

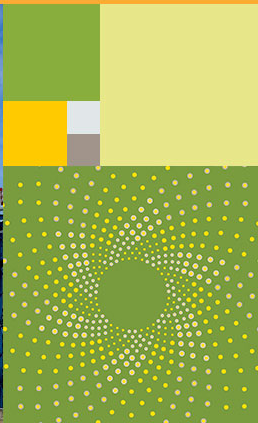


Knowledge grows

Integrert rapportering

Fagsamling åpenhet og rapportering
25 November 2020

Lars Røsæg
CFO Yara International ASA



Agenda

- **Kort om Yara**
- Integrert rapportering - reisen så langt

1905



The power of one idea: extract nitrogen from the air

Our three remarkable founders asked brave questions and took bold action to solve a human challenge.

Their collaboration saved lives, fed millions and helped farmers create profitable businesses.



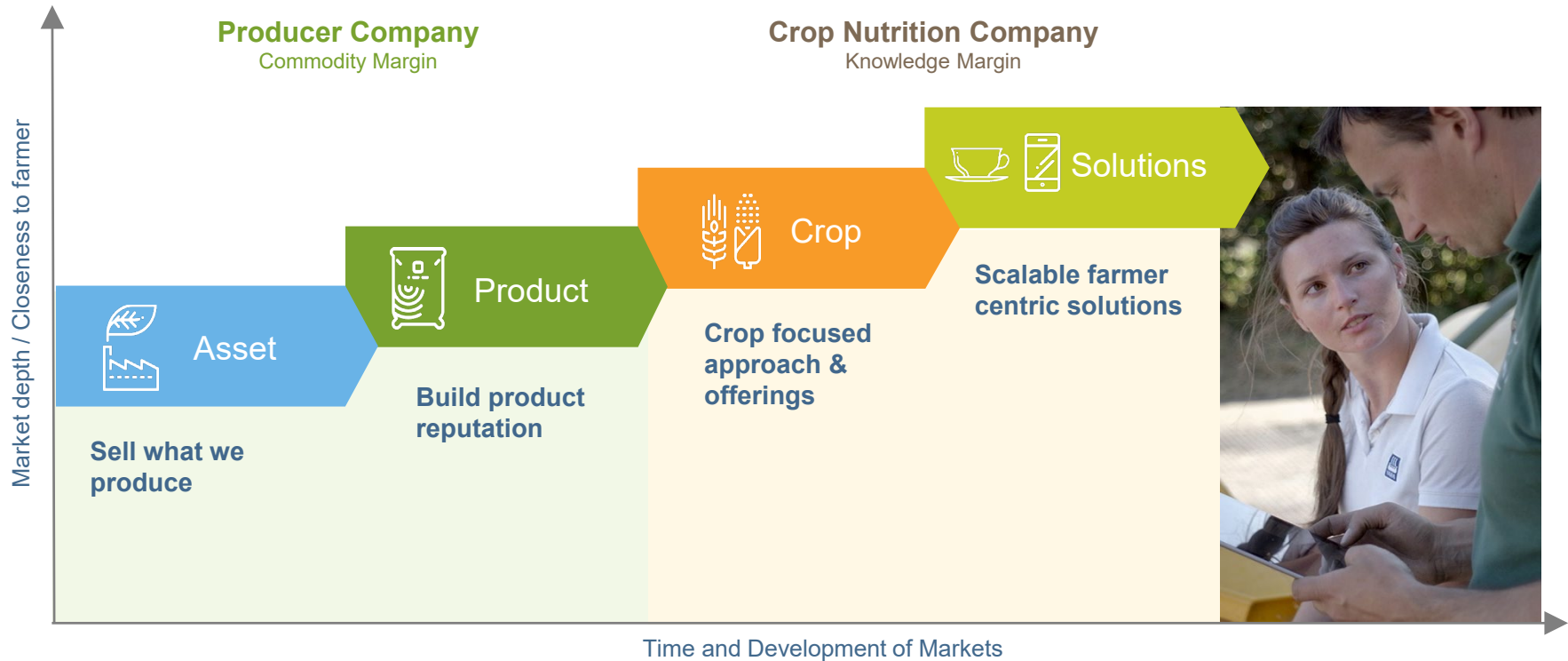
Our Mission

Responsibly feed the world
and protect the planet

Our Vision

A collaborative society;
a world without hunger;
a planet respected.

