

# SUSTAINABILITY CAREER COMPASS

*Le professioni della sostenibilità:  
sviluppo e opportunità di carriera*

## Anno 2022

Un crescente numero di persone, soprattutto giovani, è desideroso di intraprendere un percorso professionale attorno ai temi della sostenibilità. Tuttavia, non sono ad oggi facilmente reperibili informazioni utili a identificare i percorsi di accesso e le concrete opportunità di carriera nella sostenibilità. La presente ricerca offre una bussola che possa orientare coloro interessati ad investire professionalmente in questo ambito, fornendo informazioni sulle diverse professioni della sostenibilità, le loro dinamiche di cambiamento, le loro previsioni di crescita nel prossimo futuro, i criteri e i processi utilizzati dalle aziende nella selezione. Il report fornisce anche concreti suggerimenti provenienti dagli stessi professionisti della sostenibilità per approcciare con successo questo segmento del mercato del lavoro.

### In partnership con:



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI MILANO

---

# Indice

Indice.....	1
Executive summary.....	2
<i>Le professioni della sostenibilità oggi</i> .....	2
<i>Le professioni della sostenibilità domani</i> .....	2
La metodologia di ricerca.....	3
<i>La ricerca periodica longitudinale</i> .....	3
<i>Il focus del 2022</i> .....	4
Le professioni della sostenibilità oggi .....	6
<i>Area di formazione</i> .....	8
<i>Anni e aree di esperienza</i> .....	10
<i>La dimensione delle unità organizzative</i> .....	11
<i>Le retribuzioni</i> .....	12
Il focus 2022: Le professioni della sostenibilità domani .....	15
<i>Evidenze qualitative</i> .....	15
<i>Evidenze quantitative</i> .....	16
Indice delle tabelle .....	24
Indice delle figure.....	24
Ringraziamenti .....	24
Il gruppo di ricerca .....	24

## Executive summary

La crescente attenzione nei confronti delle tematiche sociali e ambientali da parte del pubblico ha portato a un progressivo dinamismo all'interno del mercato del lavoro per quanto riguarda le professioni collegate alla sostenibilità. Tuttavia, poche sono oggi le informazioni disponibili circa le caratteristiche di coloro che in azienda si dedicano alla definizione e realizzazione di strategie e progetti di sostenibilità.

### Le professioni della sostenibilità oggi

Grazie a una survey che ha coinvolto 394 professionisti della sostenibilità è stato possibile raccogliere informazioni sulla situazione in essere così come le previsioni future per quanto riguarda tale tipo di professione. I risultati hanno messo in evidenza come oggi giorno siano prevalentemente le donne a ricoprire una posizione in ambito sostenibilità (64,6% con riferimento agli operatori interni e 51,9% con riferimento ai consulenti esterni). Inoltre, la maggior parte dei professionisti della sostenibilità proviene da un percorso formativo in economia e

#### Collaboratori interni

64,6% è donna  
36,5% laurea in management  
19,8% laurea scientifico-tecnica

#### Consulenti

51,9% è donna  
39,1% laurea in management  
20,3% laurea scientifico-tecnica

management (36,5% con riferimento agli operatori interni e 39,1% con riferimento ai consulenti esterni). Allo stesso tempo, negli ultimi anni è aumentato il numero di professionisti che provengono da un percorso educativo di tipo scientifico (passando dal 12,4% al 19,8% con riferimento agli operatori interni e dal 14,2% al 20,3% con riferimento ai consulenti esterni).

~20%

Percorso di formazione dedicato alla sostenibilità

Quali sono invece le esperienze lavorative pregresse di coloro che oggi ricoprono una posizione lavorativa in ambito sostenibilità? Tipicamente i professionisti della sostenibilità hanno avuto in precedenza esperienza nel mondo della comunicazione (13,4%), del marketing e delle vendite (12,5%), così come nel mondo delle risorse umane (13,9%).

Dalla ricerca emerge come l'unità organizzativa di sostenibilità sia divenuta apicale all'interno di un crescente numero di realtà organizzative. Infatti, nel 76,9% dei casi tale essa è collocata a diretto riporto del vertice aziendale. Anche il numero di persone che oggi compongono l'unità organizzativa di sostenibilità è significativamente aumentato nel corso del tempo. Ad oggi, il 26,2% delle unità organizzative dedicate alla sostenibilità ha infatti da 3 a 5 risorse a tempo pieno. E in futuro che cosa accadrà?

#### Unità organizzative di sostenibilità

76,9% a diretto riporto del vertice aziendale  
26,2% ha da 3 a 5 FTE

### Le professioni della sostenibilità domani

L'indagine mostra come i consulenti e i manager coinvolti abbiano unanimemente condiviso l'idea che la transizione verso la sostenibilità porterà il sistema produttivo italiano ad esprimere una forte domanda di risorse che opereranno su questa transizione. In particolare, emerge come, nei prossimi anni un significativo numero di aziende e società di consulenza preveda di incrementare l'organico con competenze di sostenibilità (74%).

## 74% aziende

Prevedono un incremento dell'organico dedicato alla sostenibilità

Questa domanda si esprimerà in due grandi ambiti: ruoli specializzati sulle tematiche di sostenibilità, che saranno inseriti in unità organizzative esplicitamente ed esclusivamente dedicate alla sostenibilità; ruoli tecnici ibridati con temi di sostenibilità, che saranno quindi inseriti in unità di linea più tradizionali che richiederanno competenze tecniche combinate a competenze di sostenibilità. I professionisti concordano sulla difficoltà di trovare sul mercato del lavoro professionalità già pronte, in particolare per i ruoli ibridi; ciò richiederà allo staff di sostenibilità di usare gli strumenti tradizionali (tipicamente, i canali formali quali job offers), ma anche di «farsi recruiter», per mettere in valore il proprio network professionale informale. Questi sforzi di reclutamento saranno finalizzati alla ricerca di candidate/i con queste caratteristiche: 1) a candidate/i per ruoli di pure sostenibilità saranno richiesti profili di competenza ampi, che combinano elementi tecnici di sostenibilità volti alla realizzazione dei compiti tipicamente assegnati a queste unità organizzative, con elementi più trasversali volti a promuovere nelle organizzazioni un cambiamento culturale orientato alla sostenibilità; 2) a candidate/i per ruoli ibridi le imprese imposteranno la selezione su profili di competenza "non tradizionali", valorizzando i candidati che abbiano saputo, in modo creativo ed autonomo, integrare le competenze tecniche tipicamente fornite dal sistema dell'offerta formativa con competenze di sostenibilità. Quali sono le imprese che offriranno maggiori opportunità di lavoro? In occasione della ricerca è emerso come la domanda di professionisti con competenze di sostenibilità sarà maggiore nelle aziende "mature" attorno alla sostenibilità.

Quali competenze dovranno avere tali professionisti? Non solo competenze hard ma anche soft. In particolar modo, le aziende mature attorno ai temi della sostenibilità sono quelle che presteranno maggiore attenzione alla presenza di competenze soft oltre a quelle tecniche in ambito di sostenibilità. Infine, molteplici sono le realtà organizzative che hanno dichiarato di essere intenzionate a identificare e selezionare in futuro i professionisti della sostenibilità sia avvalendosi di canali sia formali (54%) sia informali (45%). Infine, i professionisti della sostenibilità offrono cinque suggerimenti a chi sia interessato a una carriera in questo ambito: puntare su una formazione di base su temi tecnici di una funzione con integrazione degli aspetti di sostenibilità; accedere in prima battuta ad organizzazioni con un impegno consolidato attorno alla sostenibilità, per imparare dai professionisti già presenti; adottare un approccio graduale e non radicale alla sostenibilità, che sappia cioè costruire le condizioni organizzative per questa transizione; prestare attenzione alle competenze che appaiono meno disponibili sul mercato del lavoro, quali orientamento strategico e cambiamento organizzativo e culturale; non intendere la sostenibilità come un ambito professionale consolidato in cui le competenze tecniche fanno la differenza, ma come un ambito in evoluzione in cui le competenze trasversali sono chiave per il successo.

### Aziende mature

Offerta sul mercato del lavoro  
Competenze hard e soft  
Canali formali e informali  
Domanda nell'unità di sostenibilità e in altre unità per figure "ibride"

### Aziende non mature

Offerta interna all'azienda  
Domanda di formazione  
Domanda nell'unità di sostenibilità

---

## La metodologia di ricerca

L'Osservatorio sulla professione della sostenibilità in Italia, nato grazie alla collaborazione tra Sustainability Makers-The Professional Network (d'ora in poi Network), ALTIS-Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore (d'ora in poi ALTIS) e l'Università degli Studi di Milano, conduce periodicamente un'indagine attorno all'evoluzione delle professioni connesse alla sostenibilità. In particolare, intende realizzare ricerche periodiche (con cadenza biennale) finalizzate a raccogliere e identificare le tendenze di evoluzione della situazione delle professioni legate alla sostenibilità in Italia. Tali indagini sono composte da due sezioni: una sezione standard e una tematica. Con riferimento alla prima sezione, viene sviluppata e somministrata una survey online ai professionisti della CSR/sostenibilità impegnati nelle aziende ad ogni livello, con l'obiettivo di raccogliere dati sull'attuale posizione lavorativa. La seconda sezione dell'Osservatorio è invece dedicata, di volta in volta, ad affrontare specifici temi di rilevanza per lo sviluppo della professione in funzione delle tendenze emergenti. Tali ricerche mirano a fare chiarezza attorno al ruolo, alle responsabilità e alle competenze dei professionisti della sostenibilità, monitorando la progressiva istituzionalizzazione della professione dei sustainability manager e sustainability professional che hanno portato alla definizione della prassi di riferimento UNI per la certificazione di tali professioni (UNI/PdR 109).

