

Human Capital Management als algemene prestatie-indicator

- > **Doel:** personeelsmanagement (Human Capital Management) opnemen als een belangrijke indicator van bedrijfsprestaties
- > **Engagement sinds:** 2007 en intensief sinds 2013
- > **Sector:** niet-duurzame consumptiegoederen, energie, informatietechnologie, grondstoffen

Samengevat

- De afgelopen paar jaar hebben wij onze inspanningen ten aanzien van Human Capital Management binnen de directe bedrijfsactiviteiten en toeleveringsketens van ondernemingen opgevoerd. Wij achten dit in lijn met het effect ervan op de bedrijfsprestaties, maar ook met de toenemende mondiale bezorgdheid omtrent ongelijkheid en oneerlijke arbeidspraktijken.
- Ondanks het toenemende aantal bedrijven dat zijn medewerkers beschouwt als voornaamste kapitaal, wordt het personeelsbestand van een onderneming zelfs in arbeidsintensieve sectoren voornamelijk gezien als kostenpost.
- De verslaggeving hierover is nog altijd zwak en weinig transparant, omdat veel ondernemingen vinden dat het verstrekken van informatie over hun Human Capital Management geen deel hoeft uit te maken van het fundamentele proces van aandelenanalyse.
- Er zal dus nog veel werk moeten worden verzet, al hebben wij bij een aantal van onze inspanningen bemoedigende vooruitgang geconstateerd. We blijven er hoe dan ook voor pleiten dat prestatie-indicatoren op het gebied van Human Capital Management belangrijker worden bij ons due-diligence-proces voor emittenten.

Achtergrond

In de grondstoffensector (vooral mijnbouw) heeft zich een flink aantal incidenten voorgedaan op het gebied van personeelsbeheer. Sinds enkele jaren spreken we een aantal van deze mijnbouwbedrijven hierop aan.

Naar aanleiding van de gewelddadige stakingen in de Marikana-mijn van Lonmin hebben we in 2012 onze inspanningen opgevoerd. In 2014 zijn we naar aanleiding van een staking van de landelijke mijnbouwindustrie naar Zuid-Afrika gereisd. Deze staking resulteerde in een onderhandelingsimpasse ten aanzien van de lonen en een verlies van USD 400 miljoen aan opbrengsten. Er was hier sprake van een onweerlegbaar en wezenlijk verband tussen de lang genegeerde problemen op het vlak van personeelsbeheer en de prestaties van de desbetreffende ondernemingen.

Wij hebben er bij deze bedrijven op aangedrongen over te gaan tot een meer toekomstgerichte omgang met de arbeidsverhoudingen. Wij hebben bedrijven gevraagd hun betrekkingen met vakbonden te formaliseren teneinde een eerlijke vertegenwoordiging van werknemers te waarborgen. Ook hebben we hen gevraagd nauwer samen te werken binnen de sector met als doel de arbeidsomstandigheden (met inbegrip van veiligheid en lonen) te verbeteren en meer betrokkenheid te tonen bij plaatselijke gemeenschappen en overheden. De lessen die wij hebben geleerd uit onze engagementactiviteiten met mijnbouwbedrijven en hun arbeidsperikelen stelden ons in de gelegenheid een vergelijkbare rol te spelen ten aanzien van kledingfabrikanten en de detailhandel, die producten betreft uit kwetsbare gebieden. Na de ramp met Rana Plaza in 2013 zijn we naar Bangladesh gegaan, waar wij rechtstreeks overleg konden plegen met plaatselijke leveranciers, activisten, non-gouvernementele organisaties, belangenorganisaties en kledingmerken over het tempo en het effect van het hervormen van de veiligheid en de arbeidsrechten in de kledingindustrie.

We hebben ons gericht op het materiële effect op de prestaties in het geval bedrijven verzuimen de basale arbeidsomstandigheden ter bevordering van het welzijn van arbeiders te waarborgen. Het werd duidelijk dat de omstandigheden die hebben geleid tot de ramp met Rana Plaza een neveneffect waren van de ontoereikende investeringen in constructies en faciliteiten door fabrikanten, alsmede van slechte controle door toezichthouders. We hebben bedrijven gestimuleerd samen te werken om aldus tot betere normen voor de veiligheid en bescherming van arbeiders te komen, het bestuur en de regelgeving te verbeteren en beter personeelsbeheer te koppelen aan grotere productiviteit. Onze voortdurende inspanningen op dit vlak hebben bijgedragen aan het in gang zetten van de hoognodige verandering en het aanpakken van tekortkomingen door een gebrek aan voorzorgsmaatregelen. Op deze manier proberen we zo veel mogelijk invloed uit te oefenen.

