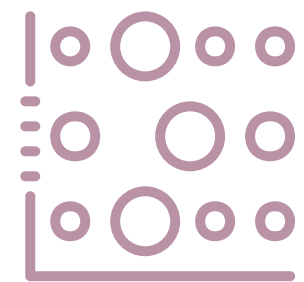


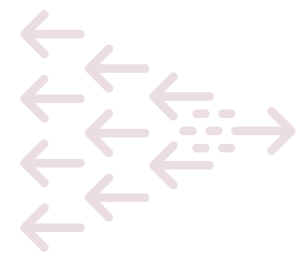
The background features decorative wavy lines in the corners, composed of many thin, overlapping lines that create a sense of movement and depth. The lines are light purple and extend from the corners towards the center of the page.

Governance della Sostenibilità e Cambiamento Organizzativo

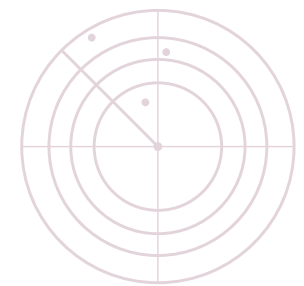
Agenda



Doppia Materialità



Gestione resistenze



Modello di Weisbord

Definizioni EFRAE E SDGD

European Financial Reporting Advisory Group (EFRAE)

Materialità dell'impatto:

analisi impatti delle attività proprie e della propria catena del valore, in base a:

- gravità (dimensione, portata e rimediabilità) e probabilità di effetti negativi effettivi e potenziali sulle persone e sull'ambiente;
- portata e la probabilità di effettivi impatti positivi;
- urgenza derivante dagli obiettivi di politica pubblica sociale o ambientale e dai confini planetari.

+

Materialità finanziaria:

attenzione su rischi e opportunità che gli aspetti ESG possono avere sulla performance finanziaria e valore d'impresa, in base alla loro entità e probabilità.

Raccomandazioni sulla divulgazione degli SDG

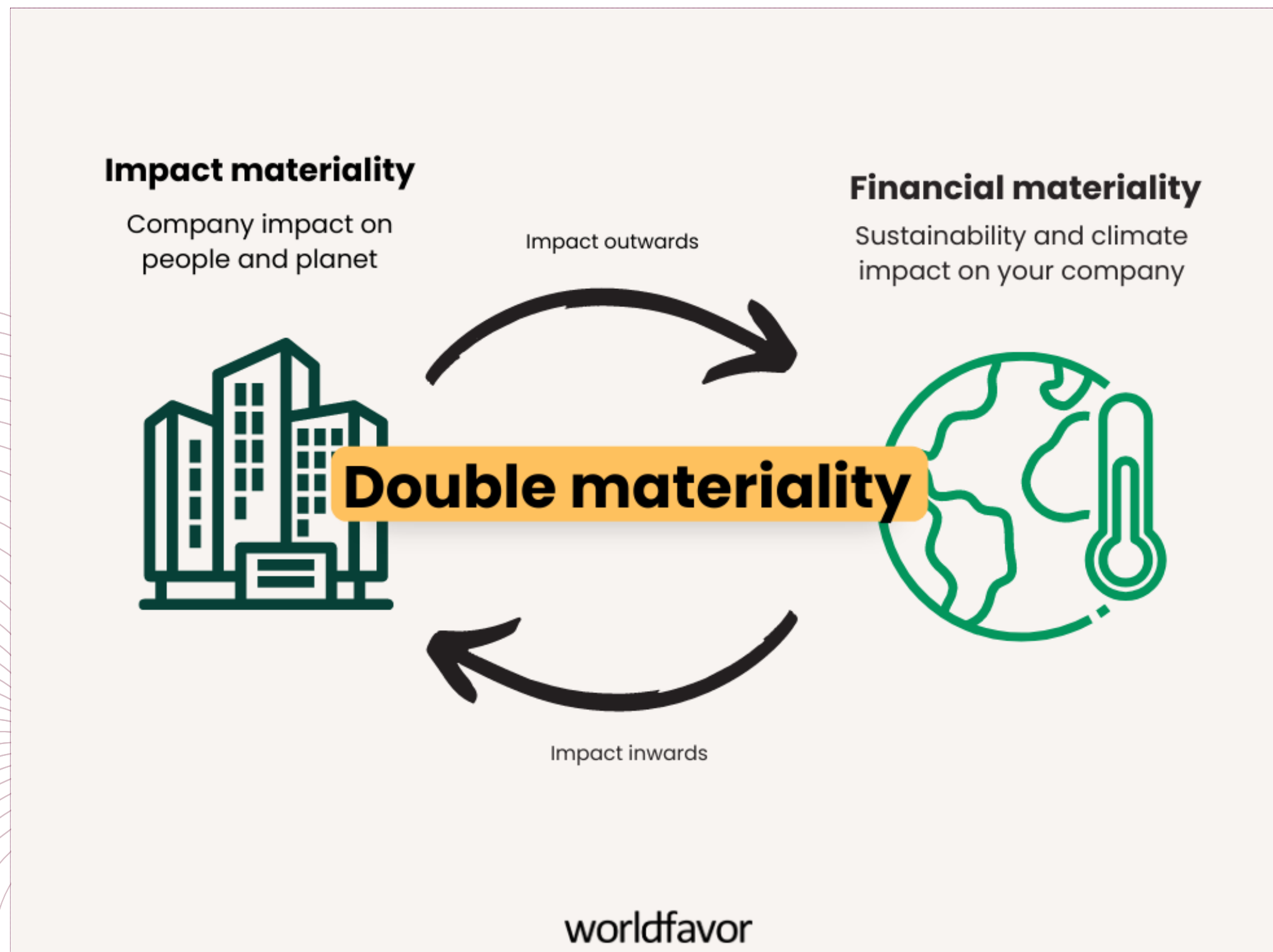
Informazioni materiali sullo sviluppo sostenibile: qualsiasi informazione che sia ragionevolmente in grado di fare la differenza rispetto alle conclusioni tratte da:

