



luglio 2022

Punti da ricordare sul coinvolgimento post-Covid

Coinvolgimento attivo

Comunicazione di marketing

L'argomento

Il mondo non sarà più lo stesso

Le relazioni a lungo termine delle imprese con gli stakeholder sono state profondamente condizionate dal Covid

La pandemia ha cambiato le regole del gioco, sia a livello individuale, sia a livello collettivo. Ha avuto un impatto sull'economia mondiale da molte prospettive diverse. Non solo ha creato una tensione finanziaria a breve termine, ma ha anche spinto diverse società a ridisegnare le proprie strategie a lungo termine.

Nella nostra ricerca, abbiamo indagato su come sono state influenzate le relazioni con gli stakeholder e i cambiamenti ora integrati nelle attività commerciali della "nuova normalità" per le società partecipate di Candriam. Di conseguenza, nell'ambito di una campagna di coinvolgimento dedicata che abbiamo lanciato alla metà del 2021, **l'impatto della pandemia sulla gestione del capitale umano e sulla struttura della catena di approvvigionamento, così come i cambiamenti nei modelli e nelle tendenze dei consumatori sono diventati i nostri campi di indagine privilegiati.**



Parte I

Eventi senza precedenti hanno fatto luce sul "focus ESG"

Il 2020 ha scosso il mondo

La pandemia da COVID-19 ha avuto un impatto sulle nostre vite in modi che in precedenza non avremmo potuto neanche immaginare. Nel giro di pochi giorni, il panico si è diffuso in tutto il mondo. Gli ospedali si sono riempiti in pochissimo tempo e i posti letto nelle unità di terapia intensiva sono diventati scarsi. Le code alle farmacie e ai supermercati sono diventate sempre più lunghe, alimentate dalla fretta delle persone di fare più scorte possibili. Forse l'immagine più emblematica della pandemia è stata quella delle strade vuote in tutte le principali capitali europee. Colti di sorpresa dalla rapidità con cui la situazione si è aggravata, i governi di molti paesi occidentali hanno deciso di imporre la chiusura (quasi) totale delle proprie economie, permettendo solo a poche imprese (fornitrici di "servizi essenziali") di continuare a operare. È stato l'inizio di una profonda crisi sanitaria, economica e sociale, con un impatto immediato e immenso sull'economia.

Le restrizioni e il rallentamento/chiusura dell'attività hanno creato gravi difficoltà finanziarie a diversi attori. L'azione di governi e banche centrali, insieme al miglioramento della situazione sanitaria e alla disponibilità dei vaccini, sembrava aver aiutato l'economia mondiale a tornare ai livelli pre-pandemia. Tuttavia, mentre approfondivamo la nostra ricerca, ci siamo resi conto che non era così.

Sebbene i numeri (ricavi, volumi, costi, ecc.) stavano tornando alla normalità, alcune pratiche e modelli sono cambiati in meglio.

La pandemia da COVID-19 ha puntato i "riflettori ESG" su diverse questioni

In primo luogo, è stato necessario affrontare i principali problemi di salute e sicurezza. Questi, insieme allo sforzo fatto per evitare l'interruzione dei servizi essenziali, hanno contribuito a gravi disuguaglianze lavorative. Allontanandoci dalle conseguenze su scala nazionale e concentrandoci sull'impatto rispetto la gestione dei gruppi aziendali, questi problemi hanno rappresentato un grande rischio rispetto la **gestione del capitale umano** e, a un anno dall'inizio della pandemia, si sono tradotti in una maggiore difficoltà nell'assumere e fidelizzare i talenti ("*dimissioni in massa*").

Le restrizioni imposte sia nei mercati sviluppati che emergenti hanno avuto un notevole impatto anche sulla **catena di approvvigionamento globale**, con un impatto duraturo sull'efficienza dei flussi operativi. Il rallentamento delle attività, insieme al peggioramento delle condizioni di salute e sicurezza, ha esacerbato alcune preoccupazioni già esistenti, quali la protezione dei diritti dei lavoratori lungo la filiera e ha messo in discussione il concetto di "mondo piatto" di Thomas L. Friedman, mettendo sostanzialmente in questione il modello di business e le catene di valore globalizzate. Inoltre, la pandemia ha lasciato il segno su **modelli di consumatori e modalità di consumo** in molti settori.