### La ricerca periodica longitudinale

La ricerca condotta da Sustainability Makers, in collaborazione con ALTIS, l'Università degli Studi di Milano e IUSS, Istituto Universitario degli Studi Superiori di Pavia, ha permesso di fare il punto della situazione sulle professioni della sostenibilità nel 2022, consentendo anche confronti longitudinali con quanto

emerso dalle edizioni precedenti della stessa ricerca. Visto il forte dinamismo che caratterizza il contesto indagato, una delle principali difficoltà per la conduzione della ricerca è stata l'assenza di un albo e/o di una lista ufficiale degli operatori della CSR/sostenibilità attivi in Italia. Il primo passo è consistito dunque nello sviluppo di un database che accogliesse i contatti del maggior numero di operatori e consulenti attivi attorno alle tematiche analizzate, combinando tra loro differenti e parziali fonti di informazione e banche dati disponibili. Questo processo di integrazione ha portato a identificare 4.691 contatti che, per le informazioni disponibili al momento della ricerca, presentavano un significativo impegno lavorativo attorno alla CSR/sostenibilità. A tutti i contatti è stata mandata una prima e-mail di richiesta per la compilazione della survey mediante una piattaforma online dedicata, alla quale hanno fatto seguito due ulteriori e-mail di promemoria così da raccogliere il maggior numero di risposte da parte degli operatori identificati. Al termine della raccolta dati, si è ottenuta una risposta da parte di 394 professionisti (tasso di risposta 8,4%), che si può considerare rappresentativa della popolazione complessiva degli operatori e consulenti della CSR/sostenibilità.

Grazie alle risposte di questi professionisti, 263 manager della sostenibilità (d'ora in poi, operatori interni) e 131 professionisti della sostenibilità (d'ora in poi, consulenti esterni), è stato possibile raccogliere informazioni sull'evoluzione della professione rispetto alla situazione fotografata nella rilevazione del 2020 e raccogliere le previsioni circa il futuro sviluppo del mercato del lavoro attorno alla sostenibilità. Nel dettaglio, sono stati ricostruiti, sempre in termini comparativi rispetto alla ricerca condotta nel 2020, i percorsi di formazione e di carriera, il collocamento organizzativo e il trattamento economico di coloro che operano attorno alla CSR/sostenibilità in Italia.

---

## Il focus del 2022

La crescente sensibilità delle nuove generazioni attorno alle tematiche sociali e ambientali e la crescente importanza attribuita alla sostenibilità da parte delle aziende hanno portato a una progressiva evoluzione delle professioni connesse alla sostenibilità, con un mercato del lavoro particolarmente attivo. A questi fenomeni si affianca il crescente numero di percorsi di formazione (universitari e non) che si prefiggono di trasmettere conoscenza alle persone in ambito sostenibilità. Ma quale è il futuro che attende queste persone? Quali sono le indicazioni da parte del mondo del lavoro in grado di guidare le scelte dei giovani intenti a lavorare attorno alle tematiche sociali e ambientali? Quale è la situazione attuale del mercato del lavoro dei professionisti della sostenibilità? Quale è il futuro prevedibile per questi professionisti?

La ricerca svolta nel 2022 ha quindi affrontato proprio il tema del mercato del lavoro esistente per le figure professionali in ambito di sostenibilità. Si è voluto infatti sviluppare conoscenze specifiche sui percorsi che permettono, ai giovani in particolare, di intraprendere una carriera professionale connessa ai temi della sostenibilità. Se infatti può apparire legittimo aspettarsi che, anche grazie alle risorse del PNRR, il tema della sostenibilità diverrà centrale in sempre più imprese, il network Sustainability Makers ha ritenuto di avere una sua responsabilità sociale verso i giovani interessati alle opportunità professionali che questo comporterà, fornendo loro informazioni utili in chiave di orientamento professionale.

Da un punto di vista operativo sono state condotte 20 interviste in profondità con CSR manager e consulenti rappresentativi di organizzazioni di medie e grandi dimensioni che, in relazione alla sostenibilità, abbiano inserito nuove figure negli ultimi tre anni (o che abbiano intenzione di farlo a breve). Le interviste hanno consentito di esplorare i criteri utilizzati nella selezione delle figure all'interno

di unità organizzative di CSR/sostenibilità, le mansioni previste nelle posizioni offerte, la struttura dei processi di reclutamento e selezione realizzati, le competenze ricercate con un particolare focus su quelle meno disponibili sul mercato, oltre che le previsioni di sviluppo in termini quali-quantitativi dell'unità organizzativa nei prossimi anni.

I risultati delle interviste sono stati analizzati secondo la metodologia proposta da Gioia et al. (2013) e riconducibile alle tecniche di grounded theory, funzionali allo sviluppo di modelli a partire dall'osservazione di casi aziendali. A partire dalle interviste sono state quindi codificate le aspettative, le competenze e le dinamiche del mercato del lavoro. Queste evidenze sono state poi proposte e collettivamente interpretate all'interno di un focus group con gli intervistati per la definizione di un set di informazioni organizzate in modo da essere direttamente fruibili a giovani in fase di orientamento, attori formativi interessati a sviluppare progetti di formazione di base sulla sostenibilità rivolti a giovani, attori operanti nel mercato del lavoro come agenzie per il lavoro o agenzie di selezione.

La parte qualitativa ha avuto anche il compito di identificare i temi relativi allo scope della ricerca maggiormente controversi, cioè i temi sui quali le interviste hanno mostrato maggiore varietà di punti di vista tra gli intervistati. Intorno a questi temi sono quindi state sviluppate delle domande che sono state inserite nella survey sopra presentata, che è stata così composta da domande relative alla ricerca periodica e domande relative al focus 2022. Questa seconda sezione della survey ha così consentito di raccogliere maggiori informazioni in merito alle prospettive di evoluzione delle rispettive unità organizzative nei prossimi anni e sulle possibilità offerte a figure esterne.

Questo disegno di ricerca composto da una parte qualitativa e una parte quantitativa fornisce precise indicazioni sulle potenzialità

---

del mercato dei professionisti della sostenibilità in Italia a coloro (soprattutto giovani) intenzionati a intraprendere una carriera in tale direzione, integrando i dati qualitativi emersi dalle interviste e i dati quantitativi emersi dalla seconda sezione della survey.



## Le professioni della sostenibilità oggi

La ricerca permette di evidenziare il quadro evolutivo della professione con alcune conferme rispetto ai dati osservati nel 2020 e alcuni tratti evolutivi. Una prima conferma si trova nella prevalenza del genere femminile nella scelta di intraprendere una carriera attorno ai temi della CSR/sostenibilità.

Dalla Tabella 1 si evince infatti che, se dal lato degli operatori interni le donne rappresentano il 64,6% delle posizioni occupate, con riferimento ai consulenti esterni questa è minore, ma rimane comunque superiore alla metà, con il 51,9%.

Effettuando un confronto con i dati del 2020 notiamo però che se per gli operatori interni il numero di quote rosa è in crescita, nell'ambito della consulenza il numero di donne è diminuito, con, al contrario, una crescita delle posizioni occupate dal genere maschile (dal 40,0% al 47,3%). Tale trend rispecchia la maggior attenzione del genere femminile alle tematiche sociali e ambientali ma, allo stesso tempo, indica un'attenzione crescente al tema della CSR/sostenibilità e la conseguente implementazione di funzioni ad hoc, all'interno dell'organizzazione, sempre più strutturate. In termini di genere, questo si traduce nella creazione di posti di lavoro appetibili sia per le donne che per gli uomini.

**64,6%**  
Professionisti interni  
della sostenibilità è donna

Guardando alla distribuzione dei rispondenti per fascia di età, si nota che, in linea con la ricerca precedente, le posizioni professionali attorno alla sostenibilità sono occupate prevalentemente da persone giovani. Queste professioni attraggono soprattutto professionisti che si collocano nelle fasce tra i 31 e i 40 anni, con un 24,6% (in crescita rispetto al 2020, con un 17,9%), e tra i 41 e i 50, con un 32,0% (in diminuzione rispetto al 2020, con un 26,7%). Infine, tra i giovanissimi (25-30), c'è una forte differenza tra il trend degli operatori interni e quello dei consulenti esterni. Infatti, i primi aumentano di più di 9 punti percentuali rispetto al 2020, passando dal 5% al 14,4%, mentre i secondi diminuiscono, passando dal 23,8% al 16,0%. Nelle tabelle 2 e 3 è riportato il tempo dedicato alla CSR/sostenibilità dei rispondenti, in base alla loro appartenenza ad una determinata categoria. I dati suggeriscono che la maggior parte degli operatori dedica il 100% del proprio tempo alle tematiche di sostenibilità. I dati sono in linea con quanto registrato nel 2020. In particolare, si nota un'uniformità dei dati relativi agli operatori interni e quelli esterni, con il 45,6% dei primi e il 50,2% dei secondi che dedicano il 100% del

**Tabella 1**  
**I rispondenti per genere ed età**

Rispondenti	25-30			31-40			41-50			51-60			oltre 60			Totale		
	n.	%	≡	n.	%	≡	n.	%	≡	n.	%	≡	n.	%	≡	n.	%	≡
<b>OPERATORI INTERNI</b>																		
Donna	25	9,5	3,8	46	17,5	14,4	63	24,0	25,6	34	12,9	16,9	2	0,8	1,3	170	64,6	61,9
Preferisco non dichiarare							1	0,4	0,6							1	0,4	0,6
Uomo	13	4,9	1,3	18	6,8	6,3	29	11,0	11,9	18	6,8	13,1	14	5,3	5,0	92	35,0	37,5
<b>Totale operatori</b>	<b>38</b>	<b>14,4</b>	<b>5,0</b>	<b>64</b>	<b>24,3</b>	<b>20,6</b>	<b>93</b>	<b>35,4</b>	<b>38,1</b>	<b>52</b>	<b>19,8</b>	<b>30,0</b>	<b>16</b>	<b>6,1</b>	<b>6,3</b>	<b>263</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>CONSULENTI ESTERNI</b>																		
Donna	11	8,4	17,5	16	12,2	7,5	19	14,5	23,8	15	11,5	7,5	7	5,3	2,5	68	51,9	57,5
Preferisco non dichiarare									-	1,3	1	0,8				1	0,8	1,3
Uomo	10	7,6	6,3	17	13,0	5,0	14	10,7	11,3	15	11,5	12,5	6	4,6	5,0	62	47,3	40,0
<b>Totale consulenti</b>	<b>21</b>	<b>16,0</b>	<b>23,8</b>	<b>33</b>	<b>25,2</b>	<b>12,5</b>	<b>33</b>	<b>25,2</b>	<b>36,3</b>	<b>31</b>	<b>23,7</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>9,9</b>	<b>7,5</b>	<b>131</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>TOTALE</b>	<b>59</b>	<b>15,0</b>	<b>11,3</b>	<b>97</b>	<b>24,6</b>	<b>17,9</b>	<b>126</b>	<b>32,0</b>	<b>37,5</b>	<b>83</b>	<b>21,1</b>	<b>26,7</b>	<b>29</b>	<b>7,4</b>	<b>6,7</b>	<b>394</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

