

# Le professioni della sostenibilità: unità organizzative e profili emergenti

## I risultati della ricerca

Matteo Pedrini, Andrea Orlandini, Maria Cristina Zaccone

- Sempre più aziende stanno acquisendo consapevolezza in merito all'importanza cruciale di adottare politiche e pratiche sostenibili come parte integrante delle proprie attività
- Molte aziende, anche PMI, stanno adottando un approccio proattivo, istituendo apposite unità organizzative dedicate alla gestione della sostenibilità
- L'integrazione della sostenibilità nell'assetto organizzativo sta generando un impatto sul mercato del lavoro, dando vita a nuove figure professionali

1. Quali *figure professionali* sono presenti nelle unità organizzative di sostenibilità?
2. Quali *attività* svolgono le figure professionali presenti nelle unità organizzative di sostenibilità?
3. Quali *competenze* sono richieste per entrare a far parte di unità organizzative dedicate alla sostenibilità?



**Sustainability Makers** è l'associazione italiana che riunisce le professionalità che si dedicano alla definizione e alla realizzazione di strategie e progetti di sostenibilità, nelle imprese e in altre organizzazioni. È un ente del terzo settore che opera per qualificare e promuovere tali professionalità con l'obiettivo di accrescerne competenza e autorevolezza, attraverso attività di formazione e networking, studi e ricerche, convegni, workshop e webinar.

**AIDP** è l'Associazione Italiana per la Direzione del Personale. Dal 1960, si prefigge lo scopo di valorizzare la professionalità dei soci e di essere componente attiva nel processo di sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni lavorative, nel più ampio quadro dell'evoluzione sociale del Paese, al fine di promuovere la centralità della persona e della dignità umana all'interno dell'impresa e della società.

**Luglio - Agosto**

**Fase I**

**Definizione del  
campione**

- La selezione delle aziende è stata condotta adottando criteri volti a garantire la rappresentazione del panorama aziendale italiano:
  - dimensione
    - piccola [<50 dipendenti]
    - media [50-250 dipendenti]
    - grande [>250 dipendenti]
  - settore
    - manifattura
    - servizi

**Settembre - Ottobre**

**Fase II**

**Interviste semi-  
strutturate**

- Sono state effettuate undici interviste in profondità semi-strutturate con i responsabili delle unità organizzative dedicate alla sostenibilità

**Novembre - Dicembre**

**Fase III**

**Questionario**

- Al fine di valutare la pervasività dei risultati emersi, è stato somministrato un questionario
- In totale, 163 aziende hanno deciso di partecipare

# I risultati della ricerca

## Le schede dei profili professionali

# L'assetto organizzativo sulla base delle attività svolte

Le interviste condotte hanno permesso di identificare le soluzioni adottate per integrare la sostenibilità nell'assetto organizzativo sulla base delle **attività** svolte

## PIANIFICAZIONE E GESTIONE

Environmental  
Sustainability  
Specialist

Social  
Sustainability  
Specialist

## PIANIFICAZIONE, GESTIONE E RENDICONTAZIONE

Environmental  
Sustainability  
Specialist

Social  
Sustainability  
Specialist

Sustainability  
Reporting  
Specialist

# L'assetto organizzativo sulla base della gerarchia di riporto

Le interviste condotte hanno permesso di identificare 3 soluzioni organizzative adottate per integrare la sostenibilità nell'assetto organizzativo sulla base della **gerarchia di riporto**

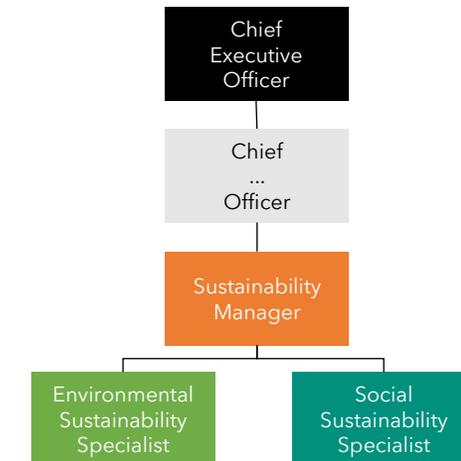
**PRESENZA DI UN CHIEF SUSTAINABILITY OFFICER CON RIPORTO DIRETTO AL C.E.O.**



**PRESENZA DI UN SUSTAINABILITY MANAGER CON RIPORTO DIRETTO AL C.E.O.**



**PRESENZA DI UN SUSTAINABILITY MANAGER CON RIPORTO INDIRETTO AL C.E.O.**



# Una tipologia

**PRESENZA  
DI UN CHIEF SUSTAINABILITY OFFICER  
CON RIPORTO DIRETTO AL C.E.O.**

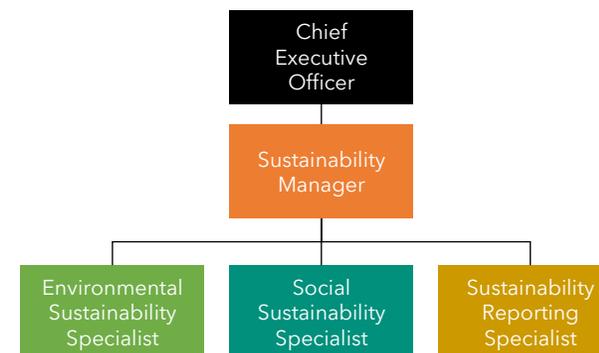
## PIANIFICAZIONE E GESTIONE



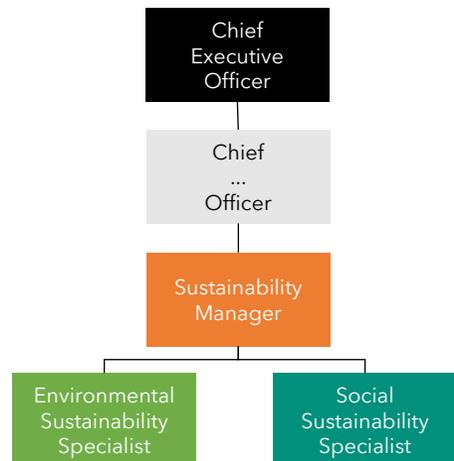
## PIANIFICAZIONE, GESTIONE E RENDICONTAZIONE



**PRESENZA  
DI UN SUSTAINABILITY MANAGER  
CON RIPORTO DIRETTO AL C.E.O.**



**PRESENZA  
DI UN SUSTAINABILITY MANAGER  
CON RIPORTO INDIRETTO AL C.E.O.**



- Le interviste hanno permesso di definire i profili professionali presenti nelle unità organizzative dedicate alla sostenibilità
- In totale sono state elaborate cinque schede, all'interno delle quali sono presenti le **attività** svolte e le **competenze** desiderate per ciascun profilo professionale:
  - Chief Sustainability Officer
  - Sustainability Manager
  - Social Sustainability Specialist
  - Environmental Sustainability Specialist
  - Sustainability Reporting Specialist
- Le schede sono accessibili sul sito web di AIDP e Sustainability Makers