Tra le relazioni con gli stakeholder sopra menzionate, il trend della digitalizzazione è probabilmente il più visibile, ed è ora considerato come la "nuova normalità". È importante avere una visione completa dei fattori alla base di tali

cambiamenti, nonché delle tendenze ancora poco evidenti che influenzeranno la gestione aziendale nel lungo periodo. Nell'ambito di questa campagna di engagement abbiamo scelto deliberatamente di non concentrarci sulla perdita di biodiversità e sull'aumento dello stress esercitato sugli ecosistemi alla probabile origine di questa pandemia (il virus colpisce gli esseri umani dopo essere mutato attraverso gli animali). Questi problemi sono infatti oggetto di campagne di engagement separate.

Cambio di obiettivo

A due anni dall'inizio della pandemia, è il momento di sedersi e riflettere su quanto accaduto durante la crisi, ma anche di capire meglio come si posizionano le nostre società partecipate nel mondo Post-COVID. Non vogliamo cogliere solamente l'impatto della pandemia sull'attività delle aziende, ma anche sulle loro relazioni di lungo periodo con gli stakeholder. A tal fine, valutiamo le nuove sfide associate, i rischi, le opportunità e la relativa resilienza. Infine, vogliamo supportare il miglioramento delle pratiche quando necessario.

Abbiamo sviluppato questa campagna in collaborazione con il nostro team di analisti ESG & Fundamental Sector e con i gestori di portafoglio di diverse strategie di investimento: strategie azionarie sia sui mercati europei che emergenti, nonché strategie di investimenti tematici e di credito globale. Le informazioni raccolte in questa campagna alimentano il quadro di analisi ESG utilizzato dai nostri analisti di settore, adattandolo al nuovo ordine aziendale post-COVID. È stata anche un'opportunità per i nostri team di investimento di approfondire il modo in cui i fattori ESG stavano contribuendo o meno alla stabilità finanziaria delle società.

Nuove aree di interesse

Il team ESG ha avviato la campagna identificando gli argomenti più rilevanti su base settoriale e redigendo un elenco di domande pertinenti per ciascuno di essi. Successivamente, ci siamo coordinati con i nostri gestori di portafoglio/analisti dei fondamentali per concordare argomenti prioritari e società target. Questi sono stati definiti in base all'interesse dei team, insieme al relativo livello di rischio o all'importanza dei cambiamenti. Abbiamo affinato la scelta degli argomenti e delle domande per ciascuna società, nonché la formulazione stessa delle domande, a seconda della natura della loro attività.

Per quanto riguarda gli argomenti, i **cambiamenti nei modelli e nelle tendenze dei consumatori, le interruzioni della catena di approvvigionamento e le pratiche di gestione del capitale umano da parte delle aziende** sono al primo posto.

Per quanto riguarda gli obiettivi di engagement, la scelta è ricaduta su **23 società**. Gestione dell'ospitalità, vendita al dettaglio, così come alimenti e bevande o beni di consumo di base appaiono come i settori predominanti del nostro campione. Abbiamo invece scelto di non rappresentare i settori del trasporto e della sanità, questo perché hanno richiamato la maggior parte dell'attenzione durante la pandemia. Sia i nostri analisti che i gestori dei fondi hanno quindi ritenuto più utile mettere in evidenza i settori di cui si è discusso meno. Di seguito è riportato l'elenco dettagliato degli obiettivi per settore.

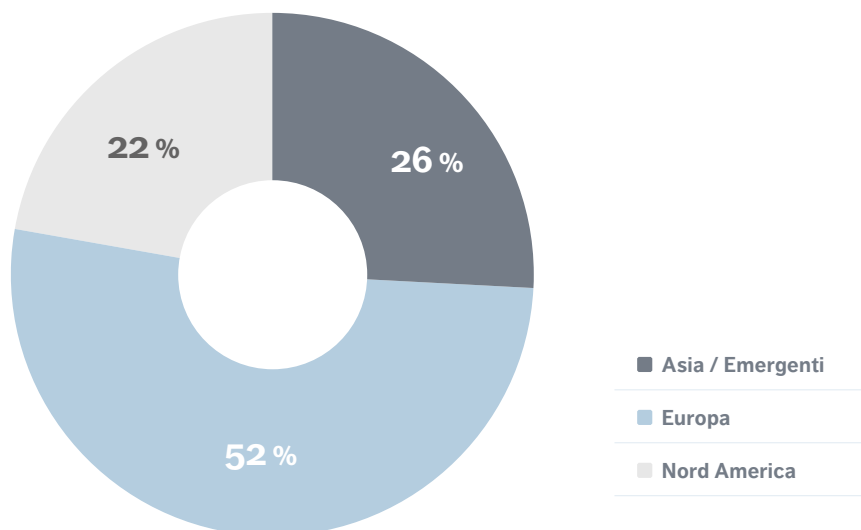
Numero di aziende contattate per settore

