

Menselijk kapitaal in kleine en middelgrote bedrijven: Deel II

Actief engagement

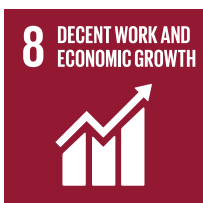
MAART 2024

Marketingcommunicatie



Het onderwerp.

Menselijk kapitaal is een belangrijke troef voor kleinere, snelgroeiende bedrijven. De meeste van deze bedrijven zijn zich terdege bewust van het belang van het beheer van menselijk kapitaal (BMK) voor hun voortdurende winstgevende groei. In de tweede fase van onze Engagementscampagne over BMK in Europese kleine en middelgrote bedrijven (kmo's) hebben we onze doelgroep uitgebreid, onze in de eerste fase verzamelde gegevens geactualiseerd en [de resultaten](#) gebruikt om inzicht te krijgen in de realiteit ter plaatse, vooral na Covid. Deze bedrijven evolueren doorgaans positief, en ze verbeteren hun BMK. We hebben ook geëvalueerd in hoeverre deze bedrijven voorbereid zijn op de nieuwe Europese openbaarmakingsvereisten.



Beheer van menselijk kapitaal is zowel een strategische kwestie als een duurzaamheidskwestie. Beleggers zijn in de loop der tijd in gesprek gegaan met grotere bedrijven, met name via het Workforce Disclosure Initiative (WDI). Vanaf boekjaar 2024 moeten grote bedrijven op grond van EU-regelgeving een breed scala aan BMK-gegevens rapporteren. Kort daarna volgen alle andere bedrijven. De grote bedrijven lijken niet voorbereid¹ Zullen de kmo's klaar zijn²

Om de snelle groei vast te houden die beleggers in dit segment aantrekt, moeten kmo's zowel talent behouden als nieuw talent aantrekken, terwijl ze met grotere bedrijven moeten concurreren om dezelfde werknemers. Deze uitdagingen worden nog moeilijker gemaakt doordat de snelle groei de werknemers onder druk zet. Wij geloven dat menselijk kapitaal een belangrijke troef en een belangrijk risico is - zowel een financieel risico als een duurzaamheidsrisico. Ons doel is om zowel informatie te verzamelen als de bedrijven te begeleiden op hun duurzame reis.

In januari 2022 deelden we onze [Case Study](#) over de eerste fase, waarin we onze doelen en methodologie schetsten. Onze database en vragenlijsten omvatten vier categorieën kernprestatie-indicators (KPI's): stabiliteit van het personeelsbestand, demografie van het personeelsbestand, ontwikkeling van het personeelsbestand en engagement van werknemers. Van de twaalf³ KPI's zijn enkele van de belangrijkste het personeelsverloop

¹ Les Echos, 2 jan 2024. [Directive CSRD: un immense défi des entreprises pour 2024 | Les Echos](#). Bekeken op 20 februari 2024.

² De ESRS, of European Sustainability Reporting Standards, is een set van twaalf normen die deel uitmaken van de CSRD, of EU Corporate Sustainability Reporting Directive. Grotere bedrijven zullen hun gegevens voor 2024 in 2025 moeten rapporteren, terwijl kleinere bedrijven vanaf 2025 gefaseerd in scope komen.

³ We hebben onze KPI's na de eerste fase aangepast, oorspronkelijk waren het er 13, maar uiteindelijk zijn het er 12 geworden. In de eerste fase onderzochten we ook het beheer van de Covid-19-crisis door bedrijven.

en -behoud, training (wat kan helpen om werknemers te behouden en te motiveren) en diversiteit. We vulden onze database met gepubliceerde informatie van elk van de doelbedrijven en deelden de compilatie met alle bedrijven. De meeste bedrijven boden aanvullende informatie aan die ze hadden verzameld maar niet hadden gepubliceerd.

De keuze van relevante en zinvolle KPI's is cruciaal voor extra-financiële meting en voortgangsrapportage, en cruciaal voor een succesvol engagement. De KPI's moeten niet alleen op zichzelf inzicht verschaffen, maar ook als leidraad dienen voor de kwalitatieve vragen en de dialogen met de emittenten. Ze moeten een realistische vergelijking bieden met gelijken en voor elk bedrijf in de loop van de tijd.



Deze snelgroeiende Europese bedrijven nemen hun behoefte aan menselijk kapitaal ernstig.



Dat is het verhaal tot nu toe.

