Bovengemiddeld

 Hoog

# Engagement casestudies

**Onderneming:** Ryanair Holdings PLC

**Land:** Ierland

**Sector:** Industrie

**Prioriteitsbedrijf:** ✓

**ESG-risicoscore:** 

**Reactie op engagement:** Goed

**Thema:** Corporate governance

**Onderwerp:** Leiderschap en beloning

## Achtergrond

Michael O'Leary staat op het punt om zijn rol in het senior management bij Ryanair neer te leggen en alleen nog verder te gaan als het hoofd van Ryanair Holdings. Deze nieuwe groepsstructuur houdt onder andere in dat er een MT wordt benoemd dat toezicht gaat houden op de ontwikkeling van de vier luchtvaartdochters. Gezien de uitdagingen waarvoor Ryanair zich gesteld ziet (die voor het eerst sinds 2014 voor een daling van het kwartaalresultaat hebben gezorgd), de talloze schandalen in de media en de binnenkort minder belangrijke rol van de CEO zetten beleggers vraagtekens bij het besluit van het bestuur om de heer O'Leary tien miljoen aandelenopties toe te kennen. Verder heeft Ryanair een prestatiegerelateerde variabele beloning toegekend aan onafhankelijke, niet-uitvoerende bestuurders. Die beslissing creëert een belangenconflict en versterkt de zorg van beleggers over de banden van het bestuur met het management.

## Actie

We spreken Ryanair al sinds 2015 direct aan. In dat jaar keerde de onderneming voor het eerst aandelenopties uit aan niet-uitvoerende bestuurders. Wij zijn van mening dat de toekenning van opties de onafhankelijkheid van niet-uitvoerende bestuurders in gevaar brengt en dat zij hierdoor kunnen worden gestimuleerd tot acties die op de korte termijn de koers van het aandeel omhoog stuwten. Onze positie is dan ook dat niet-uitvoerende bestuurders die een prestatiegerelateerde beloning genieten niet onafhankelijk zijn. We hebben in 2018 in een telefoongesprek met de onderneming onze opvattingen nog eens met kracht herhaald en aangegeven dat we onze onvrede wederom met een negatieve stem tegen de niet-onafhankelijke, niet-uitvoerende bestuurders kracht zouden bijzetten, omdat we ons nog altijd zorgen maken over de onafhankelijkheid van het bestuur. In februari hebben we hierover nogmaals met de voorzitter van de remuneratiecommissie gesproken. Daarnaast hebben we vraagtekens gezet bij de noodzaak van zo'n grote toekenning aandelenopties aan de CEO, die ondanks het schandaal van de roosters van de piloten, de mediagekte over het vakbondslidmaatschap en een belangrijke aantasting van de aandeelhouderswaarde nog altijd aan het hoofd van Ryanair Holdings staat (en blijft).

## Oordeel

Ryanair houdt bij hoog en bij laag vol dat de uitkering van aandelenopties aan niet-uitvoerende bestuurders in lijn is met de verwachtingen van de Amerikaanse aandeelhouders. Dat is weinig steekhoudend, want de meerderheid van de aandeelhouders van Ryanair komt uit Europa. Voor wat betreft de grote toekenning van aandelenopties was de uitleg dat, gezien O'Leary's enorme persoonlijke vermogen, dit bedrag nodig was om de man bij het bedrijf te houden (de komende vijf jaar, om precies te zijn). Dat dit een efficiënte manier is om de broodnodige omslag in het bedrijf te realiseren, is dan misschien wel waar op de korte termijn. Maar als die opties op het maximumniveau onvoorwaardelijk worden, dan krijgt O'Leary EUR 100 miljoen in aandelen in handen. Daardoor zou de positie van de andere aandeelhouders verwateren. We zijn al met al niet tevreden met deze verklaringen. Het effect van de blijvende aanwezigheid van O'Leary aan de top op de corporate governance en op de langetermijnprestaties blijft ons zorgen baren.

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

 Laag

 Matig

 Bovengemiddeld

 Hoog

# Engagement casestudies

**Onderneming:** Schneider Electric SE

**Land:** Frankrijk

**Sector:** Industrie

**Prioriteitsbedrijf:** -

**ESG-risicoscore:** 

**Reactie op engagement:** Voldoende

**Thema:** Corporate governance

**Onderwerp:** Veel stemmen tegen bestuursbeloning

## Achtergrond

We hebben bij de jaarvergadering 2018 tegen diverse moties over de beloning van de voorzitter & CEO en de vice-CEO gestemd. Ruim 40% van de stemmen waren tegen de contractuele afspraken van de bedrijfstop en bijna 30% van de beleggers stemde tegen het complete beloningsbeleid van het energiebeheerconcern.

## Actie

We hebben voorafgaand aan de jaarvergadering 2019 met de 'lead independent director' gesproken over door Schneider ondernomen acties naar aanleiding van de aanzienlijke onvrede onder beleggers vorig jaar. We kregen gedetailleerde informatie over een aantal geplande wijzigingen, onder andere de afschaffing van elkaar overlappende criteria volgens de korte- en langetermijnbonusregeling, waardoor de bedrijfstop twee keer voor dezelfde prestaties kan worden beloond. In de langetermijnbonusregeling wordt in het vervolg meer waarde gehecht aan het totale aandeelhoudersrendement (TSR) in vergelijking met een duidelijke groep concurrenten ('peer group'). Het bestuur heeft daarnaast toegezegd de prestatiedoelstellingen uit alle bonusregelingen bekend te maken, in eerste instantie achteraf. De bepalingen van de contractuele afspraken zijn eveneens verduidelijkt. Het opvallendst was dat de bonustoekenning van de CEO niet meer direct onvoorwaardelijk wordt als deze op goede voet de onderneming verlaat. We wilden verder ook weten hoe de duurzaamheidsstrategie van Schneider in de beloningsregelingen is verwerkt.