# Il Chief Sustainability Officer

## SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE CHIEF SUSTAINABILITY OFFICER

ATTIVITÀ/COMPITI	COMPETENZE
Definizione degli obiettivi di sostenibilità	Capacità di valutare gli impatti potenziali e attuali delle attività aziendali Capacità di ispirare e guidare l'organizzazione Capacità di pensare in modo innovativo Conoscenza dei principali indicatori chiave di performance (KPI) della sostenibilità
Coordinamento dei progetti di sostenibilità sociale	Capacità di pianificare le attività Capacità di assegnare le risorse e gestire il budget
Coordinamento dei progetti di sostenibilità ambientale	Capacità di pianificare le attività Capacità di assegnare le risorse e gestire il budget
Coordinamento dell'analisi di materialità	Capacità di raccogliere, analizzare e sintetizzare dati Saper coinvolgere e collaborare con gli stakeholder Capacità di pianificare, organizzare e gestire Capacità di valutare l'impatto e la rilevanza delle questioni materiali
Coordinamento delle iniziative di stakeholder engagement	Capacità di comunicare in modo chiaro Capacità di costruire relazioni positive e mantenere un dialogo aperto Capacità di identificare le esigenze e aspettative degli stakeholder
Coordinamento delle attività di rendicontazione di sostenibilità	Capacità di analizzare e interpretare l'informativa di sostenibilità Capacità di pianificare, organizzare e gestire il processo di raccolta dati Comprensione delle leggi e regolamentazioni relative alla rendicontazione di sostenibilità Competenza nell'uso di software e strumenti di reporting Conoscenza delle linee guida e degli standard di rendicontazione
Coordinamento della compliance alla normativa di sostenibilità	Capacità di interpretare e applicare la normativa di sostenibilità Capacità di gestire la relazione con le autorità regolatorie
Coordinamento interno per il conseguimento delle certificazioni di sostenibilità	Conoscenza delle diverse certificazioni di sostenibilità Capacità di pianificare, organizzare e gestire il processo di certificazione Capacità di sviluppare e mantenere la documentazione necessaria Capacità di gestire le relazioni con gli enti certificatori
Coordinamento delle informazioni di sostenibilità da rilasciare all'esterno	Capacità di comunicare in modo chiaro
Coordinamento delle informazioni di sostenibilità da rilasciare all'interno	Capacità di comunicare in modo chiaro
Monitoraggio degli impatti generati lungo la catena di fornitura	Capacità di valutare gli impatti ambientali e sociali delle attività lungo la catena Conoscenza degli indicatori chiave di performance (KPI) utilizzati per valutare gli impatti

- Il Chief Sustainability Officer riveste un ruolo di fondamentale importanza all'interno delle organizzazioni moderne, guidando l'implementazione della strategia di sostenibilità
- Tra le sue responsabilità, spiccano la definizione degli obiettivi di sostenibilità e il monitoraggio degli impatti generati su ambiente e società

# Il Sustainability Manager

## SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE SUSTAINABILITY MANAGER

ATTIVITÀ/COMPITI	COMPETENZE
Monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità	Capacità di valutare gli impatti potenziali e attuali delle attività aziendali Conoscenza dei principali indicatori chiave di performance (KPI) della sostenibilità
Realizzazione dei progetti di sostenibilità sociale	Capacità di identificare e comprendere le esigenze della società Capacità di coinvolgere gli stakeholder nella realizzazione dei progetti Capacità di pianificare, organizzare e gestire il processo di realizzazione dei progetti
Realizzazione dei progetti di sostenibilità ambientale	Capacità di identificare e comprendere le esigenze dell'ambiente naturale Capacità di coinvolgere gli stakeholder nella realizzazione dei progetti Capacità di pianificare, organizzare e gestire il processo di realizzazione dei progetti
Realizzazione dell'analisi di materialità	Capacità di raccogliere, analizzare e sintetizzare dati Saper coinvolgere e collaborare con gli stakeholder Capacità di pianificare, organizzare e gestire Capacità di valutare l'impatto e la rilevanza delle questioni materiali
Realizzazione delle iniziative di stakeholder engagement	Capacità di comunicare in modo chiaro Capacità di costruire relazioni positive e mantenere un dialogo aperto Capacità di identificare le esigenze e aspettative degli stakeholder
Raccolta dati per il bilancio di sostenibilità	Capacità di analizzare e interpretare l'informativa di sostenibilità Capacità di pianificare, organizzare e gestire il processo di raccolta dati Comprensione delle leggi e regolamentazioni relative alla rendicontazione di sostenibilità Competenza nell'uso di software e strumenti di reporting Conoscenza delle linee guida e degli standard di rendicontazione
Gestione della compliance alla normativa connessa alle tematiche di sostenibilità	Capacità di interpretare e applicare la normativa di sostenibilità Capacità di gestire la relazione con le autorità regolatorie
Raccolta dati per il conseguimento delle certificazioni di sostenibilità	Conoscenza delle diverse certificazioni di sostenibilità Capacità di pianificare, organizzare e gestire il processo di certificazione Capacità di sviluppare e mantenere la documentazione necessaria Capacità di gestire le relazioni con gli enti certificatori
Raccolta dati per il benchmarking delle iniziative di sostenibilità	Capacità di raccogliere, analizzare e interpretare i dati relativi alla sostenibilità Capacità di comparare i dati relativi alla sostenibilità

- Il Sustainability Manager assume un ruolo chiave nell'implementazione della strategia di sostenibilità all'interno dell'organizzazione
- Le sue responsabilità includono la realizzazione dell'analisi di materialità, la raccolta dati per la costruzione del bilancio di sostenibilità e la gestione delle iniziative di stakeholder engagement

# Environmental Sustainability Specialist

## SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY SPECIALIST

ATTIVITÀ/COMPITI	COMPETENZE
Realizzazione dei progetti di sostenibilità ambientale	<p>Capacità di identificare e comprendere le esigenze dell'ambiente naturale</p> <p>Capacità di coinvolgere gli stakeholder nella realizzazione dei progetti</p> <p>Capacità di pianificare, organizzare e gestire il processo di realizzazione dei progetti</p>
Raccolta dati di natura ambientale per il bilancio di sostenibilità	<p>Capacità di analizzare e interpretare l'informativa di sostenibilità ambientale</p> <p>Capacità di pianificare, organizzare e gestire il processo di raccolta dati</p> <p>Comprensione delle leggi e regolamentazioni relative alla rendicontazione di sostenibilità</p> <p>Competenza nell'uso di software e strumenti di reporting</p> <p>Conoscenza delle linee guida e degli standard di rendicontazione</p>
Gestione compliance alla normativa connessa alle tematiche di sostenibilità ambientale	<p>Capacità di interpretare e applicare la normativa di sostenibilità ambientale</p> <p>Capacità di gestire la relazione con le autorità regolatorie</p>
Raccolta dati per il conseguimento delle certificazioni di sostenibilità ambientale	<p>Conoscenza delle diverse certificazioni di sostenibilità ambientale</p> <p>Capacità di pianificare, organizzare e gestire il processo di certificazione</p> <p>Capacità di sviluppare e mantenere la documentazione necessaria</p> <p>Capacità di gestire le relazioni con gli enti certificatori</p>
Raccolta dati per il benchmarking delle iniziative di sostenibilità ambientale	<p>Capacità di raccogliere, analizzare e interpretare i dati relativi alla sostenibilità ambientale</p>
Raccolta dati relativamente agli impatti connessi ai progetti di sostenibilità ambientale	<p>Capacità di valutare gli impatti potenziali e attuali delle attività aziendali sull'ambiente naturale</p> <p>Conoscenza dei principali indicatori chiave di performance (KPI) della sostenibilità ambientale</p>