	Automotive	2
	Hotel ristoranti e tempo libero	4
	Tecnologia e semiconduttori	2
	Tessile e beni di lusso	1
	Servizi commerciali	1
	Alimentari, bevande e tabacco	2

	Prodotti per l'edilizia	1
	Macchinari	2
	Attrezzature elettriche	1
	Vendita al dettaglio di generi alimentari e di prima necessità	2
	Immobiliare	1
	Retail	4

Fonte: Candriam

Provenienza geografica delle 23 aziende del nostro campione



Fonte: Candriam

Esempi di domande per argomento

Cambiamento dei modelli e delle tendenze dei consumatori	<p>1. L'attività dell'azienda è stata influenzata dal cambiamento dei modelli dei consumatori dopo la pandemia? Se sì, come si è evoluta l'attività dell'azienda?</p> <p>2. Quali iniziative avete intrapreso per rispondere meglio a nuovi modelli e domande?</p>
Gestione della catena di approvvigionamento	<p>1. In che modo la pandemia ha influito sull'organizzazione della vostra catena di approvvigionamento nel lungo periodo? Più in particolare: prendete in considerazione un piano che includa il reshoring della produzione? Se sì, come pensate di gestire il rapporto con fornitori e lavoratori per mitigare i rischi associati? Inoltre, vi siete affidati a nuovi fornitori o siete alla ricerca di fornitori alternativi?</p> <p>2. Il COVID-19 ha posto sfide (ad es. mobilità limitata, regole sulla quarantena, ecc.), ostacolando le pratiche ottimali di due diligence per le proprie operazioni e per quelle dei fornitori; l'azienda ha implementato audit/valutazioni a distanza dei propri fornitori?</p>
Gestione del capitale umano	<p>1. Quali misure sono state/sono adottate a sostegno dell'occupazione durante la crisi del COVID-19 per evitare licenziamenti? Ci sono stati licenziamenti a causa della pandemia? Se i dipendenti sono stati messi in cassa integrazione, quali benefici e sostegni sono stati forniti e per quanto tempo?</p> <p>2. La pandemia ha accresciuto le difficoltà di assunzione (carenza di competenze); come affrontate questo problema?</p>

Parte II

Cambiamenti nei modelli e nelle tendenze dei consumatori

Se non altro, la pandemia ha cambiato completamente il nostro stile di vita. Molti di questi modelli di "nuova normalità", come l'inizio dello smart working e l'aumento degli acquisti online, fanno parte della tendenza generale verso la digitalizzazione. Il livello di interconnessione tra persone e servizi non è mai stato così elevato, mentre si è verificata una sostanziale contrazione delle trasferte di lavoro, che ha consentito di risparmiare tempo e risorse (finanziarie e non).

Tuttavia, le discussioni che abbiamo avuto con le aziende hanno sottolineato come la maggior parte dei cambiamenti innescati dalla pandemia non sono stati improvvisi, ma semplicemente parte di tendenze secolari. La digitalizzazione accelerata ne è probabilmente l'esempio più ovvio.

Possiamo facilmente dividere le nostre aziende target in due categorie distinte: quelle già preparate e quelle in ritardo allo scoppio della pandemia.