Our journey from pure producer to the Crop Nutrition Company for the Future



Mineralgjødsel reduserer avskoging

Fertilizer - an efficient solar energy catalyst

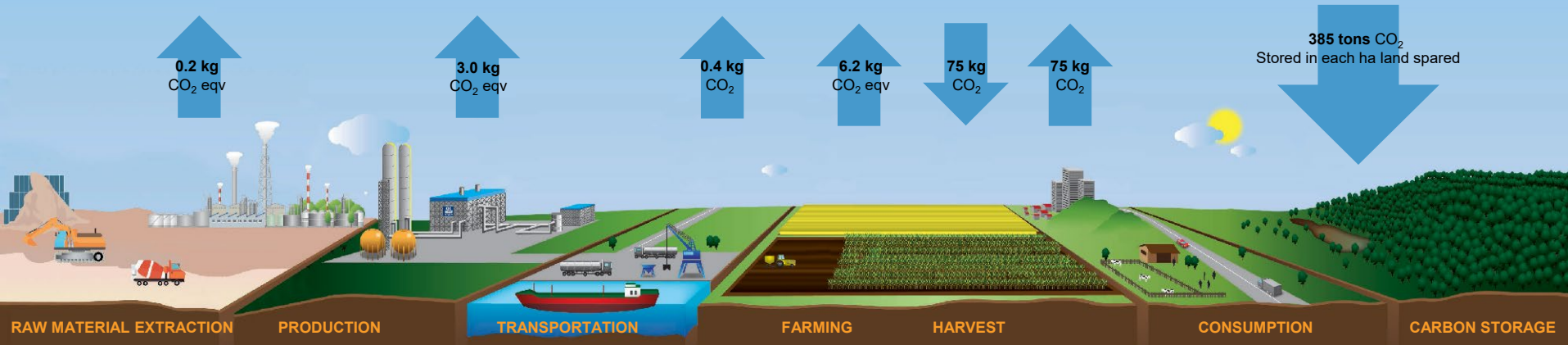
- Production is a marginal part of the carbon footprint; efficient application is more important
- Huge positive effects of fertilizer use, since higher yields enable lower land area use

Production

- Yara's production is more energy-efficient than competitor average

Application

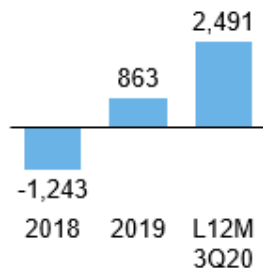
- Higher efficiency with nitrates
- Precision farming tools



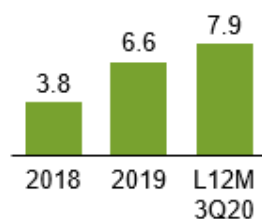
Emission figures as kg CO_{2e} per kg N in fertilizer product

Finansielle resultater er signifikant forbedret de senere år

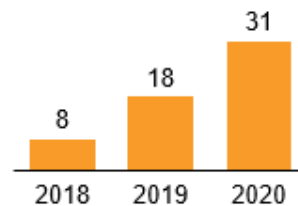
Free cash flow (MUSD)



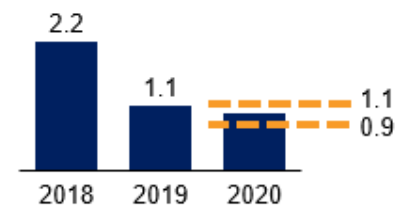
Return on capital (ROIC)



Cash distributions per share (NOK)



Committed capex (BUSD)



- Fokus på driftsforbedring og gjennomføring av prosjekter
- Ny kapitalallokeringspolitikk sommeren 2019
- Reorganisering til regional struktur juni 2020 understøtter holistisk verdiskapingsfokus

Agenda

- Kort om Yara
- **Integrert rapportering - reisen så langt**

Aller først....