- L'Environmental Sustainability Specialist assume un ruolo chiave nell'implementazione dei progetti di sostenibilità ambientale
- Tale figura professionale conduce analisi dettagliate per valutare l'impatto ambientale derivante dalle attività aziendali
- Basandosi sulle analisi svolte, il professionista identifica opportunità di miglioramento e implementa iniziative per ridurre l'impatto ambientale complessivo dell'azienda

# Social Sustainability Specialist

## SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE SOCIAL SUSTAINABILITY SPECIALIST

ATTIVITÀ/COMPITI	COMPETENZE
Realizzazione dei progetti di sostenibilità sociale	Capacità di identificare e comprendere le esigenze della società e della comunità locale Capacità di coinvolgere gli stakeholder nella realizzazione dei progetti Capacità di pianificare, organizzare e gestire il processo di realizzazione dei progetti
Raccolta dati di natura sociale per il bilancio di sostenibilità	Capacità di analizzare e interpretare l'informativa di sostenibilità sociale Capacità di pianificare, organizzare e gestire il processo di raccolta dati Comprensione delle leggi e regolamentazioni relative alla rendicontazione di sostenibilità Competenza nell'uso di software e strumenti di reporting Conoscenza delle linee guida e degli standard di rendicontazione
Compliance alla normativa connessa alle tematiche di sostenibilità sociale	Capacità di interpretare e applicare la normativa di sostenibilità sociale Capacità di gestire la relazione con le autorità regolatorie
Raccolta dati per il conseguimento delle certificazioni di sostenibilità sociale	Conoscenza delle diverse certificazioni di sostenibilità sociale Capacità di pianificare, organizzare e gestire il processo di certificazione Capacità di sviluppare e mantenere la documentazione necessaria Capacità di gestire le relazioni con gli enti certificatori
Raccolta dati per il benchmarking delle iniziative di sostenibilità sociale	Capacità di raccogliere, analizzare e interpretare i dati relativi alla sostenibilità sociale
Misurazione degli impatti generati grazie ai progetti di sostenibilità sociale	Capacità di valutare gli impatti potenziali e attuali delle attività aziendali sulla società e sulla comunità locale Conoscenza dei principali indicatori chiave di performance (KPI) della sostenibilità sociale

- Il Social Sustainability Specialist assume un ruolo chiave nell'implementazione dei progetti di sostenibilità sociale
- Tale figura professionale conduce analisi dettagliate per valutare l'impatto sociale derivante dalle attività aziendali
- Basandosi sulle analisi svolte, il professionista identifica opportunità di miglioramento e implementa iniziative per amplificare gli impatti positivi sulle persone e sulla società nel suo complesso

# Sustainability Reporting Specialist

## SCHEDA PROFILO PROFESSIONALE SUSTAINABILITY REPORTING SPECIALIST

ATTIVITÀ/COMPITI	COMPETENZE
Raccolta dati di natura sociale per il bilancio di sostenibilità	<p>Capacità di analizzare e interpretare l'informativa di sostenibilità sociale</p> <p>Capacità di pianificare, organizzare e gestire il processo di raccolta dati</p> <p>Comprensione delle leggi e regolamentazioni relative alla rendicontazione di sostenibilità sociale</p> <p>Competenza nell'uso di software e strumenti di reporting</p> <p>Conoscenza delle linee guida e degli standard di rendicontazione</p>
Raccolta dati di natura ambientale per il bilancio di sostenibilità	<p>Capacità di analizzare e interpretare l'informativa di sostenibilità ambientale</p> <p>Capacità di pianificare, organizzare e gestire il processo di raccolta dati</p> <p>Comprensione delle leggi e regolamentazioni relative alla rendicontazione di sostenibilità ambientale</p> <p>Competenza nell'uso di software e strumenti di reporting</p> <p>Conoscenza delle linee guida e degli standard di rendicontazione</p>
Analisi di materialità	<p>Capacità di raccogliere, analizzare e sintetizzare dati</p> <p>Saper coinvolgere e collaborare con gli stakeholder</p> <p>Capacità di pianificare, organizzare e gestire</p> <p>Capacità di valutare l'impatto e la rilevanza delle questioni materiali</p>
Dialogo e confronto con gli stakeholder aziendali	<p>Capacità di ascoltare con attenzione le esigenze altrui</p> <p>Capacità di identificare gli interessi comuni</p> <p>Capacità di costruire relazioni di fiducia</p>
Creazione della documentazione contenente l'informativa di sostenibilità	<p>Capacità di comunicare in forma scritta in modo chiaro</p> <p>Capacità di utilizzare un linguaggio appropriato</p> <p>Capacità di prestare attenzione ai dettagli</p>

- Il ruolo del Sustainability Reporting Specialist riveste un'importanza fondamentale nell'ambito dell'attività di rendicontazione socio-ambientale
- Questa figura professionale svolge un ruolo centrale nell'attività di raccolta dati ambientali e sociali derivanti dall'attività aziendale
- È una figura il cui compito consiste nell'elaborare e presentare l'informativa di sostenibilità in modo chiaro, accurato e conforme agli standard di riferimento

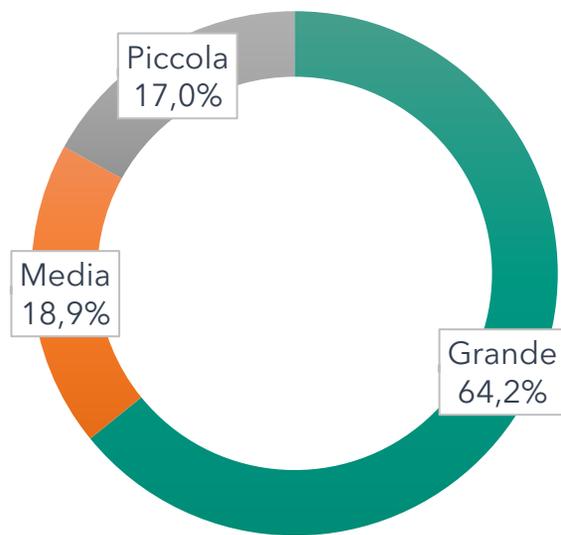
# I risultati della ricerca

## Le principali evidenze empiriche

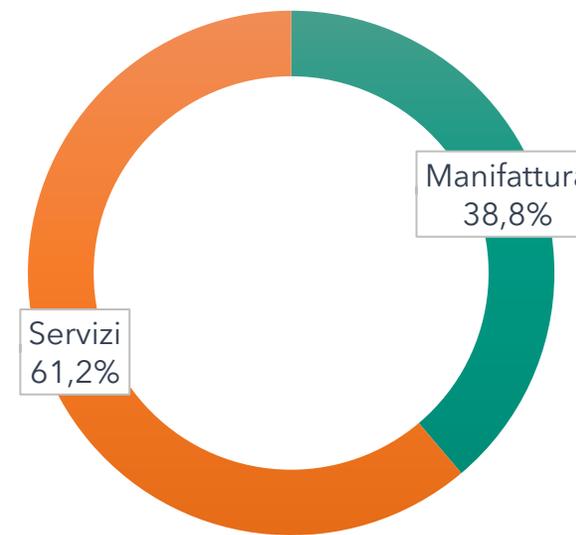
# Il campione oggetto di indagine

- Obiettivo del questionario: valutare la diffusione dei modelli organizzativi emersi e dei profili professionali identificati
- Numero di aziende rispondenti: 163