- stakeholder riguardo agli impatti positivi e negativi dell'organizzazione sul raggiungimento degli SDG,
- fornitori di finanziamenti riguardanti la capacità dell'organizzazione di creare valore a lungo termine per l'organizzazione e la società.

Attenzione tradizionale agli importi monetari ->

considerazione delle opportunità e delle sfide dello sviluppo sostenibile.

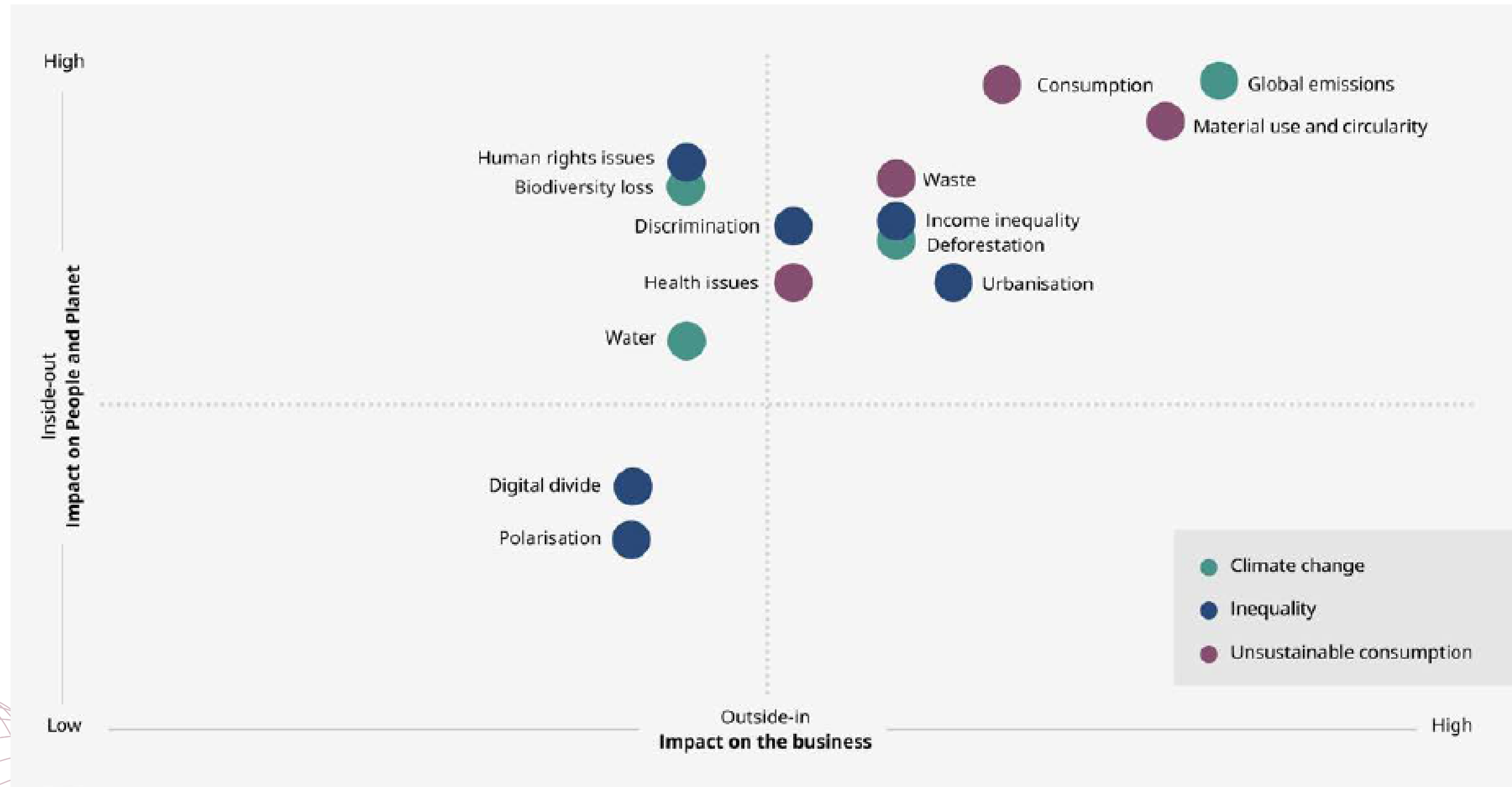
Doppia Materialità in Sintesi



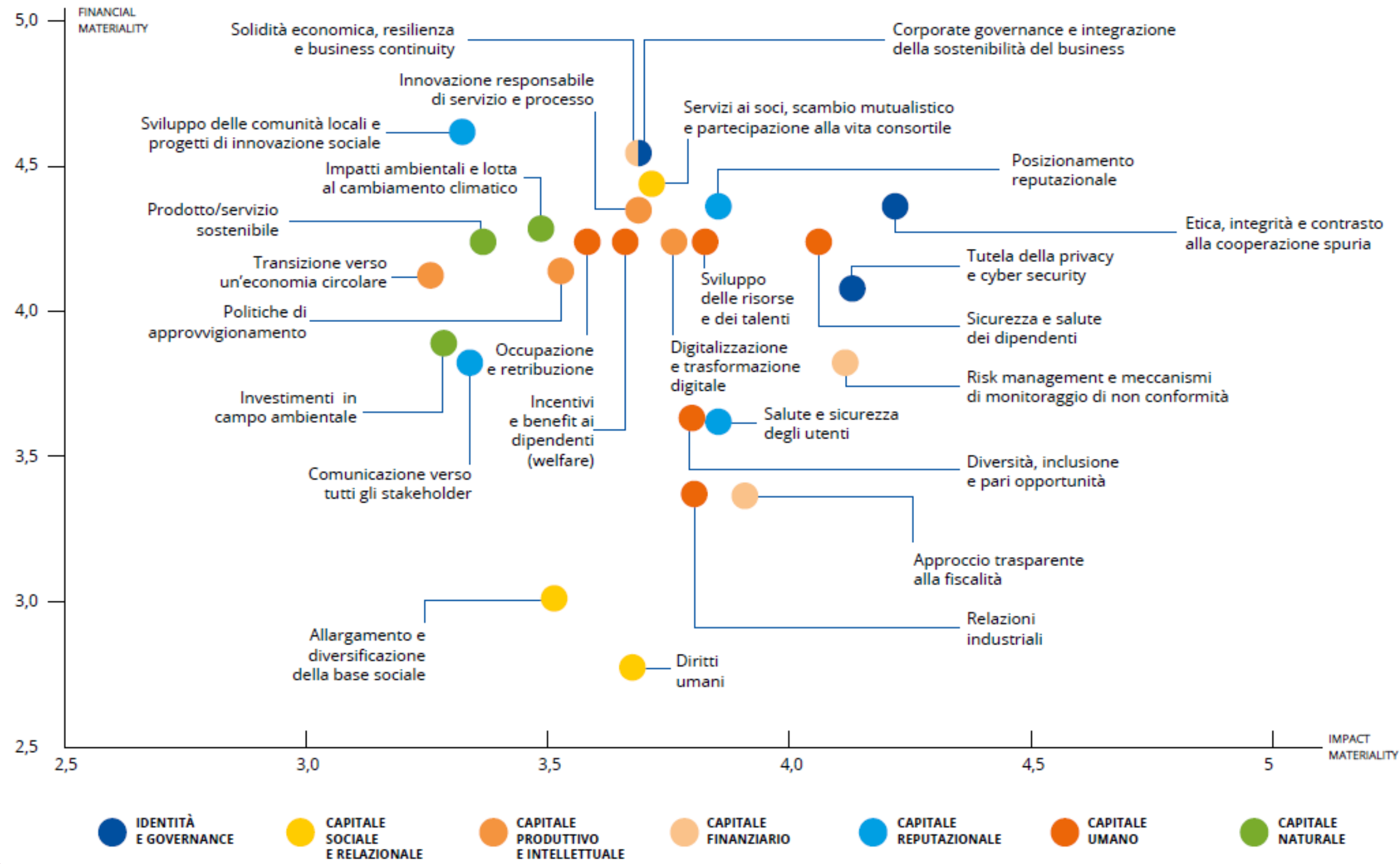
Pro	Contro
<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento del coinvolgimento stakeholder • Collegamento con l'analisi rischi e opportunità