## Oordeel

We waren bij met de duidelijke en open reacties, vooral voor wat betreft de in onze optiek toonaangevende integratie van duurzaamheidsmaatstaven in de bonusregeling voor de bedrijfstop. Niet helemaal overtuigd waren we van het argument dat het onvoorwaardelijk worden van een langetermijnbonus voor een totaal aandeelhoudersrendement onder het gemiddelde van de peer group als veeleisend kan worden aangemerkt. Ondanks verbeteringen in de vertrekregeling zijn we toch nog niet helemaal gerust op bepalingen die voorzien in het volledig onvoorwaardelijk worden van bepaalde toekenningen aan de CEO bij een eventuele verandering in de zeggenschap bij de onderneming. We zullen ons voorafgaand aan de jaarvergadering 2019 uitgebreid inlezen voordat we besluiten of we al dan niet het beloningsvoorstel steunen.

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

 Laag

 Matig

 Bovengemiddeld

 Hoog

# Engagement casestudies

**Onderneming:** Toray Industries Inc

**Land:** Japan

**Sector:** Basismaterialen

**Prioriteitsbedrijf:** -

**ESG-risicoscore:** 

**Reactie op engagement:** Voldoende

**Thema:** Corporate governance

**Onderwerp:** Bestuursstructuur en kapitaalallocatie

## Achtergrond

Toray is een van de invloedrijkste ondernemingen van Japan. Het concern in hoogwaardige materialen behoort al sinds jaar en dag tot de leiders van de Keidanren-bedrijvenlobby, die zich in de bestuurskamers van Japan jarenlang met hand en tand tegen de hervorming van de corporate governance heeft verzet. Ondanks de introductie van de corporate governance code in 2015 hanteert Toray nog altijd achterhaalde en weinig effectieve bestuurspraktijken. Het bestuur is de afgelopen paar jaar in omvang gekrompen van 25 naar 19 bestuurders. Volgens Toray zelf is dat een sterke vooruitgang, maar wij zien weinig verandering van betekenis, vooral voor wat betreft het aantal externe bestuurders. Op dit moment zijn 17 van de 19 bestuurders managers van de diverse bedrijfssonderdelen. Onze zorg is al jaren dat deze structuur belangrijke en lastige beslissingen in de weg staat (zoals de kapitaalallocatie), beslissingen die in het belang van minderheidsaandeelhouders maar niet van bepaalde executives zouden kunnen zijn. Belangrijk is vooral ook dat het bestuur hierdoor zijn toezichtsrol mogelijk niet goed kan vervullen. Dat is wel gebleken uit de vervalsing van de gegevens voor de kwaliteitsborging waar Toray onlangs bij betrokken is geraakt.

## Actie

Door het uitblijven van enige reactie van betekenis hebben we Toray eind 2018 van onze prioriteitenlijst gehaald. We zijn echter wel bij de onderneming blijven aandringen op verbeteringen in de bestuursstructuur. Zo hebben we in Londen met mensen van Toray over de governance gesproken en dan vooral over de rol van de onafhankelijke bestuurder. We zouden graag zien dat een van de huidige onafhankelijke bestuurders als bestuursvoorzitter wordt benoemd of dat er een nieuwe onafhankelijke bestuurder wordt aangetrokken om die rol op zich te nemen. We zijn van mening dat hiermee de dynamiek in de bestuurskamer zou veranderen voor wat betreft de huidige invloed van de voorzitter/CEO. SCSK. Een Japans bestuur met een vergelijkbare structuur, heeft dat onlangs ook gedaan en dit werd alom gezien als een positieve ontwikkeling. We zijn van plan de komende maanden de dialoog met Toray voort te zetten. Na de jaarvergadering willen we graag persoonlijk met de onderneming om de tafel gaan zitten.

## Oordeel

Positief aan het overleg was dat de onderneming openstond voor een openhartige discussie over corporate governance. In de argumenten zit al jaren geen beweging. Toray kan niet uitleggen hoe de huidige structuur (de bedrijfstop plus twee externen) de aandeelhouders ten goede komt. De onderneming loopt inmiddels flink achter bij de meeste grote Japanse bedrijven. Zonder een ingrijpende wijziging in de visie wordt het nog lastig voor Toray om zich te ontwikkelen in een tempo waar beleggers zich in kunnen vinden.

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

 Laag

 Matig

 Bovengemiddeld

 Hoog

# Engagement casestudies

**Onderneming:** Wal-Mart de Mexico SAB de CV

**Land:** Mexico

**Sector:** Dagelijkse consumentengoederen

**Prioriteitsbedrijf:** -

**ESG-risicoscore:** 

**Reactie op engagement:** Goed

**Thema:** Arbeidsomstandigheden

**Onderwerp:** Arbeidsrelaties

## Achtergrond

Walmex is met ruim 230.000 medewerkers de grootste particuliere werkgever van Mexico. Alleen al door de enorme omvang van het personeelsbestand loopt de onderneming een groter risico op arbeidsgerelateerde verstoringen dan de concurrentie. Daar komt nog bij dat Walmex voortdurend te maken heeft met publieke kritiek op de manier waarop de onderneming de werknemers behandelt en dat de van oudsher slechte relatie met de vakbonden in het verleden tot stakingen heeft geleid. Het management heeft een aanzienlijke inspanning geleverd om de arbeidsomstandigheden te verbeteren, zoals betere salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden, diversiteits- en inclusie-initiatieven, investeringen in training en ontwikkeling en sterkere werkwijzen voor de medewerkerbetrokkenheid. Die inspanningen werpen vruchten af: Walmex wordt nu vaker als een goede werkomgeving gezien en medewerkers worden ook beter behouden. De reputatie van Walmex blijft nog altijd enigszins aangetast.

