

Menselijk kapitaal in kleine en middelgrote ondernemingen

Actief Engagement



JANUARI 2022

Marketing communicatie



Waar gaat het over?

De erg competitieve bedrijfsomgeving en de doorgaans steile opmars van kleine en middelgrote ondernemingen (SMID¹) kunnen hun werknemers serieus onder druk zetten. Deze kleinere bedrijven vissen in dezelfde vijver als grotere bedrijven om goede werknemers te vinden en worden geconfronteerd met dezelfde rapporteringsverplichtingen als grotere bedrijven, waardoor ze meer blootgesteld kunnen zijn aan risico's op het gebied van menselijk kapitaal.



Het is voor beleggers van cruciaal belang om te begrijpen in welke mate deze emittenten hun humanresourcespraktijken afstemmen op hun ondernemersambities en hun specifieke bedrijfsuitdagingen. Dit houdt onder meer in dat we moeten begrijpen op welke manier kleine en middelgrote ondernemingen de doeltreffendheid van de ingevoerde HR-maatregelen volgen en dat best practices uitwisselen een must is.

Het beheer van menselijk kapitaal (HCM) kan zowel een belangrijke strategische kwestie zijn als een belangrijke duurzaamheidskwestie voor de bedrijven in ons Europees Small & Mid Cap aandelen beleggingsuniversum. HCM is al geruime tijd een brandend actueel topic voor beleggers en voor het engagement van beleggers met grotere ondernemingen via initiatieven zoals het gezamenlijke Workforce Disclosure Initiative (WDI). Maar zelfs bij de grote ondernemingen zijn er maar weinig die transparant en informatief zijn. Het gebrek aan HCM-informatie is nog nijpender bij de kleinere ondernemingen.

De benadering van ecologie, sociaal welzijn en governance (ESG) die Candriam hanteert, wilt bedrijven op lange termijn ondersteunen in plaats van uitsluiten. Actief engagement is een integraal onderdeel van verantwoord beleggen. Op basis van onze lang trackrecord van zowel direct als collectief engagement hebben wij een direct engagement programma opgezet dat specifiek is toegesneden op de SMID-bedrijven waarin we beleggen. Samen met het Fundamental Equities Team werken wij met deze ondernemingen samen, zodat ze betere HCM-data bekendmaken en we meer inzicht krijgen in hun uitdagingen, toezicht en de manier waarop ze als bedrijf beter kunnen presteren door hun menselijk kapitaal beter te beheren. We willen hen op de eerste plaats aansporen om fundamentele maar nuttige HCM Key Performance Indicators (KPI's) te publiceren en om hiermee verder te gaan. De keuze en motivatie van de KPI's is van cruciaal belang opdat ze als managementtool enig resultaat willen hebben en beleggers ze nuttig gebruiken.

1 - Wij definiëren SMID's als bedrijven met een marktkapitalisatie tot 16 miljard euro, die jaarlijks wordt herzien en die in de praktijk aansluit bij die van MSCI.

Het verhaal tot nu toe

In september 2020 zijn we van start gegaan met ons werknemers-engagementprogramma voor SMID-bedrijven, dat in twee fasen opgedeeld is.

- Fase 1: Indicatoren verzamelen voor een voorlopige analyse en om prioritaire onderwerpen en beoogde ondernemingen te identificeren
- Fase 2: Kwalitatieve vragen opstellen en dialogen aanknopen met prioritaire bedrijven, op basis van de resultaten van de vragenlijsten.

De eerste vragenlijst vorm geven. De eerste uitdaging bestond erin een groep bedrijven te onderzoeken aan de hand van een relevante reeks HCM-gerelateerde KPI's. Samen met andere partijen in het Workforce Disclosure Initiative hebben wij ontdekt dat degelijke reporting over het werknemersbestand zelfs voor grote bedrijven met uitgebreide reportingsystemen een hele uitdaging kan zijn. Wij wilden een beperkte en relevante set HCM KPI's vorm geven, zodat deze kleinere bedrijven niet afgeschrikt zouden worden door het project.

We onderzochten bedrijven op basis van 13 KPI's die betrekking hebben op zeven thema's: *demografie van het personeelsbestand, organisatie en structuur van het werk, stabiliteit van het personeelsbestand, aanwerving en ontwikkeling van werknemers, praktijken voor werknemersengagement en het beheer van de Covid 19-crisis.*

Het responspercentage was bemoedigend. Tijdens de eerste fase, tussen november 2020 en augustus 2021, hebben we meer dan 60 bedrijven bereikt, met een responspercentage van 72%. Onze eerste bevinding was dat Small- en Midcapbedrijven, hoewel ze minder middelen voorhanden hebben om te antwoorden op beleggersenquêtes, zich erg ontvankelijk toonden om te antwoorden. Ze leken dus het belang van menselijk kapitaal in te zien en toonden zich oprecht bereid om de informatieverstrekking te verbeteren.



