

Capitale umano nelle piccole e medie imprese: Parte II

Coinvolgimento attivo



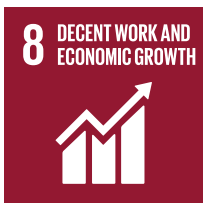
MARZO 2024

Comunicazione marketing



La questione.

Il capitale umano è un asset chiave per le piccole società in rapida crescita. Gran parte di queste società sono ben consapevoli dell'importanza della gestione del capitale umano (HCM, dall'inglese *Human Capital Management*) per una crescita redditizia continua dei ricavi. Nella seconda fase della nostra campagna di coinvolgimento in materia di HCM nelle Piccole e medie imprese (PMI) europee, abbiamo allargato il nostro campione target, aggiornato i [dati raccolti](#) nella prima fase e utilizzato i risultati per comprendere le realtà sul campo, in particolare dopo il Covid. La direzione intrapresa da queste società è generalmente positiva e, per quanto riguarda la HCM, è in miglioramento. Abbiamo anche valutato quanto queste società siano pronte per i nuovi requisiti europei in materia di divulgazione.



La gestione del capitale umano è tanto una questione strategica, quanto una questione di sostenibilità. Gli investitori hanno interagito nel tempo con le aziende più grandi, in particolare attraverso l'iniziativa Workforce Disclosure Initiative (WDI). A partire dalla rendicontazione dell'esercizio fiscale 2024, la normativa UE richiederà alle grandi aziende di rendicontare in merito a un'ampia gamma di parametri HCM; successivamente, a breve termine, questa rendicontazione interesserà tutte le aziende. Le grandi aziende non sembrano preparate.¹ E le PMI?²

Per conservare la rapida crescita che attrae gli investitori verso questo segmento, le PMI devono sia fidelizzare il talento che hanno in casa, sia attrarne di nuovo, mettendosi così in competizione con le grandi aziende rispetto agli stessi dipendenti. Queste sfide sono rese ancora più difficili dal fatto che la rapida crescita crea tensione tra i lavoratori. Riteniamo che il capitale umano sia un asset chiave ma anche un rischio chiave: un rischio finanziario e di sostenibilità. Il nostro obiettivo è di raccogliere informazioni e assistere le società nel loro viaggio verso la sostenibilità.

Nel gennaio 2022, abbiamo condiviso il nostro [Caso di studio](#) sulla prima fase, descrivendone obiettivi e metodologia. Il nostro database e i nostri questionari includevano quattro categorie di Key Performance Indicator (KPI): Stabilità della forza lavoro, Demografia della forza lavoro, Sviluppo della forza lavoro e Coinvolgimento dei dipendenti. Tra i dodici³

¹ Les Echos, 2 gennaio 2024. [Directive CSRD: un immense défi des entreprises pour 2024 | Les Echos](#). Accesso il 20 febbraio 2024.

² L'ESRS, o Standard europei per la rendicontazione della sostenibilità, è un insieme di dodici standard che fanno parte della CSRD, o Direttiva UE in materia di rendicontazione societaria di sostenibilità. Alle grandi imprese sarà chiesto di rendicontare i dati relativi al 2024 nel 2025, mentre le piccole imprese inizieranno gradualmente dal 2025.

³ Abbiamo leggermente modificato i nostri KPI dopo la prima fase; originariamente 13, sono poi stati ridotti a 12. Nella prima fase, abbiamo anche esaminato la gestione della crisi del Covid da parte delle società.

KPI, alcuni dei più importanti comprendono il turnover e la fidelizzazione dei dipendenti, la formazione (che potrebbe aiutare a fidelizzare e motivare i dipendenti), e la diversità. Nel nostro database abbiamo inserito le informazioni pubblicate da ognuna delle aziende target e abbiamo condiviso la compilazione con tutte le aziende. La maggior parte delle aziende hanno offerto le ulteriori informazioni che avevano raccolto ma non pubblicato.

La scelta di KPI pertinenti e significativi è cruciale per la misurazione "extra finanziaria", per la rendicontazione dei progressi e per un coinvolgimento di successo. I KPI devono non solo fornire insight, ma anche guidare le domande qualitative e il dialogo con gli emittenti. I KPI dovrebbero consentire un raffronto realistico rispetto ai competitor e per ogni azienda nel tempo.

”

Queste aziende europee in rapida crescita prendono molto sul serio le questioni di capitale umano.