Retail

Nel primo caso l'impatto è stato limitato, mentre nel secondo le aziende hanno dovuto adattarsi rapidamente e trovare altre fonti di reddito. Le **aziende retail** che abbiamo interpellato sembravano essere chiaramente le più preparate. All'inizio della pandemia, la loro attività è cambiata dall'oggi al domani: i rivenditori hanno reagito prontamente e hanno riprogrammato la loro attività per offrire un'esperienza online senza subire forti perdite finanziarie o avere problemi logistici. In modo meno intuitivo, la società

immobiliare commerciale con cui abbiamo interagito aveva già previsto il passaggio allo shopping online e all'esperienza "acquista online e ritira in negozio" (BOPIS), riducendo al contempo la pipeline e aumentando il portafoglio di edifici a destinazione mista. Ciò ha consentito all'azienda di limitare l'impatto sui propri ricavi, ma anche di prepararsi al progressivo allentamento delle restrizioni, in quanto il trend degli acquisti omni-channel ha subito un'accelerazione nel 2022.

Ospitalità

Su un altro piano, la riduzione dei volumi dei viaggi d'affari ha colpito molto duramente il settore della **gestione dell'ospitalità**. Le aziende avevano identificato lo smart working come una tendenza che si sarebbe sviluppata sul lungo periodo, non così presto e non così radicalmente. Dopo un primo periodo di lavoro esclusivamente da casa, le aziende hanno adottato diverse posizioni relative allo smart working: libertà di scelta rispetto allo smart working, niente smart working o soluzioni ibride. I viaggi di lavoro non sono tornati ai livelli pre-pandemia e non si prevede che vi tornino. I proprietari degli hotel erano impreparati a questa situazione, ma hanno dimostrato inventiva. In primo luogo si sono preparati per il rimbalzo dei viaggi di piacere con lo sviluppo di hotel meno standardizzati, rinominati "lifestyle hotel", dove i clienti trascorrono più tempo nella hall e nei bar. Hanno poi adattato l'offerta per i viaggiatori d'affari, prevedendo che i futuri viaggi di lavoro combineranno più frequentemente affari e attività per il tempo libero ("bleisure"): le hall si sono trasformate in spazi di lavoro che accolgono i clienti che necessitano di una soluzione per lo smart working.

Agroalimentare, retail di generi alimentari, ristoranti

La maggiore importanza data al tempo libero e alla cura di sé stessi ha trovato eco anche nei **settori agroalimentare, retail di generi alimentari e ristorazione**. Questo evidenzia ancora una volta l'importanza di uno stile di vita sano sottolineato durante la pandemia. Un'altra fattore apparso nei confronti con le società, è come la consapevolezza dei clienti verso i benefici dei prodotti per la salute sia più alta che mai. Il settore degli snack non è stato risparmiato. Per un'azienda specifica che abbiamo interpellato, attiva in questo ramo,

i cambiamenti innescati dalla pandemia hanno confermato e rafforzato le aspettative legate a pilastri Salute/Naturale, premiando i loro sforzi e investimenti in questo campo nell'ultimo decennio. Ora si stanno preparando a migliorare organicamente ed esternamente.

Tuttavia, la maggior parte delle aziende intervistate tiene conto anche del calo del potere d'acquisto per alcune fasce della popolazione (accentuato dalla recente crisi energetica dovuta alla guerra in Ucraina). Abbiamo notato con interesse che in un contesto tale, quelle imprese che hanno incluso l'economia circolare nella propria strategia hanno anche governato meglio la crisi, dimostrando che resilienza e sostenibilità possono andare di pari passo.

L'adattamento è fondamentale

Le aziende interpellate che hanno sofferto di meno sono state anche quelle che hanno individuato solide tendenze emergenti e le hanno integrate nei piani di investimento a breve/medio termine. Questa mentalità lungimirante, nonché la capacità di continuare a investire su innovazione e misurazione delle aspettative dei consumatori, dovrebbero rimanere al centro dell'analisi ESG quando si valuta la capacità di resilienza delle aziende. Storicamente, l'investimento nella formazione e nello sviluppo del personale, nella diversità (di esperienze, genere, nazionalità/etnia, età, ecc.) e nella condivisione delle conoscenze viene preso in considerazione nella nostra analisi ESG di come l'azienda gestisce le aspettative dei clienti. Riteniamo che la pandemia abbia solo confermato la loro importanza, in quanto fondamentali per l'agilità delle aziende.