- Rapportering er ikke et mål i seg selv, men kan være et viktig virkemiddel i å endre underliggende atferd
- Uten en gjennomgripende endring i underliggende prosesser og tenkning rundt måloppnåelse vil man ikke oppnå varige resultater

Historisk har mange aktører sett på ikke-finansielle mål som noe annet enn selve verdiskapningen

- **Strategi**
- **Risk**
- **Forretningsmodell**
- **Finansrapport**

Rapporter på
verdiskapning

Etterleve, forbedre
og rapportere på
øvrige krav og
forventninger

- **Etikk**
- **Helse, miljø,
sikkerhet**
- **Bærekraftrapport**

Norske myndigheter er en drivende kraft, i forkant av markedene, og legger med det til rette for et konkurransefortrinn for norsk næringsliv

- *Vi har tydeligere forventninger til selskapene og forventninger på flere områder som vi mener bidrar til verdiskaping og måloppnåelse. Eksempler på noen nye konkrete forventninger er forventninger om en bærekraftig verdiskapingsplan, en begrunnet offentlig tilgjengelig skattepolicy og mål om økt mangfold og bedre kjønnsbalanse.*
- Statsråden i forbindelse med lanseringen av Eierskapsmeldingen, November 2019

Boks 10.1 Hvem er selskapet til for?

Det har lenge vært en debatt internasjonalt om fundamentale begrensninger i kapitalmarkedets evne til å allokere kapital på en best mulig måte. Måten flere markeder er konstruert på kan fremme kortsiktige interesser på bekostning av mer langsiktige interesser. Flere investorer og andre interessenter har etterspurt at selskapene definerer sin hensikt¹, det vil si hvorfor selskapet eksisterer, ut over å levere avkastning til eierne. Et selskaps hensikt beskriver selskapets rolle i samfunnet, inkludert hvilken langsiktig nytte selskapet gir sine kunder og andre nøkkelinteressenter. En veldefinert hensikt kan gi retning til selskapets arbeid med strategi, kultur og langsiktig kapitalallokering.

For selskapene i kategori 3 vil selskapets hensikt ofte følge av statens begrunnelse for eierskapet og statens mål som eier.

Q Forstørr bilde



Figur 10.2 Selskapets hensikt.