≡ = rilevazione 2020



**Tabella 2**  
**Percentuale di tempo dedicato alla sostenibilità dagli operatori interni**

Tempo dedicato	Responsabile		Manager		Membro		Totale	
	%	≡	%	≡	%	≡	%	≡
10%	2,3	0,0	1,1	0,0	2,2	0,0	1,9	0,0
20%	6,8	3,0	3,2	2,0	5,6	0,0	5,2	1,7
30%	11,4	6,1	6,5	4,1	12,4	7,1	10,1	5,8
40%	4,5	6,1	7,3	0,0	5,6	0,0	5,8	2,0
50%	4,5	9,1	10,8	10,2	5,6	7,1	7,0	8,8
60%	2,3	6,1	6,5	6,1	3,4	3,6	4,1	5,3
70%	4,5	3,0	4,3	2,0	6,7	3,6	5,2	2,9
80%	11,4	12,1	8,6	8,2	15,7	14,3	11,9	11,5
90%	2,3	3,0	2,2	6,2	5,6	3,6	3,4	4,3
100%	50,0	51,5	49,5	61,2	37,2	60,7	45,6	57,8
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

≡ = rilevazione 2020

**Tabella 3**  
**Percentuale di tempo dedicato alla sostenibilità dai consulenti esterni**

Tempo dedicato	Partner		Senior		Junior		Totale	
	%	≡	%	≡	%	≡	%	≡
10%	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	0,0	1,5	0,0
20%	5,9	0,0	4,1	0,0	9,1	0,0	6,4	0,0
30%	8,8	4,2	8,2	0,0	4,5	0,0	7,2	1,4
40%	8,8	0,0	4,1	0,0	0,0	0,0	4,3	0,0
50%	11,8	4,2	12,2	0,0	4,5	5,3	9,5	3,2
60%	2,9	4,2	6,1	0,0	0,0	5,3	3,0	3,2
70%	5,9	4,2	6,1	13,6	4,5	5,3	5,5	7,7
80%	11,8	12,5	4,1	13,7	0,0	10,5	5,3	12,2
90%	8,8	16,7	8,2	18,2	4,5	15,8	7,2	16,9
100%	35,3	54,0	46,9	54,5	68,4	57,8	50,2	55,4
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

≡ = rilevazione 2020

loro tempo alle attività inerenti alla CSR/sostenibilità. Facendo un confronto tra le due categorie, ma per posizione lavorativa, e sempre con riferimento ai professionisti che dedicano il 100% del loro tempo a queste attività, emerge che la percentuale dei responsabili (operatori interni) è decisamente maggiore rispetto ai partner (consulenti esterni), con un 50,0% contro un 35,3%, mentre, al contrario, quella dei membri (operatori interni) è minore rispetto a quella dei junior (consulenti esterni), con un 37,2% contro un 68,4%. Si equivale invece la situazione delle posizioni intermedie, con i manager (operatori interni) che registrano un 49,5% e i senior (consulenti esterni), un 46,9%. Queste percentuali confermano come la CSR/sostenibilità stia diventando, a tutti gli

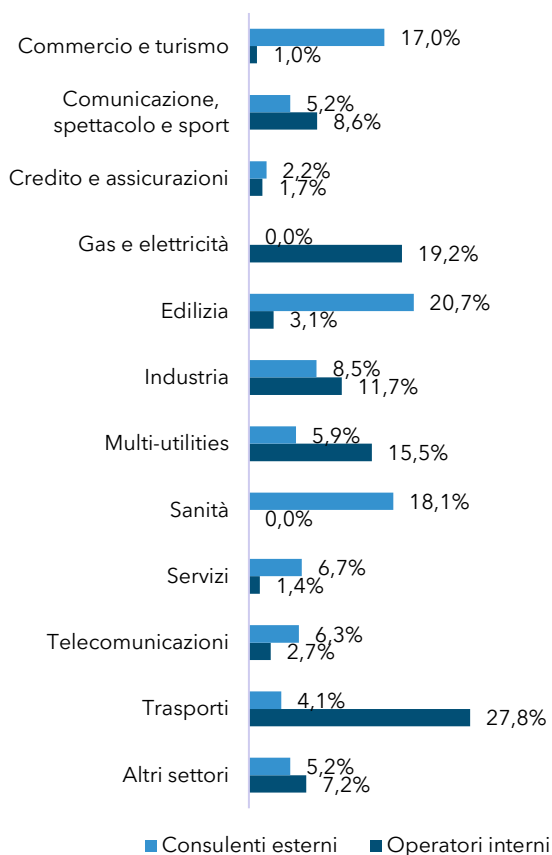
effetti, sia per le aziende che per le società di consulenza, una funzione aziendale con un team e figure apicali dedicate.

Sebbene la ricerca si focalizzi sui singoli professionisti della CRS/sostenibilità, è rilevante capire le caratteristiche delle organizzazioni in cui questi ultimi lavorano. La Figura 1 mostra che il 24% dei professionisti presta la propria attività in un'azienda quotata, mentre il 76% in un'azienda non quotata. Tale evidenza empirica ci permette di capire come le professioni attorno alla CSR/sostenibilità stiano affermando non solo in realtà organizzative tenute all'applicazione degli obblighi di trasparenza ma anche in realtà organizzative non quotate.

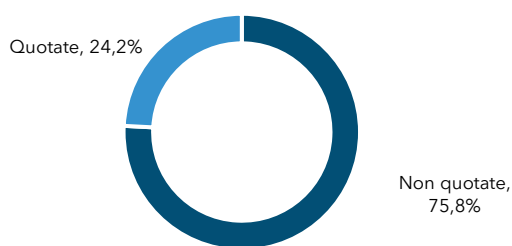
Se si focalizza l'attenzione attorno alle attività delle aziende in cui operano i professionisti della CSR/sostenibilità, come da Figura 2, si nota che i settori principali di attività variano a seconda che si tratti degli operatori interni o dei consulenti esterni. Con riguardo ai primi, quasi un terzo (27,8%) opera nel settore dei trasporti, il 19,2% nel settore del gas e

**45,6%** degli operatori interni e **50,2%** degli esterni dedica il 100% del suo tempo alla sostenibilità

**Figura 1**  
**Le attività delle aziende analizzate**



**Figura 2**  
**Le aziende quotate e le non quotate**



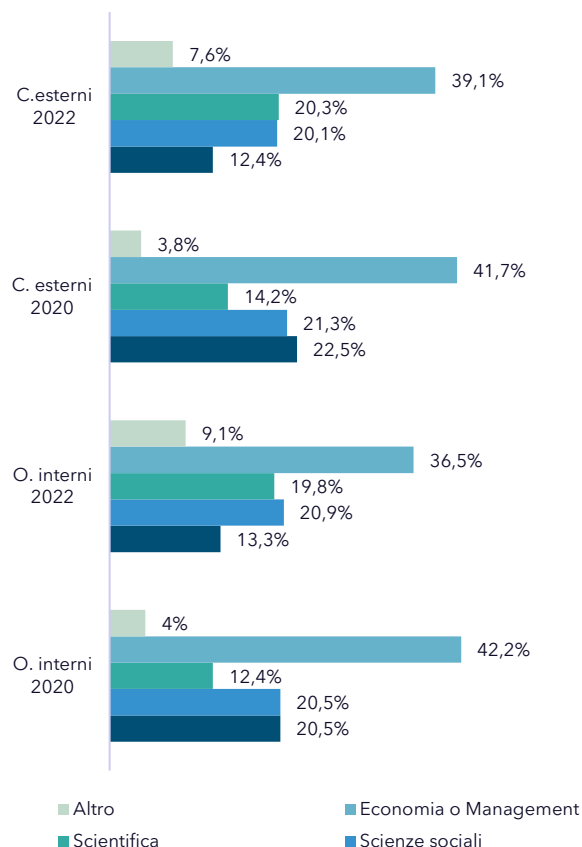
dell'elettricità, e il 15,5% in quello delle multiutilities. Per quanto riguarda i consulenti esterni, tre settori si distaccano leggermente dagli altri per il numero delle imprese che operano al loro interno. Al primo posto troviamo il settore dell'edilizia (20,7%), al secondo posto quello della sanità (18,1%) e al terzo posto quello del commercio e turismo (17%). In linea con i risultati emersi nella ricerca precedente, sebbene alcuni settori siano più

rilevanti di altri, non emerge chiaramente uno specifico settore di attività o di sbocco che favorisce l'introduzione e la costruzione di un percorso di carriera come professionista della sostenibilità.