rilevanti • Investimenti più accurati sui temi di maggiore rilevanza e peso • Impatto positivo sull'accuratezza delle previsioni sulla performance finanziaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Scarsa divulgazione del processo • Variabilità approcci • Mancanza competenze • Frequente focus sugli interessi finanziari a breve termine • Processo valutazione materialità spesso non collegato con la gestione conseguente dei temi materiali

INGKA

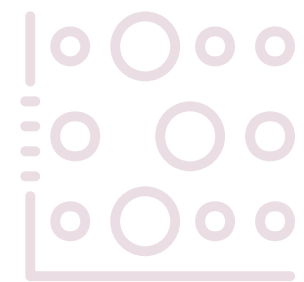
Gruppo Ingka: IKEA Retail (379 negozi IKEA), Ingka Centers, Ingka Investments.



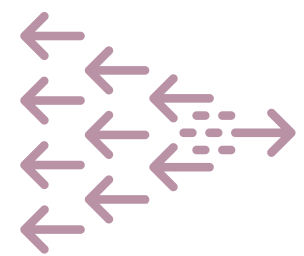
CNS – Consorzio Nazionale Servizi



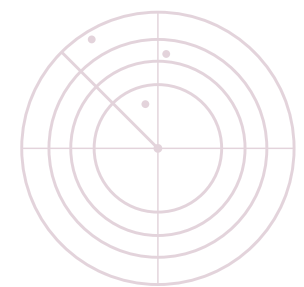
Agenda



Doppia Materialità



Gestione resistenze



Modello di Weisbord

Fonti di resistenze al cambiamento

Resistenze individuali

- Difesa percettiva (inconscia selezione di quelle informazioni che sono in armonia con la propria visione del mondo)
- Personalità (alta/ bassa autostima e capacità di adattamento, ecc)
- Paura dell'ignoto
- Abitudini (semplicità, fonte di comfort, soddisfazione)
- Minacce al proprio potere (controllo su ciò di cui gli altri hanno bisogno)
- Ragioni economiche (resistenza ai cambiamenti che possono ridurre la probabilità di guadagnarne)