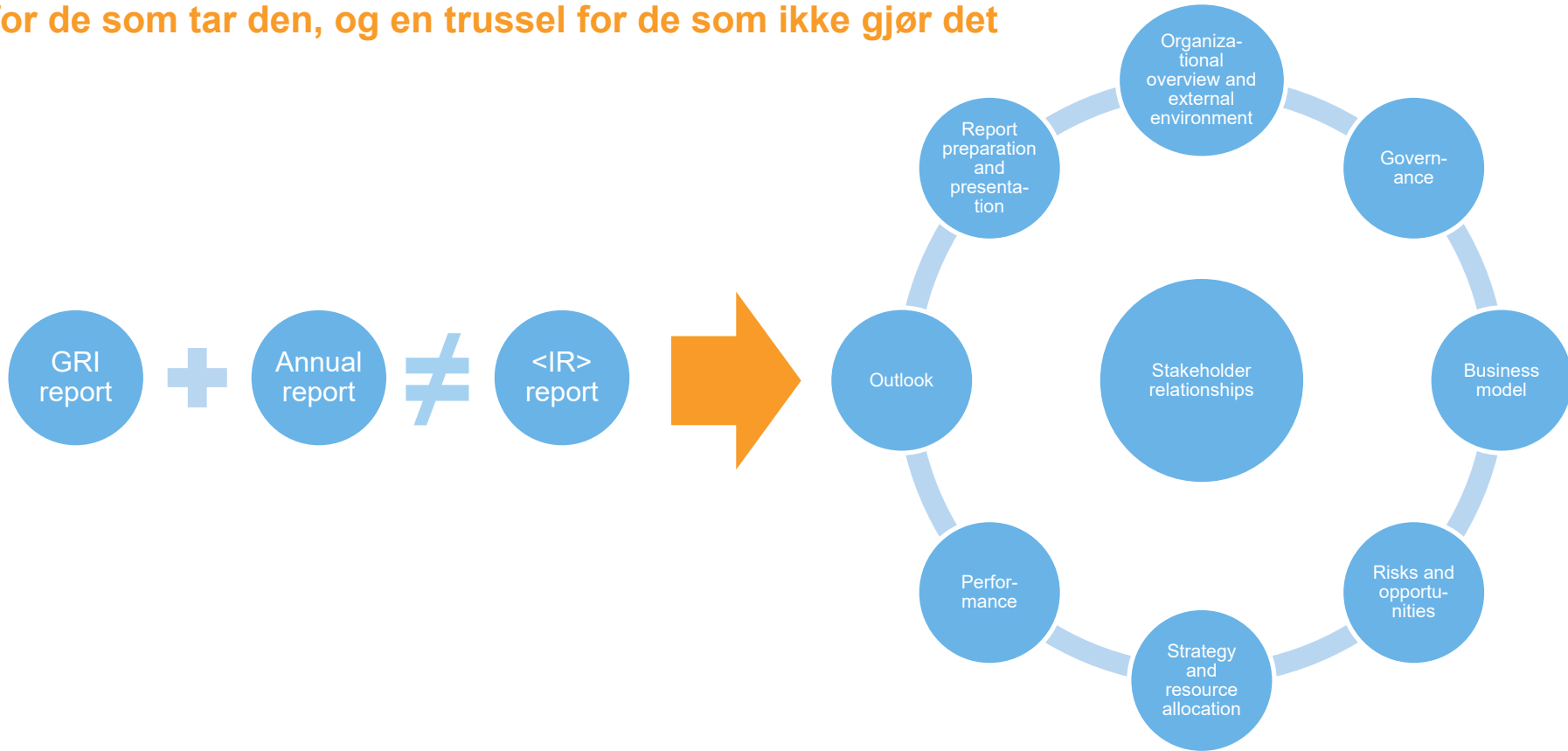
Og markedenes brede forståelse av risikobildet er i ferd med å endres radikalt



Respondents to our Global Risks Perception Survey are also sounding the alarm, ranking climate change and related environmental issues as the top five risks in terms of likelihood—the first time in the survey’s history that one category has occupied all five of the top spots.

Børge Brende, President,
World Economic Forum

Integrert verdiskapning (og deretter rapportering) er en mulighet for de som tar den, og en trussel for de som ikke gjør det



Hva fikk oss i gang?

- Vår misjon fra 2015 er «**Responsibly** Feed the World and **Protect** the Planet»
- Vår strategi fra 2018 er å være et «Crop Nutrition Company for the **Future**»
- Vår misjon og strategi peker dermed helt tydelig på helhetlig verdiskaping
 - Vår rapportering må dermed reflektere dette

Yaras styringsstruktur endret for å reflektere helhetlig styring av ytelse og forbedre bærekraftig verdiskaping

- Styrets Revisjonsutvalg har et utvidet mandat og utgjør nå Styrets Revisjons- og bærekraftutvalg
- Sustainability Governance rapporterer direkte til CFO, og bygger på eksisterende rapportering- og kontrollmekanismer for å **øke kvaliteten i ikke-finansiell rapportering**.
 - Regionale CFOer har ansvaret for resultatoppfølging langs alle dimensjoner
- **Helhetlig styring av ytelse** måler selskapet på finansielle, miljø og sosiale indikatorer
- **Integrert rapportering** og implementering av rammeverket fra TCFD¹ er i gang
- Etablert kredittfasilitet med rentebetingelser knyttet til utslipp som første børsnoterte selskap i Norge



Vi lanserte vår første Integreerte Rapport i 2019 med noen klare mål om hva vi ville oppnå

- **Våre overordnede målsettinger**

- Redusere 'støy'
- Klar og materiell informasjon
- Måle det som betyr noe og være transparente
- Tydelig rød tråd

