

Capitale umano nelle piccole e medie imprese

**Coinvolgimento
attivo**



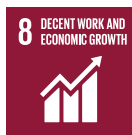
GENNAIO 2022

Comunicazione di marketing



L'argomento - L'argomento.

Gli ambienti operativi altamente competitivi e la crescita tipicamente rapida delle società a piccola e media capitalizzazione (small e mid cap¹) possono creare tensione nei dipendenti. Competere nello stesso mercato del lavoro e dei talenti delle grandi imprese, e di fronte alle stesse aspettative di divulgazione delle aziende più grandi, queste società più piccole possono essere più esposte ai rischi legati al capitale umano.



È fondamentale che gli investitori comprendano la capacità di questi emittenti di adattare le pratiche delle risorse umane (HR) alle proprie ambizioni imprenditoriali e specifiche sfide aziendali. Ciò include la comprensione di come le piccole e medie imprese monitorano l'efficienza delle misure HR in atto, nonché la condivisione delle best practice.

Human Capital Management (la gestione del capitale umano, HCM) può essere sia una questione strategica, sia un problema chiave di sostenibilità per le società del nostro universo di investimento European Small & Mid Cap Equities. La HCM è da tempo un problema per gli investitori e per l'impegno degli investitori con le società più grandi, attraverso iniziative quali la Workforce Disclosure Initiative (Iniziativa sulla divulgazione sulla forza lavoro, WDI), basata sulla collaborazione. Eppure, anche tra le aziende a grande capitalizzazione, poche sono trasparenti e trasparenti in fatto di informazioni. L'assenza di informazioni in materia di HCM è ancora più accentuata tra le piccole imprese.

L'approccio ESG (ambientale, sociale e di governance) di Candriam consiste nell'incoraggiare il sostegno a lungo termine, piuttosto che l'esclusione. L'impegno attivo è parte integrante del nostro investimento responsabile. Sulla base della nostra lunga storia di Coinvolgimento diretto e collaborativo, stiamo sviluppando un programma di coinvolgimento diretto fatto su misura per le nostre società partecipate small e mid cap. Con il team Fundamental Equities, lavoriamo insieme a queste società per migliorarne la divulgazione dei dati HCM e per comprenderne meglio le problematiche e la supervisione. Cerchiamo anche di capire come una migliore gestione del capitale umano potrebbe migliorarne le performance aziendali. Il nostro obiettivo iniziale è quello di incoraggiare almeno la divulgazione degli indicatori chiave di performance (KPI) HCM di base, ma significativi e di incoraggiare ulteriori passi. La scelta e la logica dei KPI sono fondamentali per il loro successo quale strumento di gestione, nonché per la loro utilità per gli investitori.

1 - Definiamo le small e mid cap come società con capitalizzazione di mercato fino a EUR 16 miliardi, con verifica annuale e allineamento pratico all'indice MSCI.

La storia finora

Nel settembre 2020 abbiamo avviato il programma di coinvolgimento della forza lavoro di small e mid cap, pianificato su due fasi principali.

- Fase 1: Raccogliere indicatori per l'analisi preliminare e determinare gli argomenti prioritari e le società cui rivolgersi prioritariamente.
- Fase 2: Costruire questioni qualitative e stabilire dialoghi con le società considerate prioritarie sulla base dei risultati dei questionari.

Definizione del questionario iniziale. La prima sfida è stata quella di effettuare un sondaggio presso un gruppo di società che utilizzano un insieme pertinente di KPI correlati alla HCM. Insieme ad altre componenti della Workforce Disclosure Initiative, abbiamo scoperto che un adeguato reporting relativo alla forza lavoro può essere difficile anche per le grandi aziende con sistemi sofisticati di reporting. Il nostro obiettivo era di progettare una serie limitata di KPI pertinenti per la HCM, in modo che queste piccole imprese non fossero intimidite dal progetto.

Abbiamo effettuato un sondaggio presso aziende su 13 KPI relativi a sette temi: *Demografica della forza lavoro; Organizzazione e struttura del lavoro; Stabilità della forza lavoro; Reclutamento e formazione dei dipendenti; Pratiche di coinvolgimento dei dipendenti e Gestione della crisi Covid-19.*

Il tasso di risposta è stato gratificante. Nella prima fase, svolta tra novembre 2020 e agosto 2021, abbiamo contattato oltre 60 società, con un tasso di risposta del 72%. La nostra prima conclusione è che, nonostante le risorse più limitate disponibili per rispondere alle domande degli investitori, le società a piccola e media capitalizzazione erano molto reattive. Sembravano comprendere l'importanza del capitale umano, dimostrando un'autentica volontà di migliorare la divulgazione.