### Area di formazione

Con riferimento al cammino formativo che ha portato i rispondenti ad operare nell'ambito della CSR/sostenibilità, nel 2020 si era visto come non ci fosse un percorso standard, bensì strade diverse e, a volte, uniche ed originali. Era difficile dunque poter identificare un percorso preferenziale in termini di formazione ed esperienza lavorativa tale da orientare i giovani propensi a intraprendere un percorso di carriera in ambito CSR/sostenibilità. Ad oggi, questa situazione è leggermente cambiata, seppur, come riportato in Tabella 4, risulti ancora difficile trovare un percorso standard. La ricerca ha permesso di osservare una significativa crescita della percentuale di professionisti della sostenibilità che

**Figura 3**  
**L'evoluzione dei percorsi formativi scelti**



**Tabella 4**  
**Il percorso di formazione dei professionisti**

Livello di formazione	Umanistica			Scienze sociali			Scientifica			Economia o management			Altro		
	n.	%	≡	n.	%	≡	n.	%	≡	n.	%	≡	n.	%	≡
<b>OPERATORI INTERNI</b>															
Diploma	4	1,5	0,6					0,4	0,6		0,4	0,6		0,8	
Formazione post diploma	3	1,1	1,2	2	0,8		2	0,8		1	0,4	3,1	3	1,1	
Laurea di primo livello	2	0,8	0,6	2	0,8	1,2	1	0,4		4	1,5	2,5			
Laurea di primo livello con focus sostenibilità				3	1,1		6	2,3		13	4,9		1	0,4	
Laurea specialistica	10	3,8	8,1	22	8,4	9,3	23	8,7	5,6	41	15,6	21,1	7	2,7	3,1
Master	7	2,7	6,8	14	5,3	7,5	6	2,3	1,9	22	8,4	10,6	8	3,0	0,6
Master CSR/sostenibilità	7	2,7	2,5	9	3,4	1,9	12	4,6	3,7	11	4,2	3,1	2	0,8	
Dottorato			0,6	2	0,8				0,6	2	0,8	0,6			0,6
Altro	2	0,8		1	0,4		1	0,4		1	0,4	0,6	1	0,4	
<b>Totale operatori interni</b>	<b>35</b>	<b>13,3</b>	<b>20,5</b>	<b>55</b>	<b>20,9</b>	<b>20,5</b>	<b>52</b>	<b>19,8</b>	<b>12,4</b>	<b>96</b>	<b>36,5</b>	<b>42,2</b>	<b>24</b>	<b>9,1</b>	<b>4,3</b>
<b>CONSULENTI ESTERNI</b>															
Diploma			7,5				1	0,8		1	0,8				
Formazione post diploma	1	0,8					1	0,8			-				
Laurea di primo livello	1	0,8	5,1	2	1,5	3,8	1	0,8	2,5		-	1,3			
Laurea di primo livello con focus sostenibilità	1	0,8		2	1,5		5	3,8		6	4,6		1	0,8	
Laurea specialistica	3	2,3	5,1	7	5,3	8,9	7	5,3	5,1	25	19,1	22,8	2	1,5	1,3
Master	4	3,1		3	2,3	6,3	3	2,3	2,5	14	10,7	5,1	1	0,8	1,3
Master CSR/sostenibilità	4	3,1		10	7,6	3,8	7	5,3	5,1	8	6,1	6,3	2	1,5	
Dottorato							3	2,3	1,3	3	2,3	2,5			
Altro									1,3	1	0,8	2,5			
<b>Totale consulenti esterni</b>	<b>14</b>	<b>10,7</b>	<b>17,5</b>	<b>24</b>	<b>18,3</b>	<b>22,5</b>	<b>28</b>	<b>21,4</b>	<b>17,5</b>	<b>58</b>	<b>44,3</b>	<b>40,0</b>	<b>6</b>	<b>4,6</b>	<b>2,5</b>
<b>TOTALE</b>	<b>49</b>	<b>12,4</b>	<b>22,5</b>	<b>79</b>	<b>20,1</b>	<b>21,3</b>	<b>80</b>	<b>20,3</b>	<b>14,2</b>	<b>154</b>	<b>39,1</b>	<b>41,7</b>	<b>30</b>	<b>7,6</b>	<b>3,8</b>

≡ = rilevazione 2020

provengono da una formazione di tipo scientifico (dal 14,2% del 2020 al 20,3 % del 2022) a discapito della percentuale di professionisti che hanno alle spalle una formazione di tipo umanistico (passati dal 22,5% al 12,4% nell'analogo periodo). Questa tendenza rispecchia la crescente necessità da parte delle organizzazioni di

Il mercato offre ai giovani che si affacciano al mondo lavorativo della sostenibilità più opportunità come operatori interni piuttosto che come consulenti esterni

quantificare il proprio impatto ambientale e sociale. Entrando nel merito del confronto tra la situazione del 2020 e quella odierna, come da Figura 3, si nota che nel 2020 l'area di formazione preponderante era quella di economia o management. Questo dato è confermato, anche se in leggera diminuzione, anche nel 2022, con un 36,5% di operatori interni e un 39,1% di consulenti esterni. Sebbene entrambe le categorie relative all'area umanistica e delle scienze sociali siano diminuite nel biennio, la prima ha visto un decremento più significativo con un 20,5% di operatori interni e un 22,5% di consulenti

esterni, nel 2020, che sono passati, rispettivamente ad un 13,3% e un 12,4% nel 2022. Sorte contraria per l'area scientifica, cresciuta, per entrambe le categorie di

rispondenti, di circa 6 punti percentuali.

Inoltre, una quota sempre crescente di professionisti dichiara di aver frequentato un percorso di studi focalizzato attorno ai temi della sostenibilità:

23 operatori interni (8,7%) e 15 consulenti esterni (11,5%) hanno scelto tale percorso a partire dalla laurea triennale. Una quota maggiore, e in crescita rispetto al 2020, ha frequentato un master incentrato sulla CSR/sostenibilità: se nel 2020 si registrava un 11,2% degli operatori interni ed un 20,3% dei consulenti esterni, questi numeri sono saliti, rispettivamente, al 15,6% e 23,7%. Ciò evidenzia come la professione della sostenibilità sia ormai consolidata, tanto da avere percorsi di formazione e accesso codificati.

**Tabella 5**  
**L'esperienza lavorativa**

	Fino a 5 anni			Da 6 a 10 anni			Da 11 a 15 anni			Da 16 a 20 anni			Da 21 a 30 anni			Oltre 30 anni		
	n.	%	≡	n.	%	≡	n.	%	≡	n.	%	≡	n.	%	≡	n.	%	≡
<b>OPERATORI INTERNI</b>																		
Fino a 5	36	13,7	6,9	16	6,1	0,6	16	6,1	7,5	17	6,5	8,1	32	12,2	18,1	13	4,9	4,4
Da 6 a 10				15	5,7	5,6	10	3,8	4,4	11	4,2	7,5	16	6,1	7,5	7	2,7	4,4
Da 11 a 15							9	3,4	2,5	11	4,2	2,5		-	4,4	1	0,4	3,8
Da 16 a 20										3	1,1	2,5	17	6,5	2,5	6	2,3	2,5
Da 21 a 30													9	3,4	7,5	9	3,4	1,3
Oltre 30																4	1,5	
<b>Totale operatori interni</b>	<b>36</b>	<b>13,7</b>	<b>6,9</b>	<b>31</b>	<b>11,8</b>	<b>6,3</b>	<b>35</b>	<b>13,3</b>	<b>14,4</b>	<b>42</b>	<b>16,0</b>	<b>20,6</b>	<b>74</b>	<b>28,1</b>	<b>35,6</b>	<b>40</b>	<b>15,2</b>	<b>16,3</b>
<b>CONSULENTI ESTERNI</b>																		
Fino a 5	21	16,0	23,8	12	9,2	3,8	8	6,1	1,3	8	6,1	2,5	8	6,1	2,5	5	3,8	
Da 6 a 10				10	7,6	2,5	3	2,3		3	2,3	11,3	6	4,6	2,5	4	3,1	1,3
Da 11 a 15							3	2,3	6,3	2	1,5	1,3		-	11,3	4	3,1	6,3
Da 16 a 20										2	1,5	5,0	12	9,2	3,8	2	1,5	1,3
Da 21 a 30													14	10,7	11,3	3	2,3	2,5
Oltre 30																1	0,8	
<b>Totale consulenti esterni</b>	<b>21</b>	<b>16,0</b>	<b>23,8</b>	<b>22</b>	<b>16,8</b>	<b>6,3</b>	<b>14</b>	<b>10,7</b>	<b>7,5</b>	<b>15</b>	<b>11,5</b>	<b>2</b>	<b>40</b>	<b>30,5</b>	<b>31,3</b>	<b>19</b>	<b>14,5</b>	<b>11,3</b>
<b>Totale</b>	<b>57</b>	<b>14,7</b>	<b>12,5</b>	<b>53</b>	<b>13,6</b>	<b>6,3</b>	<b>49</b>	<b>12,6</b>	<b>12,1</b>	<b>57</b>	<b>14,7</b>	<b>20,4</b>	<b>114</b>	<b>29,3</b>	<b>34,2</b>	<b>59</b>	<b>15,2</b>	<b>14,6</b>

≡ = rilevazione 2020

## Anni e aree di esperienza

Il consolidamento della professione è riscontrabile anche nell'analisi degli anni di esperienza nell'ambito della CSR/sostenibilità rispetto all'esperienza lavorativa totale dei rispondenti. Dalla Tabella 5 si evince che l'affermazione della professione attorno alla CSR/sostenibilità sia un fenomeno in crescita, con un 49,4% di operatori interni e un 47,3% di consulenti esterni che ha dichiarato di essere attivo in tali aree da meno di cinque anni. Questo trend di crescita è vero soprattutto con riferimento ai consulenti esterni, che nel 2020 registravano 'solo' un 32,5%.

Come succedeva nel 2020, diventare professionisti della CSR/sostenibilità oggi è un passaggio che può avvenire sia nei primi passi della carriera lavorativa, sia come passaggio di carriera in itinere, che permette, per varie ragioni, ai professionisti di avvicinarsi, più o meno in parte, alla gestione degli aspetti sociali e ambientali. Per quanto riguarda i percorsi intrapresi dalle figure più giovani, è interessante notare come i giovani si affaccino al mondo lavorativo riguardante queste tematiche come operatori interni e non come consulenti esterni. Se infatti aumenta il numero di giovani operatori interni con un'esperienza lavorativa complessiva e sulla CSR/sostenibilità fino a 5 anni, passando dal 6,9% al 13,7%,

**Tabella 6**  
**Le aree di esperienza**

Ambiti di esperienza	Operatori interni			Consulenti			Totale		
	n.	%	≡	n.	%	≡	n.	%	≡
Amministrazione e controllo/finanza	23	10,2	21,1	8	7,2	14,6	31	9,2	19,1
Acquisti/logistica/magazzino	2	0,9	1,1			2,4	2	0,6	1,5
Comunicazione/pubbliche relazioni	36	15,9	3,9	9	8,1	4,9	45	13,4	4,2
Direzione generale	3	1,3	6,7	7	6,3	7,3	10	3,0	6,9
IT/sistemi informativi	1	0,4	1,7	3	2,7	1,2	4	1,2	1,5
Legale	9	4,0	1,1	1	0,9	2,4	10	3,0	1,5
Marketing e vendite/commerciale	29	12,8	13,9	13	11,7	14,6	42	12,5	14,1
Produzione	5	2,2		2	1,8	2,4	7	2,1	0,8
Qualità/sicurezza/ambiente	36	15,9	7,2	11	9,9	11,0	47	13,9	8,4
Ricerca e sviluppo/area tecnica	17	7,5	7,8	11	9,9	3,7	28	8,3	6,5
Risorse umane e organizzazione	16	7,1	8,3	16	14,4	11,0	32	9,5	9,2
Segreteria	5	2,2	3,9	2	1,8	1,2	7	2,1	3,1
Servizi Generali	4	1,8	4,4	4	3,6	1,2	8	2,4	3,4
Altro	40	17,7	18,9	24	21,6	22,0	64	19,0	19,8
<b>TOTALE</b>	<b>226</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>111</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>337</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

≡ = rilevazione 2020

diminuisce quello dei consulenti esterni, scendendo dal 23,8% al 16,0%.