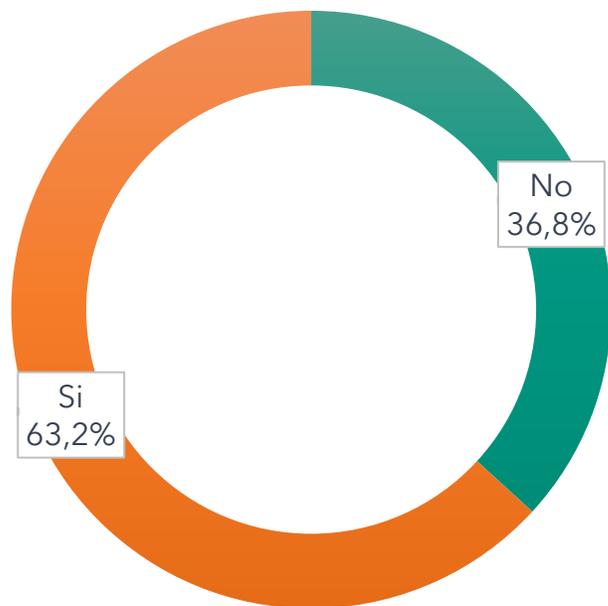
## La dimensione delle aziende rispondenti



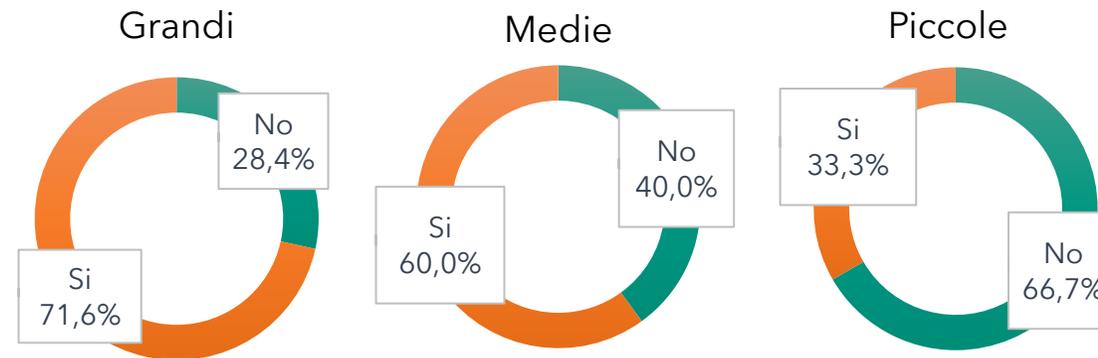
## Il settore in cui operano le aziende rispondenti



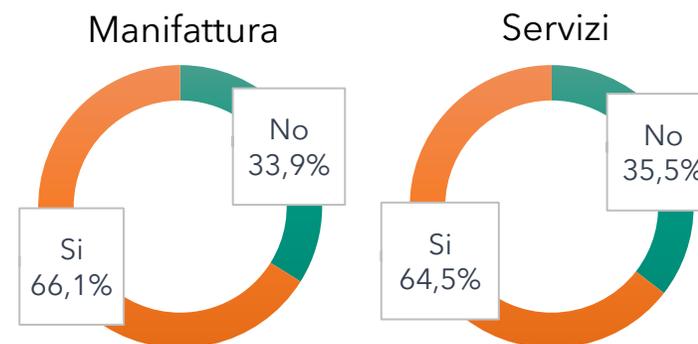
# Il numero di aziende con un'unità organizzativa di sostenibilità



## Dimensione

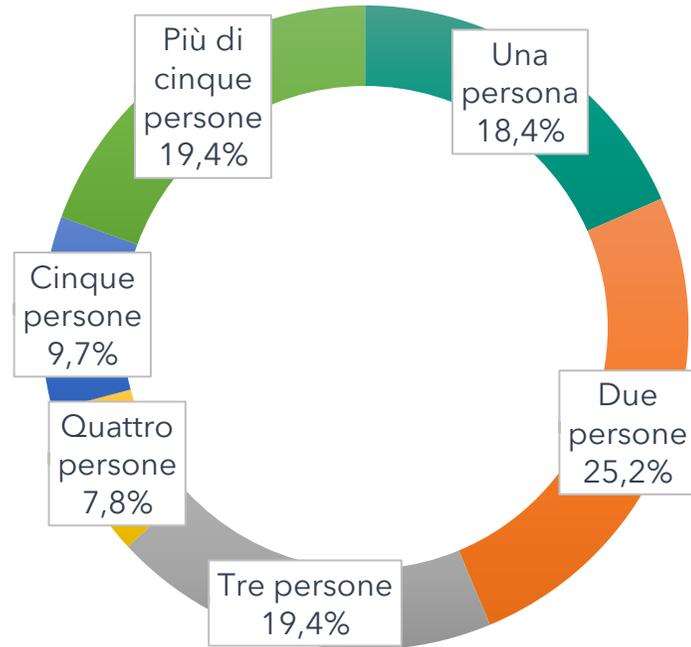


## Settore



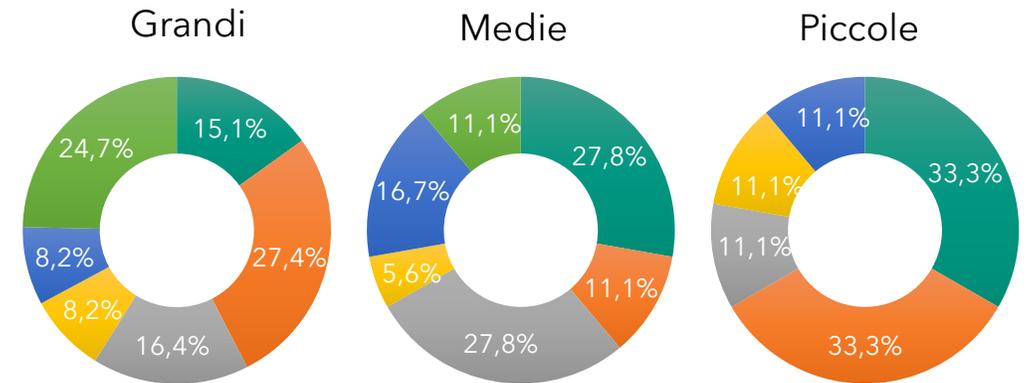
- L'unità organizzativa di sostenibilità è presente nel 63,2% delle aziende
- Tale unità è presente prevalentemente nelle aziende di grandi (71,6%) e medie dimensioni (60,0%) ma inizia ad essere presente anche nelle aziende di piccole dimensioni (33,3%)