Le società small e mid cap... comprendono l'importanza del capitale umano e dimostrano una reale volontà di migliorare la divulgazione.

La trasparenza variava notevolmente a seconda degli argomenti. Esaminando più attentamente le risposte, abbiamo scoperto che vi è una forte divergenza nei livelli di divulgazione tra i KPI. Per esempio, l'argomento della demografia della forza lavoro ci ha fornito le risposte più complete, mentre i dati per la stabilità della forza lavoro, il reclutamento e lo sviluppo sono stati più difficili da raccogliere.

Le dimensioni della forza lavoro variavano notevolmente, passando da meno di 100 dipendenti a decine di migliaia. Considerata la crisi del Covid-19, la crescita media del 28% della forza lavoro su tre anni è stata notevole.

Il tipo di contratto della forza lavoro, in senso di tempo definito o indefinito, tempo pieno o tempo parziale, variava anch'esso notevolmente, come previsto considerata la gamma dei settori presi in considerazione. Anche se i dati estremi non sono necessariamente problematici, è importante la motivazione, che suggerisce argomenti per il dialogo qualitativo della fase 2. La proporzione dei dipendenti a tempo indeterminato, rispetto al settore e alle singole realtà aziendali, delinea il nostro approccio qualitativo all'analisi delle statistiche relative a capacità di attrarre e conservare lavoratori, carico di lavoro e salute e sicurezza in un mercato del lavoro rigido. Un'elevata percentuale di lavoratori a tempo parziale consente ai datori di lavoro di avere una maggiore flessibilità in fatto di personale e solitamente indica una società più inclusiva, con una varietà più ampia di lavoratori come genitori e anziani. Tuttavia, il part time non sempre deriva da una scelta dei lavoratori. Le preoccupazioni organizzative connesse, come la programmazione frazionata, devono essere affrontate con attenzione. Anche in questo caso, i dati anomali sono un modo di comprendere l'azienda e la ragione della cifra ottenuta nella fase 2.

Il tasso di rotazione volontario è stato in media del 7,6%, mentre l'indagine WDI sulle grandi imprese ha evidenziato una rotazione dell'11,3% in un periodo analogo. Come importante indicatore della capacità di trattenere i lavoratori, questo è un buon segno per il campione delle small e mid cap che trae vantaggio dall'attaccamento dei dipendenti a queste strutture a dimensione umana, con un maggiore coinvolgimento e senso di appartenenza.

I dipendenti oggetto della valutazione annuale sono considerati un buon indicatore del processo di *reclutamento e formazione*. Ad esempio, l'assenza di un programma di valutazione annuale, insieme a una crescita significativa della forza lavoro, o a un basso livello di formazione, o a una scarsa mobilità interna dovrebbero rappresentare una spia d'allarme e indurre una discussione. Solleva infatti una questione fondamentale sul modo in cui viene guidata la strategia di sviluppo delle carriere.

La **mobilità interna** può rappresentare un vero vantaggio competitivo, soprattutto quando la crescita della forza lavoro è elevata, così come per molte delle small e mid cap intervistate. È anche un'indicazione forte della capacità di un'impresa di sviluppare competenze e capacità gestionali dei propri dipendenti. Un livello ragionevole di mobilità interna è un modo sensibile di migliorare i flussi tra i team e condividere valori comuni. Naturalmente, i dati grezzi devono essere analizzati rispetto ad altri indicatori quali la rotazione, l'evoluzione della forza lavoro globale, la piramide delle età, l'anzianità, ecc.

Le **ore di formazione** devono essere analizzate anche in relazione ad altri aspetti, quali il settore, la rotazione del personale, i cambiamenti fondamentali dell'azienda, ecc. e con una chiara identificazione delle competenze e delle capacità richieste. Anche se la cifra può essere orientata verso l'alto in settori con una formazione obbligatoria in materia di conformità, come le società finanziarie, le ore di formazione possono talvolta essere un indicatore pertinente per lo sviluppo dei talenti. Il nostro sondaggio ha identificato diverse società in calo negli ultimi tre anni e alcune forti discrepanze all'interno dello stesso settore. Abbiamo inoltre individuato società con formazione scarsa o del tutto assente, anche fase di rapida crescita dell'azienda. Ovviamente, questi dati richiamano l'attenzione sugli argomenti da discutere durante la fase 2.