In ogni caso, dalla tabella emerge chiaramente come sia confermata la tendenza, già riscontrata nel 2020, ad attivare percorsi di carriera sin dall'inizio focalizzati attorno ai temi della CSR/sostenibilità. Si può quindi affermare che la sostenibilità sia ormai diventata una consolidata opportunità di carriera.

Per meglio capire l'esperienza lavorativa dei

Una quota significativa degli operatori interni ha lavorato in precedenza nell'area comunicazione e PR

professionisti, è necessario capire le esperienze pregresse che li hanno portati all'avvio della carriera attorno alla sostenibilità. Pertanto, la ricerca ha indagato quali siano le competenze sviluppate da questi manager e consulenti precedentemente.

La Tabella 6 evidenzia come una quota significativa di operatori interni abbia in precedenza lavorato nell'area comunicazione/pubbliche relazioni (15,9%), nell'area qualità/sicurezza/ambiente (15,9%) e nell'area marketing e vendite/commerciale (12,8%). La situazione è differente per i consulenti esterni che raggiungono le quote maggiori con riferimento alle esperienze relative alle risorse umane e all'organizzazione (14,4%) e al marketing e vendite (11,7%).

Confrontando i risultati ottenuti con quelli del 2020, si nota che la differenza più significativa, in negativo, sia riferita alle esperienze inerenti all'amministrazione e/o controllo e la finanza, con una diminuzione sia per gli operatori interni (-10,9%) che per i consulenti esterni (-7,4%). Emerge quindi la tendenza da parte delle organizzazioni ad essere in prima linea nella valorizzazione degli aspetti comunicativi e commerciali quali, ad esempio, le iniziative sociali e ambientali verso l'esterno, per le quali è necessaria una forte expertise di ambito

marketing. Questo, a discapito dei percorsi di misurazione e rendicontazione delle performance. Infine, merita attenzione la crescita, almeno per gli operatori interni, delle figure con esperienze in ambito di qualità e/o sicurezza. Questo rispecchia la crescente attenzione delle organizzazioni ad intraprendere percorsi orientati alla sostenibilità in modo puntuale e sistemico. A titolo esemplificativo, si citano le numerose norme e certificazioni che le organizzazioni devono seguire/possono ottenere, qualora implementino processi sostenibili e/o circolari. Il ruolo delle figure con competenze di marketing è collegato anche a questo aspetto: una volta ottenuto un riconoscimento (es. certificazione), è cruciale saperlo comunicare in modo efficace.

### La dimensione delle unità organizzative

La crescente sensibilità attorno ai temi della CSR/sostenibilità è riscontrabile in una progressiva crescita in termini di dimensioni delle unità organizzative dedicate alla sostenibilità, come evidenziato nella Tabella 7. Rispetto al 2020, in cui si registrava un 3,5%

Sono aumentate le unità organizzative di sostenibilità composte da 3 a 5 risorse a tempo pieno

degli operatori interni e un 27,7% dei consulenti esterni che dichiarava di essere al vertice di un'unità organizzativa con più di 10 persone, nel 2022, questa percentuale è pari, rispettivamente al 9,8% e al 26,7%. Un

**Tabella 7**  
**La dimensione delle unità di sostenibilità**

Unità organizzative	Fino a 2 FTE			Da 3 a 5 FTE			Da 6 a 10 FTE			Più di 10 FTE			Totale		
	n.	%	⌘	n.	%	⌘	n.	%	⌘	n.	%	⌘	n.	%	⌘
Operatori interni	87	37,0	49,0	85	36,2	26,6	40	17,0	21,0	23	9,8	3,5	235	100,0	100,0
Consulenti esterni	22	24,4	23,1	30	33,3	20,0	14	15,6	29,2	24	26,7	27,7	90	100,0	100,0

⌘ = rilevazione 2020

aumento significativo riguarda le unità organizzative che hanno da 3 a 5 risorse FTE, con una crescita del 9,6% per gli interni e del 13,3% per gli esterni. Il trend è ulteriormente confermato dalla diminuzione delle unità con un numero di FTE inferiore o uguale a 2 (con riferimento agli operatori interni, nel 2020 erano il 49,0%, mentre nel 2022 sono il 37%).

### Collocamento organizzativo

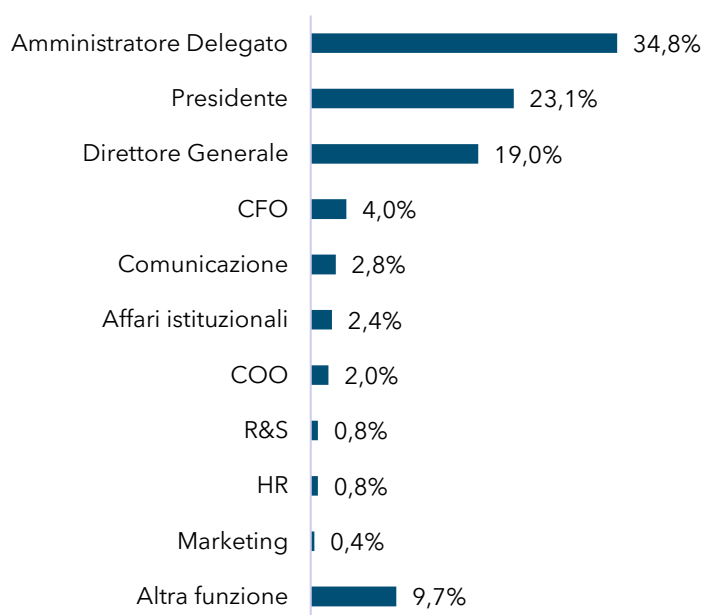
Per meglio capire le dinamiche delle unità organizzative, sempre più, come visto, in crescita numerica, si è indagato il collocamento organizzativo di tali unità. La ricerca evidenzia come l'unità organizzativa dedicata alla sostenibilità sia divenuta apicale all'interno delle organizzazioni. Il 76,9% delle unità organizzative risponde direttamente al vertice aziendale di cui il 34,8% risponde all'AD, il 23,1% al presidente e il 19% al Direttore Generale (Figura 4). Il collocamento dell'unità organizzativa di sostenibilità alle

dipendenze di altre funzioni è ormai una pratica residuale, diversamente da quanto osservato in passato dove la presenza di un'unità organizzativa di sostenibilità collocata alle dipendenze del marketing e della comunicazione era una pratica molto diffusa.

### Le retribuzioni

Infine, per avere un'indicazione relativa all'andamento delle retribuzioni dei professionisti della CSR/sostenibilità rispetto ai risultati della ricerca condotta nel 2020, si sono raccolti i dati sulla retribuzione media dei professionisti. Tali informazioni, non essendo certe o verificate, vogliono tratteggiare la natura delle esperienze. Dalla ricerca emerge come le RAL dei professionisti della sostenibilità presentano una significativa variabilità tra aziende, settori e posizioni.

**Figura 4**  
**Il riporto del professionista**



**31,2%**  
dei manager della sostenibilità ha una RAL che si colloca tra i 50.000 e i 70.000 euro

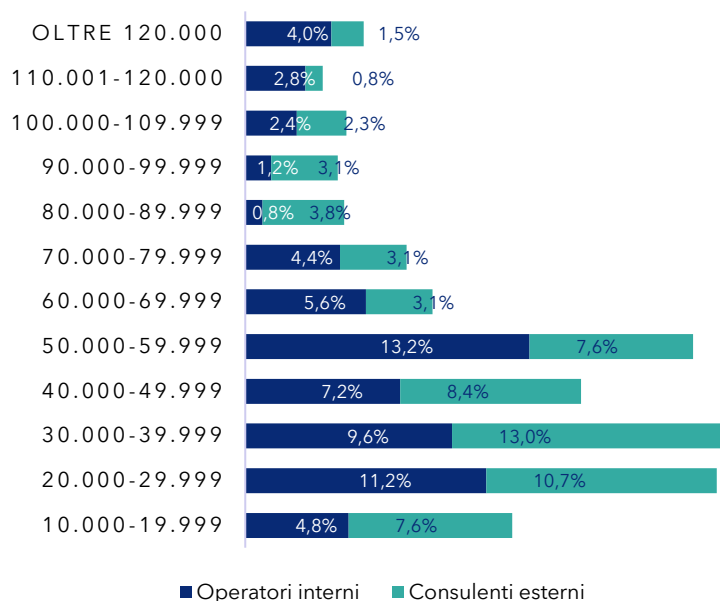
Per quanto riguarda gli operatori interni, come da Tabella 8, se per le figure apicali (responsabili della sostenibilità) emerge un'evidente dispersione delle retribuzioni, quest'ultima va diminuendo per i manager e, ancora di più, per i professionisti appartenenti a categorie più junior (membri dei gruppi di lavoro). Il 31,2% dei responsabili rispondenti ha una RAL che supera i 100.000 euro e, sempre il 31,2%, ma dei manager, ha una RAL che si colloca tra i 50.000 e i 70.000 euro. Infine, le figure più junior hanno una prevalenza di retribuzioni tra i 20.000 e i 30.000 euro (17,7%) e tra i

30.000 e i 40.000 (12,4%). Rispetto al 2020 si assiste a un complessivo incremento delle retribuzioni delle posizioni analizzate.