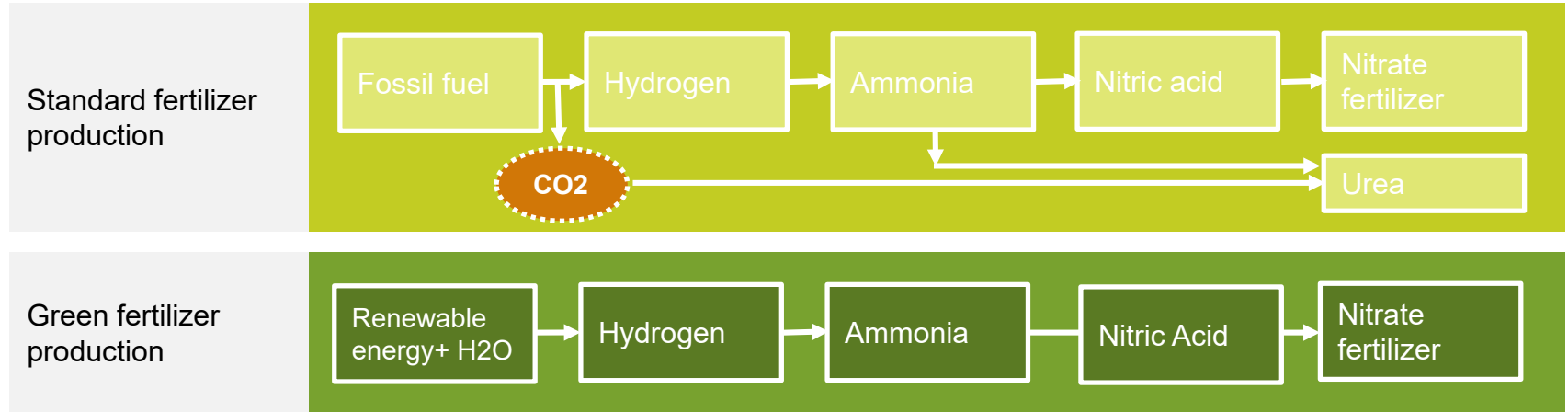
- **Fokus for 2019-rapporten**

- Kortere styreberetning
- Enighet om måltall
- Forbedre den røde tråden gjennom strategi, risiko, muligheter, forretningsmodellen og verdiskaping
- Dekke innholdselementene i standarden for IR

Integrert rapportering krever vilje til å prøve og feile

- Integrert rapportering er nytt og vi har færre referansepunkter – større usikkerhet under implementering
- Målet må være lik transparens på det ikke finansielle som vi i dag har på det finansielle, da er det sannsynligvis et stykke igjen
- Viktig med gode avveininger mot forretningskritikalitet, men økt transparens er i sum en forretningsmulighet og en god bevisstgjøring av næringslivets rolle i samfunnet
- Aksjonærverdiene er tryggere dersom vi klarer å integrere det som går på menneskerettigheter, miljø og sikkerhetsarbeid med mer tradisjonelle, finansielle parametere

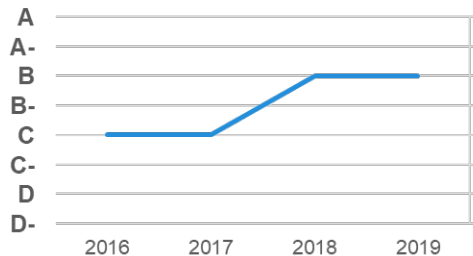
Integrert tenkning skaper nye forretningsmuligheter