La storia finora.

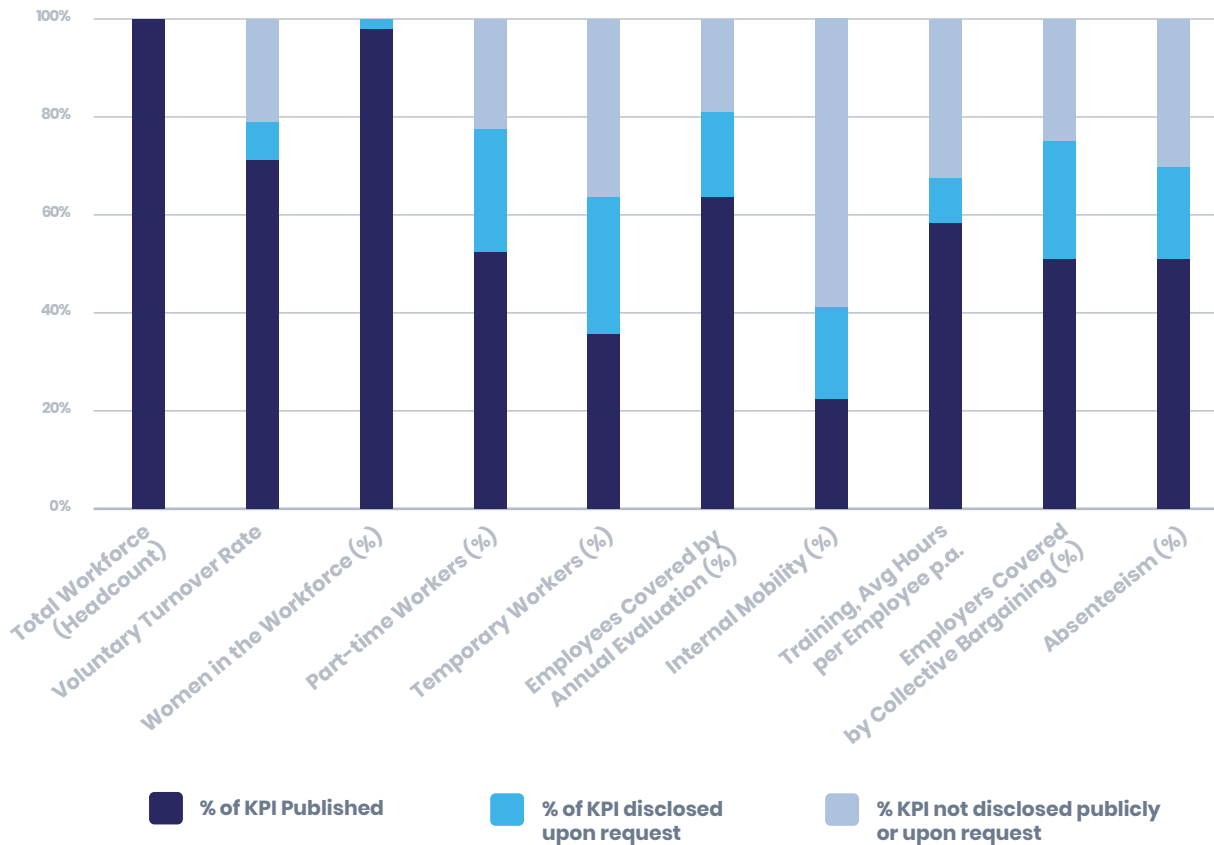
Nel 2022 abbiamo spiegato la logica dei nostri KPI e gli insight che speravamo di ottenere. Dopo aver completato la campagna in due fasi, possiamo iniziare a trarre qualche conclusione. Il coinvolgimento non è fine a sé stesso, bensì parte essenziale dei nostri investimenti.