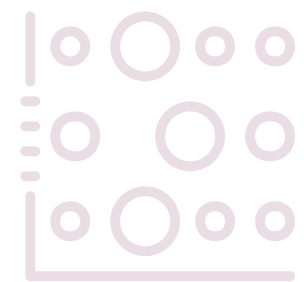
Resistenze organizzative

- Assetto organizzativo (strutturazione per la stabilità)
- Cultura organizzativa (apertura/ chiusura al nuovo, tempi di adattamento)
- Limitata disponibilità di risorse economico-finanziarie
- Investimenti difficilmente reversibili
- Accordi interorganizzativi (con un'ampia platea degli stakeholder: es. fornitori)

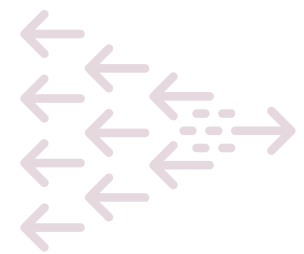
Approcci per Gestire Resistenze

Contesto	Situazione	Approcci
Gestione Ordinaria	Informazioni carenti e/o inaccurate sugli obiettivi e fasi della trasformazione sostenibile	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione iniziale e periodica dei propri stakeholder (dipendenti, soci, fornitori, ecc) sulla sostenibilità • Programmi di Coaching per per il sostegno nell'implementazione dei piani di sostenibilità • Piani di Comunicazione interna periodica sul percorso sostenibile dell'azienda • Comitati sostenibilità per garantire la partecipazione e negoziazione
	Le persone resistono in seguito a difficoltà di adattamento e assenza abilità/ skill per la gestione della transizione sostenibile	
	Il cambiamento comporta una perdita per un gruppo e tale gruppo ha forza sufficiente per resistere al cambiamento	
Gestione Straordinaria	La rapidità è essenziale a causa della criticità ESG avvenuta o potenziale (es. mancato allineamento con la proposta direttiva Green Claims, rapporti con ONG e Comitati Contro, ecc), e i fautori del cambiamento sono forti e non disposti alle azioni rapide	<ul style="list-style-type: none"> • Riorganizzazione (Comitati gestione crisi, sostituzione referenti funzione, ecc)