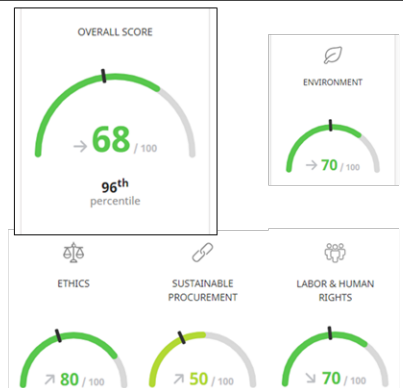
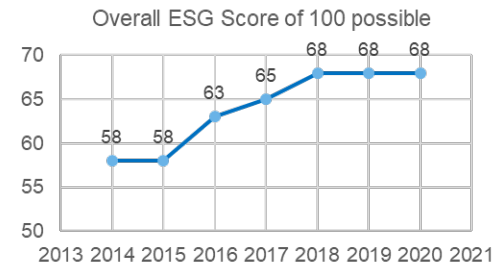
ESG scores er en god pekepinn, men må brukes riktig

Carbon Disclosure Project (CDP)

Yara International ASA received a **B** which is in the Management band. This is **higher than the Europe regional average of C**, and **same as the Chemicals sector average of B**.



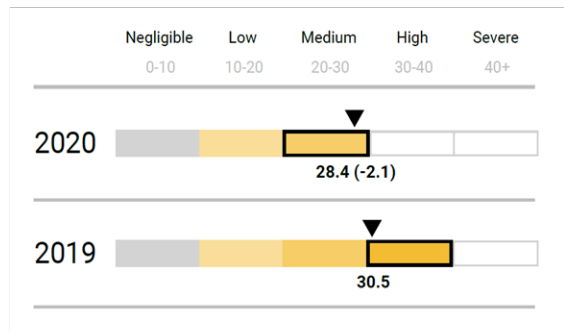
Ecovadis



Sustainalytics

ESG Risk rating improved:

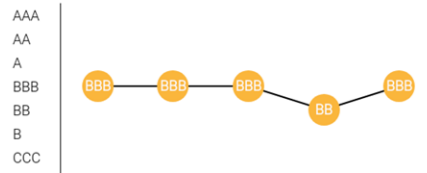
- Risk exposure seen as high
- Materially exposed to more ESG issues than most companies
- **Best performer** in agribusiness sector



MSCI

	Weight	Score	Quartile
Environment	67%	3.4	
Toxic Emissions & Waste	19%	2.9	••
Carbon Emissions	19%	5.0	••
Water Stress	19%	2.1	•
Opportunities Clean Tech	10%	3.8	••
Social	14%	6.0	
Chemical Safety	14%	6.0	••••
Governance	19%	8.1	
Corporate Governance	19%	8.1	••••

ESG Rating history:



Rating scale and industry distribution:

Rating	CCC	B	BB	BBB	A	AA	AAA
Industry Distribution	6%	9%	17%	20%	19%	15%	15%

Forbedring kommer ikke uten hardt arbeid og tydelig ansvar

File Home Insert Page Layout Formulas Data Review View Help Search

Clipboard Font Alignment Protection Number Styles Cells Editing Ideas

H112 25

Sensitivity: Personal

SUSTAINALYTICS - ESG RATING OF YARA PER 20.02.2020

Template description: The template summarises 9 of 10 material Environment, Social and Governance (ESG) risks in Yara, broken down at indicator level, where Sustainalytics have identified management gaps.

Purpose with template: Verify ownership, identify gaps and define actions and deadlines to improve Yara's ESG Risk Rating Score.