Il tasso di risposta è stato alto, sottolineando che le PMI considerano importante la HCM per una crescita redditizia e sostenibile. Nella prima fase abbiamo contattato più di 60 società, con un tasso di risposta del 72%. Nella seconda fase abbiamo contattato 67 società,

con un tasso di risposta dell'84%. Si tratta di un tasso di risposta alto per una campagna di coinvolgimento, in parte perché probabilmente molte di queste aziende ritenevano che la HCM fosse importante per il proprio successo futuro. Un'altra ragione della risposta forte è presumibilmente perché siamo azionisti a lungo termine in gran parte delle aziende target, e abbiamo relazioni solide con alcune di loro. La nostra collaborazione con l'iniziativa WDI mostra che poche grandi aziende sono trasparenti e danno informazioni sulla propria forza lavoro, quindi avere una tale risposta è stato particolarmente gratificante

Figura 1:

Potenziale di una divulgazione ulteriore



Fonte: Candriam

Tra la prima e la seconda fase, abbiamo apportato qualche modifica alla nostra lista target, riflettendo in gran parte le modifiche della composizione delle aziende in cui investiamo, ma abbiamo ricevuto la risposta di 49 società che hanno partecipato a entrambe le fasi, il che ha permesso un certo raffronto tra le due fasi.

Il Team per il coinvolgimento, il Team ESG, il Team di investimento e il Team delle risorse umane hanno lavorato insieme per determinare e rivedere tanto i KPI quanto le domande qualitative. Abbiamo allineato le nostre opinioni per parlare con una voce sola nei nostri dialoghi con le società.

Il tasso di crescita della forza lavoro è stato enorme, al 24,8% nei due anni. Chiaramente, con un aumento di tale portata, è cruciale comprendere come ogni società sta gestendo le operazioni di assunzione, formazione, motivazione ed efficienza. Va notato che le due fasi di dati del nostro studio corrispondono al punto basso della crisi del Covid e alla parte alta della crescita delle assunzioni post Covid.

I livelli di trasparenza variano sensibilmente a seconda dell'argomento. La divergenza è sorprendente, in quanto dieci dei dodici KPI che abbiamo scelto saranno richiesti dalla normativa CSRD europea.² Ad esempio, sebbene la percentuale dei lavoratori temporanei sia parte dei nuovi requisiti in materia di rendicontazione, attualmente solo il 39% degli intervistati li pubblicano o li forniscono su richiesta. Verso la fine dello spettro, il 98% degli intervistati ha pubblicato o fornito la proporzione della componente femminile nella forza lavoro.

Tra i dieci KPI raccolti in entrambe le fasi, la trasparenza è migliorata in cinque ma è calata negli altri cinque. La mobilità interna e la proporzione dei lavoratori temporanei sono tra i KPI meno trasparenti e tra quelli in maggiore calo per quel che riguarda la divulgazione.

La fidelizzazione dei dipendenti avviene in modo competitivo. Ovviamente il livello ottimale varia a seconda del settore. Nella prima fase, il turnover volontario per le nostre PMI target è in media del 7,6% rispetto al turnover delle grandi aziende, all'11,3%. Nella seconda fase, usando un gruppo in qualche modo differente di PMI, il turnover medio volontario è cresciuto dall'8,3% nel 2020 all'11,2% nel 2022. Naturalmente, gran parte dell'aumento è attribuibile alle modifiche post Covid.

Le PMI stanno investendo per fidelizzare i dipendenti. Le ore di formazione e i tassi di mobilità interna sono due KPI che possono aiutare a segnalare se le aziende stanno agendo per ridurre il turnover e fidelizzare il talento. Riteniamo che la formazione sia un percorso importante

per fidelizzare e motivare i dipendenti. È un segno dell'impegno delle PMI verso il capitale umano il fatto che le ore di formazione stiano crescendo. Se da un lato vorremmo vedere più informazioni sulla mobilità interna, ammettiamo che possano essere difficili da definire. Queste aziende sottolineano anche le valutazioni annuali. In media le PMI interrogate forniscono feedback a un incredibile 91,2% dei dipendenti, un altro percorso verso la fidelizzazione.

Le aziende non sono pronte per i nuovi requisiti di rendicontazione. Contrariamente alle aspettative generali di un graduale miglioramento nelle pratiche di pubblica divulgazione nel tempo, i nostri riscontri indicano una mancanza di progresso significativo tra le PMI nel migliorare le pratiche di raccolta dati e di divulgazione. Delle 56 società interrogate, solo una pubblica i dati per tutti e dodici i KPI; cinque società forniscono tutti i dati su richiesta. Alcune società hanno compiuto notevoli progressi nel miglioramento delle pratiche di divulgazione, mentre altre hanno mostrato segnali inquietanti di calo;

ciò sottolinea una congiuntura critica per queste aziende, in affanno rispetto agli imminenti requisiti CSRD. Le sfide vanno oltre la mera compliance; comprendono l'essenza di una governance efficace, la trasparenza e le pratiche aziendali responsabili. Con l'evoluzione dello scenario normativo, la preparazione delle PMI diventa cruciale per la compliance, per la conferma del loro impegno verso la sostenibilità e per il rischio degli investimenti.



