


Katerina Marozava

 ESG & EHS Advisor, Titolare Klondike,
Socio AIAS


Governance della sostenibilità e gestione del cambiamento

La governance della sostenibilità è una componente fondamentale nel guidare un cambiamento significativo verso un futuro più sostenibile. Una gestione efficace del cambiamento facilita la transizione di successo verso pratiche sostenibili attraverso la pianificazione strategica, il coinvolgimento delle parti interessate e il miglioramento continuo.

La necessità di un'efficace **governance della sostenibilità** è alla base del successo della trasformazione sostenibile della nostra economia. Con la governance ci si riferisce al **quadro generale e ai processi decisionali** che **guidano e modellano** la transizione verso un **futuro più sostenibile** dal punto di vista sia ambientale sia sociale.

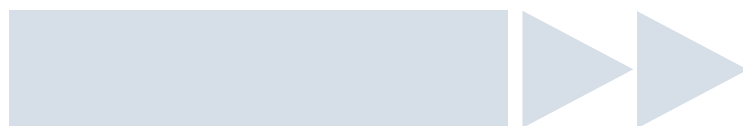
Al centro della governance della sostenibilità si trova il principio della **gestione del cambiamento**: l'approccio con il quale si affronta una trasformazione organizzativa, tipicamente riguardante gli obiettivi aziendali, i valori, le procedure o le tecnologie. Nel contesto della sostenibilità, la corretta gestione del cambiamento è **essenziale** per garantire che la transizione verso un modello più sostenibile sia non solo tecnicamente fattibile ma anche realmente accettata dall'organizzazione.

Il successo dell'implementazione della governance della sostenibilità richiede una **solida strategia di gestione del cambiamento**. Ciò comporta l'identificazione delle trasformazioni necessarie, la valutazione delle potenziali barriere e della resistenza al

cambiamento e lo sviluppo di approcci su misura per comunicare, coinvolgere e responsabilizzare le parti interessate durante tutto il processo.

Una **gestione efficace del cambiamento** può aiutare a superare l'inerzia delle pratiche consolidate, promuovere un senso di scopo condiviso e sviluppare le capacità e le competenze necessarie per guidare l'innovazione sostenibile.

Un approccio a tale processo potrebbe essere l'utilizzo del **Six Box Model** (modello a sei scatole) di **Weisbord**. È stato sviluppato da Marvin Weisbord negli anni '70 ed è un quadro ampiamente riconosciuto per la diagnosi e lo sviluppo organizzativo. Il modello fornisce un approccio strutturato per comprendere le dinamiche complesse e gli elementi interconnessi all'interno di un'organizzazione, consentendo in definitiva interventi e trasformazioni efficaci.



Al centro del Six Box Model di Weisbord ci sono **sei elementi chiave**:

- 1 > **scopo**
- 2 > **struttura**
- 3 > **relazioni**
- 4 > **ricompense**
- 5 > **meccanismi utili**
- 6 > **leadership**

Questi elementi, se analizzati e affrontati in modo olistico, offrono informazioni preziose sulla salute generale, sulle prestazioni e sul potenziale di crescita di un'organizzazione.

Decliniamo ciascuno di questi elementi **nell'ottica** del processo **della transizione sostenibile facendoci** per ciascuna area delle **domande di controllo**.

1 > Lo **scopo**, il primo elemento, approfondisce la ragione fondamentale dell'esistenza dell'organizzazione, la sua missione, la visione e gli obiettivi strategici. Questo elemento funge da forza guida che allinea l'intera organizzazione e fornisce una direzione chiara per le sue operazioni e i processi decisionali.

Le domande di controllo che ci possiamo fare sono: *“Quanto sono chiari per i membri dell'organizzazione i motivi e lo scopo della trasformazione sostenibile? Quanto il personale dell'azienda crede nella necessità di questa trasformazione e quanto la sostiene?”*

2 > L'elemento **struttura** esamina la **gerarchia organizzativa formale e informale**, la **distribuzione di autorità e responsabilità** e i **processi decisionali** che modellano il flusso di informazioni e il processo decisionale all'interno dell'organizzazione. Questo elemento è cruciale per comprendere come l'organizzazione sia progettata per funzionare e adattarsi alle mutevoli circostanze.