Nr	Indicator nr	Indicator name	Owner - Department	Owner - Function	Weight (%)	Score (0-100, 100 = good)	Management Gap - Type	Management Gap - Specification	Gap - Category (drop-down list)	Planned Type
48	28	Page 9.5.1.2.2 Human Capital Development	HR	People & Global Function	2.83	50	Initiative	Initiatives for talent recruitment		
49		Page 9.5.1.2.2 Human Capital Development	HR	People & Global Function			Target	Quantitative targets related to human capital development		
50		Page 9.5.1.2.2 Human Capital Development	HR	People & Global Function			Reporting	Reporting on human capital risk assessment		
51	30	Page 13.6.3.1 Political Involvement Policy	RAIR	Strategy & Business	1.51	75	Initiative	Document that the expenses are linked to payroll for lobbyists		
52		Page 7.6.2.1.1 Supplier Environmental Programmes	HESG	Legal, Ethics & Compliance	6.00	70	Responsibility	Company-wide managerial responsibility for environmental management of a systematic consideration of suppliers' environmental performance during pro-		
53		Page 7.6.2.1.1 Supplier Environmental Programmes	HESG	Legal, Ethics & Compliance			Initiative	Targets and deadlines for the environmental improvement of suppliers		
54		Page 7.6.2.1.1 Supplier Environmental Programmes	HESG	Legal, Ethics & Compliance			Target	External certification (ISO 14001, organic, etc) covering over 50% of the company		
55		Page 7.6.2.1.1 Supplier Environmental Programmes	HESG	Legal, Ethics & Compliance			Certification	Engagement with NGOs or industry peers to address environmental issues in r-		
56		Page 7.6.2.1.1 Supplier Environmental Programmes	HESG	Legal, Ethics & Compliance			Initiative	Report water withdrawal for specific locations (e.g. per plant or region)		
57	31	Page 6.1.2.7.1 Water Risk Management	HESG	People & Global Function	9.95	60	Reporting	Detailed reporting on risks posed by water scarcity or their absence		
58		Page 6.1.2.7.1 Water Risk Management	HESG	People & Global Function			Reporting	Reporting on contextualized water metrics		
59		Page 6.6.2.1 Green Procurement Policy	SC	Supply Chain Funct	1.30	60	Policy	Policy addressing product related requirements		
60		Page 6.6.2.1 Green Procurement Policy	SC	Supply Chain Funct			Policy	Policy or initiatives addressing office products		
61		Page 6.6.2.1 Green Procurement Policy	SC	Supply Chain Funct			Initiative	Engagement with suppliers to improve environmental performance		
62	39	Page 13.6.1.1 Bribery & Corruption Policy	B&C	Legal, Ethics & Compliance	1.00	50	Policy	Commitment to minimize conflicts of interest to be described in the Code of Co-		
63		Page 10.6.1.1 Scope of Social Supplier Standards	B&C	Legal, Ethics & Compliance	6.00	50	Policy	Addresses minimum living wages		
64	34	Page 10.6.1.1 Scope of Social Supplier Standards	B&C	Legal, Ethics & Compliance	6.00	50	Policy	Addresses maximum working hours		
65		Page 10.6.1.1 Scope of Social Supplier Standards	B&C	Legal, Ethics & Compliance			Policy	Addresses acceptable living conditions		
66		Page 10.6.1.1 Scope of Social Supplier Standards	B&C	Legal, Ethics & Compliance			Policy	Addresses corporate punishment/disciplinary practices		
67		Page 10.6.1.1 Scope of Social Supplier Standards	B&C	Legal, Ethics & Compliance			Policy	The GH 2018 report verified by Deloitte received limited assurance		
68	35	Page 13.6.2.2 Verification of ESG Reporting	Sustainability Governan	Corporate Finance	9.00	50	Initiative	Policy commitment to consult with local communities		
69	36	Page 13.6.2.2 Verification of ESG Reporting	Sustainability Governan	Corporate Finance	6.30	50	Commitment	Exclusive responsibility for community relations		
70		Page 13.6.2.2 Verification of ESG Reporting	Sustainability Governan	Corporate Finance			Responsibility	Community consultation guidelines		
71		Page 13.6.2.2 Verification of ESG Reporting	Sustainability Governan	Corporate Finance			Guidelines	Operation-specific responsibility for community relations		
72		Page 13.6.2.2 Verification of ESG Reporting	Sustainability Governan	Corporate Finance			Responsibility	Ongoing consultation mechanisms		
73		Page 13.6.2.2 Verification of ESG Reporting	Sustainability Governan	Corporate Finance			Initiative	Between 5 and 10 activities have occurred among contractors from 2018-2018		
74	37	Page 12.2.2.6 Cosmetic Products	HESG	People & Global Function	1.23	50	Initiative	Stop produce/import chemicals with important human health or environments		
75		Page 6.3.1.16 Hazardous Products	HESG	People & Global Function	4.00	50	Initiative	Commitment to reduce non-GHG air emissions		
76	39	Page 5.6.1.2.3 Non-GHG Air Emissions Programmes	HESG	People & Global Function	2.99	50	Commitment	Targets to reduce non-GHG air emissions		
77		Page 5.6.1.2.3 Non-GHG Air Emissions Programmes	HESG	People & Global Function			Target	Deadlines to reduce non-GHG air emissions		
78		Page 5.6.1.2.3 Non-GHG Air Emissions Programmes	HESG	People & Global Function			Target	Managerial or board level responsibility for diversity initiatives		
79	40	Page 9.6.1.5 Diversity Programmes	HR	People & Global Function	1.52	50	Responsibility			