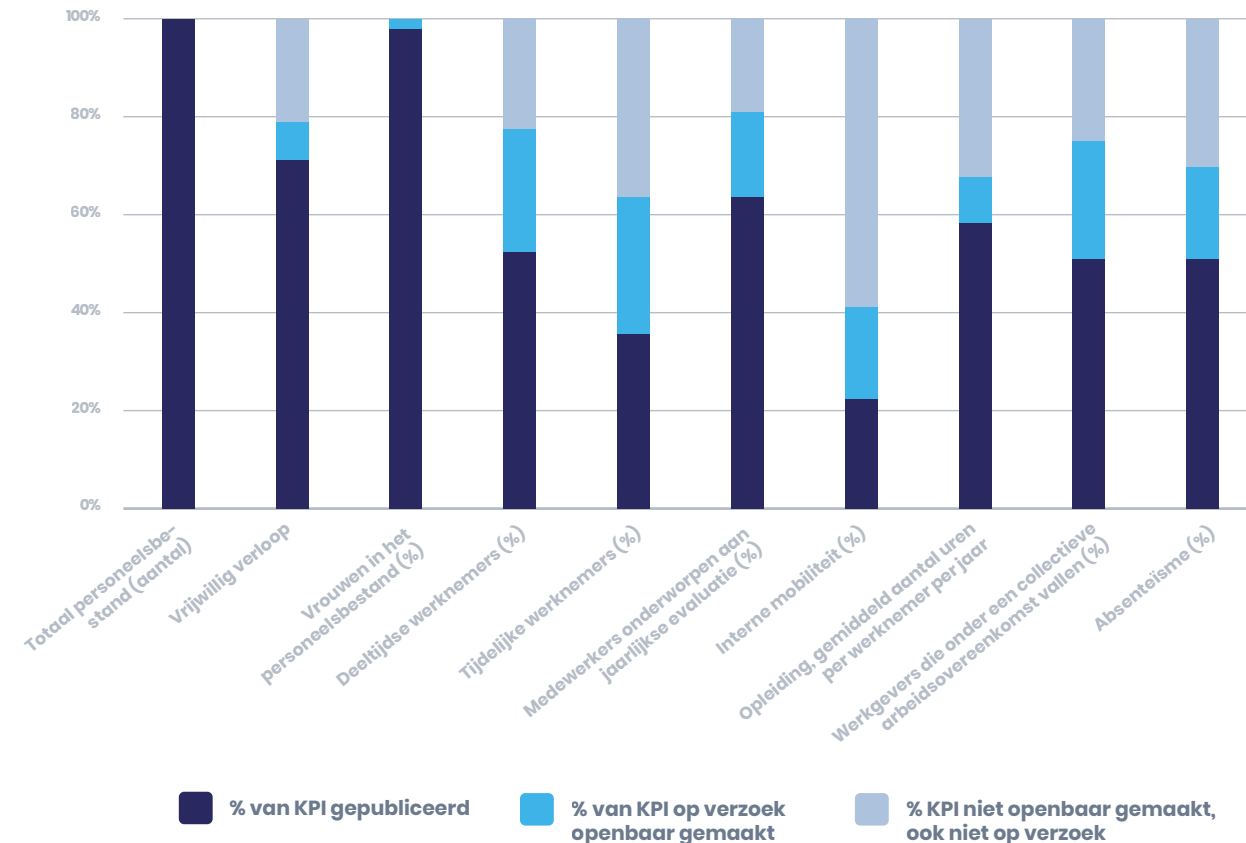
In 2022 legden we de logica achter onze KPI's uit en de inzichten die we hoopten te verkrijgen. Nu de brede campagne in twee fasen is afgerond, kunnen we enkele conclusies trekken. Beginnen, wel te verstaan, want engagement is een doorlopend onderdeel van ons beleggingsproces, geen doel op zich.

De respons was sterk, wat onderstreept dat kmo's BMK belangrijk vinden voor winstgevende en duurzame groei. In de eerste fase hebben we meer dan 60 bedrijven bereikt, met een respons van 72%. Tijdens de tweede fase

hebben we 67 bedrijven bereikt, met een respons van 84%. Dit is een hoge respons voor een engagementscampagne, misschien deels omdat de meeste van deze bedrijven vonden dat BMK belangrijk is voor hun toekomstige succes. Een andere reden voor de hoge respons is waarschijnlijk dat we langetermijnaandeelhouders zijn in de meeste beoogde bedrijven en dat we sterke relaties hebben met een aantal van hen. Onze samenwerking met de WDI toonde aan dat maar weinig grote bedrijven transparant en informatief zijn over hun personeelsbestand, daarom waren we erg dankbaar voor een dergelijk antwoord

Afbeelding 1:

Potentieel voor verdere openbaarmaking



Bron: Candriam

We hebben onze doellijst tussen de twee fasen een aantal keren aangepast, meestal als gevolg van veranderingen in de samenstelling van onze deelnemende bedrijven, maar we hadden 49 bedrijven die in beide fasen hebben gereageerd, zodat we een zekere vergelijking tussen de twee fasen kunnen maken.