## Actie

We hebben diverse malen met gesprekspartners bij Walmex overlegd, waaronder ook met het senior management. Ons verzoek: een nog grotere verbetering van de arbeidsomstandigheden bij de onderneming, naast een betere communicatie en engagement met de medewerkers, waaronder ook met vakbondsvertegenwoordigers. We hebben verder gevraagd om meer transparantie over de arbeidsomstandigheden en de prestaties, zoals de samenstelling van het personeel, het personeelsverloop en de gendergelijkheid. We zijn telkens weer onder de indruk van de mate waarin de onderneming openstaat voor engagement, alsook van de reikwijdte en ambitie van de acties die worden ondernomen om de waardepropositie voor de werknemers te verbeteren. De roep om een betere relatie met de vakbonden stuitte in eerste instantie op terughoudendheid, omdat er van beide kanten ernstig wantrouwen bestond. Er zijn echter duidelijke signalen dat de belofte van de overheid over arbeidshervormingen (waaronder meer transparantie over de collectieve onderhandelingen en vrijheid van vereniging) Walmex in de richting duwt van een betere relatie met de vakbonden. De onderneming heeft onlangs nog aangekondigd van plan te zijn met een nieuwe structuur voor collectieve onderhandelingen en contacten met de vakbonden te komen.

## Oordeel

De acties die het management van Walmex de afgelopen paar jaar heeft ondernomen om de arbeidsomstandigheden en de relatie met de medewerkers te verbeteren, lijken vruchten af te werpen en het organisatieklimaat (en daarmee uiteindelijk ook de tevredenheid van de medewerkers) te verbeteren. Recente gebeurtenissen, onder andere een dreigende staking over de lonen door een van de belangrijkste vakbonden en de (potentieel radicale) arbeidshervormingen die eraan zitten te komen, houden in dat er altijd latent arbeidsgerelateerde risico's voor de bedrijfsactiviteiten blijven. Hoewel wij dat onderkennen, denken we toch dat die risico's beheersbaar zijn (en op dit moment effectief beheerst worden). Prijzenswaardig is dat Walmex zich blijft ontwikkelen voor wat betreft de relatie met het personeel en blijft werken aan aantrekkelijke en eerlijke arbeidsomstandigheden. Dat moet uiteindelijk ook een betere retentiegraad en (minstens zo belangrijk) een verhoogde productiviteit opleveren. We blijven ook in de toekomst met de onderneming over deze zaken in gesprek.

**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: hoog

In onderstaande tabellen staan alle ondernemingen waarmee wij het afgelopen kwartaal namens u contact hebben gehad en die het afgelopen kwartaal 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 online **reo**® Partner Portal.

Naam	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	Thema's						
				Milieu-standaarden	Bedrijfsethiek	Mensenrechten	Arbeidsomstandigheden	Volksgezondheid	Ondernemingsbestuur	Klimaatverandering
America Movil SAB de CV	Mexico	Telecommunicatie		●	●				●	●
ANTA Sports Products Ltd	China	Duurzame consumentengoederen	✓						●	
Canadian Natural Resources Ltd	Canada	Energie							●	
Constellation Software Inc	Canada	IT							●	
Crown Holdings Inc	VS	Basismaterialen	✓				●			
Dollar General Corp	VS	Duurzame consumentengoederen					●			
Dollar Tree Inc	VS	Duurzame consumentengoederen					●			
Hong Leong Financial Group Bhd	Maleisië	Financiële instellingen		●		●				●
JD.com Inc	China	Duurzame consumentengoederen			●					
JPMorgan Chase & Co	VS	Financiële instellingen							●	
Magnit PJSC	Rusland	Dagelijkse consumentengoederen							●	
McDonald's Corp	VS	Duurzame consumentengoederen		●						●
Mexichem SAB de CV	Mexico	Basismaterialen	✓	●			●			
RioCan Real Estate Investment Trust	Canada	Onroerend goed							●	
Ryanair Holdings PLC	Ierland	Industrie	✓		●				●	
SmartCentres Real Estate Investment Trust	Canada	Onroerend goed							●	
Universal Robina Corp	Filipijnen	Dagelijkse consumentengoederen	✓						●	
Vale SA	Brazilië	Basismaterialen		●		●			●	
Yum! Brands Inc	VS	Duurzame consumentengoederen		●						●

