

Valutazione d'impatto

2006-2026

 sustainability
makers
the professional
network



Indice



Executive summary	2
Highlights	3
Metodologia	7
Teoria del cambiamento e journey dell'ente	9
Il percorso evolutivo	14
<i>Dalla fondazione all'autonomia associativa (2006- 2012)</i>	14
<i>Autonomia associativa e prima espansione (2013-2015)</i>	15
<i>Verso l'internazionalizzazione e l'affinamento strategico (2016-2020)</i>	16
<i>Consolidamento e impatto (2021-2025)</i>	17
<i>Un racconto a più voci</i>	19
<i>Struttura e governance: indicatori chiave</i>	23
Valutazione di impatto sociale	34
<i>Analisi valutativa sulle persone associate a SM</i>	35
<i>Analisi valutativa sulle persone non associate</i>	49
Conclusioni	58
<i>Un modello evolutivo distintivo</i>	58
<i>Diretrici di sviluppo</i>	59
Riferimenti bibliografici	64

EXECUTIVE SUMMARY

Nel ventesimo anniversario di Sustainability Makers - the professional network (SM), la valutazione d'impatto 2025 ricostruisce il percorso evolutivo dell'ente dal 2006 e misura gli esiti su tre livelli:

- Impatti diretti sui professionisti e le professioniste della sostenibilità;
- Impatti indiretti sulle organizzazioni rappresentate dalla base associativa;
- Ecosistema di reti e diffusione della cultura della sostenibilità in Italia.



Le tre evidenze chiave emerse per Sustainability Makers come infrastruttura:

1. SM è percepito non solo come associazione professionale, ma come infrastruttura abilitante della transizione sostenibile;
2. È confermata una coerenza di missione nel passaggio da CSR Manager Network a Sustainability Makers lungo tutto l'arco 2006-2025;
3. Gli impatti di SM più evidenti emergono nel rafforzamento delle competenze professionali e nella diffusione di linguaggi e strumenti.

Il percorso evolutivo di Sustainability Makers evidenzia una crescita continua, coerente e cumulativa, in cui ogni fase costruisce le condizioni per la successiva. La combinazione di governance stabile, produzione di conoscenza, community professionale e apertura progressiva all'esterno ha trasformato l'associazione da esperienza pionieristica a infrastruttura istituzionale della sostenibilità in Italia, capace di incidere su professioni, organizzazioni, policy e nuove generazioni.

HIGHLIGHTS

L'evoluzione

L'analisi storico-organizzativa mostra una **crescita solida e coerente dal 2006 al 2025**.

- **Crescita della base associativa:** il numero di persone associate cresce da 49 a 358 (+circa 630%).
- **Aumento della rappresentatività:** le organizzazioni rappresentate crescono da 43 a 278.
- **Governance più attiva:** la composizione del Consiglio Direttivo è stabile (7-9 membri) ma con un impegno operativo più intenso, segnale di governance più strutturata.
- **Rete e posizionamento sistemico:** partnership con ASviS, WBCSD, Salone CSR, FERPI/Oscar di Bilancio e altri attori chiave, che rafforzano il ruolo di Sustainability Makers come nodo riconosciuto nel sistema-Paese.

Sul **piano delle attività**, negli ultimi anni si sono consolidati alcuni pilastri.

- **Offerta formativa ampliata:** corsi di formazione approfondita di una o più giornate per le persone associate.
- **Servizio strutturato di monitoraggio delle call:** consultazione e sintesi delle call nazionali ed europee (90 abstract nel 2022-2023).
- **Presidio normativo rafforzato:** produzione di aggiornamenti e position paper.
- **Avvio dell'accreditamento istituzionale:** percorso dedicato di riconoscimento e posizionamento.
- **Diffusione della cultura della sostenibilità aziendale:**
 - Presso giovani e scuole: PCTO digitale sulla sostenibilità in azienda con 21.475 studenti coinvolti (2023-2025), con iscrizioni ancora in corso.
 - Presso le PMI: 353 professionisti formati in tre edizioni.

Impatti chiave su persone e organizzazioni

PERSONE ASSOCIATE: sviluppo professionale, cultura della sostenibilità e networking. Le persone associate descrivono Sustainability Makers come comunità di pratica autorevole, con elevata competenza tecnica, pluralità settoriale e forte scambio peer-to-peer. In particolare, segnalano i seguenti impatti.

- **Aggiornamento e competenze**
 - 74,2% (molto/moltissimo) segnala aggiornamento tramite ricerche e pubblicazioni;
 - 61,7% rileva consapevolezza sulle best practice;
 - 56% evidenzia l'acquisizione di nuove competenze tecniche.
- **Influenza sugli stakeholder esterni elevata**
 - 63,5% (di cui 41,5% molto/moltissimo) concorda sull'alta influenza sugli stakeholder;
 - 61,6% sull'aumento di consapevolezza di fornitori e clienti;
 - 42,1% sull'adozione di pratiche strutturate di filiera.
- **Cultura ESG come leva più efficace**
 - 74%: SM contribuisce significativamente a diffondere cultura ESG nel settore;
 - 57,2%: SM ha una capacità rilevante di generare visibilità mediatica, mentre ha un'incidenza normativa percepita più contenuta (38,3%) → area di potenziamento dell'advocacy.
- **Giovani e competenze**
 - 78%: SM è coinvolta in progetti con giovani/scuole/università;
 - contributo di SM alle competenze dei giovani: 66,7% molto/moltissimo.
- **Capacità di networking riconosciuta, con margini di strutturazione**
 - 51,6%: possibilità di networking e confronto (accordo/pieno accordo);
 - opportunità: rafforzare format dedicati, percorsi di filiera, spazi di co-progettazione.
- **Impatto organizzativo intermedio ma concreto**
 - 40,2%: aumento della consapevolezza interna alla propria organizzazione;
 - 36,5%: contributo a creazione/miglioramento di processi di rendicontazione.

**IMPATTO
ELEVATO**

**IMPATTO
ELEVATO**

**IMPATTO
ELEVATO**

**IMPATTO
ELEVATO**

**IMPATTO
ELEVATO**

**IMPATTO
INTERMEDIO**

PERSONE NON ASSOCIATE - diffusione della cultura e potenziale adesione

Le persone non associate descrivono Sustainability Makers come un canale autorevole di informazione e sensibilizzazione sulle pratiche sostenibili; inoltre, segnalano di nutrire un interesse concreto verso l'adesione al Network.

- **Canale informativo autorevole**
 - Consapevolezza / informazione: 49,3% molto/moltissimo;
 - conoscenza generale e best practice: ~40%;
 - strumenti/metodologie operative: + 90% (abbastanza-moltissimo).
- **Cambiamento sostenibile e ruolo "moltiplicatore"**
 - 69,3%: introdotte alcune modifiche nelle proprie attività;
 - 40%: diffusione molto/moltissimo di contenuti appresi;
 - 66% (abbastanza-moltissimo): cambiamento pratiche e ampliamento rete.
- **Elevato potenziale di adesione**
 - oltre 66% sta valutando o ha valutato seriamente l'adesione.

IMPATTO
ELEVATO

IMPATTO
ELEVATO

IMPATTO
ELEVATO

PERSONE NON ASSOCIATE FRUITRICI DEL PERCORSO PMI

I partecipanti descrivono l'iniziativa come un dispositivo di accompagnamento operativo, pratico e orientato all'azione, in grado di rafforzare competenze applicative e motivazione, abilitare l'avvio di cambiamenti organizzativi e favorire una maggiore apertura a reti e collaborazioni nel percorso di transizione alla sostenibilità.

- **Competenze in crescita:** 66,2% evidenzia un significativo aumento delle proprie competenze, in particolare su:
 - certificazioni (34%);
 - comunicazione & stakeholder engagement (26,8%);
 - rendicontazione ESG (26,8%);
 - LCA (12,5%).
- **Motivazione molto alta**
 - oltre 90% segnala aumento di attenzione ai temi ESG, motivazione e riconoscimento della sostenibilità come leva strategica.
- **Cambiamento organizzativo attivato**
 - quasi 4 PMI su 5 avviano almeno un cambiamento dopo la partecipazione al percorso di SM, soprattutto in merito a: obiettivi sostenibilità (40,2%), KPI ESG (39,3%), certificazioni (33,0%), rendicontazione ESG (28,6%).

IMPATTO
ELEVATO

IMPATTO
ELEVATO

IMPATTO
ELEVATO

- **Apertura a reti e collaborazioni**

- 64,3%: più aperto a collaborazioni esterne, soprattutto con Terzo Settore e reti Sustainability.

**IMPATTO
ELEVATO**

- **Fabbisogni residui**

- strumenti tecnici avanzati (LCA, economia circolare) e consolidamento dei cambiamenti nel medio periodo.

**IMPATTO
INTRMEDIO**

METODOLOGIA

La valutazione d'impatto 2025 di Sustainability Makers adotta un approccio theory-driven, fondato su una Theory of Change (ToC) che ha guidato la definizione degli obiettivi valutativi, la selezione degli indicatori e l'interpretazione dei risultati. La ToC mette in relazione input, attività (formazione, osservatori, tavoli tecnici, advocacy, networking), output e outcome attesi a livello individuale, organizzativo e di sistema, consentendo di analizzare non solo "quanto" viene prodotto, ma anche "come" e "perché" si generano cambiamenti nei diversi contesti.



Disegno di ricerca e fonti

È stato adottato un disegno mixed-methods e integrato, articolato su quattro componenti principali:

1. Analisi longitudinale (2006-2025) dei dati gestionali e della documentazione storica, con estrazione di serie storiche relative a: base associativa, formazione, eventi e canali/dati digitali (es. fruizione di contenuti e materiali).
2. Analisi desk della documentazione, finalizzata a ricostruire l'evoluzione dell'ente in termini di missione, governance, offerta di servizi e posizionamento.
3. Tre survey online rivolte a gruppi distinti di stakeholder:
 - associati;
 - non associati coinvolti in iniziative aperte;
 - non associati partecipanti al Percorso PMI.

Le survey hanno utilizzato scale standardizzate e procedure di controllo della qualità dei dati.

4. Interviste qualitative a figure interne ed esterne, selezionate con campionamento mirato, analizzate mediante approcci di analisi tematica e del contenuto.

La triangolazione tra serie storiche, misure di outcome percepito e evidenze qualitative consente una lettura robusta dei trend di lungo periodo e permette di distinguere con maggiore precisione tra effetti su persone, organizzazioni e ecosistema.

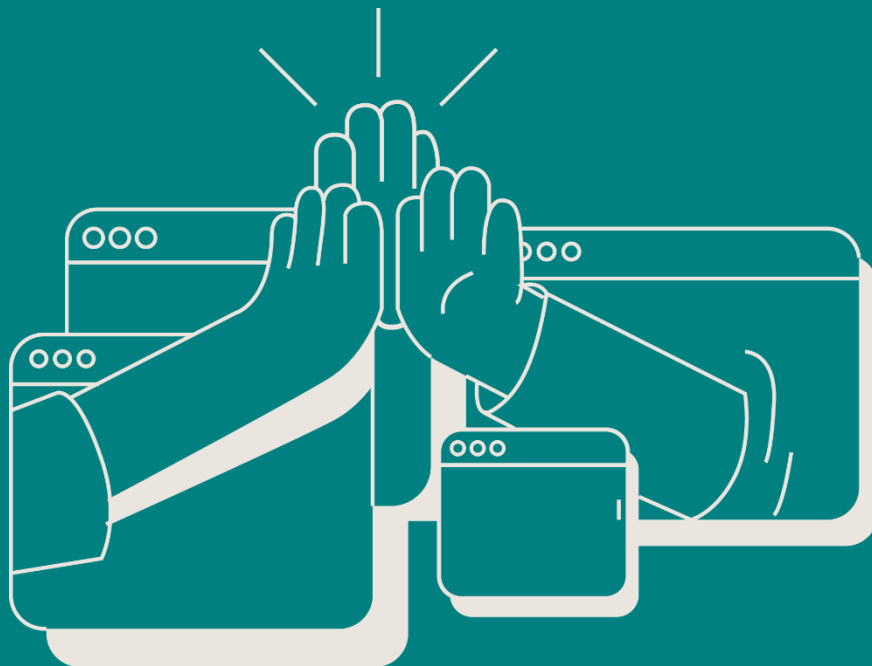
Logica di attribuzione e gestione dei limiti

In assenza di disegni sperimentali o controfattuali, l'impatto è interpretato in termini di plausibilità del contributo, attraverso la triangolazione tra fonti e metodi. Sono riconosciuti limiti quali autoselezione dei rispondenti e rappresentatività parziale di alcuni sottogruppi; tali limiti sono stati mitigati, per quanto possibile, tramite accorgimenti di disegno, controlli di qualità e triangolazione fonte-metodo.

Aspetti etici e rinvio all'appendice

L'intero processo ha rispettato i principi di consenso informato, anonimizzazione e protezione dei dati.

La descrizione completa del disegno, degli strumenti e delle procedure analitiche è riportata nell'Appendice/Allegato metodologico.



TEORIA DEL CAMBIAMENTO E JOURNEY DELL'ENTE

Nel 2006 nasce Sustainability Makers, con l'obiettivo di rafforzare la figura del professionista della sostenibilità, offrendo strumenti operativi, occasioni di confronto e percorsi formativi capaci di trasformare la frammentazione attuale in una comunità coesa e riconosciuta (Waddock & Lozano, 2013).