Het Engagement Team, het ESG Team, het Investment Team en Candriam's interne Human Resources Team werkten samen om zowel de KPI's als de kwalitatieve vragen te bepalen en te herzien. We hebben onze standpunten op elkaar afgestemd om met één stem te spreken in onze dialogen met de bedrijven.

Het personeelsbestand groeide enorm, met 24,8% over de twee jaar. Het is duidelijk dat het bij een dergelijke toename cruciaal is om te begrijpen hoe elk bedrijf omgaat met aanwerving, opleiding, motivatie en efficiëntie. Er moet worden opgemerkt dat de twee gegevensfasen van onze studie overeenkomen met het dieptepunt van de Covid-19-crisis en het hoogtepunt van de aanwervingsgroei na Covid-19.

De transparantieniveaus verschilden sterk per onderwerp. De divergentie is verrassend, aangezien tien van de twaalf KPI's die we hebben gekozen binnenkort verplichte rapportagecijfers zullen zijn onder de Europese CSRD². Hoewel het percentage tijdelijke werknemers bijvoorbeeld deel uitmaakt van de nieuwe rapportageverplichtingen die binnenkort van kracht worden, publiceert slechts 39% van de respondenten deze cijfers nu of verstrekt ze op aanvraag. Aan de andere kant van het spectrum publiceerde of verstrekte 98% van de respondenten het percentage vrouwen in het personeelsbestand.

Van de tien KPI's die in beide fasen werden verzameld, verbeterde de transparantie bij vijf, maar daalde bij de andere vijf. Interne mobiliteit en het aandeel tijdelijke werknemers behoorden tot de minst transparante KPI's, en tot de KPI's die het sterkst in openbaarmaking achteruitgingen.

Het behoud van werknemers is competitief onderscheidend. Uiteraard verschilt het optimale niveau per bedrijfstak. In de eerste fase bedroeg de vrijwillige omzet voor onze beoogde kmo's gemiddeld 7,6% tegenover een omzet van 11,3% voor grote ondernemingen⁴. In de tweede fase, waarbij een enigszins andere groep kmo's werd gebruikt, steeg de gemiddelde vrijwillige omzet van 8,3% in 2020 tot 11,2% in 2022. Natuurlijk is een groot deel van de stijging toe te schrijven aan de veranderingen na Covid-19.

Kmo's investeren om werknemers te behouden. Opleidingsuren en interne mobiliteitspercentages zijn twee KPI's die kunnen helpen aangeven of bedrijven acties

ondernemen om het verloop te verminderen en talent te behouden. Wij geloven dat opleiding een belangrijk middel is om werknemers te behouden en te motiveren. Het is een teken van de toewijding van het kmo aan menselijk kapitaal dat het aantal opleidingsuren toeneemt. Hoewel we graag meer informatie zouden zien over interne mobiliteit, geven we toe dat dit moeilijk te definiëren is. Deze bedrijven leggen ook de nadruk op jaarlijkse evaluaties. Gemiddeld geven deze onderzochte kmo's feedback aan een verbazingwekkende 91,2% van de werknemers, nog een manier om werknemers aan boord te houden.

Bedrijven zijn niet voorbereid op de nieuwe rapportagevereisten. In tegenstelling tot de algemene verwachting van een geleidelijke verbetering van de openbaarmakingspraktijken in de loop van de tijd, wijzen onze bevindingen op een gebrek aan significante vooruitgang bij de kmo's bij het verbeteren van hun gegevensverzamelings- en openbaarmakingspraktijken. Van de 56 responderende bedrijven publiceert slechts één bedrijf gegevens voor alle twaalf KPI's, terwijl vijf bedrijven op verzoek alle gevraagde gegevens verstrekken. Sommige bedrijven hebben opmerkelijke vooruitgang geboekt in het verbeteren van hun openbaarmakingspraktijken, terwijl andere een alarmerende daling hebben laten zien.

Deze onthulling onderstreept een kritiek moment voor deze bedrijven nu ze worstelen met de nakende CSRD-vereisten. De uitdagingen gaan verder dan alleen naleving; ze omvatten de essentie van effectief bestuur, transparantie en verantwoordelijke bedrijfspraktijken. Naarmate de regelgeving verandert, wordt de paraatheid van kmo's cruciaal voor naleving, voor het handhaven van hun inzet voor duurzaamheid en voor het beleggingsrisico.