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	Klimaatverandering
Ameren Corp	VS	Nutsbedrijven							●	●
Bangkok Bank PCL	Thailand	Financiële instellingen		●		●				●
Bayer AG	Duitsland	Gezondheidszorg	✓		●					
BCE Inc	Canada	Telecommunicatie							●	
Canadian Pacific Railway Ltd	Canada	Industrie							●	
Costco Wholesale Corp	VS	Dagelijkse consumentengoederen					●			
Coway Co Ltd	Zuid-Korea	Duurzame consumentengoederen	✓				●	●		
Electric Power Development Co Ltd	Japan	Nutsbedrijven							●	●
Glencore PLC	Zwitserland	Basismaterialen								●
HSBC Holdings PLC	VK	Financiële instellingen	✓		●				●	
Inner Mongolia Yili Industrial Group Co Ltd	China	Dagelijkse consumentengoederen						●		
Krung Thai Bank PCL	Thailand	Financiële instellingen		●		●				●
Kuala Lumpur Kepong Bhd	Maleisië	Dagelijkse consumentengoederen		●			●			
Malaysia Airports Holdings Bhd	Maleisië	Industrie								●
Methanex Corp	Canada	Basismaterialen							●	
Restaurant Brands International Inc	Canada	Duurzame consumentengoederen		●					●	●
Tenaga Nasional Bhd	Maleisië	Nutsbedrijven								●
Top Glove Corp Bhd	Maleisië	Gezondheidszorg					●		●	
Wal-Mart de Mexico SAB de CV	Mexico	Dagelijkse consumentengoederen		●	●		●	●		●

**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	Klimaatverandering
Algonquin Power & Utilities Corp	Canada	Nutsbedrijven								
AMMB Holdings Bhd	Maleisië	Financiële instellingen		●		●				●
Apple Inc	VS	IT			●					
Banco Santander SA	Spanje	Financiële instellingen							●	
Bank Rakyat Indonesia Persero Tbk PT	Indonesië	Financiële instellingen		●						
Canadian Apartment Properties REIT	Canada	Onroerend goed							●	
Canadian National Railway Co	Canada	Industrie							●	
Chipotle Mexican Grill Inc	VS	Duurzame consumentengoederen		●						●
Deutsche Bank AG	Duitsland	Financiële instellingen							●	
DNB ASA	Noorwegen	Financiële instellingen			●					
Domino's Pizza Inc	VS	Duurzame consumentengoederen		●						●
Duke Energy Corp	VS	Nutsbedrijven	✓	●						
Experian PLC	VK	Industrie			●					
Facebook Inc	VS	IT			●	●			●	
Fomento Economico Mexicano SAB de CV	Mexico	Dagelijkse consumentengoederen		●				●		
Fortis Inc	Canada	Nutsbedrijven							●	●
GlaxoSmithKline PLC	VK	Gezondheidszorg	✓		●					
Goldman Sachs Group Inc/The	VS	Financiële instellingen			●				●	
Great-West Lifeco Inc	Canada	Financiële instellingen							●	
Lloyds Banking Group PLC	VK	Financiële instellingen			●					
Metro Inc	Canada	Dagelijkse consumentengoederen							●	
Naspers Ltd	Zuid-Afrika	Duurzame consumentengoederen			●					
Onex Corp	Canada	Financiële instellingen							●	
POSCO	Zuid-Korea	Basismaterialen	✓						●	●
PTT Exploration & Production PCL	Thailand	Energie								●
PTT PCL	Thailand	Energie								●
Royal Bank of Canada	Canada	Financiële instellingen			●				●	
Royal Dutch Shell PLC	Nederland	Energie	✓			●				●
Royal Mail PLC	VK	Industrie	✓						●	
Smith & Nephew PLC	VK	Gezondheidszorg			●					
SNC-Lavalin Group Inc	Canada	Industrie							●	
Suncor Energy Inc	Canada	Energie	✓						●	
Sysco Corp	VS	Dagelijkse consumentengoederen					●			
Tesco PLC	VK	Dagelijkse consumentengoederen					●			
Titan Co Ltd	India	Duurzame consumentengoederen							●	
TMB Bank PCL	Thailand	Financiële instellingen		●		●				●
Wolters Kluwer NV	Nederland	Industrie			●					

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	Klimaatverandering
ABN AMRO Group NV	Nederland	Financiële instellingen		●						●
Amadeus IT Group SA	Spanje	IT			●					
Ashtead Group PLC	VK	Industrie							●	
AstraZeneca PLC	VK	Gezondheidszorg			●					
Bank Mandiri Persero Tbk PT	Indonesië	Financiële instellingen	✓	●						
BASF SE	Duitsland	Basismaterialen	✓	●						
BNP Paribas SA	Frankrijk	Financiële instellingen		●		●	●		●	●
Brookfield Asset Management Inc	Canada	Financiële instellingen							●	
Canadian Imperial Bank of Commerce	Canada	Financiële instellingen							●	
CGI Inc	Canada	IT							●	
CIMB Group Holdings Bhd	Maleisië	Financiële instellingen		●		●				●
Clicks Group Ltd	Zuid-Afrika	Dagelijkse consumentengoederen							●	
Danone SA	Frankrijk	Dagelijkse consumentengoederen			●			●		
easyJet PLC	VK	Industrie			●					
Fast Retailing Co Ltd	Japan	Duurzame consumentengoederen					●			
Franco-Nevada Corp	Canada	Basismaterialen							●	
General Mills Inc	VS	Dagelijkse consumentengoederen			●			●		
George Weston Ltd	Canada	Dagelijkse consumentengoederen					●		●	
Henkel AG & Co KGaA	Duitsland	Dagelijkse consumentengoederen			●					
ING Groep NV	Nederland	Financiële instellingen	✓		●				●	
Intact Financial Corp	Canada	Financiële instellingen							●	
Intertek Group PLC	VK	Industrie							●	
J Sainsbury PLC	VK	Dagelijkse consumentengoederen			●					
Julius Baer Group Ltd	Zwitserland	Financiële instellingen			●					
Kasikornbank PCL	Thailand	Financiële instellingen		●		●				●
Kerry Group PLC	Ierland	Dagelijkse consumentengoederen		●					●	
Kingspan Group PLC	Ierland	Industrie							●	
Legal & General Group PLC	VK	Financiële instellingen			●					
Loblaw Cos Ltd	Canada	Dagelijkse consumentengoederen					●		●	
Malayan Banking Bhd	Maleisië	Financiële instellingen		●		●				●
Manulife Financial Corp	Canada	Financiële instellingen							●	
Mastercard Inc	VS	IT	✓		●					
Merck KGaA	Duitsland	Gezondheidszorg			●					
Microsoft Corp	VS	IT			●					
Mr Price Group Ltd	Zuid-Afrika	Duurzame consumentengoederen							●	
Muangthai Capital PCL	Thailand	Financiële instellingen		●		●				●
Novo Nordisk A/S	Denemarken	Gezondheidszorg			●					
Oversea-Chinese Banking Corp Ltd	Singapore	Financiële instellingen		●		●				
Prudential PLC	VK	Financiële instellingen			●					