# La dimensione delle unità organizzative di sostenibilità

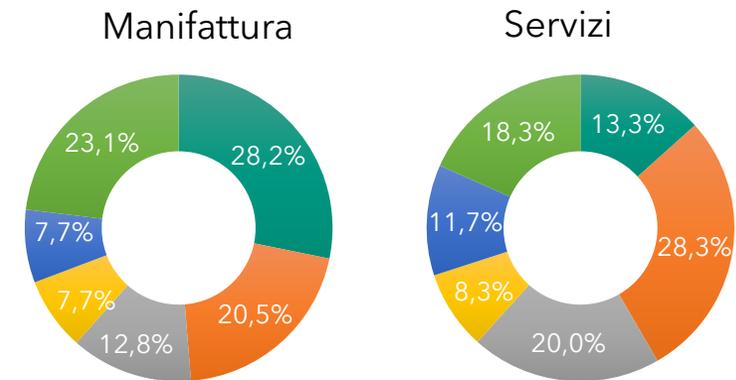


Più del 50% delle aziende di grandi dimensioni ha ormai **almeno 3 persone** all'interno dell'unità di sostenibilità, testimoniando l'importanza di avere un numero sufficiente di persone

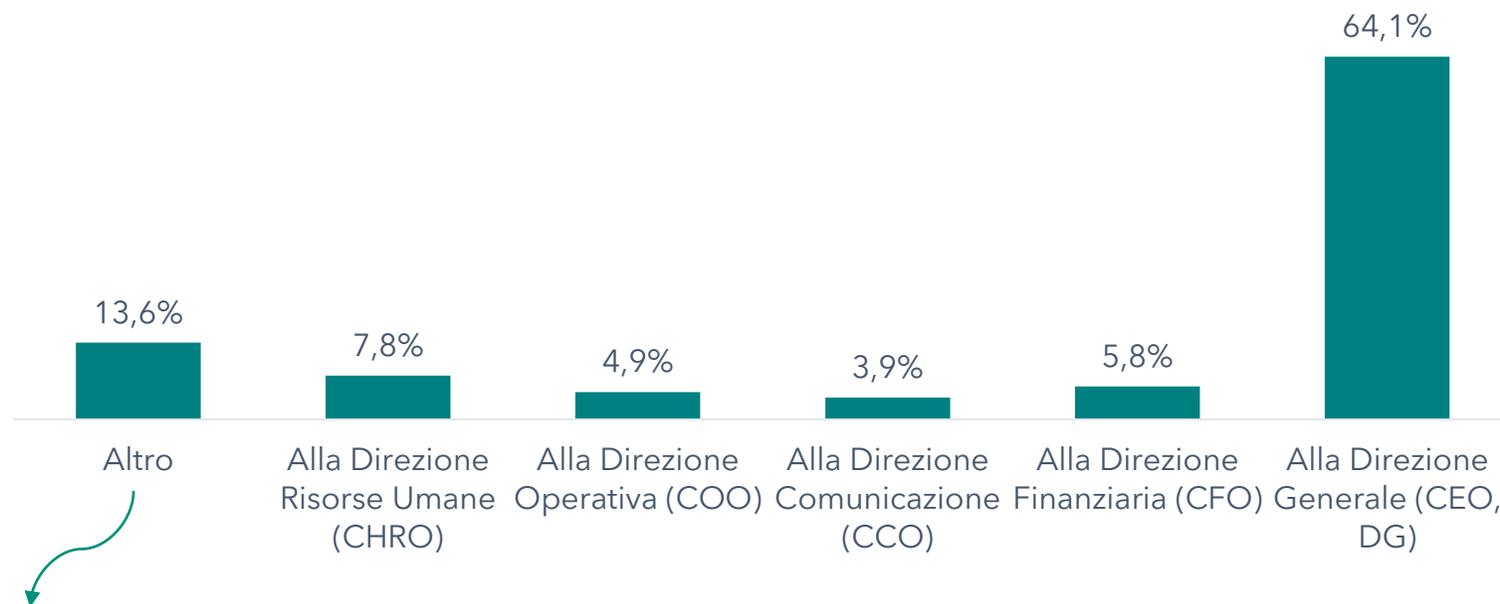
## Dimensione



## Settore



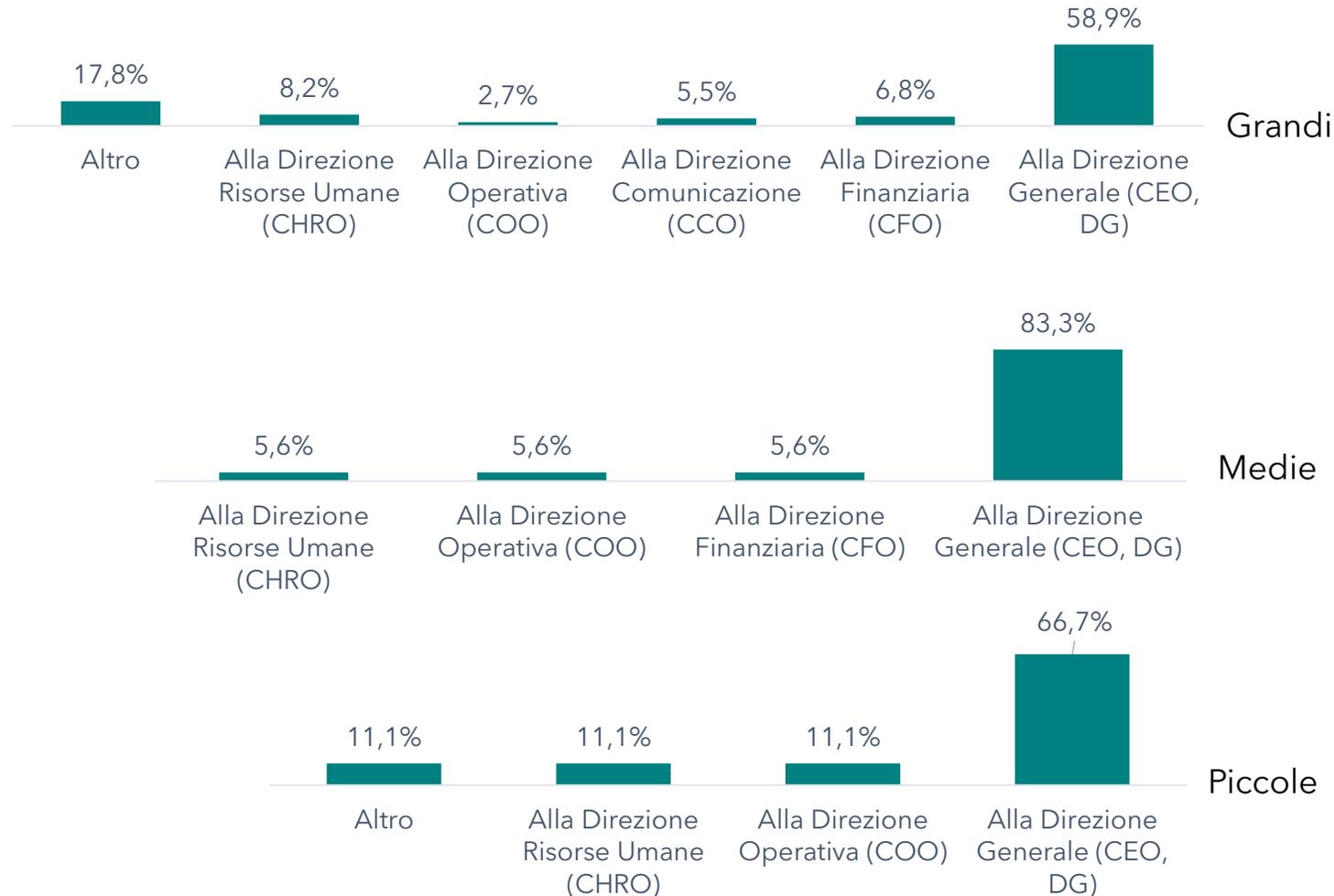
# La direzione a cui riporta l'unità di sostenibilità