De Small- en Mid-cap bedrijven... hebben het belang van menselijk kapitaal begrepen en zijn oprecht bereid om hun informatieverstrekking te verbeteren.

De transparantie varieerde sterk per onderwerp. Bij nadere bestudering van de antwoorden ontdekten we dat niet alle KPI's even transparant werden openbaar gemaakt. Zo leverde het onderwerp demografie van het personeelsbestand de meest volledige antwoorden op, terwijl gegevens over de stabiliteit van het personeelsbestand, aanwerving en ontwikkeling moeilijker te verzamelen waren.

De **omvang van het werknemersbestand** liep sterk uiteen, van minder dan honderd werknemers tot tienduizenden. Gezien de Covid-19-crisis groeide het werknemersbestand de afgelopen drie jaar met een mooie 28%.

Het soort arbeidscontracten, in de zin van bepaalde versus onbepaalde duur of voltijds versus deeltijd, liep sterk uiteen, wat niet vreemd is gezien de verscheidenheid van sectoren. Hoewel extreme cijfers niet noodzakelijkerwijs problematisch zijn, is de motivatie wel belangrijk, wat onderwerpen voor een kwalitatieve dialoog in fase 2 suggereert. Het aandeel vaste werknemers in verhouding tot de sector en de individuele bedrijfssituaties geeft onze kwalitatieve benadering vorm. We gaan immers statistieken analyseren over hoe goed bedrijven in staat zijn om werknemers aan te trekken en te behouden, hoe hoog de werkdruk is en wat ze doen rond gezondheid & veiligheid op een krappe arbeidsmarkt. Een hoog percentage deeltijdwerkers biedt werkgevers meer flexibiliteit om hun werknemersbestand in te vullen. Het duidt gewoonlijk op een meer inclusief bedrijf met een grotere verscheidenheid aan werknemers, zoals ouders en senioren. Deeltijds werken is echter niet altijd een vrije keuze van de werknemers. Aanverwante organisatorische problemen, zoals het splitsen van de planning, moeten zorgvuldig worden aangepakt. Nogmaals, uitschieters geven ons meer inzicht in het bedrijf en de reden voor het cijfer in fase 2.

Het vrijwillige verloop bedroeg gemiddeld 7,6%, terwijl de WDI-enquête onder grotere bedrijven over een vergelijkbare periode een verloop van 11,3% aangaf. Dit is een belangrijke indicator die aantoont hoe goed bedrijven werknemers aan boord kunnen houden, en een vrij goed teken voor de SMID-steekproef, die profiteert van de gehechtheid van werknemers aan deze bedrijven op menselijke maat. Ze voelen zich meer betrokken en geëngageerd.

Een jaarlijks evaluatieproces van werknemers wordt beschouwd als een goede graadmeter voor het *wervings- en ontwikkelingsproces*. Als er bijvoorbeeld geen jaarlijks evaluatieprogramma bestaat, in combinatie met een aanzienlijke groei van het personeelsbestand, een laag opleidingsniveau of een geringe interne mobiliteit, dan roept dat vragen op. Je kan je dan immers afvragen hoe de strategie voor carrièreontwikkeling vorm krijgt.

Interne mobiliteit kan een echt concurrentievoordeel zijn, vooral wanneer het aantal arbeidskrachten sterk toeneemt, zoals het geval is voor veel van de bevroegde SMID's. Het wijst er ook duidelijk op dat een bedrijf de expertise en managementvaardigheden van zijn eigen werknemers kan ontwikkelen. Een redelijke mate van interne mobiliteit is een manier om de doorstroming tussen teams te verbeteren en gemeenschappelijke waarden te delen. Uiteraard moeten de ruwe gegevens worden geanalyseerd in verhouding tot andere indicatoren, zoals het verloop, de algemene evolutie van het personeelsbestand, de leeftijds piramide, de anciënniteit, enz.