4 La WDI ha svolto un sondaggio tra grandi società all'incirca allo stesso momento della prima fase del nostro sondaggio sulle PMI.

Determinare la diversità.

La diversità è un problema di redditività secondo McKinsey e altri.⁵ Eppure, anche se le aziende intendono misurare la diversità, le leggi sulla privacy possono rendere molto difficile la raccolta di dati sui propri lavoratori. Per esempio, la Direttiva sulla protezione dei dati dell'UE vieta il trattamento dei dati etnici.⁶ Ovviamente, la "diversità" è costituita, diciamo, da elementi diversi...

Le donne sul luogo di lavoro era uno dei parametri tra i dieci KPI originali. Per il nostro secondo round di raccolta dati, abbiamo incluso la proporzione di donne nella dirigenza. A differenza del divieto rispetto a molti tipi di dati sulla diversità, la diversità di genere sarà gradualmente inclusa quale requisito per la rendicontazione secondo il regolamento sulla rendicontazione ESRS. Fortunatamente, le PMI nel nostro campione appaiono ben preparate a

pubblicare questi dati.

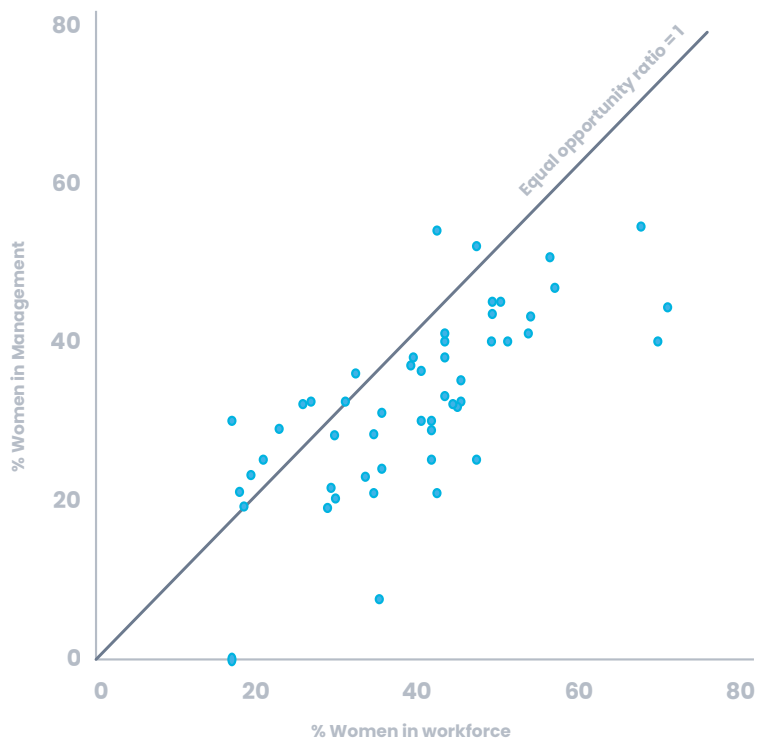
Non è sufficiente avvalersi di una forza lavoro eterogenea: dovrebbero esserci pari opportunità per lo sviluppo della carriera. Ciò non significa che metà dei dirigenti dovrebbe essere di genere femminile, ma che forse la proporzione delle donne nella dirigenza dovrebbe essere la stessa della proporzione delle donne nel complesso della società.

Illustriamo l'accesso relativo allo sviluppo della carriera per le donne nelle società target, e descriviamo tutte le società rispetto al "Rapporto delle pari opportunità". Questo Rapporto indica semplicemente che la percentuale di donne nella dirigenza dovrebbe essere pari alla percentuale di donne nella forza lavoro complessiva della società (**la linea blu**).