L'analisi di partenza è chiara: la sostenibilità in Italia è in forte crescita, ma il tessuto professionale che la sorregge è ancora debole e disperso. Molti professionisti si muovono ancora in maniera individuale e non sempre vengono coinvolti in modo strutturato nei processi decisionali aziendali. Le piccole e medie imprese - cuore pulsante del tessuto produttivo nazionale - non sempre possiedono le risorse per affrontare la sfida della transizione ecologica e della nuova ondata regolatoria europea.

A questa debolezza, nei primi anni duemila si aggiunge la carenza di formazione continua, di scambio tra pari e di una rappresentanza capace di dare visibilità al ruolo dei sustainability manager.

L'ipotesi di cambiamento che guida Sustainability Makers è fondata su un principio riconosciuto anche nella letteratura sul capacity building: **rafforzare le competenze, le connessioni e il riconoscimento dei professionisti della sostenibilità genera effetti sistemici positivi** (Fazey et al., 2018).

Se questi attori diventano più preparati, interconnessi e visibili, le imprese possono adottare modelli più strategici e responsabili, le istituzioni possono dialogare con interlocutori tecnici affidabili e l'intero sistema-Paese può accelerare verso una transizione giusta ed equa.

Per dare concretezza alla propria visione di cambiamento, **Sustainability Makers opera attraverso tre direttrici complementari**, che si rafforzano a vicenda.

1 FORMAZIONE E AGGIORNAMENTO PROFESSIONALE

L'associazione mette a disposizione un'ampia gamma di opportunità di apprendimento. A queste si affiancano iniziative di orientamento per studenti e strumenti di sintesi normativa che aiutano i professionisti a restare aggiornati su un contesto regolatorio in continua evoluzione. Un approccio in piena sintonia con le raccomandazioni internazionali sul lifelong learning (UNESCO, 2015).

Attraverso eventi pubblici, servizi per l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, gruppi tematici e momenti informali di scambio, l'associazione favorisce la costruzione di legami professionali solidi. Questi spazi di interazione permettono non solo di condividere esperienze e conoscenze tacite, ma anche di stimolare processi di innovazione collaborativa, come evidenziato da Nonaka e Takeuchi (1995).

3 ADVOCACY E RAPPRESENTANZA

SM conduce attività di ricerca, elabora position paper e incontra le Istituzioni cercando di contribuire a orientare le politiche pubbliche e a promuovere una cultura della sostenibilità che si diffonda trasversalmente in molteplici contesti. Nel breve e medio periodo, la sua azione è orientata a produrre cambiamenti concreti e misurabili su più piani.

2 NETWORKING E VALORIZZAZIONE DELLA COMUNITÀ

1. Sul **piano individuale**: le professioniste e i professionisti della sostenibilità potranno accrescere le proprie competenze tecniche e strategiche, consolidare il proprio percorso di crescita professionale e ampliare la rete di contatti, aprendo così nuove opportunità di collaborazione. Allo stesso tempo, saranno sempre più coinvolti in iniziative di advocacy, contribuendo in prima persona all'evoluzione di norme e politiche in ambito ESG.
2. A **livello organizzativo**, le aziende rappresentate da persone associate a SM saranno incoraggiate a integrare in modo strutturale la sostenibilità nella propria strategia, a definire obiettivi chiari e misurabili in campo ambientale, sociale e di buona gestione.

3. Infine, sul **piano sistemico**, si punta a favorire la diffusione di una cultura della sostenibilità più concreta, professionale e radicata nella realtà operativa del Paese. Ciò porterà a un aumento della consapevolezza collettiva e a una maggiore capacità, a livello nazionale, di affrontare con efficacia le sfide poste dalla transizione ecologica e digitale.

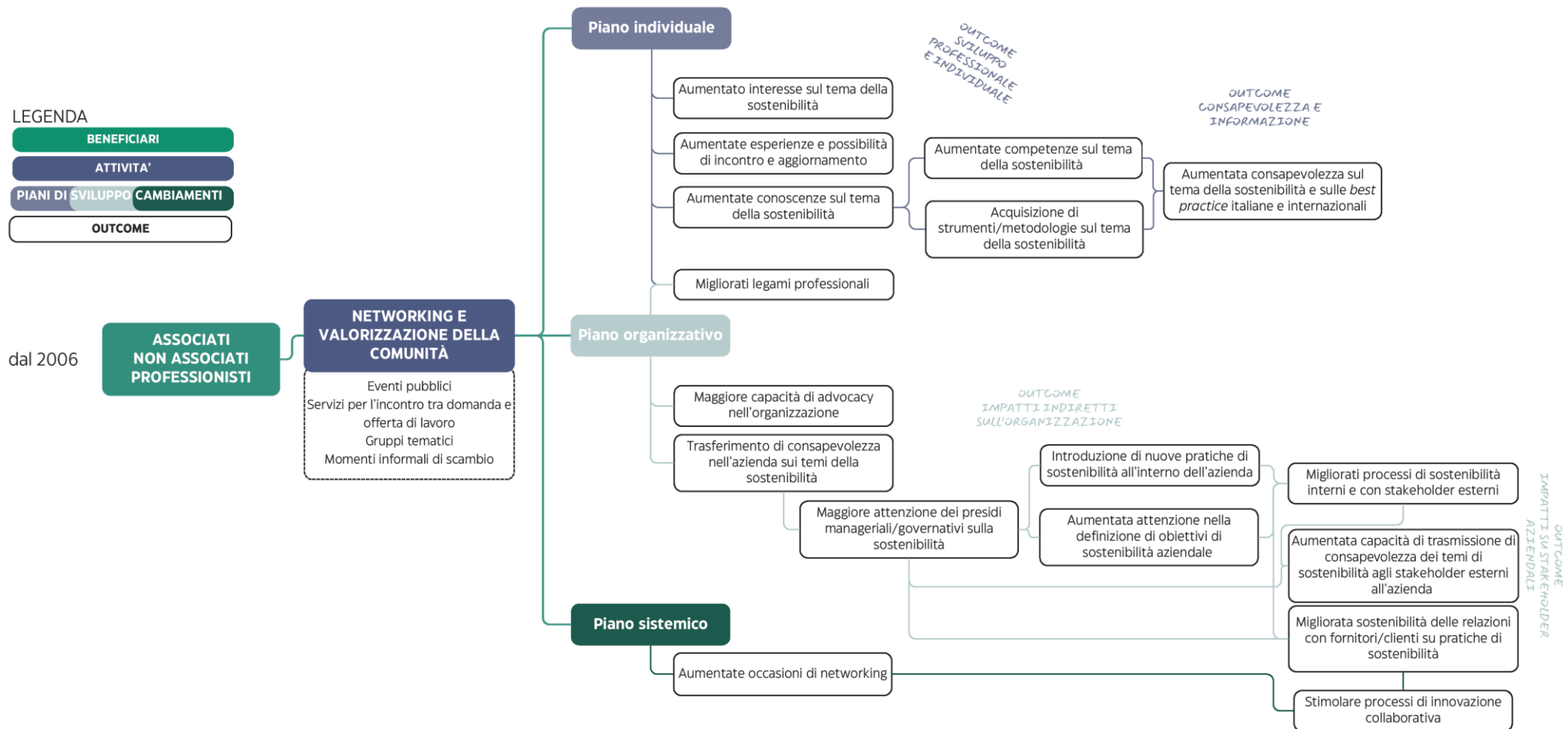
La visione di lungo termine di Sustainability Makers è ambiziosa ma concreta: **consolidare il settore della sostenibilità come ambito professionale riconosciuto, con ruoli chiari e competenze definite**. In questa prospettiva, la figura del sustainability manager diventa un attore strategico tanto nelle aziende quanto nelle istituzioni, contribuendo a politiche ESG di maggiore qualità e a un ecosistema professionale autorevole (Elkington, 1997).

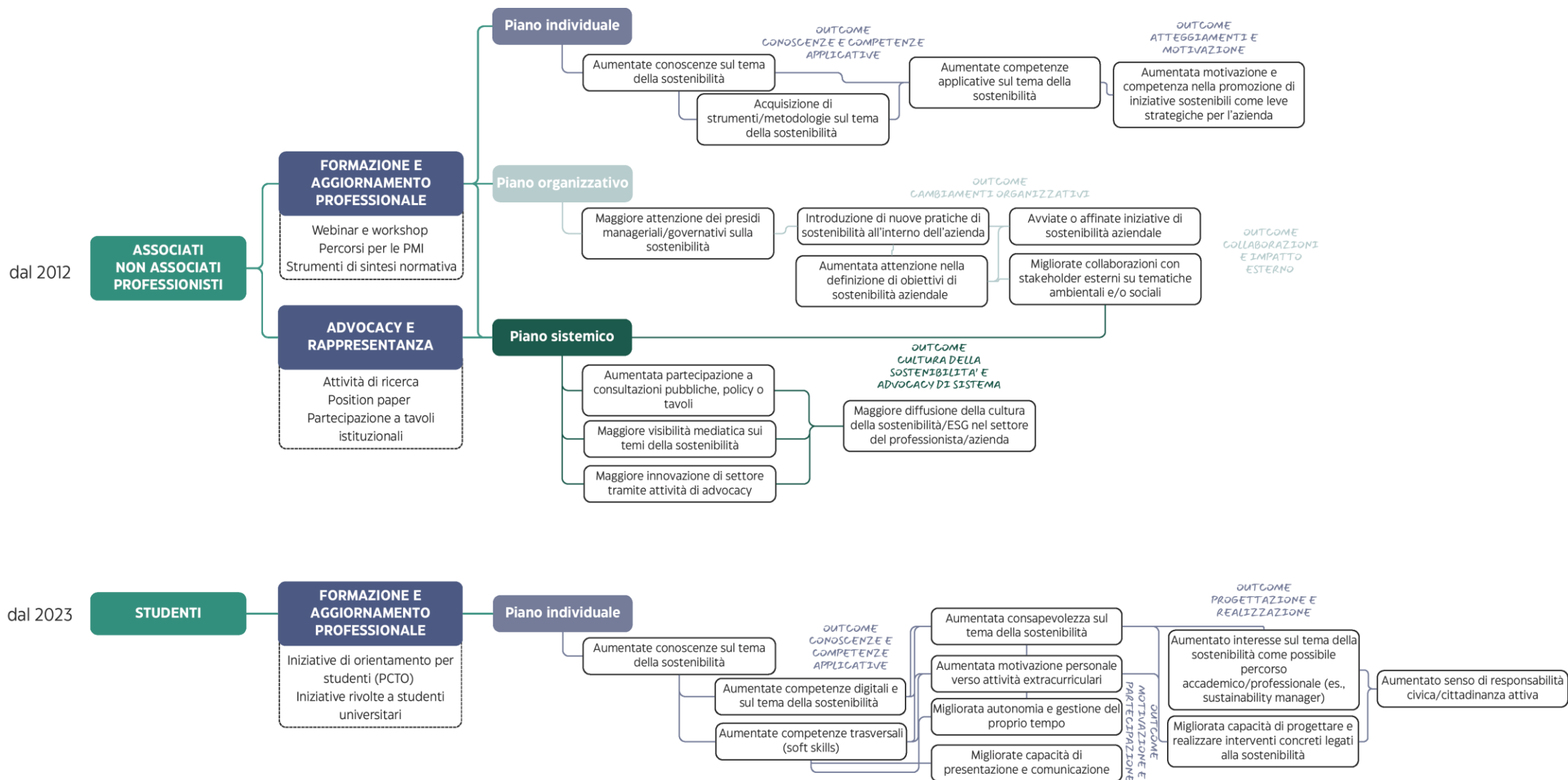
In ultima analisi, **questa Teoria del Cambiamento poggia su un principio guida semplice e potente: non può esistere una transizione sostenibile senza investire sulle persone**. Mettere in rete i professionisti, valorizzarne il ruolo e dotarli di strumenti concreti significa trasformare la sostenibilità da promessa a prassi consolidata (Senge, 1990).



OBBIETTIVO GENERALE

Consolidamento di un network di stakeholder chiave sul tema della sostenibilità, finalizzato alla creazione di un modello di sviluppo capace di generare valore per le persone e la comunità





IL PERCORSO EVOLUTIVO

Dalla fondazione all'autonomia associativa (2006-2012)

Nel 2006 nasce il CSR Manager Network su iniziativa congiunta di ALTIS - Alta Scuola dell'Università Cattolica del Sacro Cuore¹ e dell'Istituto per i Valori d'Impresa (ISVI)², come esito diretto di una ricerca pionieristica svolta nel 2005 che per prima in Italia individua la figura del CSR manager, mappandone compiti, collocazione organizzativa e primi profili professionali. I risultati sono presentati il 9 febbraio 2006 nel convegno "Il CSR Manager esiste?", occasione in cui il network viene formalmente lanciato come spazio dedicato ai responsabili della responsabilità sociale d'impresa.

Sin dall'origine **il network si configura come una comunità di pratica** che mette in relazione grandi imprese italiane sensibili alla CSR e il mondo accademico. I professionisti e le professioniste - inizialmente alcune decine (49), in rappresentanza di 43 organizzazioni fondatrici - trovano un luogo strutturato di confronto orizzontale per condividere strumenti, sperimentazioni e criticità di una funzione ancora poco riconosciuta. La specificità del network risiede nell'intreccio tra evidenza empirica e ricerca: l'esperienza concreta dei CSR manager alimenta percorsi di analisi e sistematizzazione condotti da ALTIS, mentre l'elaborazione accademica restituisce modelli interpretativi, schemi di misurazione e cornici concettuali che orientano l'azione nelle imprese.