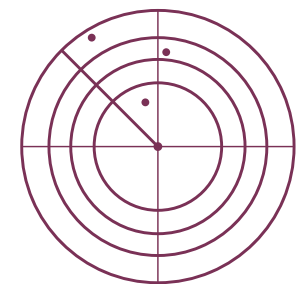
Agenda



Doppia Materialità



Gestione delle resistenze



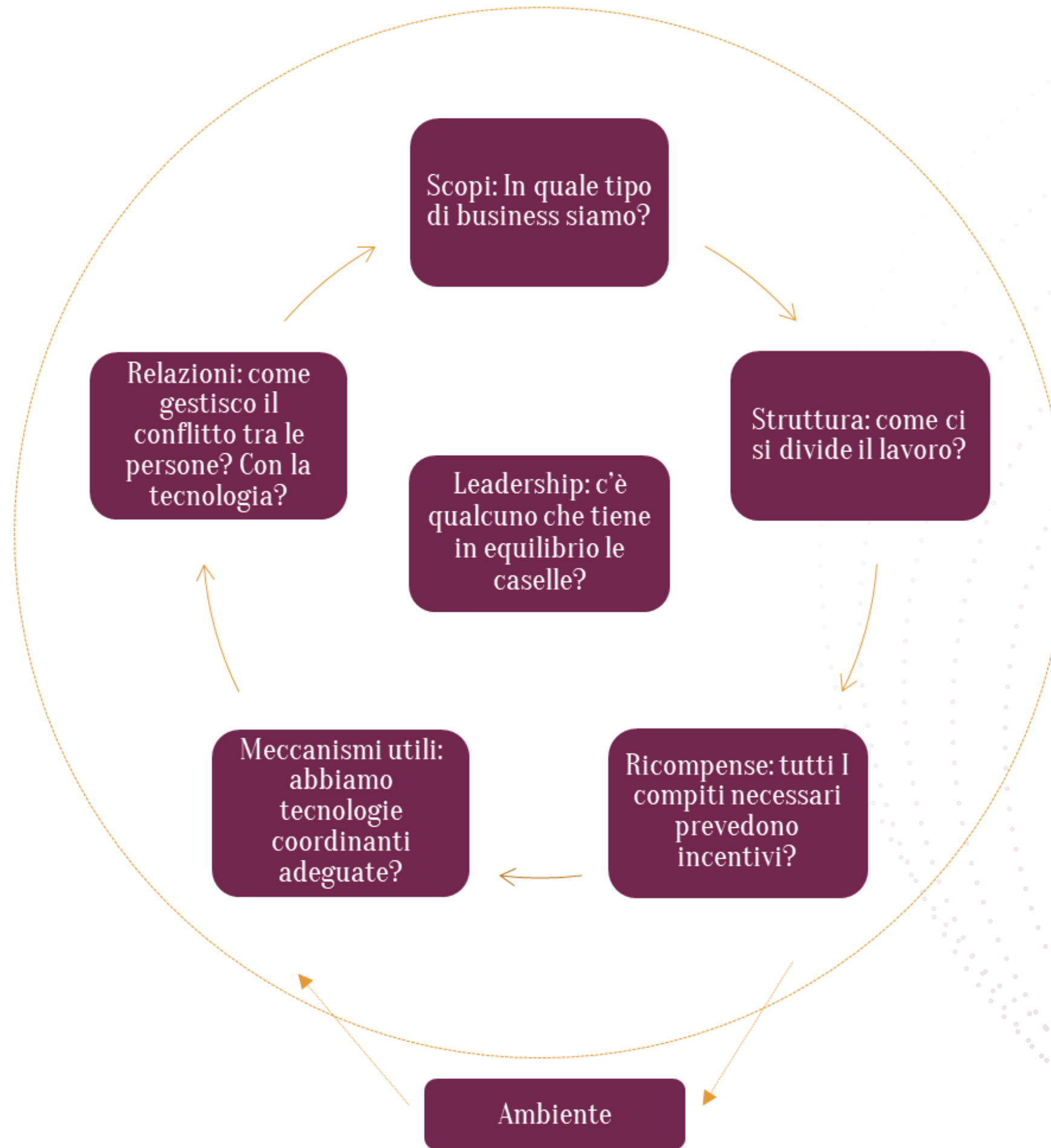
Modello di Weisbord

MODELLO A 6 CASELLE DI WEISBORD

Marvin Weisbord :

modello del cambiamento organizzativo rappresentato come un radar per il controllo del traffico aereo

Pro	Contro
Permette un'analisi rapida e semplice	Organizzazioni sono molto più complicate delle 6 caselle



Domande da porsi

Scopi

- Quanto è chiaro per i membri dell'organizzazione lo scopo della trasformazione sostenibile?
- Quanto le risorse umane sostengono questa trasformazione?

Struttura

- Quanto è appropriata la corrispondenza tra lo scopo della trasformazione sostenibile e la struttura interna esistente?

Ricompensa

- Esistono i meccanismi incentivanti/disincentivanti per gli stakeholder coinvolti nella trasformazione sostenibile?

Meccanismi utili

- I processi e le procedure supportano/ostacolano la trasformazione sostenibile? (es. modalità e facilità gestione richieste stakeholder, raccolta dati, reportistica progetti ESG ivi compresi aspetti economico-finanziari)

Relazioni

- Sono ben definiti e chiari le relazioni tra le singole funzioni ed i gruppi di lavoro?
- Sono chiari i flussi di comunicazione?
- Ci sono adeguati modelli per gestire eventuali conflitti?

Leadership

- Ruolo centrale che gestisce i “segnali acustici” in ognuna delle altre 5 caselle del radar e si assicura che siano allineati

The image features a white background with decorative wavy lines in the corners. The lines are thin and light purple, creating a sense of movement and depth. The top-right corner has a large, dense cluster of these lines, while the bottom-left corner has a smaller, more sparse cluster. The central text is a large, bold, dark purple serif font.

Grazie!