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	Klimaatverandering
PSP Swiss Property AG	Zwitserland	Onroerend goed							●	
Public Bank Bhd	Maleisië	Financiële instellingen		●		●				●
RELX PLC	VK	Industrie			●					
RHB Bank Bhd	Maleisië	Financiële instellingen							●	
Schneider Electric SE	Frankrijk	Industrie		●	●				●	●
Sime Darby Plantation Bhd	Maleisië	Dagelijkse consumtengoederen		●			●			
Smurfit Kappa Group PLC	Ierland	Basismaterialen		●					●	
Sun Life Financial Inc	Canada	Financiële instellingen							●	
Swedbank AB	Zweden	Financiële instellingen							●	
Swiss Prime Site AG	Zwitserland	Onroerend goed							●	
Teck Resources Ltd	Canada	Basismaterialen							●	
Teleperformance	Frankrijk	Industrie		●			●		●	
Toronto-Dominion Bank/The	Canada	Financiële instellingen							●	
UBS Group AG	Zwitserland	Financiële instellingen		●		●	●			●
Vermilion Energy Inc	Canada	Energie							●	
Wesfarmers Ltd	Australië	Dagelijkse consumtengoederen							●	

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 het afgelopen kwartaal 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	Klimaatverandering	
Amdocs Ltd	VS	IT			●					●	

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

Laag
  Matig
  Bovengemiddeld
  Hoog

# Milestones per onderneming

In de onderstaande tabel ziet u alle ondernemingen terug waar wij namens u het afgelopen kwartaal een mijlpaal ('milestone') hebben geboekt. Dit betreft ondernemingen die het afgelopen kwartaal 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 online **reo**<sup>®</sup> Partner Portal.

Naam	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore	Thema's						
					Milieu-standaarden	Bedrijfsethiek	Mensenrechten	Arbeidsomstandigheden	Volksgezondheid	Ondernemingsbestuur	Klimaatverandering
 Samsung Electronics Co Ltd	Zuid-Korea	IT									
 Acuity Brands Inc	VS	Industrie									
America Movil SAB de CV	Mexico	Telecommunicatie									
Amorepacific Corp	Zuid-Korea	Dagelijkse consumentengoederen									
Glencore PLC	Zwitserland	Basismaterialen									
HSBC Holdings PLC	VK	Financiële instellingen									
Hyundai Motor Co	Zuid-Korea	Duurzame consumentengoederen									
Korean Air Lines Co Ltd	Zuid-Korea	Industrie									
Kubota Corp	Japan	Industrie									
Nestle SA	Zwitserland	Dagelijkse consumentengoederen									
Pernod Ricard SA	Frankrijk	Dagelijkse consumentengoederen									
Ryanair Holdings PLC	Ierland	Industrie									
Segro PLC	VK	Onroerend goed									
Varian Medical Systems Inc	VS	Gezondheidszorg									
Walgreens Boots Alliance Inc	VS	Dagelijkse consumentengoederen									
Wal-Mart de Mexico SAB de CV	Mexico	Dagelijkse consumentengoederen									
 Becton Dickinson and Co	VS	Gezondheidszorg									
Coca-Cola Co	VS	Dagelijkse consumentengoederen									
Costco Wholesale Corp	VS	Dagelijkse consumentengoederen									
Korea Electric Power Corp	Zuid-Korea	Nutsbedrijven									
Merlin Properties Socimi SA	Spanje	Onroerend goed									
Swiss Prime Site AG	Zwitserland	Onroerend goed									

**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
Samsung Electronics Co Ltd	Zuid-Korea	IT	-	

## Milestone:

Milestone: Nieuwe onafhankelijke, externe bestuurders

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Samsung heeft twee extra onafhankelijke externe bestuurders benoemd. De meerderheid van het bestuur bestaat nu uit onafhankelijke externe bestuurders. Na belangrijke bedrijfsschandalen hebben we in april 2018 met de voorzitter gesproken over verdere veranderingen op bestuursniveau.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Acuity Brands Inc	VS	Industrie	-	

## Milestone:

Milestone: Toezegging publicatie duurzaamheidsverslag

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Acuity Brands maakte bekend dat het eerste duurzaamheidsverslag in 2019 verschijnt en dat dit jaarlijks zal worden bijgewerkt. We hadden ons bij de jaarvergadering 2018 achter een motie geschaard waarin de aandeelhouders de onderneming oproepen om in een jaarlijks duurzaamheidsverslag de korte- en langetermijnreacties op duurzaamheidskwesties te beschrijven.