Dal punto di vista giuridico, il network nasce come "filone di attività" all'interno di ISVI, ma si dota fin dall'avvio di una governance formalizzata: un presidente e un Comitato di gestione, composti da una rappresentanza di associati, garantiscono il coinvolgimento diretto dei membri nelle decisioni e negli indirizzi programmatici.

Parallelamente operano un Direttivo scientifico, espressione di ALTIS, e un Direttore operativo con funzioni di indirizzo e garanzia metodologica. Questa architettura consente di mantenere un continuo scambio tra mondo professionale, accademia e soggetti istituzionali.

Fin da subito l'ente sviluppa in modo sistematico attività formative e di ricerca su tematiche varie ma **sempre in nesso con la professione**.

Attraverso seminari in presenza, workshop a porte chiuse e strumenti di confronto online, il network consolida una cultura condivisa della responsabilità sociale d'impresa e contribuisce a definire progressivamente l'identità professionale del sustainability manager in termini di competenze, background formativo e posizionamento organizzativo.

2006

Nasce il CSR Manager Network



49 soci fondatori



Spazio di condivisione di conoscenza sulla professione



2012

Diventa associazione autonoma

¹ <https://altis.unicatt.it/>

² www.isvi.org

Nel 2012, il rafforzamento della base associativa, l'accresciuta visibilità esterna e la maturazione di una chiara identità di ruolo rendono evidente l'esigenza di una piena autonomia giuridica, in grado di sostenere una strategia di medio periodo e una maggiore capacità di incidere sul dibattito nazionale. **Nel dicembre 2012 il CSR Manager Network si costituisce così in associazione autonoma senza scopo di lucro**, separandosi da ISVI ma mantenendo una collaborazione privilegiata con ALTIS, che continua a fornire supporto metodologico e ad esprimere la Direzione scientifica.

Autonomia associativa e prima espansione (2013-2015)

Il primo statuto formalizza una visione che riconosce nella responsabilità sociale d'impresa una prospettiva culturale verso cui tutte le organizzazioni devono tendere e pone tra le finalità centrali il sostegno all'affermazione di un ruolo professionale dedicato alla gestione della sostenibilità. La struttura di governance prevede un'Assemblea, un Consiglio Direttivo, un Segretario Generale e una Direzione Scientifica, supportata da un Comitato Scientifico con funzione consultiva.

L'autonomia rafforza il senso di appartenenza e favorisce un passaggio da rete informale di pionieri a soggetto organizzato con una propria identità gestionale. Come richiamano diversi testimoni, la nascita dell'associazione segna "un momento di crescita e di maturazione", in cui la comunità professionale percepisce di poter orientare in modo più diretto strategie e attività. A partire dal 2013, l'ente adotta una pianificazione triennale delle ricerche, distinguendo filoni ricorrenti e aree di avanguardia, e apre le collaborazioni a soggetti esterni quali Assonime, ISTAT e altre università, consolidando le partnership scientifiche.

Nello stesso anno, il documento interno "L'opportunità di un affinamento strategico" rappresenta la prima riflessione strutturata post-autonomia: l'analisi evidenzia l'eterogeneità crescente della base associativa (top manager di grandi imprese, giovani CSR manager, figure di PMI) e individua tre direttrici strategiche - sviluppo delle competenze, ruolo di change agent, promozione della professione - che diventeranno i pilastri delle fasi successive. L'esigenza centrale è differenziare l'offerta rispetto ai bisogni dei diversi segmenti, superando un modello indifferenziato ereditato dalla fase iniziale.

Nel triennio 2013-2015 l'associazione consolida la propria comunità professionale: aumenta il numero di associati e si rafforzano i processi interni, preparatori alle successive aperture internazionali. L'offerta si articola in seminari tematici, laboratori e incontri di approfondimento che combinano presentazione di buone pratiche aziendali e restituzione di risultati di ricerca.

2013

Formalizzazione del primo statuto



Definizione delle direttrici strategiche



Consolidamento base associativa



2015

Strutturazione dei processi interni

In parallelo, si avvia un processo strutturato per la definizione di un framework di competenze del CSR/sustainability manager, attraverso gruppi di lavoro interni e consultazioni con attori istituzionali.

In questa fase, il network inizia a configurarsi non solo come spazio di scambio, ma come soggetto di rappresentanza della professione, pur mantenendo una prevalente focalizzazione sulla dimensione formativa e di community.

Verso l'internazionalizzazione e l'affinamento strategico (2016-2020)

Dal 2016 il percorso evolutivo del network si intreccia in modo sempre più stretto con la trasformazione del contesto normativo europeo e con l'emergere di nuovi standard internazionali di reporting e governance ESG. In questo scenario, l'associazione consolida le tre direttrici delineate - sviluppo delle competenze, ruolo di change agent, promozione della professione - e si posiziona come knowledge hub specializzato.

Sul piano internazionale, il 2016 segna un passaggio chiave: **il network diventa Global Partner per l'Italia nel World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)**, assumendo il ruolo di interfaccia nazionale verso una comunità globale di imprese impegnate nella sostenibilità. **Nel 2017 promuove e aderisce all'European Association of Sustainability Practitioners (EASP)**, prima rete europea che riunisce le organizzazioni dei professionisti della sostenibilità, rafforzando la dimensione sovranazionale della propria azione e assumendo, per alcuni anni, funzioni di coordinamento all'interno della confederazione. Tali passi consolidano il posizionamento del network come interlocutore qualificato non solo nel dibattito italiano, ma anche in quello europeo.

In parallelo, si **sperimenta il primo contributo ai processi di policy nazionali**. Nel 2016 l'associazione elabora il position paper "Qualità e sostenibilità nei contratti pubblici" grazie ad un gruppo di lavoro multi-stakeholder. Ciò testimonia la capacità del network di tradurre l'esperienza aziendale in proposte tecniche rivolte al legislatore, pur senza assumere un ruolo di lobbying in senso stretto.

Sul fronte della produzione di conoscenza, la stagione 2013-2018 vede la nascita dell'Osservatorio sulla governance della sostenibilità in collaborazione con Assonime - e l'avvio dell'Osservatorio sulla dichiarazione non finanziaria in collaborazione con l'Università degli Studi di Siena.

Il periodo 2016-2020 coincide anche con una trasformazione dei format di offerta. L'introduzione sistematica dei webinar a partire dal 2016 rende più accessibili i contenuti formativi e consente di valorizzare l'archivio di conoscenze costruito negli anni.

Con la pandemia del 2020, il **"digital shift"** diventa completo: l'ente trasferisce online gran parte delle attività, intensifica l'uso di piattaforme

2016

Global Partner del WBCSD



Fondazione e promozione di EASP



Introduzione dei webinar



2020

Digital shift delle attività

digitali e rafforza la propria infrastruttura comunicativa (LinkedIn, YouTube, newsletter), che da funzione accessoria evolve in componente strutturale della capacità istituzionale. In questa fase il network diventa sempre più un punto di riferimento per l'aggiornamento normativo e professionale dei sustainability manager, offrendo "bussole" interpretative in un contesto regolatorio in rapida evoluzione.

Consolidamento e impatto (2021-2025)

A partire dal 2021 si apre una fase di trasformazione identitaria e consolidamento istituzionale. **Il 22 novembre 2021 l'associazione adotta la ragione sociale "Sustainability Makers - the professional network"**, esito di un percorso di riflessione interna avviato da alcuni anni. Il cambio di nome risponde a tre driver principali: il superamento del riferimento alla sola "responsabilità sociale d'impresa" a favore di una visione olistica di "sostenibilità"; la volontà di rafforzare il posizionamento professionale in un contesto in cui le competenze ESG diventano requisiti strategici; la necessità di evitare la "trappola semantica" di un'etichetta percepita come datata rispetto alla nuova agenda europea. Il termine "Makers" sottolinea l'orientamento all'operatività e alla traduzione dei principi di sostenibilità in pratiche concrete, alla capacità di ideare e implementare strategie aziendali che conducano alla transizione sostenibile; la parola "Network" preserva la continuità con la storia associativa e con l'idea di comunità professionale come infrastruttura portante.

Il rinnovamento del nome si accompagna a un riposizionamento strategico, sintetizzato nel piano 2021-2023 che definisce tre obiettivi: (1) qualificare i professionisti; (2) promuovere la professione; (3) promuovere SM come network.

Nel 2022 Sustainability Makers assume la qualifica di Ente del Terzo Settore (ETS), allineandosi al Codice del Terzo settore (D.Lgs 117/2017). Il cambiamento giuridico implica un rafforzamento degli obblighi di trasparenza, rendicontazione e definizione statutaria delle finalità di interesse generale, ma apre anche nuove opportunità di collaborazione con istituzioni pubbliche e altri ETS. La missione viene aggiornata valorizzando la sostenibilità come leva strategica per una società più competitiva, coesa e rispettosa di tutti gli stakeholder includendo tra le finalità la rappresentanza dei professionisti della sostenibilità presso istituzioni nazionali e internazionali.

Nel biennio 2022-2023 vengono erogate **130** ore di formazione attraverso **95** eventi (webinar, workshop, seminari), con un livello di soddisfazione "molto soddisfatto" espresso dal **93%** dei partecipanti con le rilevazioni effettuate al termine di ogni appuntamento; circa il **77%** dei soci dichiara di aver aumentato l'aggiornamento sulle best practice di sostenibilità grazie al network, il **59%** segnala un ampliamento del proprio networking

2021

Il CSR Manager Network diventa Sustainability Makers



Assunzione della qualifica di Ente del Terzo Settore



Intensificazione delle attività di advocacy



2025

Oltre 350 associati

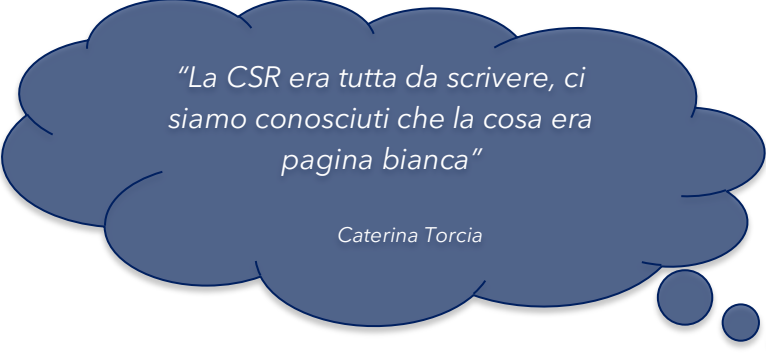
professionale e oltre un terzo riporta l'introduzione di nuove pratiche di sostenibilità in azienda a seguito delle attività dell'ente.

L'offerta si arricchisce di nuovi strumenti: un servizio di consultazioni che monitora e sintetizza le call aperte a livello nazionale ed europeo (**90** abstract nel biennio 2022-2023), un sistema di sintesi normative sulle principali direttive e regolamenti, un percorso gratuito per le PMI dedicato alla gestione della sostenibilità e un percorso PCTO digitale di video-lezioni sulla sostenibilità in azienda rivolto agli studenti e alle studentesse delle scuole superiori, che tra il 2023 e il 2025 coinvolge complessivamente **21.475** studenti su tutto il territorio nazionale. A questi si affiancano azioni mirate verso le giovani generazioni, come il Premio "Valore Giovani" realizzato con CSR Natives e il coinvolgimento sistematico degli associati in attività didattiche universitarie.

Sul versante delle relazioni esterne, Sustainability Makers consolida il proprio ruolo di nodo di una rete complessa di partnership: oltre alla rappresentanza italiana nel Global Network del **WBCSD** e alla partecipazione in **EASP**, l'associazione promuove il **Salone della CSR e dell'Innovazione sociale** e **Oscar di Bilancio**, collabora con **ASviS** (dal 2017 Sustainability Makers è uno dei tre enti che assicurano il coordinamento degli associati al Patto di Milano). **AIDP**, **Assonime** e altre organizzazioni chiave dell'ecosistema della sostenibilità. A partire dal 2019 si registra una crescita sensibile nella produzione di position paper e nella partecipazione a consultazioni pubbliche, con un numero di documenti ufficiali indirizzati alle istituzioni stabilizzato tra 8 e 10 all'anno negli ultimi periodi. **Dal 2023 l'ente formalizza e intensifica l'attività di advocacy**, in collaborazione con un partner specializzato, intervenendo nei processi di recepimento nazionale e rendendosi riconoscibile nei tavoli istituzionali competenti.

Un racconto a più voci³

Il percorso evolutivo di Sustainability Makers può essere narrato "dall'interno", attraverso le voci di chi ha contribuito e ancora contribuisce a fondarne l'identità, a guidarne le scelte strategiche e a rappresentarlo verso l'esterno. Dalle interviste fatte a una serie di protagonisti e protagoniste della sua storia, emerge una trama coerente, composta da sguardi generazionali e professionali diversi, ma accomunati dall'idea che il Network nasca e si sviluppi come risposta a un bisogno condiviso: non "sentirsi soli" in una funzione pionieristica, e al tempo stesso costruire una comunità professionale capace di dare forma alla sostenibilità nelle imprese.



"La CSR era tutta da scrivere, ci siamo conosciuti che la cosa era pagina bianca"

Caterina Torcia

I ricordi dei "pionieri" collocano l'origine dell'esperienza in un contesto in cui la CSR è "completamente tutta da scrivere", con poche imprese impegnate in modo strutturato e quasi nessun riferimento consolidato a livello nazionale. La past president **Caterina Torcia** descrive la fase iniziale come un

momento in cui *"ci siamo conosciuti che la cosa era pagina bianca"*, in cui aziende sperimentano pratiche di sostenibilità e rendicontazione mentre *"le linee guida della rendicontazione esistevano ancora poco"*.