Parte III

Gestione della catena di approvvigionamento

L'impatto della pandemia sulla catena di approvvigionamento è stato grave e ampio. Se ne scrive molto da due anni a questa parte, analizzando nel dettaglio le difficoltà finanziarie che hanno colpito le aziende. La chiusura delle fabbriche indotta dalle restrizioni nelle economie emergenti, unita alla crescente domanda di prodotti tecnologici e alla mancanza di materie prime, ha causato annullamenti degli ordini e ritardi nelle consegne.

La nostra iniziativa ha voluto affrontare l'impatto della pandemia sulle strategie a lungo termine delle aziende rispetto alla catena di approvvigionamento. Più precisamente, abbiamo analizzato la ricerca di fornitori alternativi/nuovi e il reshoring della produzione.

Anche qui, **la crisi ha solo accelerato le tendenze esistenti**: i modelli aziendali globalizzati, supportati da una catena di approvvigionamento estesa e complessa, avevano già evidenziato qualche falla. Problemi di qualità, violazione dei brevetti, tensioni politiche che aumentano il rischio di interruzione della filiera, evoluzione della regolamentazione in materia di clima a supporto del trasferimento di alcune industrie sono stati alcuni dei motivi che hanno spinto diverse aziende a cercare soluzioni alternative. Le aziende interpellate ci hanno spiegato in dettaglio i propri approcci. I più ricorrenti sono:

- il consolidamento generale della filiera,
- l'ottimizzazione dell'approvvigionamento locale e della strategia "locale per locale",
- la ricerca di fornitori nuovi/alternativi,

- lo sviluppo di nuove tecnologie incentrate sul minor utilizzo di materie prime
- l'intervento nel mix geografico lungo la filiera in caso di presenza in paesi a rischio.

Nessuno dovrebbe però pensare che i fornitori siano facilmente intercambiabili. Ciò è particolarmente vero per i settori in cui la R&S è supportata sia dai fornitori, sia dai clienti o quando i compiti assegnati ai fornitori richiedono alta tecnologia o un raro know-how. In tal senso, è essenziale preservare relazioni buone e sostenibili con i fornitori o i partner commerciali in generale.

Durante la pandemia, a seconda dei Paesi, il livello degli aiuti di Stato è stato radicalmente eterogeneo e per molte aziende è peggiorata la vulnerabilità dei partner commerciali. Alcune aziende interpellate hanno delineato un approccio molto proattivo, dall'estensione dei termini di pagamento alla creazione di fondi di sostegno.

E le condizioni di lavoro?

Nella nostra ricerca, abbiamo prestato particolare attenzione all'impatto della pandemia sulle **condizioni di lavoro**, già gravi in alcune filiere. Infatti, per diversi settori, la produzione e l'approvvigionamento delle materie prime (tra le componenti che richiedono maggiore mano d'opera nella filiera) si trovano spesso in paesi ad alto rischio di manodopera. Per la due diligence sui diritti umani svolta o modificata durante la pandemia, sono ovviamente emersi nuovi rischi. Ma un altro pilastro del monitoraggio dei partner commerciali nel settore della manodopera e dei diritti umani è stato fortemente impattato: gli audit in loco. L'auditing sulla catena di approvvigionamento è sempre stata una pratica molto importante e delicata. Durante la pandemia, condurre audit adeguati era particolarmente importante considerata la presenza di lavoratori in paesi ad alto rischio. Allo stesso tempo, le restrizioni imposte sui movimenti rappresentavano un serio ostacolo. Alcune aziende interpellate hanno condotto audit durante l'intero periodo della pandemia in diverse forme, o in loco (grazie alla presenza locale), o virtualmente o attraverso autovalutazioni. Tuttavia, i limiti di tali approcci sono ben noti, soprattutto per le ultime due opzioni. Per queste aziende, il numero di audit sta lentamente tornando ai livelli pre-pandemia. Anche se la situazione non era perfetta, permetteva almeno di mantenere un contatto stretto con i fornitori, limitando potenziali abusi. Alcune società hanno affermato di aver

"La filiera del futuro sarà sicuramente meno globale, più locale e concentrata"

risolto rapporti contrattuali dopo prove certe di violazioni delle leggi in materia di salario minimo di sussistenza e/o schiavitù moderna.