Wij blijven doorgaan met onze werkzaamheden ten aanzien van diverse thema's op het gebied van Human Capital Management. Zo zetten we ons in voor leefbaar loon in de textielindustrie en hebben wij collectieve rechten van arbeiders in de toeleveringsketen binnen de textielwaren- en luxegoederensector dit jaar als prioriteitsproject gedefinieerd. Dit maakt de tastbare invloed van onze engagementactiviteiten steeds duidelijker. De bedrijven waarmee wij het gesprek over diverse arbeidskwesties aangingen, kampten zonder meer ook met de problemen op het vlak van prestaties.

Om die reden probeerden wij een raamwerk te ontwikkelen om de discussie over de risico's en kansen ten aanzien van Human Capital Management meer algemeen op de agenda te krijgen. We hebben met een aantal mede-investeerdere een samenwerkingsproject opgezet en een blauwdruk voor analisten opgesteld op basis waarvan Human Capital Management deel kan uitmaken van het aandelenonderzoek en dus uiteindelijk ook van de beleggingsbeslissingen.

Verantwoording van kansen en risico's met betrekking tot menselijk kapitaal

We zetten ons al sinds 2007 in voor dit thema (zie onderstaand tijdschema). Sinds we onze activiteiten op dit vlak in 2013 hebben uitgebreid, hebben we meer dan 500 projecten met betrekking tot Human Capital Management in gang gezet. Na de problemen met de Marikana-mijn van Lonmin hebben we onze werkzaamheden op dit vlak geïntensiveerd en ruim 30 mijlpalen bereikt. Dergelijke grote aantallen hebben ons ertoe aangezet een meer allesomvattende aanpak voor onze inspanningen op dit vlak te formuleren. We hebben daarom een raamwerk gecreëerd om te bevorderen dat vragen over Human Capital Management centraal komen te staan bij de analyse van bedrijven.