Un altro past president, **Sebastiano Renna**, insiste sulla dimensione di comunità di pionieri: nel 2006 *"non erano molte le persone che lavoravano in azienda e si occupavano di questo tema"*, e la nascita del network risponde alla necessità **"di trovare un punto di riferimento e moltiplicare le occasioni di confronto, perché eravamo tutti pionieri"**.

Roberto Zangrandi, che contribuisce alla fase fondativa di CSR Manager Network, collega questa esperienza alle prime pressioni dei mercati finanziari internazionali,

³ Un sentito ringraziamento a tutte le persone che hanno generosamente messo a disposizione il proprio tempo e la propria esperienza nel corso delle interviste, contribuendo in modo decisivo alla ricostruzione del percorso evolutivo di SM. In particolare, si ringraziano i past President Caterina Torcia, Fulvio Rossi, Sebastiano Renna e Roberto Zangrandi; Mauro Del Barba (Membro della Camera dei deputati e promotore della legge istitutiva e fondatore di Assobenefit); Rossella Sobrero (Presidente Koinetica); Barbara Cimmino (Co-fondatrice Yamamay e Vicepresidente Confindustria); Enrico Giovannini (Co-fondatore e Direttore Scientifico ASviS) per i loro preziosi contributi, le riflessioni condivise e la disponibilità al dialogo.

mostrando come l'attenzione alla sostenibilità nasca anche dal dialogo con investitori e indici specializzati; a suo giudizio, il network *"in Italia ha pesato moltissimo come fattore di indirizzo e di circoscrizione dei confini del mestiere della sostenibilità"*.

Da chi assume ruoli di leadership interna, la fase di consolidamento associativo

viene letta come un passaggio di maturazione identitaria. Il past president **Fulvio Rossi** ricorda l'ingresso nel network come risposta a *"una necessità di non sentirsi soli"* in un'avventura manageriale nuova, in un contesto in cui *"non c'erano altri riferimenti consolidati"* e il confronto fra pari diventa condizione per costruire un'identità professionale condivisa.

Rossella Sobrero - tra le prime ad aderire e per sei anni nel Consiglio Direttivo - sottolinea come il CSR Manager Network nasca come **luogo in cui si incontrano aziende, consulenti ed enti del terzo settore, in una "contaminazione positiva" tra figure interne ed esterne alle imprese**. Nel racconto, la formalizzazione in associazione autonoma non rompe ma rafforza questa trama: l'autonomia giuridica consente di *"acquisire una sua identità propria e una sua autonomia anche gestionale"* - osserva Sebastiano Renna - *"Preservando però il legame strutturale con la ricerca universitaria."*

Con l'evoluzione del quadro normativo e l'emergere dell'Agenda 2030, le testimonianze convergono nel descrivere un cambio di passo che investe sia il ruolo dei sustainability manager nelle imprese, sia la funzione del Network. Renna individua nel periodo del Green Deal europeo *"un cambio di passo importante, quando hanno cominciato a entrare in pipeline tutta una serie di direttive e a diventare fondamentale*

Il network consente di condividere le migliori pratiche, di confrontarsi sulle strategie ma anche le tattiche da usare per far entrare nelle imprese il concetto di sostenibilità a tutto campo

Enrico Giovannini

"il network in Italia ha pesato moltissimo come fattore di indirizzo e di circoscrizione dei confini del mestiere della sostenibilità"

Roberto Zangrandi

[...] avere delle bussole per poter interpretare le modalità applicative".

Enrico Giovannini, osservatore privilegiato dalla prospettiva di ASviS, legge la stessa transizione sul versante delle imprese: le funzioni CSR, inizialmente

“collocate nelle relazioni istituzionali o nella comunicazione e ancillari rispetto al core business”, diventano progressivamente funzioni strategiche “a diretto riporto dell'amministratore delegato”, chiamate ad accompagnare “tutta l'impresa alla trasformazione”. In questo processo, il network “consente di condividere le migliori pratiche, di confrontarsi sulle strategie ma anche le tattiche da usare per far entrare nelle imprese il concetto di sostenibilità a tutto campo e contribuisce a diffondere un approccio sistemico”.

Anche **Fulvio Rossi** richiama il valore della dimensione relazionale in questa fase: la community diventa il luogo in cui si costruisce, per gradi, una *“identità condivisa sulla sostenibilità”* e si sperimentano forme di rappresentanza professionale, con momenti di visibilità internazionale come il riconoscimento del network quale capitolo italiano del WBCSD o la fondazione e la direzione, per i primi anni, del network europeo EASP⁴.

Le voci raccolte illuminano inoltre il significato profondo del rebranding in



È il luogo in cui si costruisce, per gradi, un'identità condivisa sulla sostenibilità

Fulvio Rossi

Sustainability Makers e della successiva trasformazione in ETS. Rossella Sobrero, che partecipa attivamente al dibattito sul nome, spiega l'esigenza di *“connotarci come quelli del fare, non solo del parlare”*, interpretando “Makers” come espressione di un posizionamento operativo e orientato all'impatto; allo stesso tempo, sottolinea come l'associazione mantenga la propria specificità nel *“fare rete tra i professionisti”*, diversamente da altre realtà focalizzate sulle organizzazioni. **Barbara Cimmino**, entrata nel network in anni più recenti, legge Sustainability Makers come **uno spazio indispensabile di confronto in un “campo di gioco non definito in cui non c'è altra possibilità che quella di essere tutti insieme in associazione per capire, poi dopo, come confrontarsi e cosa fare”**.

Dal punto di vista delle partnership, l'Onorevole **Mauro Del Barba** definisce il rapporto tra Assobenefit e Sustainability Makers *“sinergico”*, perché il network fornisce **“persone iper-informate, iper-competenti” che traducono nel quotidiano aziendale i concetti promossi dalle associazioni d'impresa**, diventando “mattoni” fondamentali per costruire un cambiamento di sistema.

Infine, le testimonianze di chi ha ruoli esterni ma una conoscenza approfondita dell'associazione aiutano a collocare Sustainability Makers nel più ampio ecosistema italiano della sostenibilità. Per Rossella Sobrero, non esistono *“competitor diretti con un posizionamento così preciso”*, perché l'originalità del network risiede nel far *“crescere la professionalità di chi partecipa”* più che nel rappresentare le

⁴ EASP: <https://www.europeanasp.eu/>

organizzazioni. Barbara Cimmino, dal canto suo, riconosce che l'associazione *"lavora bene sulla formazione di un'idea comune"* all'interno della comunità professionale. Enrico Giovannini, infine, mette in luce come i membri di Sustainability Makers contribuiscano in modo significativo all'attività di **advocacy** svolta da ASviS: la presenza dei professionisti del network nei gruppi di lavoro permette di portare *"all'esterno una serie di problematiche"* vissute nelle imprese e rafforza la capacità dell'alleanza di connettere dimensione tecnica e dimensione politica.

In questo racconto corale, Sustainability Makers appare dunque come un organismo in continua trasformazione, la cui storia si intreccia con le traiettorie professionali e personali dei suoi membri: un luogo in cui i pionieri trovano riconoscimento e confronto, le generazioni successive affinano strumenti e competenze per governare la complessità normativa, e i partner esterni individuano un interlocutore capace di tradurre linguaggi diversi - accademici, manageriali, istituzionali - in pratiche condivise di sostenibilità, andando a rappresentare la voce dei professionisti e le professioniste della sostenibilità in Italia.

Struttura e governance: indicatori chiave

L'analisi degli indicatori strutturali e di governance dell'ente restituisce una fotografia dell'evoluzione organizzativa e della capacità istituzionale maturata nel tempo. A partire da una base associativa contenuta e da una struttura gestionale inizialmente leggera, l'ente ha progressivamente rafforzato i propri asset fondamentali: numero di associati e organizzazioni rappresentate, risorse economiche derivanti dalle quote associative, composizione e operatività del Consiglio Direttivo, struttura del personale interno ed esterno e accreditamenti istituzionali.

L'andamento di questi indicatori riflette una **traiettoria di crescita solida e coerente**, che testimonia un progressivo consolidamento del ruolo dell'ente come attore di riferimento nel proprio ambito.

I dati riportati nelle sezioni seguenti documentano nel dettaglio tali dinamiche, illustrando i principali trend evolutivi intercorsi tra il 2006 e il 2025.

Le sezioni analizzate sono le seguenti:

- Base associativa e governance
- Formazione e capacity building
- Produzione di conoscenza e ricerca
- Advocacy e relazioni istituzionali
- Networking
- Comunicazione e digitale

Base associativa e
governance

Formazione e
capacity building

Produzione di
conoscenza e
ricerca

Advocacy e
relazioni istituzionali

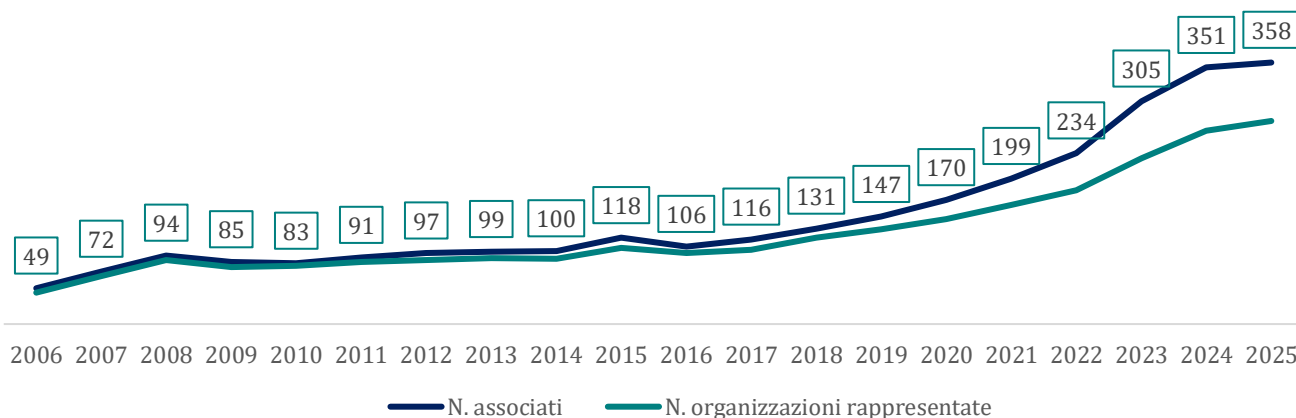
Networking

Comunicazione e
digitale

Base associativa e governance

Nel corso di quasi vent'anni, SM ha registrato una **crescita costante e significativa** sotto diversi profili, come evidenziato in Figura 18. Il numero di associati è passato dai 49 del 2006 ai 358 del 2025, con un incremento pari a circa il 630%. Un'evoluzione analoga si osserva nel numero delle organizzazioni rappresentate, cresciute da 43 a 278 nello stesso periodo. La stabilizzazione del numero degli associati dell'ultimo anno è dovuta alle recenti modifiche del regolamento, che hanno introdotto requisiti più stringenti per la valutazione dei candidati.

Figura 18 - trend del N. di associati a SM e delle organizzazioni rappresentate



Per quanto riguarda la governance, la composizione del Consiglio Direttivo è rimasta stabile nel tempo, oscillando tra 7 e 9 membri. Tuttavia, l'impegno operativo del Consiglio è aumentato: negli anni più recenti si osserva una media di 8-10 riunioni l'anno, con un impegno complessivo che ha raggiunto le 16-20 ore, segnale di una governance più attiva e strutturata. Un'evoluzione importante si riscontra anche nella struttura operativa. Fino al 2020 l'ente non disponeva di personale interno a tempo pieno, ma a partire dal 2021 si registra la presenza stabile di una risorsa interna. I collaboratori esterni, invece, si mantengono costanti nel tempo, intorno alle cinque unità, a conferma di un modello operativo che combina un nucleo interno nascente con un supporto esterno consolidato.