Nella Tabella 9 sono invece riportati i risultati dei livelli retributivi dei consulenti esterni. La retribuzione annuale lorda si attesta, per il 20,0% dei partner, tra i 40.000 e i 60.000 euro, con una significativa differenza con le quote attribuite alle posizioni apicali degli operatori interni. Per i consulenti esterni, si evidenzia infatti una più accentuata variabilità delle retribuzioni. I consulenti senior tendono a concentrarsi attorno alle RAL tra i 30.000 e i 50.000 euro (26% dei rispondenti), con un 10% che si attesta nella fascia tra 20.000 e 30.000 euro. Le figure più giovani, i consulenti junior, mostrano più omogeneità, con un 20,5% che ha una RAL nella fascia tra i 20.000 e i 30.000 euro e, per la stessa percentuale, tra i 30.000 e i 40.000 euro.

In entrambi i casi, sia per i giovani che si stanno avvicinando al mondo del lavoro, sia per le figure più senior ma escludendo quelle apicali, la sostenibilità sembra essere diventata, oggi ancora di più rispetto al 2020, un percorso di

**Figura 5**  
**La RAL degli operatori interni e dei consulenti esterni**



carriera con prospettive assimilabili a quelle di altre funzioni.

Per un immediato confronto, su base 2022, tra la situazione degli operatori interni e dei consulenti esterni, si riporta la Figura 4. La distribuzione è praticamente identica. Nel dettaglio, emerge come gli operatori interni guadagnino praticamente alla pari dei consulenti esterni, in tutte le categorie. Dalla figura si può leggere una leggera distribuzione che vede le figure apicali (oltre i 100.000 euro) con gli operatori interni che hanno una remu

**Tabella 8**  
**La RAL dei consulenti esterni**

Retribuzione annuale lorda	Partner			Senior			Junior			Totale		
	n.	%	≡	n.	%	≡	n.	%	≡	n.	%	≡
10.000-19.999	2	5,7		1	2,0	3,7	7	17,9	12,5	10	7,6	7,8
20.000-29.999	1	2,9		5	10,0	7,4	8	20,5	54,2	14	10,7	29,4
30.000-39.999	2	5,7	3,3	7	14,0	3,7	8	20,5	8,3	17	13,0	5,9
40.000-49.999	3	8,6	3,3	6	12,0	25,9	2	5,1		11	8,4	13,7
50.000-59.999	4	11,4	3,3	3	6,0	7,4	3	7,7	4,2	10	7,6	5,9
60.000-69.999	2	5,7	6,7	1	2,0	3,7	1	2,6		4	3,1	2,0
70.000-79.999	1	2,9	13,3	3	6,0		0	-		4	3,1	
80.000-89.999	3	8,6	10,0	2	4,0	3,7	0	-		5	3,8	2,0
90.000-99.999	2	5,7		1	2,0		1	2,6		4	3,1	
100.000-109.999	1	2,9	6,7	2	4,0	3,7	0	-		3	2,3	2,0
110.001-120.000		-		1	2,0	3,7	0	-		1	0,8	2,0
Oltre 120.000	2	5,7	10,0		-		0	-		2	1,5	
Non dichiarato	12	34,3	43,3	18	36,0	37,0	9	23,1	20,8	46	35,1	29,4
<b>TOTALE</b>	<b>35</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>131</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

≡ = rilevazione 2020



**Tabella 9**  
**La RAL degli operatori interni**

Retribuzione annuale lorda	Responsabile			Manager			Membro gruppo di lavoro			Totale		
	n.	%	≡	n.	%	≡	n.	%	≡	n.	%	≡
10.000-19.999	1	2,3	1,9	2	2,2	1,5	9	8,0		12	4,8	1,3
20.000-29.999	1	2,3	3,8	7	7,5	3,0	20	17,7	19,5	28	11,2	7,5
30.000-39.999	2	4,5	1,9	8	8,6	12,1	14	12,4	14,6	24	9,6	9,4
40.000-49.999	2	4,5	3,8	5	5,4	10,6	11	9,7	22,0	18	7,2	11,3
50.000-59.999	3	6,8	3,8	22	23,7	18,2	8	7,1	9,8	33	13,2	11,3
60.000-69.999	2	4,5	7,5	7	7,5	10,6	5	4,4		14	5,6	6,9
70.000-79.999	1	2,3	5,7	9	9,7	6,1	1	0,9	2,4	11	4,4	5,0
80.000-89.999	1	2,3	7,5		-	3,0	1	0,9		2	0,8	3,8
90.000-99.999	2	4,5	5,7	1	1,1	1,5	0	-		3	1,2	2,5
100.000-109.999	1	2,3	9,4	5	5,4	4,5	0	-		6	2,4	5,0
110.001-120.000	6	13,6	5,7	1	1,1	3,0	0	-		7	2,8	3,1
Oltre 120.000	7	15,9	13,2	2	2,2	1,5	1	0,9		10	4,0	5,0
Non dichiarato	15	34,1	30,2	24	25,8	24,2	43	38,1	31,7	82	32,8	28,1
<b>TOTALE</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>93</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>113</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

≡ = rilevazione 2020

nerazione maggiore dei consulenti esterni. Al contrario, pian piano che si scende verso una RAL minore, questo dato sembra invertirsi. Per quanto riguarda la RAL tra i 50.000 e i 60.000 euro, il 13,20% sono ancora interni e il 7,60% esterni. Al contrario, la percentuale dei consulenti esterni è maggiore di quella degli operatori interni per le fasce di RAL compresa, ad esempio, tra i 30.000 e i 40.000 euro o tra i 10.000 e i 20.000 euro, con rispettivamente, un 13% contro un 9,6% e un 7,60% contro un 4,80%.

---

## **Il focus 2022: Le professioni della sostenibilità domani**

Data la natura quali-quantitativa del disegno di ricerca adottato in questo progetto, la presentazione dei risultati è differenziata in due sezioni. In primo luogo, saranno presentati i dati qualitativi emersi dalle interviste e consolidati nel Focus Group, e quindi saranno presentati i dati quantitativi emersi dalla parte della survey su manager e consulenti della sostenibilità dedicata al tema. Al fine di migliorarne la fruibilità in chiave di orientamento professionale, si presenteranno i dati emersi intorno ad alcune domande tipiche su cui si sviluppano i processi di orientamento.

### **Evidenze qualitative**

Le interviste e il focus group hanno condotto ad un primo importante risultato, che attiene alla domanda di lavoro che imprese e società di consulenza italiane esprimeranno in ambito di sostenibilità. I consulenti e i manager coinvolti nella ricerca hanno unanimemente condiviso l'idea che la transizione verso la sostenibilità porterà il sistema produttivo italiano ad esprimere una forte domanda di risorse che opereranno su questa transizione. Questo quindi, in linea generale, supporta il fatto che può essere interessante per giovani e meno giovani immaginare un futuro professionale in quest'area professionale, che fornirà opportunità interessanti di lavoro.

Il secondo elemento importante concerne la natura di questa domanda di lavoro. È infatti emerso che imprese e società di consulenza esprimeranno questa domanda in due grandi ambiti. Il primo ambito di domanda si focalizzerà su ruoli specializzati sulle tematiche di sostenibilità, che saranno quindi dal punto di vista organizzativo inseriti per quanto riguarda le imprese nell'unità di staff dedicata alla sostenibilità nelle imprese, in aree di servizio specializzate sul tema nelle società per

quanto riguarda le società di consulenza. Il secondo ambito di domanda si focalizzerà su ruoli tecnici ibridati con temi di sostenibilità, che saranno quindi dal punto di vista organizzativo inseriti per quanto riguarda le imprese in unità di linea, in aree di servizio tradizionali per quanto riguarda le società di consulenza. Questo secondo risultato mostra che il mercato del lavoro che si aprirà sul tema della sostenibilità sarà differenziato e che chi si avvicina a questo mercato debba conoscere questa differenziazione per potersi collocare in modo chiaro fin da subito.

Il terzo risultato afferma a quanto imprese e società di consulenza percepiscono in merito alla disponibilità sul mercato del lavoro di competenze adatte a soddisfare la loro domanda. Gli intervistati concordano sulla difficoltà di trovare sul mercato del lavoro professionalità già pronte, in particolare per i ruoli ibridi. Se infatti si riconosce che il sistema dell'offerta formativa abbia nel tempo sviluppato percorsi formativi volti a fornire una competenza di base ai giovani interessati ad una carriera in unità di staff dedicate alla sostenibilità, si riconosce che la formazione dei ruoli tecnici sia ancora molto tradizionale e non includa quella ibridazione con la sostenibilità che molte imprese e società di consulenza stanno cercando. In chiave di orientamento professionale, questo rappresenta un dato di estremo interesse, perché potrebbe stimolare i giovani a collocarsi in questo segmento del mercato, costruendosi percorsi formativi tecnici arricchiti con competenze di sostenibilità.

Un quarto interessante risultato emerso concerne le modalità con cui le organizzazioni si metteranno in condizione di acquisire le competenze richieste. Si ritiene infatti che la loro difficoltà di reperimento richiederà allo staff di sostenibilità di usare gli strumenti tradizionali (tipicamente, i canali formali quali job offers), ma anche di «farsi recruiter», per mettere in valore il proprio network professionale informale. Ancora questo

risultato ha forti implicazioni in chiave orientative, in quanto segnala a coloro interessati a questo segmento del mercato del lavoro che la ricerca di un impiego non transita solo dalla tradizionale risposta ad inserzioni, ma anche dalla costruzione di relazioni informali con professionisti già attivi sul mercato, ad esempio attraverso stage, frequenza di eventi pubblici sul tema, partecipazione alla vita delle associazioni di settore già nelle prime fasi della carriera o addirittura da studenti.

Infine, la quinta evidenza emersa investe il tema delle specifiche competenze che le organizzazioni richiederanno ai candidati. Due elementi appaiono qui interessanti. In primo luogo, nella ricerca di persone specializzate sulla sostenibilità da inserire nelle unità organizzative ad essa dedicate, emerge come le imprese imposteranno la selezione su profili di competenza ampi, che combinano elementi tecnici di sostenibilità (come ad esempio elementi di rendicontazione non finanziaria) volti alla realizzazione dei compiti tipicamente assegnati a queste unità organizzative, con elementi più trasversali (come ad esempio negoziazione e gestione del cambiamento) volti a promuovere nelle organizzazioni un cambiamento culturale orientato alla sostenibilità. Nella ricerca di ruoli tecnici 'ibridati' dalla sostenibilità da inserire nelle unità organizzative di linea, invece, emerge come le imprese imposteranno la selezione su profili di competenza "non tradizionali", valorizzando i candidati che abbiano saputo, in modo creativo ed autonomo, integrare le competenze tecniche tipicamente fornite dal sistema dell'offerta formativa con competenze di sostenibilità.