Direzione HSE  
Direzione Rischi  
Direzione Relazioni Esterne  
Direzione Digitale e Innovazione

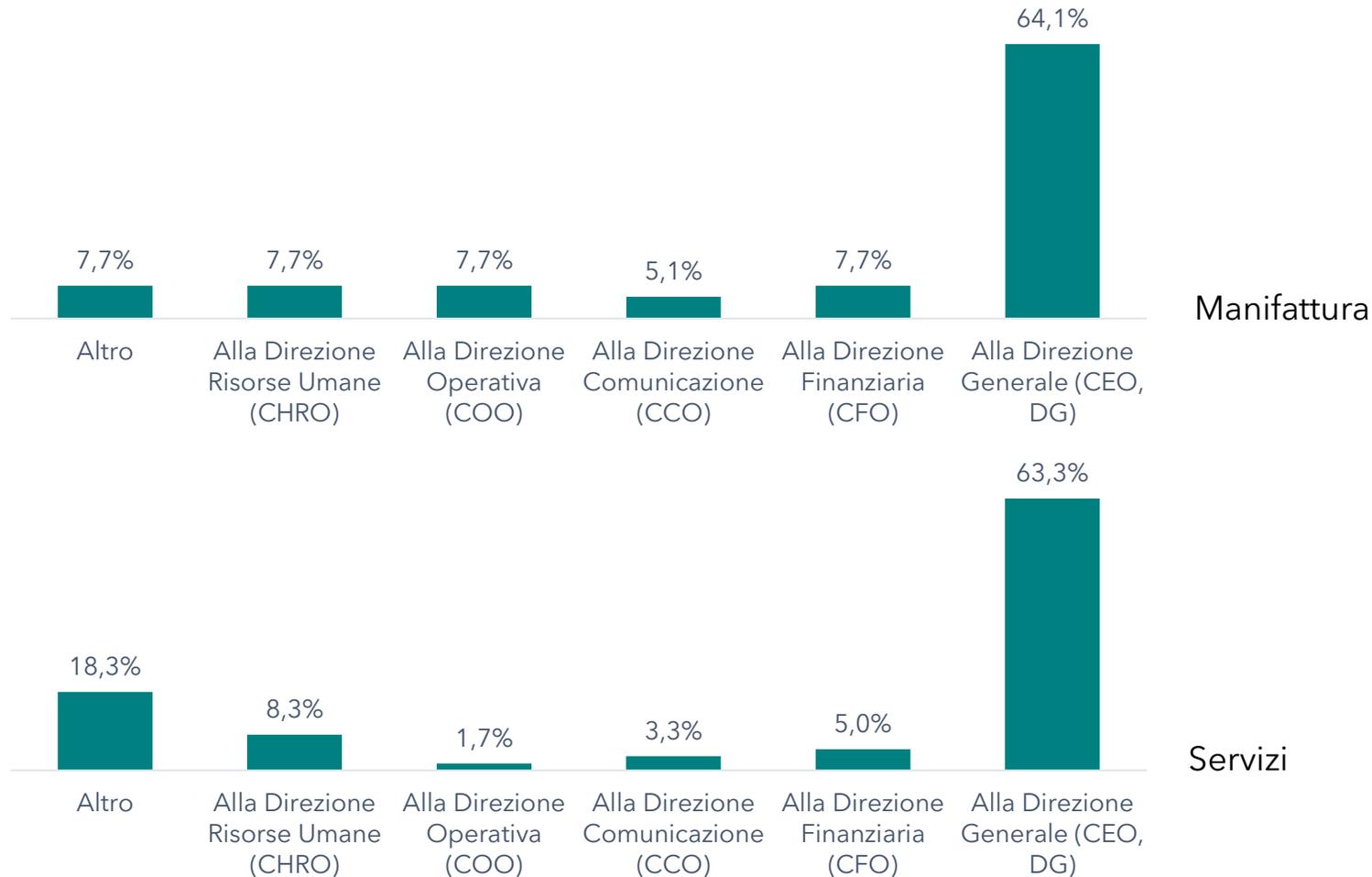
- Nel 64,1% delle aziende l'unità organizzativa di sostenibilità è a diretto riporto della **Direzione Generale**
- Ciò sottolinea l'importanza strategica attribuita alla gestione della sostenibilità dalle aziende italiane

# La direzione a cui riporta l'unità di sostenibilità nelle aziende grandi, medie e piccole



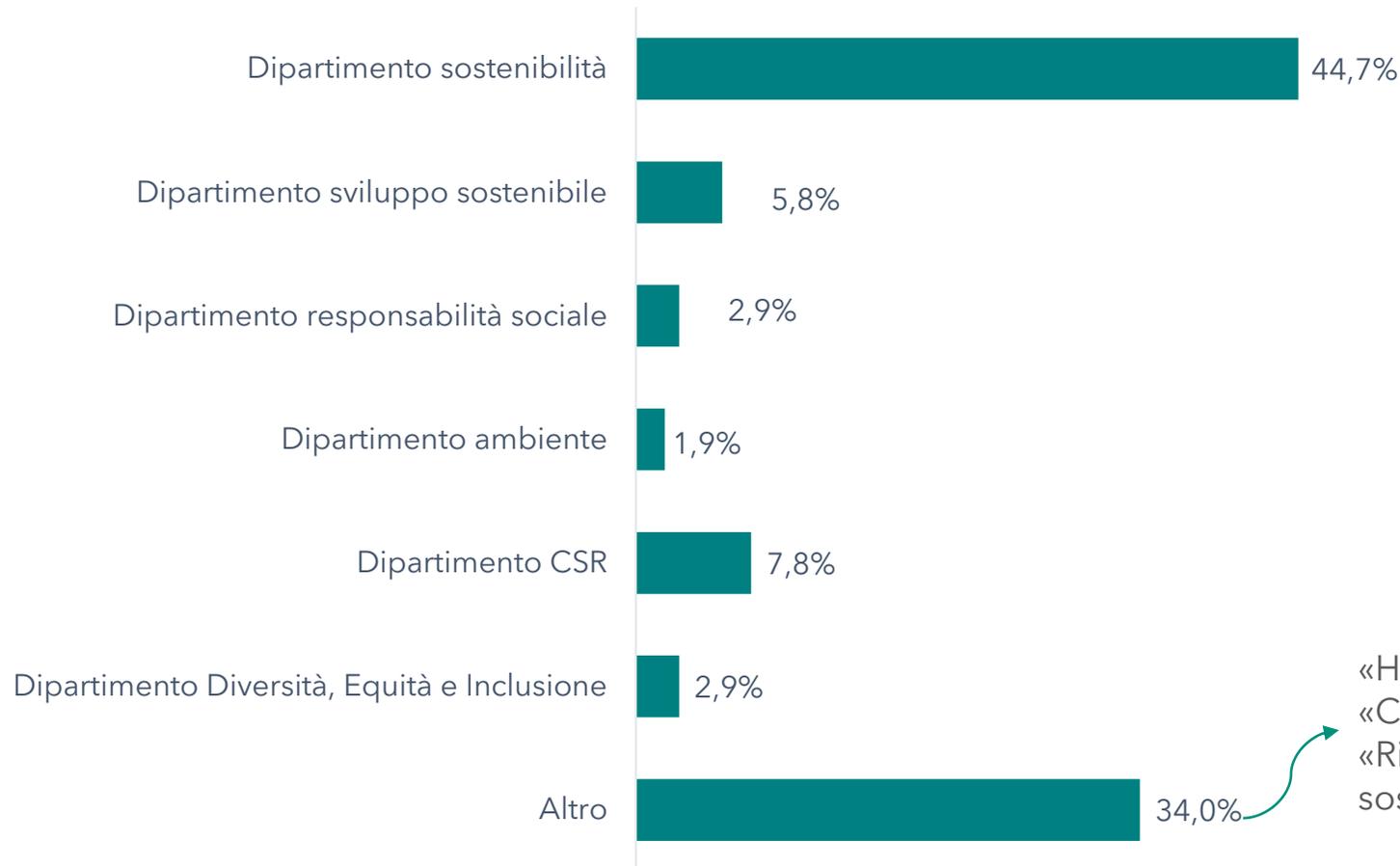
Sia nelle aziende di grandi dimensioni (58,9%) sia nelle aziende di medie (83,3%) e piccole dimensioni (66,7%), l'unità organizzativa di sostenibilità è a diretto riporto della direzione generale