Base associativa e governance

Formazione e capacity building

Produzione di conoscenza e ricerca

Advocacy e relazioni istituzionali

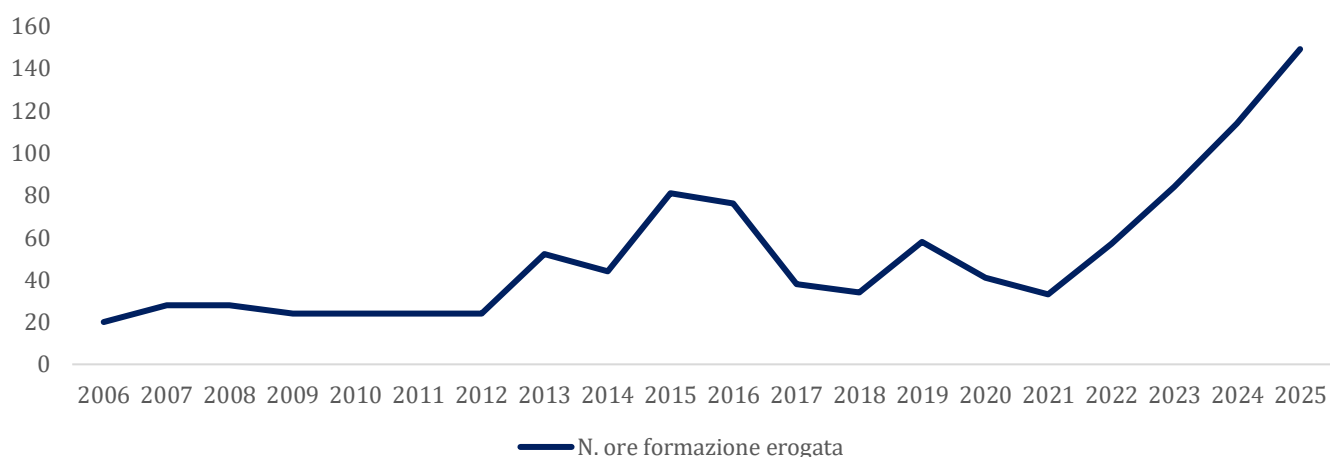
Networking

Comunicazione e digitale

Formazione e capacity building

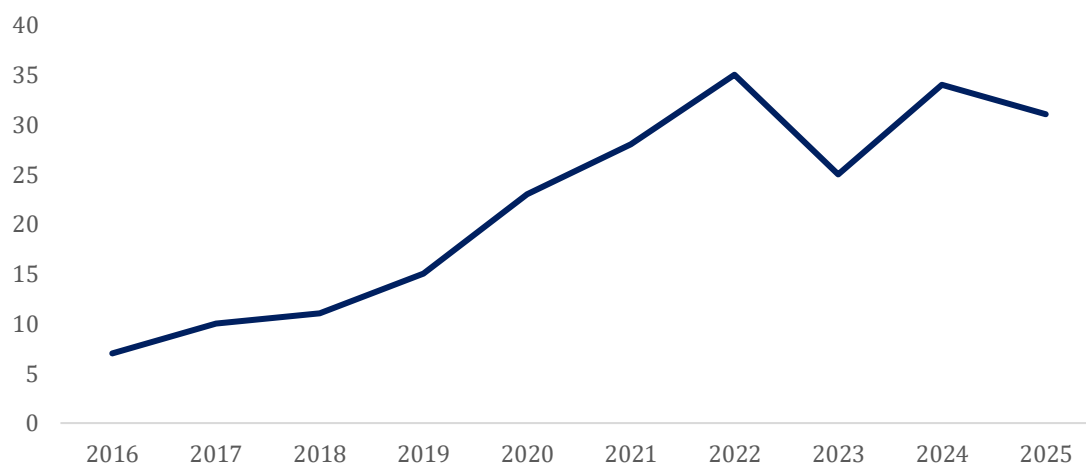
Nel corso degli anni, l'attività formativa ha subito un'evoluzione profonda, testimoniata da una **crescita costante sia in termini quantitativi che qualitativi**. Nel 2006, il monte **ore di formazione** si attestava su un valore piuttosto contenuto ma con il tempo si è assistito a un'espansione significativa (figura 19).

Figura 19 - N. ore formazione erogata



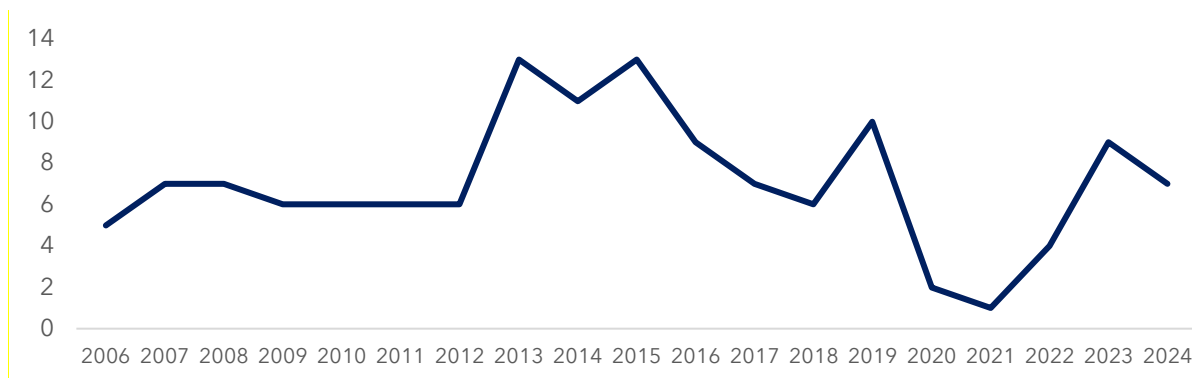
A partire dal 2016, si afferma progressivamente l'utilizzo dei **webinar** per gli associati e i loro colleghi, con una partecipazione media sempre crescente fino agli 86 utenti raggiunti nel 2025. Tutti i webinar vengono registrati e sono successivamente reperibili nell'area del sito riservata agli associati (figura 20).

Figura 20 - N. webinar



Anche gli incontri in presenza mostrano un'evoluzione significativa e registrano anche un aumento della partecipazione, con una media di circa 74 partecipanti per evento (Fig. 21). Le presentazioni utilizzate durante i **workshop** sono rese disponibili nell'area riservata del sito, accessibile agli associati.

Figura 21 - N. workshop in presenza



Un ulteriore tassello dell'offerta formativa è rappresentato dagli **incontri a piccoli gruppi**, introdotti nel 2015 e i corsi di formazione approfondita introdotti nel 2024. Costituiscono una costante anche i tavoli di lavoro: con una media di 3-4 attivi ogni anno, questi spazi favoriscono il confronto interno e la costruzione di strategie condivise, rivelandosi cruciali per il rafforzamento delle competenze, soprattutto in relazione a tematiche emergenti.

Per dare maggiore scelta ai propri associati sui percorsi formativi, Sustainability Makers attiva **convenzioni** con diverse università ed enti formatori che comportano fee di partecipazione agevolate per i membri SM (Figura 22).

Figura 22 - Convenzioni attive con enti formativi

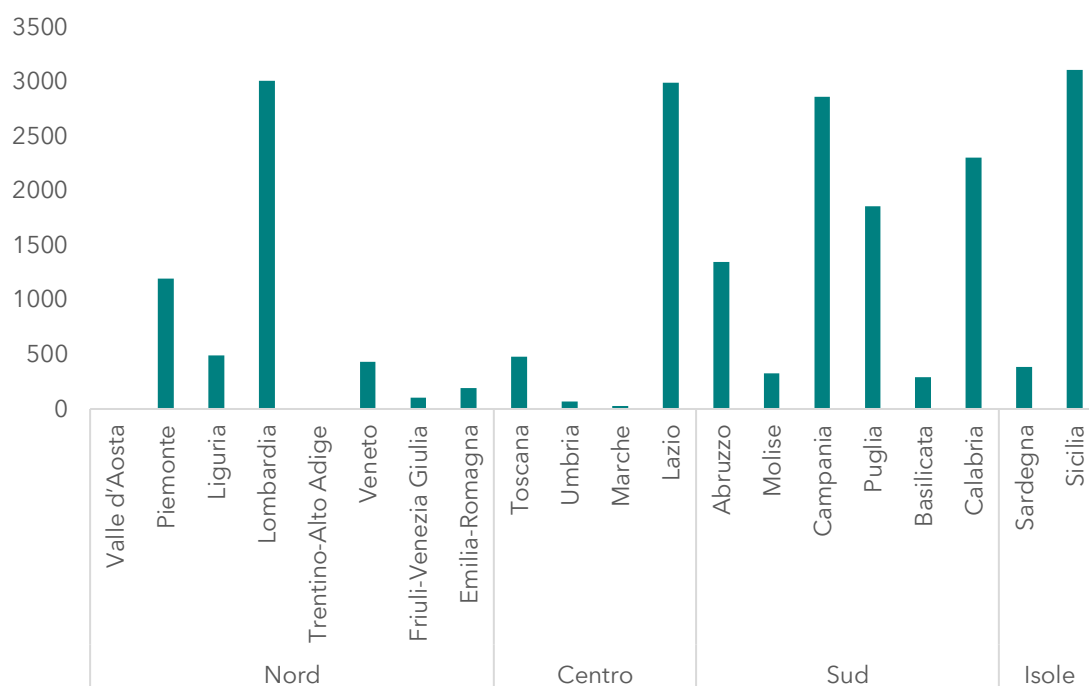


A partire dal 2023, SM ha inoltre organizzato sulla piattaforma Educazione Digitale un percorso gratuito di otto video-lezioni sulla sostenibilità in azienda⁵ rivolto agli studenti e alle studentesse delle scuole superiori, valido per l'ottenimento dei crediti ministeriali nell'ambito **del Percorso per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO)**. Il progetto è stato reso possibile grazie al contributo della Fondazione KPMG Italia. Dal 2023 a oggi hanno preso parte al percorso

⁵ La sostenibilità in azienda e i suoi obiettivi; la sostenibilità ambientale; la nuova figura del sustainability manager; la sostenibilità verso le risorse umane; le certificazioni; la comunicazione della sostenibilità; il bilancio di sostenibilità; la valutazione di impatto.

complessivamente 21.475 studenti, con una distribuzione territoriale che coinvolge la maggior parte delle regioni italiane (Fig. 23).

Figura 22 - Distribuzione degli studenti iscritti al PCTO per macro area geografica e regione (2023-2025)



Sempre nel 2023, su sollecitazione di alcuni associati che segnalavano limitate conoscenze e competenze di sostenibilità nelle aziende della loro catena di fornitura, è stato sviluppato un **percorso di formazione gratuito dedicato alle persone che nelle piccole e medie imprese non associate** presidiano i temi della sostenibilità. Il percorso, accessibile tramite candidatura, prevede otto incontri in streaming tenuti da esperti e affronta in modo strutturato gli ambiti chiave della gestione della sostenibilità in azienda: sostenibilità e competitività (strategie e gestione); comunicazione e stakeholder engagement; rendicontazione; certificazioni; rating ESG e accesso al sistema creditizio; economia circolare; misurare la sostenibilità dei prodotti (LCA e sue applicazioni); aspetti giuridici della sostenibilità. In tre edizioni sono stati così formati **353** professionisti.

Base associativa e governance

Formazione e capacity building

Produzione di conoscenza e ricerca

Advocacy e relazioni istituzionali

Networking

Comunicazione e digitale

Produzione di conoscenza e ricerca

Dal 2006 al 2025, l'attività di SM si è contraddistinta per una **continua e qualificata produzione scientifica e documentale**, evidenziando un impegno costante nella diffusione di conoscenze e nell'approfondimento empirico e teorico delle tematiche

di riferimento. Le ricerche investono diversi aspetti della sostenibilità, combinando rigore metodologico e rilevanza pratica.

Tabella 16- Elenco ricerche.

ANNO	TITOLO
2007	PMI e CSR
2008	Il ruolo del CSR Manager
2009	CSR & Operations
2010	CSR Manager e Direttore del personale
2011	Rendicontazione oltre il dato finanziario: dalle imprese al sistema statistico nazionale
2012	La professione della CSR in Italia
2013	CdA e politiche di sostenibilità
2014	"Identità e prospettive istituzionalizzazione CSR manager" vs "Internal Social Start-up"
2015	Le unità di CSR nelle grandi imprese italiane
2015	Laboratori welfare e supply chain con problemi coinvolgimento aziende
2015	L'analisi di materialità. Implementazione, impatti e futuri sviluppi
2017	CdA e politiche sostenibilità (ii edizione)
2018	Database DNF e osservatori governance + professione sustainability manager
2019	CdA e politiche sostenibilità (iii edizione)
2019	Senior managers of sustainability and corporate social responsibility in Europe
2020	La sostenibilità come professione Competenze ed esperienze per lo sviluppo delle imprese
2021	Osservatorio "Governance della sostenibilità" (iv edizione)
2021	Lavoro e Tecnologie Digitali - La Voce della Sostenibilità
2022	Dinamiche intra-organizzative, partnership pubblico-privato, professioni sostenibilità
2022	Sustainability Career Compass - ed.1
2023	Osservatorio "Governance della sostenibilità" (v edizione)
2023	Lavoro: le competenze di sostenibilità richieste dalle aziende europee
2023	The quest for sustainability: which competencies are sought by companies?
2024	Sustainability Career Compass - ed. 2
2024	Le professioni della sostenibilità: unità organizzative e profili emergenti
2024	Sostenibilità e innovazione: dalla visione all'azione
2025	Intelligenza artificiale al servizio della sostenibilità

A partire dal 2019, SM attiva per i propri associati il servizio di segnalazioni delle consultazioni aperte su tematiche di sostenibilità per consentire ai propri membri di contribuire attivamente al dibattito pubblico e politico. Con il medesimo scopo, si mantiene costante la pubblicazione di sintesi e aggiornamenti normativi

Nel loro insieme, queste dinamiche testimoniano il consolidamento del ruolo dell'ente come **knowledge hub, capace di coniugare rigore scientifico, capacità di analisi normativa e vocazione all'advocacy, rafforzando il proprio contributo alla formazione e allo sviluppo del settore di riferimento.**

Base associativa e governance

Formazione e capacity building

Produzione di conoscenza e ricerca

Advocacy e relazioni istituzionali

Networking

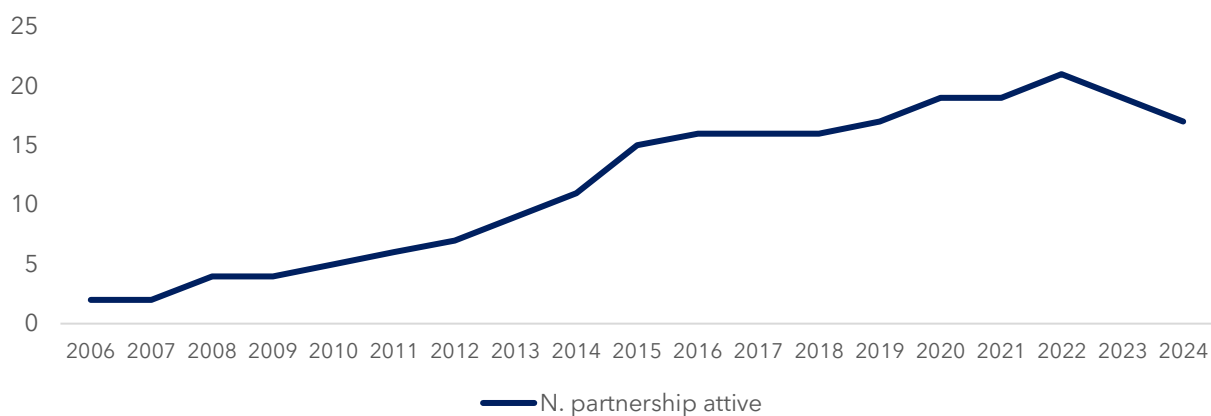
Comunicazione e digitale

Advocacy e relazioni istituzionali

Negli ultimi anni, SM ha **rafforzato la propria attività di relazioni istituzionali**. Uno tra i segnali più chiari è rappresentato dall'incremento di **position paper** prodotti e trasmessi alle istituzioni competenti, in ambito nazionale ed europeo, mediante incontri mirati, organizzati grazie al supporto di un partner specializzato.