## Evidenze quantitative

### ***Ci saranno opportunità di lavoro attorno alla sostenibilità e quali ruoli saranno richiesti?***

Nei prossimi anni sia le aziende che le società di consulenza prevedono di esprimere una forte domanda di lavoro su ruoli legati alla sostenibilità. Infatti, degli intervistati che rivestono ruoli di responsabilità attorno alla sostenibilità il 74% prevede di incrementare l'organico delle proprie unità organizzative nei prossimi 3 anni e il 65% prevede di avere un forte incremento nell'organico di persone dedicate alla sostenibilità.

Questi dati confermano quanto già emerso dall'analisi qualitativa, cioè che sostenibilità sia un ambito professionale su cui un giovane potrebbe ragionevolmente investire. In merito ai ruoli richiesti, l'analisi qualitativa ha fatto emergere due ambiti di domanda, cioè su ruoli specialisti della sostenibilità e su ruoli tecnici ibridati dalla sostenibilità. I dati emersi dalla survey mostrano come la domanda di lavoro si esprimerà prioritariamente intorno al primo tipo di ruoli, con un 62% degli intervistati che prevede di introdurre nuove figure nelle unità organizzative specializzate attorno alla

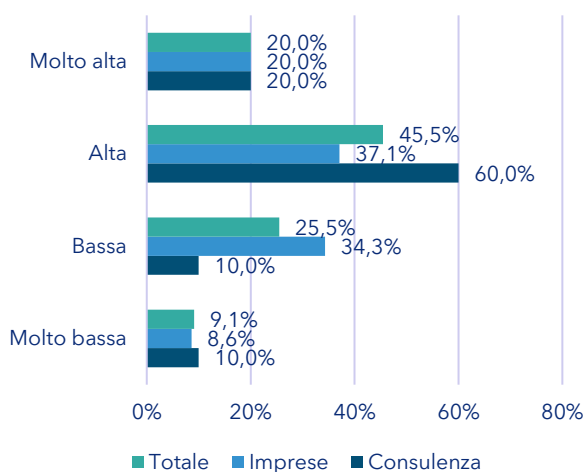
**Tabella 11**  
**Nei prossimi 3 anni le organizzazioni assumeranno giovani?**

	Consulenza	Imprese	Totale
No	23,8%	26,5%	2,5%
Si	76,2%	73,5%	74,5%

**Tabella 10**  
**Quali ruoli andranno a ricoprire i giovani?**

Ruoli	
Ruoli all'interno dell'unità di sostenibilità	62,3%
Ruoli all'interno di altre unità organizzative	37,7%

**Figura 6**  
**La domanda di lavoro nei prossimi 3 anni**



sostenibilità. Allo stesso tempo è emerso che sarà espressa una cospicua domanda anche di ruoli ibridi, con il 37% degli intervistati che prevede il loro inserimento in azienda. Di nuovo questo conferma che le imprese esprimeranno in modo forte domanda di lavoro su entrambi gli ambiti, su cui i candidati dovranno però collocarsi in modo consapevole.

**62,3%**

Ruoli specialisti di sostenibilità che saranno inseriti in unità di staff

**37,7%**

Ruoli tecnici ibridati dalla sostenibilità che saranno inseriti in unità di linea

### **Quali saranno le tipiche figure ricercate da imprese e società di consulenza?**

Secondo gli intervistati le figure professionali ricercate attorno alla sostenibilità si divideranno equamente tra figure con meno di 2 anni di esperienza (53% delle posizioni future) e figure professionali con almeno due anni di esperienza (47%). Sempre in base alle dichiarazioni degli intervistati, in futuro il reclutamento attorno alla sostenibilità avverrà per quasi un terzo delle imprese attingendo direttamente a figure junior in uscita dalle Università. Circa un 25% di queste figure

secondo gli intervistati saranno invece ricercate in figure giovani già operative in altre imprese in ambito di sostenibilità. Questo conferma la vivacità del mercato del lavoro che darà vita a molte prospettive di cambiamento per figure giovani.

### **Quali competenze saranno richieste e come le imprese si organizzano per acquisirle?**

Le figure che si ricercheranno per ruoli specializzati sulla sostenibilità operanti in unità organizzative ad essa dedicate dovranno disporre sia di competenze specifiche di sostenibilità, sia di competenze trasversali. I rispondenti infatti dichiarano che le competenze specifiche sulla sostenibilità peseranno in media per il 45%, ma che anche le competenze trasversali saranno molto importanti, tanto che peseranno in media per il 31%. Per le posizioni ibride che opereranno all'interno di unità organizzative di linea si attribuirà maggiore rilevanza alle competenze tecniche (che peseranno in media il 33%, contro il 23% per i ruoli dedicati alla sostenibilità). È molto interessante, in relazione a questo secondo tipo di ruoli, il peso che sarà attribuito alle competenze di sostenibilità: esse peseranno per il 39%, quindi più di quelle tecniche.

La diversità dei due tipi di ruoli, che si evince dalla diversità dei profili di competenza che le aziende si aspettano per ognuno di loro, di nuovo conferma quanto emerso nella fase qualitativa, cioè la necessità che i giovani che intendano intraprendere questa carriera

Il sistema formativo appare in ritardo nel fornire le competenze in ambito di sostenibilità che le imprese ricercano

debbano decidere il più presto possibile se vogliono intraprendere una carriera all'interno delle unità di sostenibilità o assumere posizioni "ibride". La differenza di competenze richieste comporta infatti la necessità di intraprendere

cammini di sviluppo di tali competenze molto diversi sin dalla formazione di base.

Come emerso dalla analisi qualitativa, le organizzazioni vedono queste competenze come non immediatamente disponibili sul mercato del lavoro attuale, anche (soprattutto per i ruoli ibridi) a causa di un sistema formativo che sembra in ritardo nel recepire queste esigenze. Questa scarsità di competenze informa quanto le imprese hanno dichiarato nella survey in merito a come si attrezzeranno per il reperimento di queste professionalità. Gli intervistati, infatti, utilizzeranno come modalità di reclutamento sia canali formali (54%) che canali informali (45%). Di nuovo questo conferma quanto già segnalato in merito alla necessità che i giovani debbano investire sin da subito nel costruire una buona rete di relazioni sociali, non affidandosi quindi in modo esclusivo alla formalità delle offerte di posizioni.

### **Imprese mature e non mature sulla sostenibilità - Insight per l'orientamento professionale**

In ogni percorso di orientamento professionale è importante anche qualificare la tipologia di imprese verso cui indirizzare i propri sforzi di ricerca del lavoro. Considerando l'ambito professionale della sostenibilità, che è un ambito su cui alcune imprese sono impegnate da anni e su cui altre imprese stanno iniziando ora ad ingaggiarsi, la distinzione tra imprese mature e non mature può fornire interessanti spunti. In questa prospettiva, il campione dei rispondenti è stato differenziato in queste due categorie (considerando come mature le organizzazioni in cui l'unità organizzativa dedicata alla sostenibilità riporti direttamente al vertice aziendale, cioè al CEO oppure al Presidente).

Il primo spunto che emerge è che la domanda di professionisti della sostenibilità sarà tanto maggiore tanto più le aziende hanno un impegno maturo e consolidato attorno alla sostenibilità.

Le imprese mature dichiarano infatti che assumeranno persone nell'82% dei casi, contro il 64% delle imprese non mature. Inoltre, le imprese più mature ricercheranno figure professionali più frequentemente all'esterno dell'impresa, attingendo a figure professionali

La domanda di lavoro in ambito di sostenibilità sarà più forte nelle imprese già mature sul tema

già attive in altre imprese (14% delle imprese mature, contro il 9% delle imprese non mature). Al contrario, le imprese non mature più frequentemente faranno fronte alla domanda di lavoro in ambito sostenibilità spostando risorse già presenti in azienda, ma oggi operanti in altri ambiti (16% delle imprese non mature, contro il 9% delle imprese mature). Emerge quindi che sarà più facile per i giovani (sia al primo impiego che con qualche anno di esperienza) trovare lavoro presso imprese mature, che esprimeranno maggiore domanda e che tenderanno a soddisfare tale

domanda acquisendo personale dall'esterno.

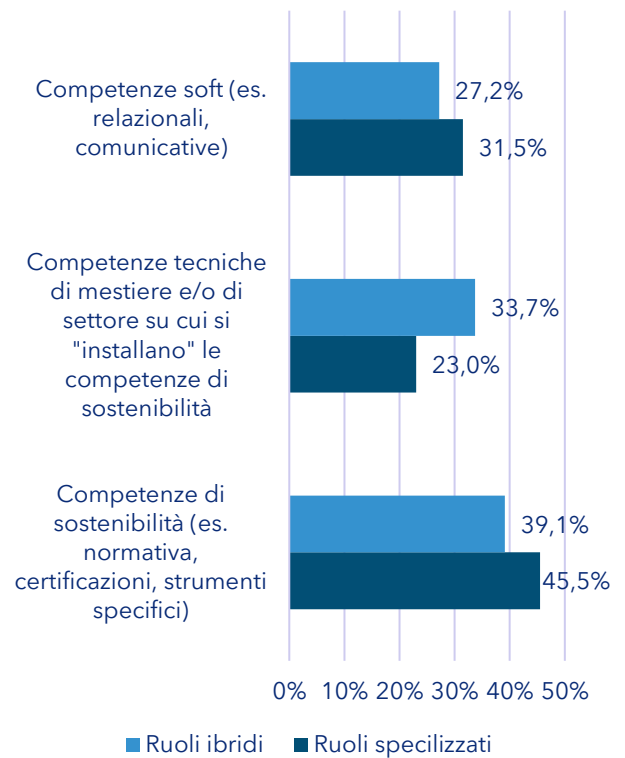
Anche i profili di competenza ricercati saranno differenti, dato che le imprese mature presteranno più attenzione alla presenza

di competenze soft in ambito di sostenibilità. In particolare, le competenze trasversali peseranno per le aziende mature il 32% contro il 28% delle imprese non mature per i ruoli specializzati sulla sostenibilità; peseranno invece per i ruoli ibridi per le aziende mature il 27% contro il 25% delle imprese non mature.