L'assenza di audit durante la pandemia ha aggravato i rischi di lavoro forzato

All'altro capo dello spettro, un'azienda di semiconduttori con la quale abbiamo discusso (che opera quindi in un settore sensibile) ha interrotto completamente gli audit sulla catena di approvvigionamento durante la pandemia. Mentre diverse ONG hanno condannato il ritorno di pratiche che alcuni paesi erano riusciti a ridurre considerevolmente (come il lavoro forzato, in particolare dei migranti), l'improvvisa ripresa economica e la carenza di manodopera cui devono far fronte i fornitori hanno solo aggravato questi rischi. In tali casi, l'assenza prolungata di audit per diversi mesi è per noi una vera fonte di preoccupazione.

La disparità tra gli approcci delle imprese intervistate è apparsa molto più marcata nei rapporti con i fornitori che con i consumatori. Non è davvero una sorpresa, ma l'interruzione della continuità delle forniture così evidenziata sottolinea ancora una volta l'importanza dei fornitori. **La filiera del futuro sarà sicuramente meno globale e più locale e concentrata** e, idealmente, meno esposta a rischi geopolitici. L'attenzione al rispetto dei diritti sullavoro/umani fondamentali dovrebbe rimanere nel nostro modello di analisi ESG, con una maggiore attenzione al salario minimo di sussistenza. Infatti, senza salario di sussistenza non vi sono risparmi, il che significa maggiore vulnerabilità a qualsiasi evento imprevisto per i lavoratori e quindi per la comunità e l'economia cui questi appartengono/partecipano.

Parte IV

Gestione del capitale umano

Nuove sfide: Assunzione e fidelizzazione

Le restrizioni indotte dalla pandemia sono state molto severe. Molte aziende in diversi settori sono state costrette a chiudere le attività. Di conseguenza, in alcuni settori (gestione dell'ospitalità e vendita al dettaglio in primis), la prima reazione è stata la riduzione della forza lavoro attraverso licenziamenti e cassa integrazione. In un contesto così incerto, molte persone si sono trovate senza stipendio e con una profonda preoccupazione rispetto al futuro. D'altra parte, nei settori considerati essenziali o dove la domanda è aumentata durante la pandemia, i dipendenti si sono trovati in una situazione difficile. Una combinazione di salari

"Attraverso questa campagna, volevamo capire come le aziende hanno gestito il coinvolgimento dei propri dipendenti durante e dopo la pandemia, nonché il relativo impatto su assunzioni e fidelizzazione".

bassi e condizioni di lavoro difficili (aggravate dalla pandemia) hanno spinto molti dipendenti all'estremo. Pertanto, una volta avviata la ripresa, l'impatto della pandemia sulla gestione del capitale umano di diverse aziende era ancora molto visibile. Per il contraccolpo subito, la preoccupazione principale, ora, è legata alle assunzioni e alla fidelizzazione dei dipendenti.

Tutti i settori condividono una difficoltà comune nelle assunzioni post-pandemia. I dipendenti hanno iniziato a riflettere sul proprio ruolo, sul proprio contributo e su ciò che conta davvero per loro. È importante, in questo caso, avere le idee chiare sul coinvolgimento dei dipendenti, su come analizzarlo e su come intervenire in caso di carenze. Il mercato del lavoro è stretto, i candidati non solo cercano salari più alti, ma vogliono anche essere parte di una cultura di accoglienza, vogliono progredire nella carriera e chiedono flessibilità. Alcune aziende lavorano su questi aspetti monitorando il livello di coinvolgimento all'interno della forza lavoro. I sondaggi servono a comprendere i bisogni e vengono organizzati piani di azione per affrontare le principali aree di sviluppo. D'altro canto, altre aziende hanno affrontato questo problema da una prospettiva puramente finanziaria, aumentando i salari e includendo bonus al fine di migliorare la motivazione dei dipendenti. Ma come garantire che duri? Il coinvolgimento, infatti, deriva anche dal rapporto storico che i dipendenti hanno con la propria azienda. Il modo in cui l'azienda li ha sostenuti durante la pandemia è di fondamentale importanza.