De opleidingsuren moeten ook worden geanalyseerd in verhouding tot andere aspecten, zoals de sector, het personeelsverloop, fundamentele veranderingen in het bedrijf, enz. en in samenhang met een duidelijke vaststelling van de vereiste bekwaamheden en vaardigheden. Hoewel het cijfer naar boven kan worden bijgesteld in sectoren met verplichte complianceopleiding, zoals financiële instellingen, kan het aantal opleidingsuren soms een relevante maatstaf zijn voor de ontwikkeling van talent. Onze enquête heeft verschillende bedrijven geïdentificeerd waar de opleidingen de afgelopen drie jaar zijn afgenomen. Er bleken uit sterke discrepanties binnen dezelfde sector. Wij identificeerden ook bedrijven met weinig of zelfs geen opleidingen, ook al groeide het bedrijf snel. Uiteraard was dat stof tot discussie tijdens Fase 2.

Collectieve arbeidsovereenkomsten geven aan hoe werknemers georganiseerd zijn en hoe de machtsverhoudingen liggen. Een doeltreffende vertegenwoordiging kan efficiënte onderhandelingen in de hand werken en bepaalde voordelen en arbeidsvoorwaarden verzekeren. Hoewel collectieve arbeidsovereenkomsten in sommige landen couranter zijn dan in andere, kan zelfs in landen met een slechte arbeidswetgeving de totale afwezigheid van collectieve arbeidsovereenkomsten wijzen op een hogere risicoblootstelling.

Fase 1 geeft blijk van duidelijke verschillen in openbaarmaking, omvang van het personeelsbestand, risico's en kansen in verband met menselijk kapitaal. Het toonde ook aan dat de door ons bevroegde Small & Mid Cap bedrijven menselijk kapitaal als een prioriteit behandelen. Er is nog veel ruimte voor verbetering, maar **dit positieve resultaat vormt een stevige basis voor de tweede fase.**

Figuur 1: Geselecteerde enquêteresultaten – Driejarig gemiddelde

	Minimum	Maximum	Gemiddelde
Werknemersbestand	43	114,700	8,559
Percentage tijdelijke werkkrachten	0%	38%	9%
Percentage deeltijdse werknemers	0.5%	39%	7%
Vrijwillig personeelsverloop	3%	11%	8%

Bron: Candriam

De volgende stappen

We zijn nu voorbereid op een geïntegreerd engagementprogramma van kwalitatieve vragen en uitgebreide discussies met bedrijven. We voltooien ons intern overleg en de coördinatie met teams zoals ESG-analisten, Fundamental Equity, Stewardship en onze eigen humanresourcesafdeling, om onze engagementprioriteiten te bepalen en vast te leggen.

Bij het bepalen van onze engagementprioriteiten houden we niet alleen rekening met de resultaten van de eerste fase, maar ook met factoren zoals onze algemene interne ESG-rating van het bedrijf of de weging die de emittent vertegenwoordigt als hij in de portefeuille is opgenomen.

Deze integratie tussen functies, die verder gaat dan de ESG-analisten en waarbij alle relevante interne stakeholders worden betrokken, is van cruciaal belang voor de relevantie en continuïteit van onze engagementinspanningen. Hieruit blijkt hoe de integratie van ESG-factoren in het hele asset management bedrijf zowel de beleggings- als rentmeesteractiviteiten ten goede kan komen. Met 25 jaar ervaring in ESG-beleggingen wil Candriam een voortrekker blijven op het vlak van verantwoord beleggen.



150 miljard €

activa in beheer
op 30 juni 2021



570

experten
tot uw dienst



25 jaar

Koploper in
duurzaam beleggen

Dit document wordt louter ter informatie verstrekt. Het vormt geen aanbod tot aan- of verkoop van financiële instrumenten en houdt geen beleggingsadvies in. Het bevestigt ook geen enkele vorm van transactie, tenzij dit uitdrukkelijk werd overeengekomen. Hoewel Candriam de gebruikte gegevens en bronnen met veel zorg selecteert, kunnen fouten of weglatingen niet a priori worden uitgesloten. Candriam kan niet aansprakelijk worden gesteld voor enig direct of indirect verlies als gevolg van het gebruik van dit document. De intellectuele eigendomsrechten van Candriam dienen te allen tijde nageleefd; de inhoud van dit document mag niet worden gereproduceerd zonder voorafgaande schriftelijke goedkeuring.

Candriam raadt beleggers aan om op zijn website www.candriam.com het document "Essentiële Beleggersinformatie", de prospectus en alle overige relevante informatie te raadplegen alvorens te beleggen in een van zijn fondsen, met inbegrip van de netto inventariswaarde. Deze informatie is beschikbaar in het Engels of in een plaatselijke taal van elk land waar het fonds verhandeld mag worden.



CANDRIAM. INVESTING FOR TOMORROW.
WWW.CANDRIAM.COM

CANDRIAM 
A NEW YORK LIFE INVESTMENTS COMPANY