Le domande che ci possiamo fare sono: *“Quanto è adatta l'attuale struttura interna al raggiungimento degli obiettivi stabiliti della trasformazione sostenibile? E qualora non fosse adatta, quali modifiche è necessario apportare per renderla efficace?”*

3 > Le **relazioni**: questo elemento si concentra sulla **qualità** e sulla **natura delle dinamiche interpersonali** all'interno dell'organizzazione, compre-



si i **modelli di comunicazione**, la **collaborazione** e i meccanismi di **risoluzione dei conflitti**.

Questo elemento fa luce sulla cultura organizzativa, sul livello di fiducia e cooperazione, sull'impegno e sul morale generale dei dipendenti.

Le domande che ci possiamo fare sono: “*Nel nuovo assetto organizzativo sono già state ben definite e sono chiare le relazioni tra le singole funzioni e i gruppi di lavoro? Sono chiari i flussi di comunicazione tra di loro? Ci sono adeguati modelli per gestire eventuali conflitti, qualora dovessero emergere?*”

4 ▶ Le **ricompense**: questo elemento **premiante** comprende i diversi sistemi di **incentivi, sia finanziari che non finanziari**, che vengono utilizzati dall'organizzazione per motivare e fidelizzare i propri dipendenti.

Questo elemento è cruciale per comprendere come l'organizzazione allinea le sue ricompense ai risultati desiderati e ai comportamenti dei dipendenti.

Le domande che ci possiamo fare sono: “*Esistono i meccanismi incentivanti o, al contrario, disincentivanti per i membri dell'organizzazione coinvolti nella trasformazione sostenibile? Il percorso della trasformazione sostenibile gli porta più vicino o al contrario li allontana dal raggiungimento degli obiettivi della loro funzione aziendale?*”

5 ▶ L'elemento dei **meccanismi utili** esplora i vari processi, sistemi e risorse che supportano le operazioni dell'organizzazione, come canali di comunicazione, tecnologia dell'informazione e meccanismi di risoluzione dei problemi.

Questo elemento aiuta a identificare le aree in cui l'organizzazione può sfruttare i propri punti di forza e affrontare eventuali inefficienze.

Le domande che ci possiamo fare sono: “*Gli attuali processi e procedure (ad esempio, le modalità e l'agevolezza della gestione richieste stakeholder interni ed esterni, tra cui i principali clienti e for-*

nitori, i processi della raccolta dati e la reportistica ESG ecc.) supportano la trasformazione sostenibile oppure la ostacolano?”

6 ▶ Infine, la **leadership** esamina il ruolo dei principali decisori dell'organizzazione, i loro stili di leadership e la loro capacità di promuovere un ambiente di lavoro positivo e produttivo.

Questo elemento è determinante per comprendere la capacità dell'organizzazione di affrontare le sfide, ispirare i dipendenti e guidare la trasformazione organizzativa.

Le domande che ci possiamo fare sono: “*Quanto è incentivata la leadership a portare avanti i progetti della transizione sostenibile? Quanto riconosce il proprio ruolo centrale nella gestione dei 'segnali' in ognuna delle altre 5 aree del 'radar' di controllo? Quanto si assicura che ci sia un allineato con la strategia complessiva?*”

Conclusioni

La sfida della governance della sostenibilità è multiforme e complessa. Essa necessita di essere sostenuta da un processo ben gestito di trasformazione organizzativa.

Il Six Box Model di Weisbord è un quadro completo che può essere utilizzato per questo processo.

Esaminando metodicamente gli elementi correlati di scopo, struttura, relazioni, ricompense, leadership e meccanismi utili, come anche le interconnessioni e le interdipendenze tra questi sei elementi, le organizzazioni possono acquisire una comprensione più profonda del loro stato attuale, identificare aree di miglioramento e implementare strategie efficaci per la crescita e la trasformazione sostenibile.