# La direzione a cui riporta l'unità di sostenibilità nelle aziende manifatturiere e di servizi



Sia nelle aziende manifatturiere (64,1%) sia nelle aziende di servizi (63,3%), l'unità organizzativa di sostenibilità è a diretto riporto della direzione generale

# La denominazione che assume l'unità organizzativa di sostenibilità



«HSE e sostenibilità»  
 «Comunicazione e sostenibilità»  
 «Risk management, compliance e sostenibilità»

- Nel 44,7% dei casi l'unità organizzativa di sostenibilità viene chiamata «Dipartimento sostenibilità»
- Tuttavia, 1 azienda su 3 ha assegnato la responsabilità inerente ai temi di sostenibilità a una funzione già esistente («HSE e sostenibilità»; Risk management, compliance e sostenibilità)

# Le attività realizzate nell'unità di sostenibilità



La principale attività svolta dalle unità organizzative di sostenibilità risulta essere l'attività di rendicontazione di sostenibilità (70,9%), seguita dall'attività di definizione e monitoraggio degli obiettivi di sostenibilità da raggiungere (62,1%)

# Le attività realizzate nell'unità di sostenibilità

## La visione dei manager della sostenibilità

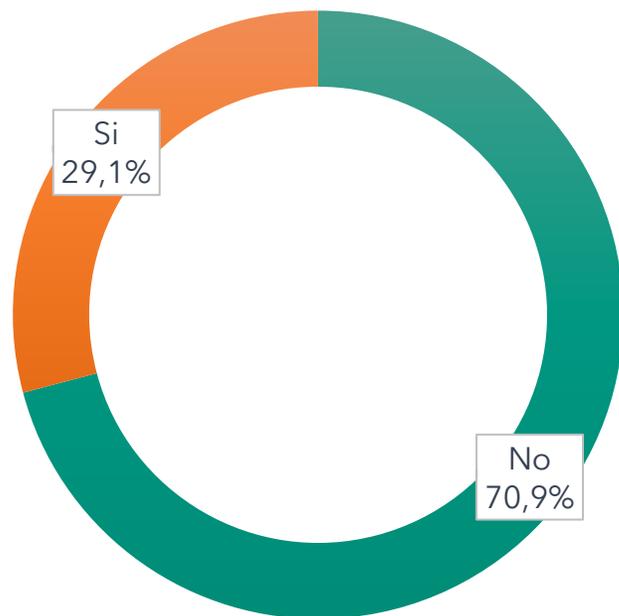


## La visione dei manager HR



Sia secondo i manager della sostenibilità sia secondo i manager HR, le attività prevalentemente svolte dalle unità di sostenibilità sono la rendicontazione di sostenibilità e la definizione e il monitoraggio degli obiettivi di sostenibilità

# La presenza del Chief Sustainability Officer



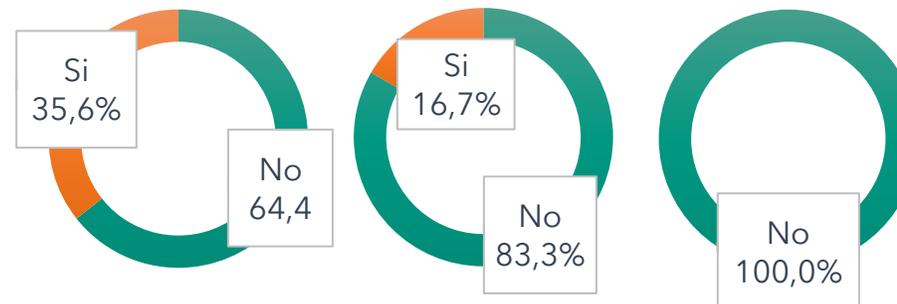
- Inizia a comparire nelle aziende la figura del Chief Sustainability Officer (29,1%), definendo una nuova prospettiva professionale per i manager della sostenibilità
- Tale figura è presente sia nelle aziende manifatturiere (30,8%) sia nelle aziende di servizi (28,3%)