Tijdlijnen engagementinspanningen

Engagement	Achtergrond	Actie	Oordeel
2007 - Problemen met Tesco's toeleveringsketen	Aanhoudende beschuldigingen van slechte arbeidsomstandigheden in de toeleveringsketen.	We hebben onze inspanningen uitgebreid tot het kantoor van de bestuursvoorzitter van Tesco en samengewerkt met overige belanghebbenden.	Tesco heeft de uitvoering van zijn beleid inzake arbeidsnormen aangescherpt en de openbare verslaglegging erover verbeterd.
2007 - Wal-Mart's afnemende prestaties en slechte arbeidspraktijken	Herhaaldelijke schendingen van het nationale arbeidsbeleid, hetgeen wijst op tekortkomingen in de interne controlemaatregelen.	We hebben deelgenomen aan een project met meerdere investeerders om de onderneming ertoe te bewegen het antidiscriminatiebeleid te verbeteren. Bezoek op locatie om de toeleveringsketen te controleren.	Wal-Mart stemt ermee in het antidiscriminatiebeleid te verbeteren en zijn wereldwijde personeelsbestand hierin op te leiden. Bezoek op locatie resulteert in verbeterde procedures voor klokkenluiders.
2010 - Beheer van de arbeidsnormen voor grondstoffen in de mondiale kledingindustrie en detailhandel	Plaatselijke kinder- en dwangarbeid tijdens de belangrijkste Oezbeekse katoenoogst vormt bedreiging voor de reputatie van en levering aan kledingmerken en -winkels	Kledingmerken is gevraagd de inkoop van Oezbeekse katoen stop te zetten, tenzij het product wordt gemaakt onder behoorlijke arbeidsomstandigheden.	Vooraanstaande kledingmerken reageren en sluiten nieuwe samenwerkingsverbanden om het complexe probleem van de toeleveringsprobleem op te lossen.
2010 - Ontdekken van de achterblijvers in de IT-toeleveringsketens: risico's met betrekking tot arbeidsomstandigheden en mensenrechten in de hightechsector	Productie voor de technische industrie vindt plaats op markten met onderontwikkelde arbeidskaders en delfstoffen worden betrokken uit onrustige regio's waar mensenrechten-kwesties spelen.	Wij hebben bedrijven ertoe aangezet de arbeidsomstandigheden en mensenrechten in de toeleveringsketen te beschermen en te verbeteren, om zo het gevaar van schendingen van het arbeidsrecht te verminderen en werkonderbrekingen en reputatieschade te vermijden.	We hebben een betere verslaglegging van arbeidsstandaarden voor beheer van de toeleveringsketen en naleving van de internationaal geaccepteerde praktijken bevorderd.
2011 - Amerikaanse levensmiddelenbedrijven en werknemersrelaties	Aanhoudende werkgerelateerde risico's voor levensmiddelenbedrijven in de VS, met inbegrip van beschuldigingen van het tegenwerken van vakbonden, hetgeen van invloed was op de prestaties.	We hebben ons in de hele sector ingezet voor bevordering van beleidsmaatregelen en praktijken die bij alle bedrijfsvestigingen worden doorgevoerd; dus niet uitsluitend wanneer dit verplicht is op grond van de nationale wetgeving.	Verskillende maten van respons door de beoogde ondernemingen, met zeer uiteenlopende normen. Succesvolle vaststelling van "best practices" ter bevordering van passende benchmarking en vaststelling van voorlopers en achterlopers
2012 - Mijnstakingen in Zuid-Afrika	Sectorbrede stakingen naar aanleiding van arbeidsomstandigheden zorgden voor aanzienlijke kosten voor bedrijven die actief zijn in Zuid-Afrika.	Wij hebben bedrijven ertoe aangezet effectieve en directe strategieën op te zetten voor communicatie tussen management en werknemers en om de loonafspraken te herzien.	Inspanningen hebben bijgedragen aan de verbeterde dialoog tussen bedrijven en vakbonden, hetgeen weer geleid heeft tot beter beheer van de reputatierisico's.

Engagement	Achtergrond	Actie	Oordeel
2013 - Kledingindustrie Bangladesh	Vreselijke arbeidsomstandigheden die duidelijk werden na de ramp met Rana Plaza en die de levensvatbaarheid van een belangrijk deel van de toeleveringsketen van de kledingindustrie bedreigen, evenals de reputatie van bedrijven die kleding betrekken uit Bangladesh.	Uitgebreide inspanningen, met inbegrip van bezoeken aan fabrieken in Bangladesh. Wij hebben bedrijven ertoe aangezet internationaal geaccepteerde standaarden te ondertekenen voor betere arbeidsregelingen en -voorwaarden binnen de gehele toeleveringsketen en deze na te leven.	Door onze uitgebreide engagement-activiteiten, met inbegrip van bezoeken op locatie en samenwerking met andere belanghebbenden, hebben we invloed kunnen uitoefenen op het tempo en het effect van de hervormingen en hebben we bedrijven kunnen aanmoedigen echte verbeteringen prioriteit te geven.
2015 - Kledingindustrie Bangladesh; fase twee	Verdere inspanningen met betrekking tot een duurzame toeleveringsketen met als doel de resterende problemen van niet-naleving door bepaalde leveranciers aan te pakken.	We hebben grotere samenwerking tussen bedrijven aangemoedigd om tot betere standaarden voor de veiligheid en bescherming van arbeiders te komen en beter personeelsbeheer te koppelen aan grotere productiviteit.	Aanzienlijke toename van de transparantie van publicaties met betrekking tot de inspanningen ten behoeve van duurzame inkoop door deelnemende bedrijven. Investerings in de veiligheid van gebouwen, ter verbetering van de omstandigheden voor werknemers, zijn eveneens toegenomen.

De meeste tijd voor onderzoek naar bedrijven, wordt van oudsher besteed aan indicatoren voor financiële prestaties. Gelet op de almaar groeiende trend van het integreren van factoren op het gebied van milieu, maatschappij en ondernemingsbestuur (ESG) binnen het beleggingsproces, is het geen verrassing dat bepaalde niet-financiële data nu wordt meegenomen in de beoordeling van bedrijven voor aandelenselectie. De Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties hebben deze trend een extra impuls gegeven. Beleggers hechten steeds meer belang aan de vraag hoe goed bedrijven de ESG-factoren beheren.