I contratti collettivi di contrattazione sono un'indicazione dell'organizzazione dei dipendenti e dell'equilibrio tra poteri. Una rappresentanza efficace può promuovere trattative efficaci e garantire un certo livello di vantaggi e condizioni di lavoro soddisfacenti. Mentre in alcuni paesi i contratti collettivi di contrattazione sono più diffusi rispetto ad altri, anche nei paesi con una normativa insufficiente in materia di lavoro, l'assenza totale di contrattazione collettiva può indicare effettivamente un livello di esposizione al rischio più elevato.

La fase 1 mostra una chiara disparità in termini di divulgazione, dimensioni della forza lavoro, rischi e opportunità in materia di capitale umano. Dimostra anche che le società a piccola e media capitalizzazione che abbiamo esaminato trattano il capitale umano come una priorità. Permane un ampio margine di miglioramento, ma **questo risultato costruttivo costituisce una base solida per la seconda fase.**

Figura 1: Risultati selezionati del sondaggio - Media triennale

	Minimo	Massimo	Media
Organico	43	114,700	8,559
Percentuale di lavoratori temporanei	0%	38%	9%
Percentuale di lavoratori a tempo parziale	0.5%	39%	7%
Rotazione volontaria	3%	11%	8%

Fonte: Candriam

Passi successivi

Siamo ora preparati per un programma di coinvolgimento integrato di domande qualitative e ampio dibattito con le aziende. Stiamo completando la consultazione interna e il coordinamento con team quali ESG Analyst, Fundamental Equity, Stewardship e il nostro dipartimento di risorse umane al fine di definire e concordare le nostre priorità di coinvolgimento.

La determinazione delle priorità di coinvolgimento comprende non solo i risultati della prima fase, ma anche fattori che includono il nostro rating ESG interno complessivo della società o la ponderazione che l'emittente rappresenta se detenuto in portafoglio.

L'integrazione tra le funzioni, che va oltre gli analisti ESG e coinvolge tutti gli stakeholder interni, è fondamentale per la rilevanza e la continuità degli sforzi di coinvolgimento. Questa è una dimostrazione di come l'integrazione dei fattori ESG in tutta la società di gestione patrimoniale possa favorire sia le attività di investimento che le attività di stewardship. Con 25 anni di esperienza nell'investimento ESG, Candriam si impegna a rimanere all'avanguardia nell'Investimento responsabile.



150 Mld di €

**Di attivi in gestione
al 30 giugno 2021**



570

**Esperti al
vostro servizio**



25 anni

**Apriamo la strada agli
investimenti sostenibili**

Questo documento è fornito a scopo esclusivamente informativo, non costituisce un'offerta per l'acquisto o la vendita di strumenti finanziari, né rappresenta un consiglio di investimento o una conferma di transazione di alcun genere, eccetto laddove non sia espressamente così convenuto. Sebbene Candriam selezioni attentamente le fonti e i dati contenuti in questo documento, non si può escludere a priori la presenza di eventuali errori od omissioni. Candriam declina ogni responsabilità in relazione ad eventuali perdite dirette o indirette conseguenti sull'uso di questo documento. I diritti di proprietà intellettuale di Candriam devono essere rispettati in ogni momento e il contenuto di questo documento non può essere riprodotto senza previo consenso scritto da parte della stessa.

Candriam consiglia vivamente agli investitori di consultare, tramite il nostro sito web www.candriam.com, le informazioni chiave per gli investitori, il prospetto e tutte le altre informazioni pertinenti prima di investire in uno dei nostri fondi, compreso il valore patrimoniale netto dei fondi. Queste informazioni sono disponibili in lingua inglese o nella lingua locale di ciascun Paese in cui la commercializzazione del fondo è stata approvata.



**CANDRIAM. INVESTING FOR TOMORROW.
WWW.CANDRIAM.COM**

CANDRIAM 
A NEW YORK LIFE INVESTMENTS COMPANY