⁴ De WDI voerde een enquête uit onder grote bedrijven op ongeveer hetzelfde moment als de eerste fase van onze kmo-enquête.

Diversiteit in kaart brengen.

Diversiteit is een kwestie van winstgevendheid, zeggen McKinsey en anderen⁵ Maar zelfs als bedrijven diversiteit willen meten, kan de privacywetgeving het voor hen erg moeilijk maken om gegevens over hun eigen werknemers te verzamelen. De Europese Richtlijn Gegevensbescherming verbiedt bijvoorbeeld het verwerken van etnische gegevens⁶ En wat 'diversiteit' is, is natuurlijk, wel.....divers.

Vrouwen op de werkvloer was één van de maatstaven onder onze tien oorspronkelijke KPI's. Voor onze tweede ronde van gegevensverzameling hebben we het aandeel vrouwen in het management opgenomen. In tegenstelling tot het verbod op veel soorten diversiteitsgegevens, zal genderdiversiteit geleidelijk worden ingevoerd als een verplicht cijfer voor rapportage onder de ESRS-rapportageregels. Gelukkig lijken de kmo's

in onze steekproef goed voorbereid om deze gegevens te publiceren.

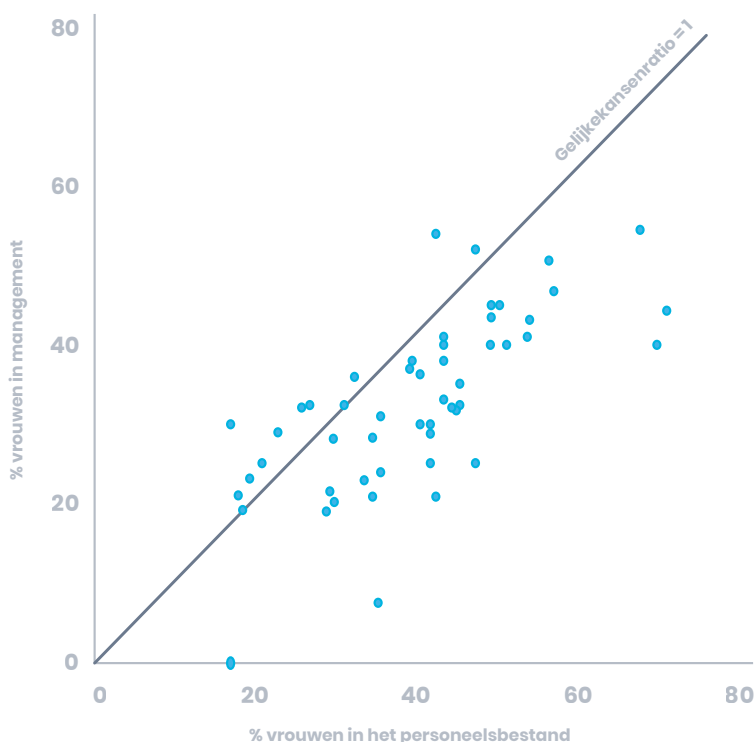
Het volstaat immers niet om een divers personeelsbestand in dienst te hebben, er moeten ook gelijke kansen zijn voor loopbaanontwikkeling. Dat betekent niet dat de helft van de managers vrouwen moeten zijn -- maar misschien moet het percentage vrouwen in het management hetzelfde zijn als het percentage vrouwen in het hele bedrijf?

We illustreren de relatieve toegang tot loopbaanontwikkeling voor vrouwen in onze doelbedrijven en vergelijken alle bedrijven met de 'Gelijkekansenratio' (GKR). Deze GKR houdt simpelweg in dat het percentage vrouwen in het management gelijk moet zijn aan het percentage vrouwen in het totale personeelsbestand van het bedrijf (**de blauwe lijn**).

Afbeelding 2:

Gelijkekansenratio

Vrouwen in management (%) vs vrouwen in het totale personeelsbestand (%)



Bron: Candriam

⁵ McKinsey & Company. [Diversity wins: How inclusion matters](#). Mei 2020. Geraadpleegd op 2 februari 2023. [2021_01_diversity_en_web.pdf \(candriam.com\)](#)
⁶ Zie voor meer informatie hierover de whitepaper van Candriam, [Etnische diversiteit: Why Investors Cannot Afford to Remain Silent](#), Januari 2021

Een waarschuwing voor dit soort gegevens - het simpelweg vergelijken van de algemene vertegenwoordiging binnen het personeelsbestand met de vertegenwoordiging in de raad van bestuur of het senior management kan een misleidend beeld geven. Een bredere definitie van management, met inbegrip van afdelingshoofden, enz., geeft een nauwkeuriger beeld van het beschikbare ontwikkelingstraject binnen het bedrijf - en een nauwkeuriger beeld van de diversiteit aan vaardigheden en achtergronden die worden ingebracht in de besluitvorming en uiteindelijk in de groei en winstgevendheid.