Select destination and press ENTER or choose Paste

Windows taskbar: 10.09.2020 20:15

Årshjul inkludert evaluering

- Ekstern revisor pluss intern evaluering av prosess og resultat
- Mer fokus på prosess, mindre på ytelse
- Oppsummeringen deles med konsernledelsen

- Med nytt mandat for Revisjons- og bærekraftutvalget trer styret inn i evalueringssyklusen

Key improvements

Recommendations

1

Improving the internal control and timeliness of reporting on non-financial information

2

Reporting goals and targets for all Yara material topics

3

Fully implement Integrated Reporting

Integriert rapportering – første skritt for 2019-rapporten



Gode tilbakemeldinger så langt, men mye gjenstår!



Cicero Shades of Green Report



THE
GOVERNANCE
GROUP



2020: Ranked as no. 1 among 100 largest companies in Norway

- **Stockman Price 2020**
 - Winner for best Investor Relations
 - Runner up for best annual report

Vi sikter mot å være i mål med TCFD i løpet av 2021

Figure 4

Recommendations and Supporting Recommended Disclosures

Governance	Strategy	Risk Management	Metrics and Targets
<p>Disclose the organization's governance around climate-related risks and opportunities.</p>	<p>Disclose the actual and potential impacts of climate-related risks and opportunities on the organization's businesses, strategy, and financial planning where such information is material.</p>	<p>Disclose how the organization identifies, assesses, and manages climate-related risks.</p>	<p>Disclose the metrics and targets used to assess and manage relevant climate-related risks and opportunities where such information is material.</p>
Recommended Disclosures	Recommended Disclosures	Recommended Disclosures	Recommended Disclosures
<p>a) Describe the board's oversight of climate-related risks and opportunities.</p> 	<p>a) Describe the climate-related risks and opportunities the organization has identified over the short, medium, and long term.</p> 	<p>a) Describe the organization's processes for identifying and assessing climate-related risks.</p> 	<p>a) Disclose the metrics used by the organization to assess climate-related risks and opportunities in line with its strategy and risk management process.</p> 
<p>b) Describe management's role in assessing and managing climate-related risks and opportunities.</p> 	<p>b) Describe the impact of climate-related risks and opportunities on the organization's businesses, strategy, and financial planning.</p> 	<p>b) Describe the organization's processes for managing climate-related risks.</p> 	<p>b) Disclose Scope 1, Scope 2, and, if appropriate, Scope 3 greenhouse gas (GHG) emissions, and the related risks.</p> 
	<p>c) Describe the resilience of the organization's strategy, taking into consideration different climate-related scenarios, including a 2°C or lower scenario.</p> 	<p>c) Describe how processes for identifying, assessing, and managing climate-related risks are integrated into the organization's overall risk management.</p> 	<p>c) Describe the targets used by the organization to manage climate-related risks and opportunities and performance against targets.</p> 

Neste skritt og andre rapporteringsstandarder

- Rapporteringsstrukturen inkludert kvartalsrapporter under utvikling
- Alt materielt viktig innhold samles i den integrerte årsrapporten – bærekraftrapportens rolle og form blir vurdert
- Prosesser blir oppdatert for å integrere interessentdialog, risk- og strategiprosesser
- Internkontroll for ikke-finansielle data

**Finansfunksjonen har en helt avgjørende rolle å spille
– toppleder bør forvente og kreve at vi spiller den!**



Knowledge grows