Beheer van het menselijk kapitaal is steeds belangrijker geworden bij de beoordeling door analisten vanwege het waarschijnlijke effect op de prestaties. Niettemin zijn de door bedrijven gepubliceerde gegevens nog altijd onder de maat, omdat er nog geen systematische marktbrede vraag naar prestatiegegevens op dit gebied bestaat. Wij hebben leiding gegeven aan het gezamenlijke "Human Capital Management Coalition's Analysts Questions Project" voor beleggers. Dit is bedoeld om emittenten aan te zetten tot betere verslaglegging over dit thema en beleggingsanalisten te ondersteunen bij hun due-diligenceproces.

Wij hebben het raamwerk hiervoor opgezet, met als doel te bevorderen dat potentiële risico's en/of kansen op basis van een klein aantal vragen op hoog niveau snel kunnen worden blootgelegd. Wij beoordelen de behoefte aan nader onderzoek op basis van de degelijkheid van de antwoorden van het bedrijf op de volgende vragen met betrekking tot hun directe activiteiten en hun toeleveringsketens:

- Wat is het beleid van het bedrijf inzake beheer van het menselijk kapitaal?
- Welke metingen hanteert het bedrijf om het strategisch succes te meten? Waarom?
- Hoe ijkt het bedrijf de vooruitgang en wat zijn de bedrijfsdoelen voor de toekomst?
- Hoe analyseert het bedrijf de relatie tussen deze metingen en de prestaties?

Behalve de initiële beoordeling hebben wij vijf gebieden van het beheer van menselijk kapitaal vastgesteld, met inbegrip van meetbare prestatie-indicatoren op basis waarvan we de risico's en kansen beter kunnen inschatten. Deze vijf gebieden zijn:

- Werving en behoud van talent
- Samenstelling van het personeelsbestand
- Betrokkenheid van werknemers
- Gezondheid (veiligheid en welzijn)
- Rendement (financieel effect van de investeringen in menselijk kapitaal)

Uit onze uitgebreide betrokkenheid bij een groot aantal kwesties rond Human Capital Management blijkt hoe groot het materiële effect hiervan op de bedrijfsprestaties kan zijn. Naar ons oordeel zal deze trend zich voortzetten, aangezien beleggers – en een toenemend aantal emittenten – het personeelsbestand steeds meer ziet als kapitaal dat moet worden ontwikkeld, in plaats van een kostenpost die moet worden ingeperkt.

Het belang van robuust Human Capital Management wordt tevens weerspiegeld in de rechtszaak in Zwitserland tegen de FIFA inzake de schending van arbeidsrechten voor bouwvakkers in Qatar. Ook vakbond FNV is hier namens een arbeidsmigrant uit Bangladesh bij betrokken. De FIFA noch de regering van Qatar zijn beursgenoteerde entiteiten waarmee we de dialoog aan kunnen gaan. Wel hebben wij ons de afgelopen jaren gericht op kwesties inzake de schending van rechten van arbeidsmigranten. In onze Viewpoint "*De grens over: de reis van de arbeidsmigrant en de risico's buiten de directe werkplek*" zijn we hier al op ingegaan.

Human Capital Management zal dan ook ontegenzeggelijk aan relevantie blijven winnen binnen de algehele bedrijfsanalyse. Wij geloven dat het door ons voorgestelde raamwerk een praktische en toepasselijke aanpak is voor beleggers, die deze kwesties hoog op de agenda willen zetten en die op dit terrein vooruitgang willen boeken, omdat de vraag naar betere bedrijfsverslaglegging op dit gebied toeneemt.

Belangrijke informatie

De informatie, meningen, schattingen of voorspellingen vervat in dit document zijn verkregen uit betrouwbaar geachte bronnen en te allen tijde onderhevig aan eventuele wijzigingen. Dit document wordt uitgegeven door BMO Global Asset Management, een handelsnaam van F&C Netherlands B.V., in Nederland gereguleerd door de Autoriteit Financiële Markten (AFM). © 2016 BMO Global Asset Management Global Asset Management. Alle rechten voorbehouden. CM10584 10/16