Sia per i ruoli specializzati sulla sostenibilità che per i ruoli tecnici ibridati dalla sostenibilità le aziende mature daranno maggior peso alle competenze trasversali delle non mature

Diverso invece il discorso relativo alle competenze specifiche di sostenibilità. Le imprese mature attribuiranno maggior peso ad esse (48%, contro il 43% delle non mature) per i ruoli specializzati sulla sostenibilità, mentre imprese non mature attribuiranno maggior peso ad esse (35%, contro il 32% delle mature) per i ruoli ibridi. Per i ruoli all'interno delle unità organizzative di sostenibilità, le aziende con impegno più consolidato prevedono inoltre di ricercare figure con una maggior esperienza (le imprese mature prevedono di reclutare il 46% delle figure con almeno due anni di esperienza, contro il 28% delle aziende non mature). Le imprese con impegno alla sostenibilità meno strutturato prevedono invece una maggior ricerca di persone con meno di due anni di esperienza (il 70% nelle imprese non mature, contro il 51% osservato nelle imprese mature). Per quanto riguarda i ruoli ibridi, la situazione è inversa. Le imprese non mature cercheranno figure professionali con almeno 5 anni di esperienza (21% osservato nelle non mature, contro il 15% osservato nelle mature), mentre le imprese più mature cercheranno maggiormente delle figure giovani con meno di due anni di esperienza (38% osservato nelle imprese mature, contro 25% delle non mature).

**Figura 7**  
**Le competenze richieste**



**Imprese e società di consulenza - Insight per l'orientamento professionale**

Un'ulteriore differenziazione che può essere di interesse in chiave di orientamento professionale è quella relativa alle differenze tra la domanda di lavoro in ambito di sostenibilità espressa dalle imprese e quelle espressa dalle società di consulenza. In primo luogo, emerge come le società di consulenza

esprimeranno maggiore domanda di lavoro sulla sostenibilità delle imprese. Se infatti il 57% delle imprese dichiara che tale domanda sarà nei prossimi tre anni alta o molto alta,

questa percentuale passa all'80% nel caso delle società di consulenza. Nel caso delle società di consulenza tale domanda sarà maggiormente per ruoli specializzati nella sostenibilità (70% delle società di consulenza contro il 55% delle imprese), mentre le imprese esprimeranno maggiore domanda di

In ambito di sostenibilità, le società di consulenza esprimeranno maggiore domanda di lavoro delle imprese



ruoli ibridi (41% contro il 29% delle società di consulenza).

Questo conferma che le società di consulenza possono essere un approdo più accessibile delle imprese per coloro che siano interessati ad una carriera in ambito di pura sostenibilità, mentre che le imprese siano un approdo più accessibile delle società di consulenza per coloro che siano interessati ad una carriera in ruoli tecnici ibridati dalla sostenibilità.

Le società di consulenza ricercheranno più ruoli specializzati nella sostenibilità, le imprese più ruoli tecnici ibridati dalla sostenibilità

Le imprese tenderanno a coprire la propria domanda assumendo persone già operanti in altre organizzazioni (38%, contro il 33% delle società di consulenza), mentre le società di consulenza saranno più impegnate ad assumere neolaureati (91%, contro il 31% delle imprese). In aggiunta, le imprese assumeranno più risorse con esperienza superiore a 2 anni (55%) rispetto alle società di consulenza (40%). I due attori, quindi, appaiono focalizzati su segmenti del mercato del lavoro diversi: mentre le società di consulenza possono essere un più accessibile approdo per neolaureati, le imprese possono essere un più accessibile approdo per figure con esperienza. Coloro che siano interessati alle società di consulenza, inoltre, dovranno prestare maggiore attenzione ai canali di reclutamento informali (utilizzati da esse per il 54% dei casi, contro il 40% delle imprese).

Infine, in termini di competenze richieste, se imprese e società di consulenza non si differenziano in modo significativo sui ruoli specializzati sulla sostenibilità, sui ruoli ibridi gli scostamenti sono importanti. Le imprese infatti richiederanno a questi ruoli molte più competenze tecniche e di mestiere (40%, contro il 21% delle società di consulenza), mentre le società di consulenza richiederanno a questi ruoli maggiori competenze di

sostenibilità (50%, contro il 34% delle imprese).

### **Quali suggerimenti vengono dai professionisti ai giovani?**

Al fine di "forzare" i rispondenti a fornire chiari suggerimenti in merito a come un giovane interessato alla sostenibilità possa costruirsi un percorso di carriera, abbiamo proposto loro delle coppie di affermazioni contrapposte su cui collocare la propria opinione. Questa ultima sezione presenta, in forma di suggerimenti ai giovani, le evidenze acquisite in questa parte della survey. Per una corretta lettura di questa sezione, segnaliamo che tali suggerimenti sono stati in qualche modo "forzati" dalla struttura della domanda e che corrono quindi il rischio di iper-semplificare la complessa fotografia presentata nelle sezioni precedenti.

In primo luogo, abbiamo chiesto ai nostri rispondenti quale fosse la migliore formazione di base per assicurarsi una carriera in ambito di sostenibilità. I risultati mostrano come i rispondenti ritengano più opportuno puntare su una formazione di base su temi tecnici di una funzione con integrazione degli aspetti di sostenibilità, piuttosto che su una formazione esclusivamente improntata alla sostenibilità.

Un secondo suggerimento che emerge dai dati è quello di cercare di accedere in prima battuta ad organizzazioni con un impegno consolidato attorno alla sostenibilità, piuttosto che ad organizzazioni che si stanno avvicinando al tema. Seppur questo secondo tipo di organizzazione possa presentare più veloci percorsi di carriera (assumendo che il tema della sostenibilità crescerà, e con esso anche le risorse che se ne occupano), un primo impiego in organizzazioni già consolidate consentirebbe ai giovani di imparare dai professionisti già presenti, acquisendo competenze che in contesti organizzativi meno maturi sono più difficilmente disponibili.

Un terzo suggerimento è relativo all'approccio con cui i candidati dovrebbero avvicinarsi al



---

tema della sostenibilità. I nostri rispondenti appaiono molto consapevoli che il cammino verso la sostenibilità sia una transizione incrementale e non radicale, e pertanto suggeriscono ai giovani di adottare un approccio graduale e non radicale alla sostenibilità, che sappia cioè costruire le condizioni organizzative per questa transizione.

Coerentemente con questo, il quarto suggerimento concerne le competenze chiave per una carriera in questo ambito professionale. Sono stati proposti ai rispondenti gli item di competenza definiti dal network Sustainability Makers, chiedendo loro di qualificare per ognuno di essi l'importanza e la disponibilità sul mercato del lavoro. La

competenza che appare più importante, e su cui si vede meno disponibilità sul mercato del lavoro, è proprio quella relativa all'orientamento strategico e cambiamento

organizzativo e culturale. Il quinto ed ultimo suggerimento è quindi quello di non intendere la sostenibilità come un ambito professionale consolidato in cui le competenze tecniche

fanno la differenza, ma come un ambito in evoluzione in cui le competenze tecniche sono importanti ma acquisiscono senso solo se "messe a disposizione" di un progetto di cambiamento strategico e culturale.

**Suggerimenti:**

Formazione iniziale ibrida  
Focus su organizzazione mature  
Adozione di un approccio incrementale  
Competenze strategiche e di  
cambiamento organizzativo

---

## Indice delle tabelle

Tabella 1 I rispondenti per genere ed età .....	6
Tabella 2 Percentuale di tempo dedicato alla sostenibilità dagli operatori interni.....	7
Tabella 3 Percentuale di tempo dedicato alla sostenibilità dai consulenti esterni.....	7
Tabella 4 Il percorso di formazione dei professionisti .....	9
Tabella 5 L'esperienza lavorativa .....	10
Tabella 6 Le aree di esperienza .....	10
Tabella 7 La dimensione delle unità di sostenibilità .....	12
Tabella 8 La RAL dei consulenti esterni .....	13
Tabella 9 La RAL degli operatori interni .....	14
Tabella 10 Nei prossimi 3 anni le organizzazioni assumeranno giovani?.....	16
Tabella 11 Quali ruoli andranno a ricoprire i giovani?.....	16

## Indice delle figure

Figura 1 Le attività delle aziende analizzate .....	8
Figura 2 Le aziende quotate e le non quotate .....	8
Figura 3 L'evoluzione dei percorsi formativi scelti .....	8
Figura 4 Il riporto del professionista .....	12
Figura 5 La RAL degli operatori interni e dei consulenti esterni.....	13
Figura 6 La domanda di lavoro nei prossimi 3 anni .....	17
Figura 7 Le competenze richieste.....	19

## Ringraziamenti

Un ringraziamento va a tutti coloro che hanno volontariamente preso parte all'indagine, sia a coloro che hanno dedicato il loro prezioso tempo in un'intervista sia a coloro che hanno partecipato alla survey. Senza il contributo dei professionisti della sostenibilità non sarebbe stato possibile comprendere le caratteristiche di tale professione. Un ringraziamento va ai membri del comitato direttivo di Sustainability Makers che hanno in questi anni messo a disposizione il proprio tempo a disposizione dell'associazione che ogni giorno si impegna a qualificare e promuovere la crescita e l'autorevolezza delle molteplici figure professionali che oggi si dedicano alla sostenibilità aziendale. Un grazie quindi a: Marisa Parmigiani, Piermario Barzaghi, Margherita Macellari, Veronica Rossi, Rossella Sobrero, Marco Stampa, Claudia Strasserra, Davide Tassi e Selina Xerra. Un sentito ringraziamento va anche a Stefania Bertolini, perché il suo impegno come segretario generale di Sustainability Makers permette da oltre 15 anni di portare avanti con dedizione l'operatività dell'associazione.

## Il gruppo di ricerca

### **Matteo Pedrini**

Università Cattolica del Sacro Cuore

### **Maria Cristina Zaccone**

Università Cattolica del Sacro Cuore

### **Chiara De Bernardi**

IUSS - Scuola Universitaria Superiore Pavia

### **Marco Guerri**

Università degli Studi di Milano

### **Benedetta Colaiacovo**

Università degli Studi di Milano