L'impegno in attività di advocacy a vari livelli trova conferma nella **media di 19 partnership attive** registrata negli ultimi cinque anni e nelle **17 partnership attive** del 2025, evidenziando la capacità dell'Ente di costruire e mantenere relazioni strategiche.

Figura 23 - N. partnership attive



Base associativa e governance

Formazione e capacity building

Produzione di conoscenza e ricerca

Advocacy e relazioni istituzionali

Networking

Comunicazione e digitale

Networking

Negli ultimi anni SM ha significativamente **ampliato e consolidato la propria presenza all'interno di reti nazionali e internazionali**, rafforzando il proprio ruolo nel panorama istituzionale e associativo.

Tale partecipazione non è meramente formale: in più occasioni SM ha assunto ruoli strategici nelle principali reti di riferimento, contribuendo alla governance e al coordinamento delle attività e ottenendo un riconoscimento esplicito del proprio

valore da parte dei partner. In questa traiettoria si collocano due passaggi chiave: nel 2016 l'Ente rafforza la propria dimensione internazionale diventando **Global Partner per l'Italia nel World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)**, quale punto di raccordo con la rete globale di imprese impegnate nella sostenibilità; nel 2017 **contribuisce alla nascita e aderisce all'European Association of Sustainability Practitioners (EASP)**, svolgendo anche funzioni di coordinamento. Nel complesso, tali sviluppi consolidano il posizionamento di Sustainability Makers nel dibattito italiano ed europeo.

La partecipazione a queste reti si traduce in un coinvolgimento operativo stabile, con una presenza media compresa tra 20 e 30 incontri di rete all'anno e un numero costante di contributi presentati. Tale impegno non costituisce soltanto un'occasione di visibilità, ma rappresenta un canale strutturato di apprendimento reciproco, di scambio di buone pratiche e di rafforzamento delle relazioni collaborative.

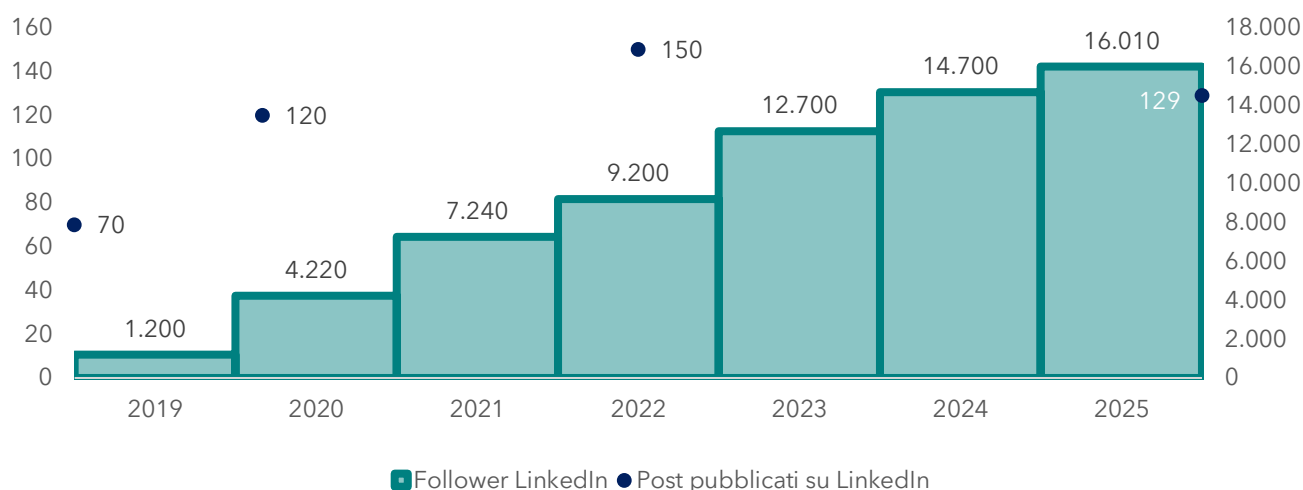


Comunicazione e digitale

I dati relativi ai canali di comunicazione digitale mostrano un **rafforzamento netto della capacità di SM di produrre e distribuire contenuti e, di conseguenza, di costruire una comunità attorno alla propria identità e ai propri temi**.

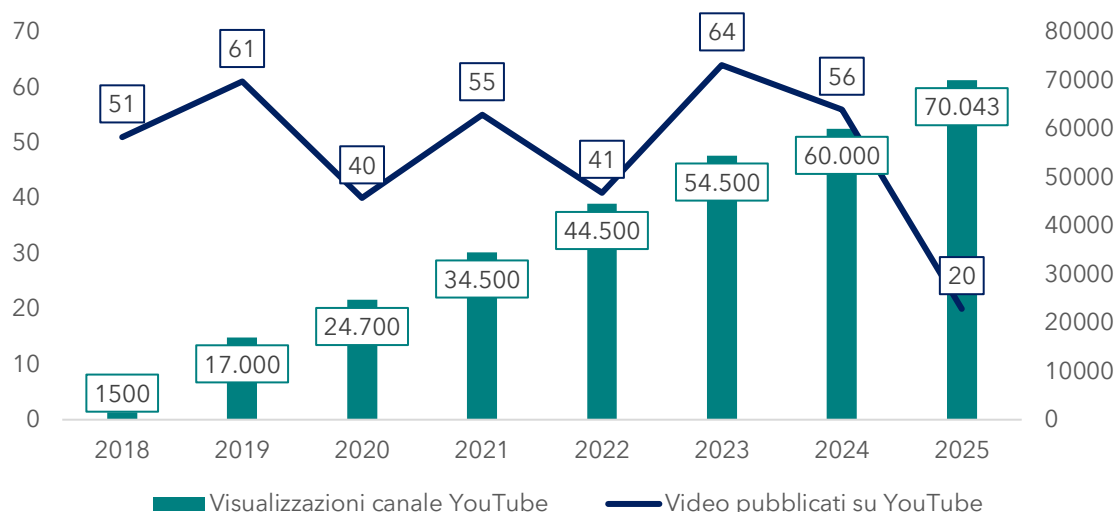
Per quanto riguarda **LinkedIn**, tra il 2019 e il 2025 si registra un incremento estremamente significativo sia in termini di audience che di attività editoriale. La base follower passa da circa 1.200 nel 2019 a oltre **16.010** nel 2025 (Figura 24), evidenziando un'espansione di un ordine di grandezza superiore. Il canale, inizialmente utilizzato come strumento di diffusione e visibilità, diventa nel tempo un riferimento riconosciuto e autonomamente attrattivo. In altri termini, LinkedIn cessa di essere un semplice veicolo informativo e assume la funzione di spazio di legittimazione pubblica dell'ente presso una platea qualificata di professionisti, imprese e interlocutori istituzionali.

Figura 24 – Attività sul social network LinkedIn



Un andamento analogo – ma con una temporalità leggermente diversa – si osserva nel caso di **YouTube**. Dal 2018 al 2025 le visualizzazioni annuali crescono da circa 1.500 a oltre **70.000** (Figura 25). Anche in questo caso la crescita conosce un punto di svolta tra il 2020 e il 2021: a partire da quel biennio, si consolida una produzione sistematica di contenuti audiovisivi (tra 40 e oltre 60 video pubblicati all'anno fino al 2024), che alimenta un incremento costante della fruizione. È particolarmente interessante notare che nel 2025, pur a fronte di un calo del numero di nuovi video pubblicati (20 nell'anno), le visualizzazioni complessive continuano ad aumentare. L'elemento di maggiore rilievo diacronico è dunque la transizione del canale da strumento di erogazione formativa "in tempo reale" ad archivio strutturato di risorse: la library prodotta negli anni precedenti continua a generare attenzione e accessi anche a produzione rallentata. Questo fenomeno è coerente con quanto osservato sul piano formativo: a partire dalla stagione pandemica, **i contenuti digitali assumono un ruolo centrale nella strategia di capacity building dell'ente e vengono progressivamente riposizionati come patrimonio informativo pubblico, e non solo come servizio ai soci.**

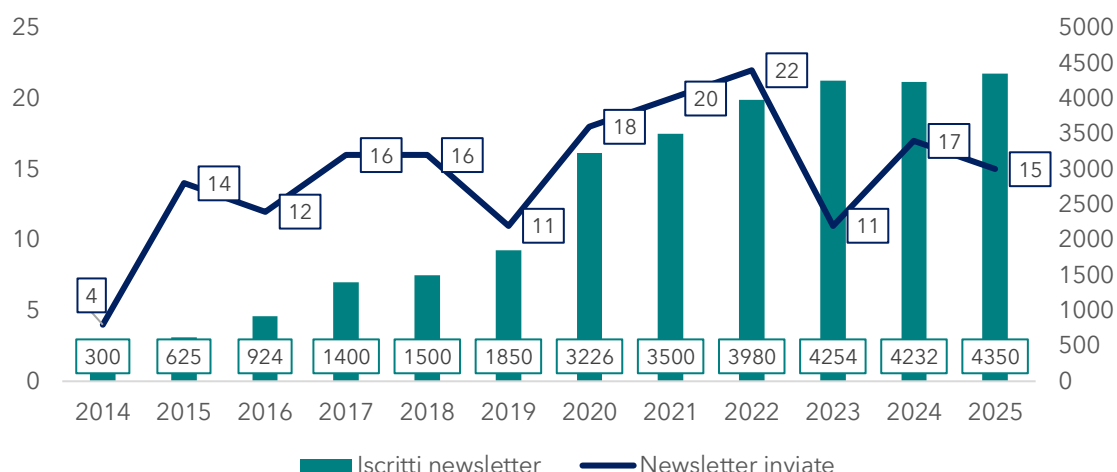
Figura 25 - Attività sul canale YouTube



La **newsletter** rappresenta il terzo asse della trasformazione comunicativa e relazionale e consente di osservare l'evoluzione nella costruzione di una comunità fidelizzata. A partire dal 2014, quando gli iscritti risultano ancora contenuti (circa 300), si assiste a un incremento continuo che conduce a oltre 4.300 iscritti nel 2025 (Figura 26). Il salto più marcato si colloca tra il 2019 e il 2021, periodo in cui la base di destinatari quasi raddoppia.

Parallelamente, varia la frequenza dell'invio: da uno strumento inizialmente utilizzato in modo irregolare, la newsletter si configura progressivamente come un canale informativo stabile, con picchi di 20-22 invii annui (2021-2022). A questa fase segue l'adozione di un'unica newsletter mensile, rispetto alla quale si registra un dato di engagement medio particolarmente positivo, superiore al 41% negli ultimi tre anni. Anche in questo caso è osservabile un fenomeno di maturazione organizzativa: l'associazione comunica in forma istituzionalizzata secondo una cadenza di aggiornamento periodico, in particolare su aspetti normativi e di policy, a beneficio sia degli associati sia di una platea via via più ampia di stakeholder esterni.

Figura 26 - Attività newsletter



Considerati nel loro sviluppo longitudinale, gli indicatori presentati restituiscono dunque una dinamica coerente. Nella fase iniziale l'azione comunicativa appare prevalentemente funzionale a supportare la dimensione formativa. Negli anni successivi – in particolare dal 2019 in avanti, con un'accelerazione tra il 2020 e il 2022 – tali canali assumono un ruolo strategico nella definizione della presenza pubblica dell'ente. Nell'ultima fase (2023-2025) questa presenza non solo si consolida, ma produce effetti auto-rinforzanti: gli strumenti digitali generano visibilità, la visibilità genera audience, e l'audience stessa diventa una leva di riconoscimento e influenza.

In termini analitici, l'evoluzione diacronica descritta mostra che **la comunicazione non va più letta come funzione accessoria, ma come componente strutturale della capacità istituzionale dell'ente**. LinkedIn rafforza la legittimazione presso interlocutori professionali; YouTube estende la funzione di produzione e circolazione di conoscenza specialistica oltre i confini associativi; la newsletter consolida una relazione continuativa e qualificata con la comunità di riferimento. Nel loro insieme, questi canali configurano una infrastruttura comunicativa che diventa parte della stessa architettura organizzativa, al pari degli elementi di governance formale.

VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE

La presente sezione del rapporto raccoglie e interpreta i risultati delle indagini valutative condotte da Human Foundation su **tre gruppi di destinatari delle attività di SM**: le persone associate a Sustainability Makers; i/le professionisti/e che, pur non aderendo formalmente a SM, hanno preso parte in modo occasionale a sue iniziative ("Non associati"); i/le partecipanti al Percorso PMI non associati a SM. L'obiettivo è stimare l'impatto generato dall'azione di Sustainability Makers su tre direttrici complementari:

- lo sviluppo di conoscenze e competenze sulla sostenibilità;
- la traduzione di tali conoscenze in pratiche, strumenti e cambiamenti organizzativi;
- la capacità di attivare reti, scambi e collaborazioni all'interno e all'esterno delle imprese e delle comunità professionali coinvolte.

Nel loro insieme, le tre survey consentono di leggere Sustainability Makers non solo come fornitore di contenuti, ma come infrastruttura abilitante.

PER LE PERSONE ASSOCIATE A SM

l'associazione svolge funzioni di consolidamento professionale, standardizzazione di linguaggi e riconoscimento di una comunità di pratica della sostenibilità.

PER LE PERSONE NON ASSOCIATE A SM

l'associazione rappresenta un punto di accesso alla sostenibilità come campo professionale e culturale, cioè a un luogo in cui è possibile informarsi, orientarsi, cominciare a tradurre concetti in pratica e, in parte, iniziare a costruire reti.

PER LE PERSONE NON ASSOCIATE FRUITRICI DEL PERCORSO PMI

L'associazione agisce come dispositivo di accompagnamento strategico e organizzativo, capace di incidere (in misura variabile) sulla consapevolezza, sulle competenze, sulle motivazioni interne, nonché sull'avvio di veri e propri cambiamenti strutturali.

La lettura incrociata di questi tre livelli permette di restituire un quadro non soltanto dell'impatto formativo, ma anche del potenziale trasformativo e relazionale di SM nel sostenere l'evoluzione della sostenibilità come pratica organizzativa e come infrastruttura di sistema.

Analisi valutativa sulle persone associate a SM

Il profilo

Il profilo degli associati e delle associate che hanno preso parte alla survey restituisce l'immagine di una comunità professionale fortemente caratterizzata dalla funzione manageriale e da una significativa maturità anagrafica. Dal punto di vista del ruolo ricoperto, la grande maggioranza dei rispondenti si identifica infatti nella figura del **Sustainability Manager**, che rappresenta oltre quattro quinti del campione complessivo (Tabella 1).

Tabella 1 Ruolo professionale ricoperto dagli intervistati in valore assoluto e in valore percentuale

Ruolo professionale	Valori in Percentuale
Sustainability Consultant	10,7
Sustainability Manager	86,2
Sustainability Specialist	3,1
Totale complessivo	100

La quota più consistente dei partecipanti (Tabella 2) è costituita da persone entrate nel Network in un periodo relativamente recente (1-3 anni: 43,4%), mentre le fasce di più lunga permanenza (oltre 10 anni) e di più recente adesione (meno di 1 anno) presentano valori analoghi, intorno al 14%, delineando quindi un campione equilibrato tra membri consolidati e nuovi ingressi.

Tabella 2 - Anzianità associativa espressa in valori assoluti e in percentuale

Anni di appartenenza al network	Numero rispondenti	Valori in percentuale
Meno di 1 anno	22	13,8
1-3 anni	69	43,4
4-6 anni	29	18,2
7-10 anni	16	10,1
Più di 10 anni	23	14,5
Totale	159	100

La composizione per tipologia di adesione (Tabella 3) evidenzia infine una netta prevalenza dei rappresentanti di grandi imprese (63,5%), seguiti dalle aziende fornitrici di servizi connessi alla sostenibilità (16,4%); più contenuta è la presenza di rappresentanti di PMI (8,8%) e del non profit (5%).

Tabella 3 - Tipologia di adesione degli intervistati espressa in valori assoluti e in percentuali

Tipologia di adesione	Valori in percentuale
Rappresentante di grande azienda	63,5
Rappresentante azienda fornitrice di servizi	16,4

Tipologia di adesione	Valori in percentuale
Rappresentante di PMI	8,8
Libero professionista	6,3
Rappresentante organizzazione non profit	5
Totale	100

Nei paragrafi che seguono è esposta l'analisi valutativa sulle persone associate in relazione ai seguenti aspetti:

- 1. Sviluppo professionale individuale**
- 2. Impatti indiretti sull'organizzazione**
- 3. Impatti su stakeholder esterni**
- 4. Cultura della sostenibilità e advocacy di sistema**
- 5. Giovani e educazione**





Sviluppo professionale individuale

La dimensione dello sviluppo professionale è stata analizzata considerando alcuni ambiti ritenuti strategici per i professionisti e le professioniste della sostenibilità: acquisizione di competenze e conoscenze aggiornate, accesso a buone pratiche nazionali e internazionali, opportunità di networking, possibilità di ampliare il proprio ruolo e la propria capacità di advocacy all'interno dell'organizzazione di appartenenza.

Come riportato nella Tabella 4, le valutazioni più positive riguardano gli aspetti conoscitivi e formativi. Il **56%** degli intervistati dichiara di aver acquisito **nuove competenze tecniche e specialistiche** in tema di sostenibilità grazie alla partecipazione alle attività del Network, mentre solo una quota residuale (2,5%) nega qualsiasi effetto. Ancora più elevata è la percentuale di coloro che riconoscono **un aumento della consapevolezza rispetto alle best practice italiane ed estere (oltre il 61%)**, confermando la funzione di Sustainability Makers come luogo di scambio professionale e di circolazione di esperienze operative.

Particolarmente rilevante è anche la funzione di **aggiornamento continuo: più del 70%** dei rispondenti afferma di aver trovato nel Network uno stimolo a mantenersi informato attraverso ricerche, pubblicazioni e materiali messi a disposizione dall'associazione. Si tratta di un elemento coerente con il posizionamento di SM, che fonda buona parte delle proprie attività su basi conoscitive strutturate.

La dimensione relazionale mostra, a sua volta, un'incidenza positiva: oltre la metà degli intervistati (circa il **51%**) riconosce che l'adesione ha ampliato le **occasioni di networking e di confronto con realtà differenti**, confermando il ruolo del Network come infrastruttura di connessione tra professionisti della sostenibilità.

Risultano invece meno marcati gli effetti sull'evoluzione del ruolo interno alle organizzazioni. Anche l'affermazione del proprio ruolo professionale e il contributo ad attività di advocacy interne alle rispettive organizzazioni mostrano risultati più contenuti. Questo esito è verosimilmente connesso al fatto che l'attribuzione di responsabilità e ruoli organizzativi dipende da fattori interni alle singole imprese, sui quali il Network può incidere solo indirettamente.

Tabella 4 Aspetti significativi per lo sviluppo professionale individuale espressi in valori percentuali

	Completamente in disaccordo	In disaccordo	Né in disaccordo, né in accordo	In accordo	Completamen te d'accordo
Ho acquisito nuove competenze specialistiche e tecniche in tema di sostenibilità	2,5	17,0	24,5	36,5	19,5
Ho aumentato la consapevolezza sulle best practice italiane ed estere in materia di sostenibilità	1,3	11,3	25,8	40,3	21,4
Ho avuto modo e interesse nell'aggiornarmi tramite ricerche, pubblicazioni e approfondimenti forniti dall'organizzazione	0,6	6,3	18,9	44,0	30,2
Ho avuto la possibilità di fare networking e confrontarmi con altre realtà	7,5	15,1	25,8	27,7	23,9
Ho ampliato le mie responsabilità o ambiti di intervento all'interno della mia organizzazione	23,3	31,4	28,9	13,2	3,1
Ho potuto affermare maggiormente il mio ruolo all'interno dell'organizzazione dove lavoro/con cui collaboro	13,8	32,7	28,9	20,1	4,4
Ho potuto contribuire maggiormente ad attività di advocacy all'interno dell'organizzazione dove lavoro/con cui collaboro	10,1	24,5	39,0	23,3	3,1

L'andamento dei valori medi sintetizzato nella Figura 3 (scala 1-5) conferma tale lettura: l'ambito con il punteggio più elevato è quello relativo allo stimolo all'aggiornamento tramite materiali scientifici (media 3,97), seguito dall'aumento della consapevolezza sulle best practice (3,69) e dall'acquisizione di competenze tecniche (3,53). I punteggi più bassi riguardano invece l'ampliamento delle responsabilità organizzative (2,42), l'affermazione del ruolo (2,69) e il contributo alle attività di advocacy interna alle organizzazioni di riferimento (2,85). Nel complesso, **l'outcome "Sviluppo professionale individuale"⁶ registra una media pari a 3,23 - in scala da 1 a 5 - un valore che risulta trainato soprattutto dalle dimensioni conoscitive e relazionali.**

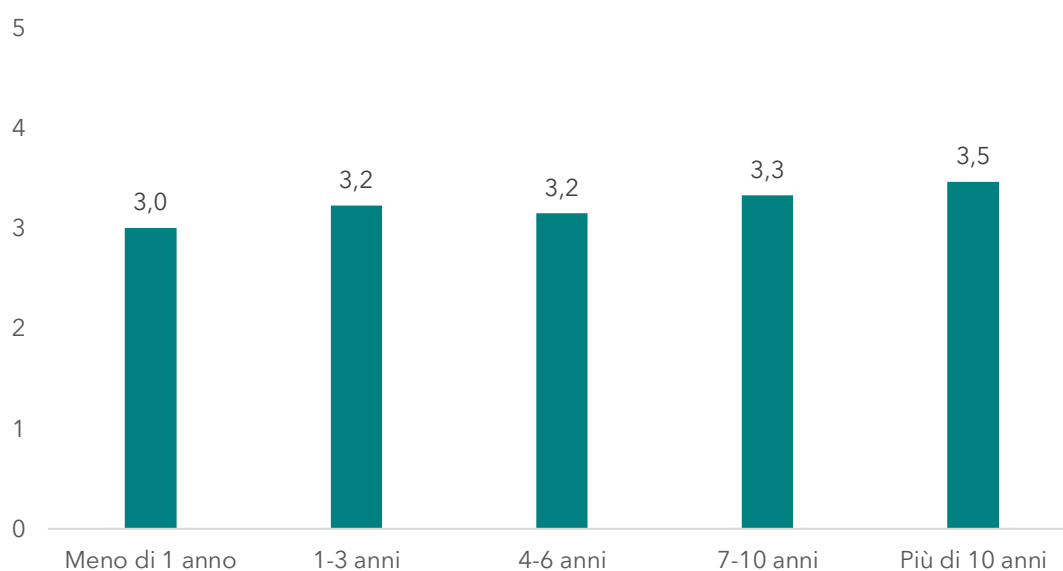
⁶ Per ciascun Outcome è stato costruito un indicatore sintetico calcolando la media aritmetica dei punteggi attribuiti dai rispondenti ai singoli item inclusi in quella dimensione. In questo modo il valore dell'Outcome rappresenta il livello medio percepito rispetto all'insieme degli aspetti considerati.

Figura 3 Valori medi per singoli item e valore medio dell'outcome Sviluppo professionale individuale



Per approfondire il profilo dell'impatto, l'outcome è stato messo in relazione con alcune variabili strutturali del campione. La Figura 4 mostra che la percezione di sviluppo professionale cresce al crescere dell'anzianità associativa.

Figura 4 - Valori medi dell'ambito Sviluppo professionale individuale in relazione all'anzianità di appartenenza al Network



Nel complesso, l'analisi evidenzia che l'adesione a Sustainability Makers produce gli effetti più significativi sulle dimensioni cognitivo-formative (competenze, conoscenze, accesso a pratiche e materiali) e relazionali (networking), mentre incide in misura più limitata sull'evoluzione delle carriere interne. L'intensità dell'impatto cresce con la durata dell'adesione.



Impatti indiretti sull'organizzazione

Per questa dimensione l'attenzione è stata posta sulla capacità delle persone associate di trasferire all'interno del proprio contesto lavorativo conoscenze, pratiche e sensibilità maturate grazie alla partecipazione al network, influenzando così colleghi, processi e livelli decisionali.

La Tabella 5 riporta le frequenze delle sei affermazioni che, congiuntamente, definiscono la dimensione degli impatti indiretti. I risultati mostrano, anzitutto, che l'effetto più riconosciuto riguarda **l'incremento della consapevolezza e della formazione dei colleghi sui temi della sostenibilità: oltre il 40%** dei rispondenti si dichiara d'accordo o pienamente d'accordo, mentre una quota più contenuta (circa il 27%) non rileva un contributo su questa dimensione. Si tratta dell'area in cui il ruolo di "trasmettitore" di conoscenze dell'associato appare più evidente, grazie anche alla possibilità che gli associati hanno di far partecipare loro colleghi ai momenti di formazione online organizzati da SM.

Circa 1 intervistato su 4 dichiara di essere riuscito a introdurre nuove pratiche di sostenibilità all'interno dell'organizzazione, risultato non scontato se si considera la complessità di modificare abitudini consolidate.

Il 27% riconosce di aver rafforzato l'attenzione manageriale e di governance sui temi della sostenibilità, un dato rilevante, in quanto significa essere riusciti nel compito di influenzare le priorità dei vertici aziendali. Analogo andamento si osserva per la capacità di orientare l'organizzazione verso obiettivi di sostenibilità di medio-lungo periodo: il 29% dichiara di aver influito in modo evidente sulla strategia.