Figura 2:

Rapporto di pari opportunità

Donne nei ruoli dirigenziali (%) rispetto alle Donne nella forza lavoro complessiva (%)



Fonte: Candriam

⁵ McKinsey & Company. [Diversity wins: How inclusion matters](#). Maggio 2020. Accesso il 2 febbraio 2023. [2021_01_diversity_en_web.pdf \(candriam.com\)](#)
⁶ Per ulteriori informazioni, vedere il White Paper di Candriam. [Ethnic Diversity: Why Investors Cannot Afford to Remain Silent](#), gennaio 2021

Un'avvertenza per questo tipo di dati: raffrontare semplicemente la rappresentanza complessiva all'interno della forza lavoro alla rappresentanza nel Consiglio di amministrazione, o alta dirigenza, può offrire un'immagine fuorviante. Una più ampia definizione della dirigenza, che includa i dirigenti dei vari uffici, ecc., offre un'immagine più accurata del percorso di sviluppo compiuto nella società e un'immagine più accurata della diversità di competenze e background coinvolta nelle prese decisionali e, alla fin fine, nella crescita e nella redditività.

Quali sono i prossimi passi?



La nostra più importante scoperta è che queste aziende europee in rapida crescita prendono sul serio i propri bisogni in fatto di capitale umano. Le società di sicuro apprezzano quando ci adoperiamo per fornire rendiconti che descrivono le pratiche industriali.

Ulteriori dettagli sono disponibili nel nostro white paper completo sui dati. Ma le medie possono essere fuorvianti in qualsiasi esercizio analitico. Le parti in causa devono guardare le cifre per ogni società, ma guardare anche "al di là" delle cifre. Pur avendo "completato" la nostra campagna di Coinvolgimento svoltasi nell'arco di tre anni, il nostro Coinvolgimento non è finito. Utilizzeremo quanto abbiamo appreso in tutte le future decisioni di investimento per le PMI europee, avvalendoci dei dati raccolti e degli insight ottenuti.

Abbiamo identificato tre società in cui abbiamo partecipazioni con performance eccezionali. Le stiamo valutando per potenziali upgrade dei nostri rating ESG interni, nonché per identificare le migliori prassi per la condivisione. Dodici società hanno mostrato aspetti sufficientemente inquietanti da richiedere un'ispezione da vicino; stiamo interagendo con loro individualmente rispetto a questioni specifiche. Spesso vi sono segnali allarmanti dovuti a una combinazione di fattori: per esempio, una combinazione di grande crescita della forza lavoro e simultaneamente un alto tasso di turnover. O la combinazione di una proporzione crescente di lavoratori part-time insieme a un assenteismo crescente.

Supporto, non esclusione. Siamo impegnati ad accompagnare le dodici società osservate speciali. Il nostro scopo è facilitare uno scambio di informazioni e insight in modo bidirezionale. Se continuiamo con le nostre partecipazioni, è perché crediamo nella capacità di raggiungere una performance sostenibile. In Candriam, siamo proprietari e detentori di debito attivi. Esercitiamo i nostri diritti quando riteniamo che siano necessarie azioni per creare valore a lungo termine per i nostri clienti e beneficiari finali. Disinvestiamo se necessario, ma preferiamo identificare le società con il potenziale per generare benefici sostenibili e accompagnarle nella crescita.



€144 B

**AUM a fine
giugno 2023***



+600

**Professionisti
esperti e impegnati**



+ 25 anni

**Pionieri degli
investimenti sostenibili**

Questo documento viene fornito unicamente a scopo informativo e illustrativo e potrebbe contenere opinioni e informazioni proprietarie di Candriam; esso non costituisce un'offerta di acquisto né di vendita di strumenti finanziari, non rappresenta un consiglio di investimento né conferma alcuna transazione, salvo ove espressamente concordato. 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 non può essere considerata responsabile per eventuali danni diretti o indiretti derivanti dall'uso del presente documento. I diritti di proprietà intellettuale di Candriam devono essere sempre rispettati e il contenuto del presente documento non può essere riprodotto senza previa approvazione scritta.

*Dal 31/12/2022, Candriam ha modificato la metodologia di calcolo degli asset in gestione (AUM) e gli AUM includono ora alcune attività, come gli AUM non discrezionali, la selezione di fondi esterni, i servizi di overlay, compresi i servizi di screening ESG, i servizi di [advisory], i servizi di white labeling e i servizi di fornitura di portafogli modello che non si qualificano come asset in gestione regolamentari, come definiti nel Form ADV della SEC. Gli AUM sono riportati in USD. Gli AUM non denominati in USD sono convertiti al tasso spot al 31/12/2022.



CANDRIAM. INVESTIRE PER DOMANI.
WWW.CANDRIAM.COM

CANDRIAM 
A NEW YORK LIFE INVESTMENTS COMPANY