## 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
America Movil SAB de CV	Mexico	Telecommunicatie	-	

## Milestone:

Milestone: Publicatie beleid gegevensbescherming

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

America Movil is met een totaalpakket richtlijnen gekomen voor de bescherming van de persoonsgegevens. We hadden op actie aangedrongen met als argument dat een betere beheersing van de risico's het vertrouwen van de klant en de financiële resultaten ten goede konden komen.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Amorepacific Corp	Zuid-Korea	Dagelijkse consumenten-goederen	-	

## Milestone:

Milestone: Verbetering onafhankelijkheid bestuur

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Amorepacific heeft twee extra onafhankelijke externe bestuurders benoemd. De meerderheid van het bestuur bestaat nu uit onafhankelijke externe bestuurders. We hebben in april 2018 met Amorepacific gesproken over verdere veranderingen op bestuursniveau.

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
Glencore PLC	Zwitserland	Basismaterialen	-	

**Milestone:**

Milestone: Toezegging afstemming strategie op doelen Parijs

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

Glencore heeft verklaard een positieve bijdrage aan de energietransitie te zullen leveren door de productiecapaciteit in kolen tot het huidige niveau te beperken, door investeringen in grondstoffen die essentieel zijn voor die transitie prioriteit te geven en door de doelstellingen, informatieverschaffing en remuneratie zodanig aan te scherpen dat ze die toezegging nog beter weerspiegelen en ondersteunen. Als een van de grootste kolenproducenten in de wereld is Glencore sterk blootgesteld aan klimaatrisico's. De onderneming kan een bepalende rol spelen in het tempo waarin de energietransitie zich voltrekt. Deze toezegging is een belangrijke eerste stap voor een betere beheersing van de klimaatrisico's en een positieve bijdrage aan de energietransitie. Als actief lid van het Climate Action 100+ engagementproject met Glencore hebben we bijgedragen aan de dialoog die tot deze belangrijke stap heeft geleid.

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

**Milestone:**

Milestone: Verlaging pensioenbijdragen bedrijfstop

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

HSBC heeft het remuneratiebeleid verbeterd door de al te gulle pensioenbijdrage aan topmanagers te verlagen, deze beter af te stemmen op wat de rest van het personeel krijgt en door al lang gevoelde zorgpunten van beleggers aan te pakken. Deze verbeteringen zijn het gevolg van directe contacten met de Britse bank in talloze bijeenkomsten en via brancheorganisaties. In het verleden hebben we ons daarnaast ook met onze stemactiviteit verzet tegen de beloningsstructuur (vanwege de slechte praktijken).

**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
Hyundai Motor Co	Zuid-Korea	Duurzame consumenten-goederen	-	

**Milestone:**

Milestone: Verbetering onafhankelijkheid bestuur

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

Hyundai heeft twee extra onafhankelijke externe bestuurders benoemd. Het percentage onafhankelijke externe bestuurders is hiermee verhoogd. We hebben in april 2018 met Hyundai gesproken over verdere veranderingen op bestuursniveau.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Korean Air Lines Co Ltd	Zuid-Korea	Industrie	-	

**Milestone:**

Milestone: Vertrek voorzitter/CEO uit bestuur

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

De voorzitter/CEO is na de recente jaarvergadering afgetreden. De meerderheid van de aandeelhouders had tegen zijn herbenoeming gestemd. Onze tegenstem was een uiting van onze zorg over schandalen waarbij familieleden waren betrokken en het feit dat hij zich niets aan de zorgen van de minderheidsaandeelhouders gelegen liet liggen.

**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
Kubota Corp	Japan	Industrie	-	

**Milestone:**

Milestone: Verbetering onafhankelijkheid bestuur

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

Kubota heeft extra onafhankelijke bestuurders benoemd. De onderneming heeft hiermee de in onze optiek minimaal aanvaardbare drempel van een derde onafhankelijkheid in het bestuur bereikt. We hadden voorheen om verandering te bewerkstelligen tegen de benoeming van bestuurders gestemd.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Nestle SA	Zwitserland	Dagelijkse consumenten-goederen	✓	

**Milestone:**

Milestone: Nadere toezeggingen plastic-verbruik

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

Nestlé heeft diverse acties bekendgemaakt die de milieurisico's en -effecten van het gebruik van plastic moeten tegengaan. Zo wordt het Global Commitment van de Ellen MacArthur Foundation ondertekend, richt de onderneming het Nestlé Institute of Packaging Sciences op voor het ontdekken en ontwikkelen van functionele, veilige en milieuvriendelijke verpakkingen, en zegt Nestlé toe om in 2025 plastic te hebben uitgefaseerd dat niet of moeilijk te recyclen valt. We hebben de onderneming aangespoord om het probleem van het gebruik en het verwijderen van plastic verpakkingen aan te pakken.