## Dimensione

Grandi

Medie

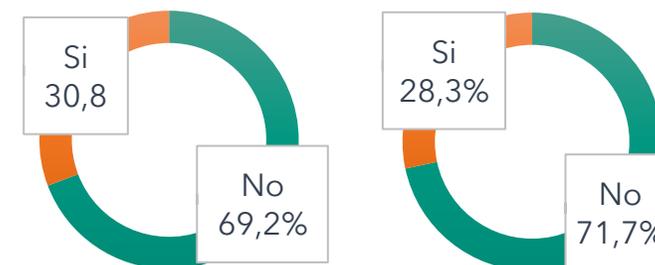
Piccole



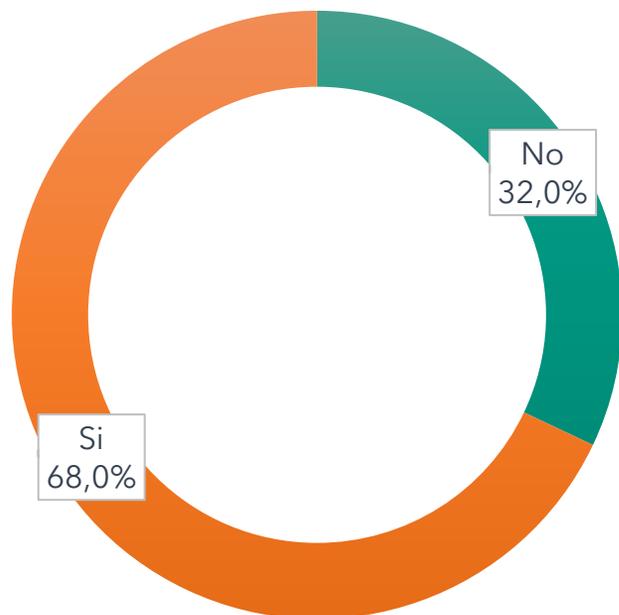
## Settore

Manifattura

Servizi

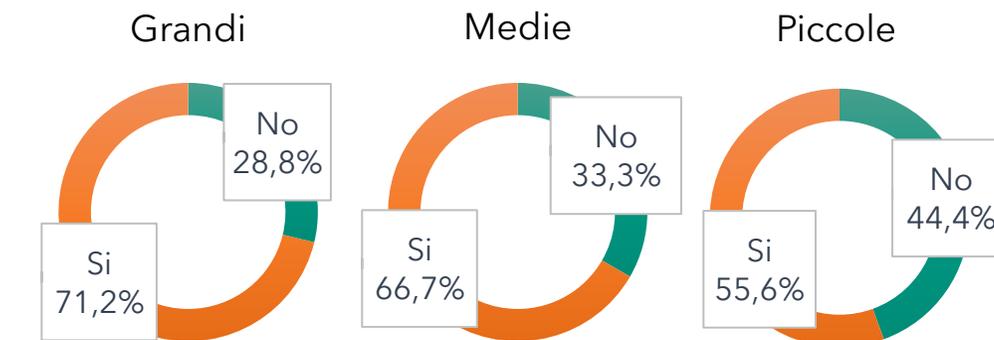


# La presenza del Sustainability Manager

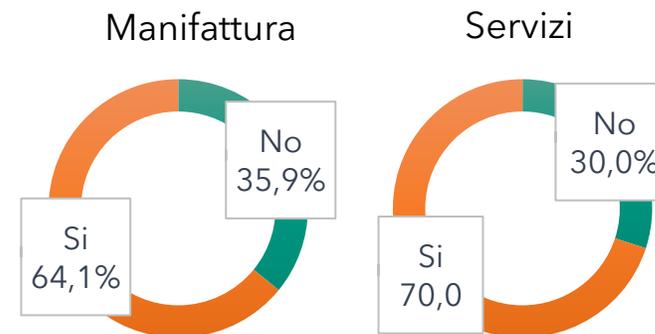


- La figura del Sustainability Manager è presente nel 68,0% delle aziende
- Inizia ad essere presente non solo nelle aziende grandi (71,2%) ma anche nelle aziende di medie (66,7%) e piccole dimensioni (55,6%)

## Dimensione

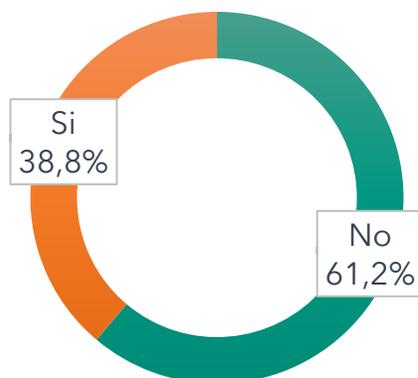


## Settore

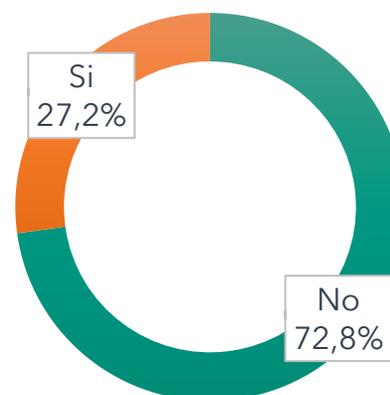


# La presenza delle restanti figure professionali

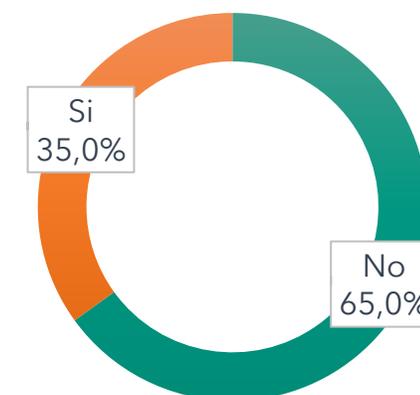
## Environmental Sustainability Specialist



## Social Sustainability Specialist



## Sustainability Reporting Specialist



- Nelle unità organizzative di sostenibilità iniziano ad essere presenti nuove figure professionali: una figura dedicata alla gestione dei progetti di sostenibilità ambientale (38,8%), una figura dedicata alla gestione dei progetti di sostenibilità sociale (27,2%), una figura dedicata alle attività di rendicontazione di sostenibilità (35,0%)

# I RISULTATI DEL QUESTIONARIO

Oltre alle figure tradizionali, stanno emergendo altre figure che rispondono alle esigenze sempre più complesse delle aziende nel campo della sostenibilità sociale e ambientale

DE&I  
Specialist

Circular  
Economy  
Specialist

Impact  
Specialist

Stakeholder  
Specialist

Wellbeing  
Specialist

# I RISULTATI IN SINTESI

1

L'unità organizzativa di sostenibilità sono sempre più presenti negli assetti organizzativi delle aziende italiane (63,2%)

Più del 50% delle aziende di grandi dimensioni ha almeno 3 persone all'interno dell'unità di sostenibilità, testimoniando l'importanza di avere un numero sufficiente di persone

2

3

Le unità di sostenibilità stanno guadagnando sempre più importanza all'interno della gerarchia aziendale, collocandosi a diretto riporto della direzione generale (64,1%)

Le principali attività svolte sono la rendicontazione di sostenibilità (70,9%) e la definizione e il monitoraggio degli obiettivi di sostenibilità da raggiungere (62,1%)

4

5

Inizia a comparire nelle aziende la figura del CSO (29,1%), definendo una nuova prospettiva professionale per i manager della sostenibilità

**6** Il CSO è presente sia nel settore manifatturiero (30,8%) sia in quello dei servizi (28,3%), dimostrando il riconoscimento trasversale dell'importanza della sostenibilità in ogni settore

Le unità organizzative di sostenibilità iniziano ad essere presenti non solo nelle aziende di grandi dimensioni (71,6%) ma anche nelle aziende di piccole dimensioni (33,3%)

**7**

**8** La figura del Sustainability Manager inizia ad essere presente non solo nelle aziende grandi (71,2%) ma anche nelle aziende di medie (66,7%) e piccole dimensioni (55,6%)

Figure dedicate a diversi aspetti stanno emergendo: environmental sustainability specialist (38,8%), social sustainability specialist (27,2%), sustainability reporting specialist (35,0%)

**9**

**10** Ulteriori figure stanno ridefinendo il panorama professionale presente nelle aziende: DE&I Specialist, Circular Economy Specialist, Stakeholder Specialist, Wellbeing Specialist

**GRAZIE**