Wat zijn de volgende stappen?



Onze voornaamste vaststelling is dat deze snelgroeiende Europese bedrijven hun behoefte aan menselijk kapitaal serieus nemen. Bedrijven stellen het zeker op prijs als we de moeite nemen om rapporten te leveren die de praktijken in de sector beschrijven.

Meer details zijn beschikbaar in onze volledige whitepaper over de gegevens. Maar gemiddelden kunnen misleidend zijn bij elke analytische inspanning. Belanghebbenden moeten de cijfers van elk bedrijf bekijken en 'achter' de cijfers kijken. Hoewel we onze driejarige engagementscampagne hebben 'afgerond', is ons engagement niet voorbij. We zullen wat we hebben geleerd gebruiken bij al onze toekomstige beleggingsbeslissingen voor Europese kmo's en voortbouwen op onze gegevensverzameling en onze inzichten.

We hebben drie bedrijven met uitzonderlijke prestaties geïdentificeerd. We evalueren deze voor mogelijke upgrades van onze interne ESG-ratings en zoeken naar best practices die we kunnen delen. Twaalf bedrijven vertoonden genoeg punten van zorg om nader onderzocht te worden en we zijn individueel met hen in gesprek over specifieke uitdagingen. Het gaat vaak om rode vlaggen door een combinatie van factoren - bijvoorbeeld een combinatie van een sterke groei van het personeelsbestand en tegelijkertijd een hoog verloop. Of de combinatie van een stijgend aandeel deeltijdwerkers en een stijgend absentisme.

Ondersteuning in plaats van uitsluiting. We zetten ons in om de twaalf bedrijven op de watchlist te begeleiden. Ons doel is om een productieve uitwisseling van informatie en inzichten in twee richtingen mogelijk te maken. Als we belegd blijven, dan is dat omdat we geloven in hun vermogen om duurzame prestaties te leveren. Bij Candriam zijn we actieve aandeel- en obligatiehouders. We oefenen onze rechten uit wanneer we denken dat acties nodig zijn om waarde op lange termijn te creëren voor onze klanten en de uiteindelijke begunstigen. We zullen desinvesteren wanneer dat nodig is, maar we geven er de voorkeur aan om bedrijven te identificeren met potentieel om duurzame voordelen te genereren en hen te begeleiden in hun groei.



€ 144 mld

**Beheerd
vermogen
eind juni 2023***



+600

**Ervaren en
toegewijde professionals**



+ 25 jaar

**Toonaangevend in
duurzaam beleggen**

Dit document wordt alleen voor informatieve en educatieve doeleinden verstrekt en kan de mening en eigendomsinformatie van Candriam bevatten, het vormt geen aanbod om financiële instrumenten te kopen of te verkopen, noch vormt het een beleggingsaanbeveling of een bevestiging van enigerlei transactie, tenzij uitdrukkelijk overeengekomen. Hoewel Candriam de gegevens en bronnen in dit document zorgvuldig selecteert, kunnen fouten of weglatingen niet a priori worden uitgesloten. Candriam kan niet aansprakelijk worden gesteld voor directe of indirecte schade als gevolg van het gebruik van dit document. De intellectuele eigendomsrechten van Candriam moeten te allen tijde worden gerespecteerd, de inhoud van dit document mag niet worden gereproduceerd zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

*Met ingang van 31/12/2022 heeft Candriam de berekeningsmethode voor het beheerd vermogen gewijzigd en het beheerd vermogen omvat nu bepaalde activa, zoals niet-discretionair beheerd vermogen, externe fondsenselectie, overlaydiensten, waaronder ESG-schermingsdiensten, [adviesdiensten], white labelingdiensten en diensten voor de levering van modelportefeuilles die niet in aanmerking komen als gereguleerd beheerd vermogen, zoals gedefinieerd in het formulier ADV van de SEC. Het beheerd vermogen wordt gerapporteerd in USD. Het beheerd vermogen dat niet in USD is uitgedrukt, wordt omgerekend tegen de contante koers op 31/12/2022.



CANDRIAM. INVESTING FOR TOMORROW.
WWW.CANDRIAM.COM

CANDRIAM 
A NEW YORK LIFE INVESTMENTS COMPANY