Il livello di supporto della dirigenza nei confronti dei dipendenti in una situazione di emergenza dice molto

La pandemia è considerata una catastrofe irripetibile e ha messo le aziende sotto pressione estrema per quanto riguarda la gestione del capitale umano. Le aziende hanno implementato piani per supportare i dipendenti e, allo stesso tempo, hanno avviato una vasta revisione delle prassi. Per noi è stato particolarmente interessante analizzare le misure adottate a sostegno dei dipendenti al fine di misurare il livello di supporto della dirigenza nei loro confronti in una situazione di emergenza. Tra le risposte che abbiamo ricevuto, vogliamo riportare alcuni esempi. Durante la pandemia, alcune aziende hanno effettivamente fatto tutto il possibile e hanno preso iniziative: hanno interrotto i programmi di riacquisto delle azioni per creare un fondo a sostegno dei dipendenti o per fornire benefit temporanei per i dipendenti licenziati o in cassa integrazione. Altre società hanno adottato misure per proporre un pacchetto di benefit all'interno di tutta l'azienda. Allo stesso tempo, in altri casi, la pandemia ha accelerato le misure di ristrutturazione già in fase di discussione.

"Da un punto di vista generale, siamo stati rassicurati dal livello di flessibilità e adattabilità delle aziende che abbiamo interpellato".

Nel mondo post-Covid, anche le risorse umane devono adattarsi a una maggiore flessibilità per garantire il coinvolgimento dei dipendenti

La pandemia ha costituito una sorta di scossa nel sistema di gestione del capitale umano in molti settori. Le aziende dovevano essere pronte ad affrontare questi problemi e, allo stesso tempo, flessibili nell'adattare le soluzioni per migliorare il coinvolgimento dei dipendenti. Le risposte che abbiamo ricevuto hanno confermato che la situazione sta cambiando nel lungo periodo: la fidelizzazione dei dipendenti è più incerta e alcuni settori che per loro natura non possono offrire flessibilità nel lavoro alla maggioranza dei dipendenti troveranno più arduo assumere. L'intercambiabilità dei lavoratori non può più essere la regola, il che significa che le risorse umane devono essere adattate/ridimensionate per essere in grado di ascoltare e rispondere a nuove e più specifiche esigenze. Questo è un aspetto sul quale ci concentreremo nel modo in cui analizziamo questo elemento nel nostro quadro di analisi ESG.

In tutti i casi, le funzioni, i mezzi e l'inventiva delle risorse umane rimarranno sotto il radar della nostra analisi. Inoltre, ci aspettiamo che le aziende migliorino la loro informativa quando riferiscono sull'efficienza delle misure in atto, andando oltre l'indagine di soddisfazione standard. **Le assunzioni e la fidelizzazione dovrebbero sicuramente rientrare nei parametri integrati nel piano di retribuzioni della dirigenza per i settori che devono affrontare importanti sfide nelle risorse umane.**

Passi successivi

Il coinvolgimento è uno strumento chiave ed essenziale nel quadro dell'analisi ESG. Avviando un dialogo con le nostre società partecipate, siamo in grado di comprendere meglio i problemi che hanno dovuto affrontare durante il Covid e il modo in cui hanno reagito. Possiamo così analizzare le migliori prassi e aiutare le aziende a migliorare. **Questa campagna è stata per noi una buona opportunità per concentrarci su questioni rilevanti nel quadro dell'analisi ESG.** Abbiamo avuto modo di comprendere la reazione delle aziende ai cambiamenti nei rapporti con i principali stakeholder diversi dagli investitori.

Le risposte che abbiamo ricevuto ci aiutano a capire meglio le posizioni delle nostre aziende nel mondo Post-COVID. La nostra analisi ESG ha già integrato temi quali le risorse allocate per l'identificazione e l'analisi di nuovi trend di business, la diversità al servizio di agilità e innovazione, il livello di conoscenza della filiera e delle sue sfide specifiche, l'importanza relativa dei fornitori locali e la dimensione e l'efficienza della funzione e dei programmi delle risorse umane. Questa campagna ne ha confermato l'importanza e plasmerà i nostri impegni futuri.



158 Mld di €

di attivi in gestione
al 31 dicembre 2021



600

esperti al
vostro servizio



25 anni

Aperto la strada agli
investimenti sostenibili

Questo materiale di marketing é 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, il documento "informazioni chiave per gli investitori", il prospetto e tutte le altre informazioni pertinenti, inclusi i NAV del fondo, prima di investire in uno dei nostri fondi. Queste informazioni sono disponibili in lingua inglese o nella lingua locale di ciascun paese in cui la commercializzazione del fondo sia approvata.