**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
Pernod Ricard SA	Frankrijk	Dagelijkse consumenten-goederen	-	

**Milestone:**

Milestone: Benoeming 'lead independent director'

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

Pernod Ricard heeft een 'lead independent director' benoemd, conform best practice voor ondernemingen die het voorzitterschap en de functie van CEO combineren.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Ryanair Holdings PLC	Ierland	Industrie		

**Milestone:**

Milestone: Aankondiging vertrek voorzitter Ryanair

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

Ryanair heeft bekendgemaakt dat de al vele jaren meedraaiende voorzitter in 2020 aftreedt. We zetten ook al jaren vraagtekens bij de effectiviteit en onafhankelijkheid van het bestuur. Dat ook andere beleggers deze mening delen, werd bij de meest recente jaarvergadering wel duidelijk: bijna 30% stemde tegen zijn herbenoeming. We hopen dat deze stap tot verdere vernieuwing van het bestuur leidt.

**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
Segro PLC	VK	Onroerend goed	-	

## Milestone:

Milestone: Verbetering diversiteit bestuur

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Segro heeft twee nieuwe vrouwelijke bestuurders met een sterke zakelijke achtergrond benoemd. Het diversiteitsprofiel van het bestuur is hiermee verbeterd. We hadden samen met een groep beleggers in een gesprek met de voorzitter aangedrongen op een oplossing voor de geringe diversiteit in het bestuur.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Varian Medical Systems Inc	VS	Gezondheidszorg	-	

## Milestone:

Milestone: Verbetering afstemming beloning op prestaties

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

De onderneming heeft de afstemming van de beloning op de prestaties in het remuneratiebeleid verbeterd door het percentage van de aandelenbonus voor het topmanagement te verhogen dat aan prestatievoorwaarden moet voldoen en door de prestatietermijn te verlengen van één naar drie jaar. Op die manier ontstaat er een betere afstemming tussen de beloning van de bedrijfstop en de prestaties van de onderneming. We hebben bij eerdere jaarvergaderingen deze uitkomst door de uitoefening van ons stemecht gestimuleerd.

## 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
Walgreens Boots Alliance Inc	VS	Dagelijkse consumptiegoederen	-	

**Milestone:**

Milestone: Verbetering afstemming beloning op prestaties

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

Verbeterden de afstemming van de beloning in het remuneratiebeleid door het verhogen van het aan prestatievoorwaarden gerelateerde percentage van de aandelenbonus voor het topmanagement. Op die manier ontstaat er een betere afstemming tussen de beloning van de bedrijfstop en de prestaties van de onderneming. Hoofdzakelijk om deze reden stemden we al jaren tegen de beloningsvoorstellen.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Wal-Mart de Mexico SAB de CV	Mexico	Dagelijkse consumptiegoederen	-	

**Milestone:**

Milestone: Energie en CO<sub>2</sub>-doelstellingen

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

Walmex heeft doelstellingen voor energie-intensiteit en de verlaging van de CO<sub>2</sub>-uitstoot geformuleerd en bekendgemaakt. Om precies te zijn: in 2025 moet de energie-intensiteit met 25% omlaag zijn en de CO<sub>2</sub>-uitstoot met 18%. De formulering van doelstellingen versterkt de bewaking van en verantwoording over de emissiebeheerinspanningen. Uiteindelijk kan een en ander ook kostenbesparingen opleveren.

**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
Becton Dickinson and Co	VS	Gezondheidszorg	-	

## Milestone:

Milestone: Afschaffing vereiste supermeerderheid bij stemmen

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Bij de jaarvergadering 2019 is de voorwaarde van een supermeerderheid bij een statutenwijziging afgeschaft. De aandeelhouders krijgen hiermee meer zeggenschap over de manier waarop het bedrijfsbestuur is ingericht.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Coca-Cola Co	VS	Dagelijkse consumptiegoederen	✓	

## Milestone:

Milestone: Bekendmaking verbruik plastic

## Impact op beleggerswaarde:



## Omschrijving milestone:

Coca-Cola heeft voor het eerst publiek bekendgemaakt hoeveel er op jaarbasis aan plastic verpakkingen wordt gebruikt. Dit is een belangrijke stap voor de verbetering van de transparantie over het gebruik en het verwijderen van plastic flessen. Belangrijk is vooral ook dat Coca-Cola zich hiermee meer lijkt in te spannen om de milieurisico's en de gevolgen van het gebruik van plastic te beheersen. Op deze manier kunnen beleggers op hun beurt de geboekte voortgang volgen en bewaken.

## 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
Costco Wholesale Corp	VS	Dagelijkse consumenten-goederen	-	

**Milestone:**

Milestone: Afschaffing vereiste supermeerderheid bij stemmen

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

Bij de jaarvergadering 2019 is de voorwaarde van een supermeerderheid bij een statutenwijziging afgeschaft. De aandeelhouders krijgen hiermee meer zeggenschap over de manier waarop het bedrijfsbestuur is ingericht.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Korea Electric Power Corp	Zuid-Korea	Nutsbedrijven	-	

**Milestone:**

Milestone: Reactie Carbon Disclosure Project

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

Korea Electric Power heeft de transparantie over de CO<sub>2</sub>-strategie verhoogd door op het Carbon Disclosure Project (CDP) te reageren. Meten en rapporteren over klimaatverandering dragen bij aan een sterkere beheersing van CO<sub>2</sub>-gerelateerde risico's en kansen. Wij hadden de onderneming al eerder aangemoedigd om binnen het CDP-raamwerk te rapporteren.

**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
Merlin Properties Socimi SA	Spanje	Onroerend goed	-	

**Milestone:**

Milestone: Verbetering informatieverschaffing topbeloningen

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

Merlin Properties heeft, conform onze engagementverzoeken, het aandeel verhoogd van de bonustoekenningen aan het topmanagement dat is gekoppeld aan duidelijk bekendgemaakte, voortvarende en uitdagende prestatiedoelstellingen.

Onderneming	Land	Sector	Prioriteitsbedrijf	ESG-risicoscore
Swiss Prime Site AG	Zwitserland	Onroerend goed	-	

**Milestone:**

Milestone: Benoeming 'lead independent director'

**Impact op beleggerswaarde:**



**Omschrijving milestone:**

Swiss Prime Site heeft Mario Series aangewezen als de facto 'lead independent director'. Een van zijn verantwoordelijkheden: contactpunt voor beleggers. Naar de mening van het bestuur beschikt hij zowel over de ervaring als over de tijd om de dialoog met beleggers aan te gaan. Wij hadden bij de onderneming aangedrongen op de benoeming van een 'lead independent director'.

**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

# Bijlage: Viewpoints 2019

## Januari

- Bestuurlijke hervorming in Zuid-Korea - Zo niet nu, wanneer dan?

## Februari


- De lat hoger leggen op het gebied van gegevensbescherming

Uitsluitend voor professionele beleggers

Vertrouwelijk

### ESG Viewpoint

maart 2019



Uitsluitend voor professionele beleggers

### ESG Viewpoint

maart 2019



Uitsluitend voor professionele beleggers

Vertrouwelijk

### ESG Viewpoint

februari 2019



**Bijlage: De lat hoger leggen op het gebied van gegevensbescherming**

**De lat hoger leggen op het gebied van**

waarop we ons dagelijks  
leren waarop we winkelen  
tot hoe we in contact  
stelt ons in staat om meer  
rmeerd te zijn dan ooit  
aanzienlijke hoeveelheden  
erdeel zijn geworden  
in commercieel product zijn

het gebruik van persoonsgegevens  
bescherming voorafgaand  
is wie of persoonlijke informatie  
te goed data wordt beschermd.  
even hier niet afgif goed mee  
persoonlijke data die  
ervan het bewijs. Dit alles heeft  
rijgevoers als eindgebruikers  
meer

red te houden met het snelle  
plakking in opsporing op  
sporing in de vorm van de  
3), hier is er niet 2018 te wettig

h. We zullen nooit het  
zonder het volledige  
van maken.

betrokkenheid  
in het niveau van  
ing op de AVG en

ind overzicht had op de

in zakelijke berichten  
in te bevestigen

waars alle wereld  
en klantgegevens

gecollecteerd voor een  
gebied van de AVG,  
plakking

aan oprechte dat  
vermogen dit het uit van

te hebben de  
meest wordt gegeven

met de aangewezen voor  
aan het Auditcomité

Verwijst

Verwijst



**Dinko Jovanovic**  
Vice President, Regionale  
Investment

**Contact**

hi@fml.nl of via de  
+31 (0)20 542 3758  
info@fml.com.nl  
klijnges.nl  
fml-global-asset-management  
Nederland

**Bestuurlijke hervorming in Zuid-Korea - Zo niet nu, wanneer dan?**

Deze visie op de hervorming van het ondernemingsbestuur in Zuid-Korea

**Samenvatting**

- Op papier klinkt de naam voor het ondernemingsbestuur in Zuid-Korea sterk op de Britse Amerikaanse 'best practice', met een schieding tussen eigenaren en bestuur. Deze schieding is in werkelijkheid echter, het op behoud, grotendeels doelwitloos. De Koreaanse regering, a.w.z. lager dan verwachte bestuursveranderingen, komt voort uit diepgaandere problemen met het ondernemingsbestuur. Onder meer op het gebied van kapitaalallocatie, de eigenaarsstructuur en de afwezigheid van het bestuur.
- President Moon Jae-in kreeg bij zijn benoeming in maart 2017 een mandaat voor sociale en politieke hervormingen. In combinatie met druk van de maatschappij en investeerders ontstonden mogelijkheden om forse hervormingen in het bedrijfsleven aan te pakken. In 2019 zullen bedrijven verdere bestuursveranderingen implementeren.
- Tijdens onze reis naar Seoul in 2018 wilden wij meer inzichten krijgen in de bereidheid van bedrijven om betere bestuursstructuren te voeren. Circulaire bestuursstructuren en de effectiviteit van externe bestuursstructuren vroegen nog steeds de markt. Dit leidt tot slechter beslissingen op het gebied van kapitaalallocatie voor middelgroot- en kleinbedrijven. Gesprekken met externe bestuurders gaven ons beter zicht op de ontwikkeling van hun rol binnen de progressieve bedrijven.
- De hoop van investeerders op bestuursveranderingen bleek al eerder teken te geven op een aantal de politiek, bestuurders en beleggers duurzame zithare worden zijn het verandering en er ook vooruitgang is gebouwd, is het onwaarschijnlijk dat er snel een volledige verandering zal plaatsvinden. De stem van internationale investeerders in dit proces is nog nooit zo belangrijk geweest.

**Aan te ragen**

De namen voor ondernemingsbestuur in Zuid-Korea zijn al decennialang een roep voor internationale beleggers. Dit is nog versterkt door andere markten in de wereld geografische regio hebben ingezet op verbetering van de bestuursnormen om zichzelf te aantrekkelijker te maken voor buitenlandse investeringen.


BMO Global Asset Management

Verwijst



## Contact

### BMO Global Asset Management - Nederland

 020-582 3000

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

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