Più visibile è l'impatto sulla rendicontazione di sostenibilità: circa il 36% afferma di aver contribuito alla creazione o al miglioramento di processi di reporting, mentre il 34% non rileva effetti. Ciò suggerisce che le conoscenze tecniche e gli standard condivisi nel network trovino più facilmente applicazione in ambiti procedurali e documentali.

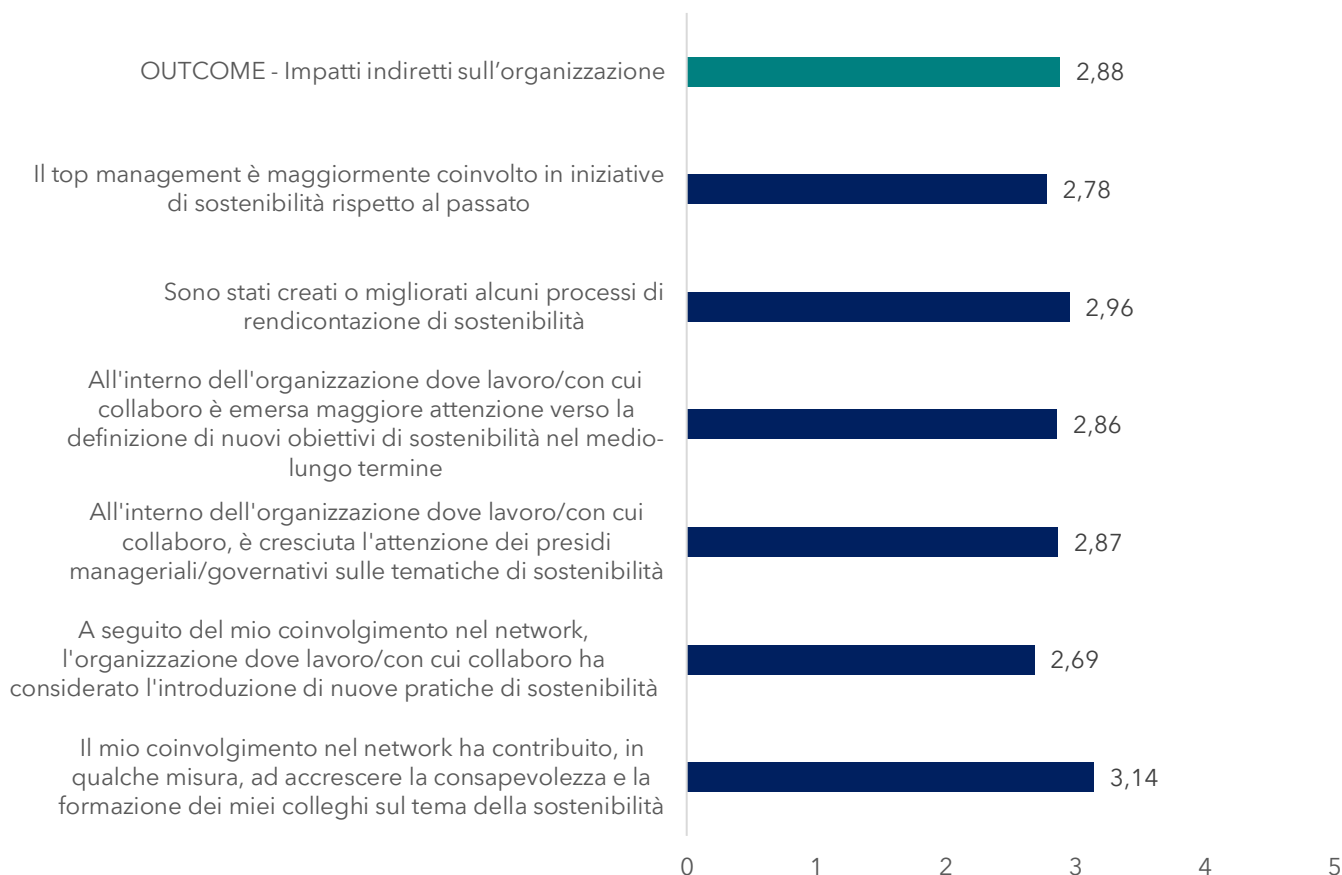
Tabella 5 - Aspetti significativi per la valutazione di impatti indiretti sull'organizzazione dell'associato espressi in valori percentuali

<i>Il mio coinvolgimento nel network ha contribuito, nell'organizzazione dove lavoro/con cui collaboro</i>	Completamente in disaccordo	In disaccordo	Né in disaccordo né in accordo	In accordo	Completamente d'accordo
ad accrescere la consapevolezza e la formazione dei miei colleghi sul tema della sostenibilità	6,3	20,8	32,7	32,7	7,5
all'introduzione di nuove pratiche di sostenibilità	13,8	32,1	30,2	19,5	4,4
alla crescita di attenzione dei presidi manageriali/governativi sulle tematiche di sostenibilità	9,4	26,4	37,1	22,0	5,0
a porre maggiore attenzione verso la definizione di nuovi obiettivi di sostenibilità nel medio-lungo termine	11,3	23,3	36,5	25,8	3,1
a creare o migliorare alcuni processi di rendicontazione di sostenibilità	10,7	23,3	29,6	32,7	3,8
al maggiore coinvolgimento del top management in iniziative di sostenibilità rispetto al passato	11,9	28,3	33,3	22,6	3,8

La sintesi delle medie dei singoli item, riportata nella Figura 6, conferma questa gerarchia: l'aumento della consapevolezza dei colleghi ottiene il valore medio più alto (3,14), seguito dal miglioramento dei processi di rendicontazione (2,96). I punteggi più bassi riguardano l'introduzione di nuove pratiche (2,69) e il maggiore coinvolgimento del top management (2,78). Quest'ultimo dato va letto alla luce del fatto che l'attivazione dei vertici aziendali dipende soprattutto da scelte strategiche interne e da dinamiche di governance proprie di ciascuna organizzazione: si tratta dunque di un ambito su cui l'appartenenza al network e le iniziative di Sustainability Makers possono incidere solo in modo indiretto.

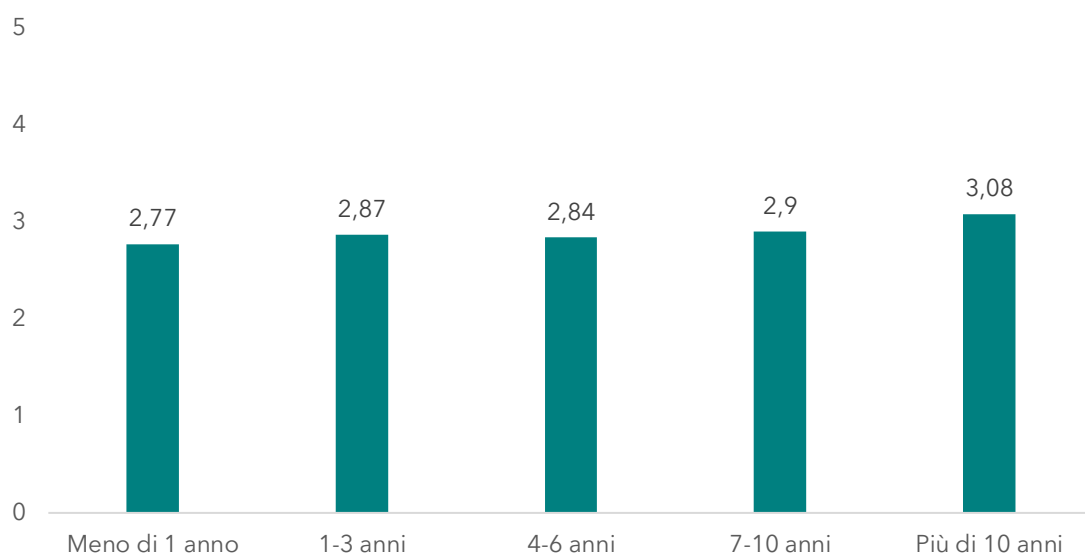
Il valore medio complessivo dell'outcome "Impatti indiretti sull'organizzazione" è pari a 2,88, inferiore quindi a quello registrato per lo sviluppo professionale individuale (3,23): il network risulta più incisivo sulle competenze delle persone che sulle dinamiche interne alle organizzazioni, coerentemente con la sua natura di comunità professionale.

Figura 6 - Valori medi per singoli item e valore medio dell'outcome Impatti indiretti sull'organizzazione degli associati al Network



L'analisi disaggregata per anzianità associativa (Figura 7) mostra un andamento crescente: le persone associate con più di 10 anni di appartenenza riportano il valore medio più elevato (3,08), mentre i newcomers si fermano a 2,77. Ciò indica che gli effetti indiretti tendono a manifestarsi nel lungo periodo, quando l'aderente ha accumulato capitale relazionale e maggiore legittimazione interna.

Figura 7 -Valori medi dell'outcome Impatti indiretti sull'organizzazione in relazione all'anzianità di appartenenza al Network



Nel complesso, l'analisi segnala che l'adesione a Sustainability Makers è in grado di produrre effetti organizzativi indiretti soprattutto su due piani: la diffusione interna della cultura della sostenibilità e il miglioramento dei processi di reporting. Gli impatti più significativi si osservano tra le persone associate da lunga data, tra coloro che operano in contesti organizzativi più snelli (PMI) e in organizzazioni con operatività prevalentemente locale o nazionale.



Impatti su stakeholder esterni

L'indagine sugli impatti sugli stakeholder esterni all'azienda delle persone associate mirava a verificare in che misura la partecipazione alla rete consenta di trasferire verso l'esterno - fornitori, clienti, partner e altri interlocutori - le conoscenze e le pratiche di sostenibilità apprese in ambito associativo.

L'effetto più riconosciuto riguarda il **44% dei rispondenti che dichiara di aver inciso "abbastanza" sull'aumento della consapevolezza degli stakeholder esterni sui temi della sostenibilità insieme a un ulteriore 17,6% che dichiara "molto" e "moltissimo" complessivamente** (Tabella 6). Si tratta quindi di un'influenza che si manifesta soprattutto sul piano informativo e di sensibilizzazione

Più contenuta risulta, invece, la capacità di far sì che l'organizzazione adotti in modo strutturato nelle relazioni con fornitori e clienti pratiche di sostenibilità ispirate o apprese tramite Sustainability Makers: solo un terzo dei rispondenti (33,3%) ritiene di aver inciso in misura almeno discreta. Questa distribuzione segnala la presenza di

barriere organizzative e relazionali al trasferimento di pratiche operative lungo la catena del valore (priorità diverse degli stakeholder, limitata leva contrattuale, tempi decisionali più lunghi).

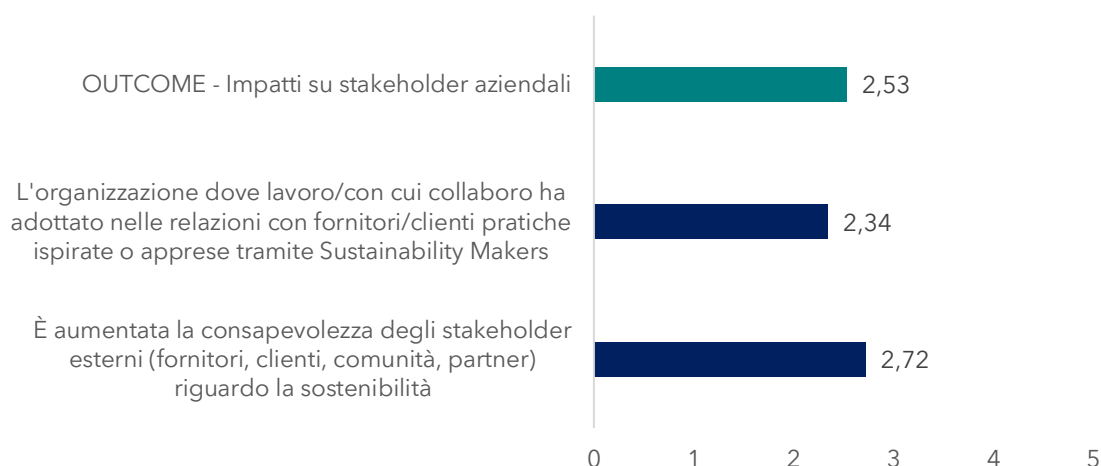
Nel complesso, l'effetto è presente ma eterogeneo e tende a consolidarsi laddove sussistono condizioni organizzative favorevoli.

Tabella 6 - Aspetti significativi per la valutazione di impatti sugli stakeholder aziendali espressi in valori percentuali

	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Moltissimo
È aumentata la consapevolezza degli stakeholder esterni (fornitori, clienti, comunità, partner) riguardo la sostenibilità	9,4	28,9	44	15,7	1,9
L'organizzazione dove lavoro/con cui collaboro ha adottato nelle relazioni con fornitori/clienti pratiche ispirate o apprese tramite Sustainability Makers	17,0	40,9	33,3	8,8	-

La sintesi dei punteggi medi, riportata in Figura 8, conferma tale quadro: l'incremento di consapevolezza degli stakeholder esterni ottiene il valore medio più elevato (2,72), mentre l'adozione di pratiche di sostenibilità nelle relazioni con fornitori e clienti si attesta su un valore più basso (2,34). **Il valore medio complessivo dell'outcome "Impatti su stakeholder aziendali" è pari a 2,53, a indicare un impatto percepito come presente ma non ancora pienamente consolidato, soprattutto sugli aspetti più formalizzati.**

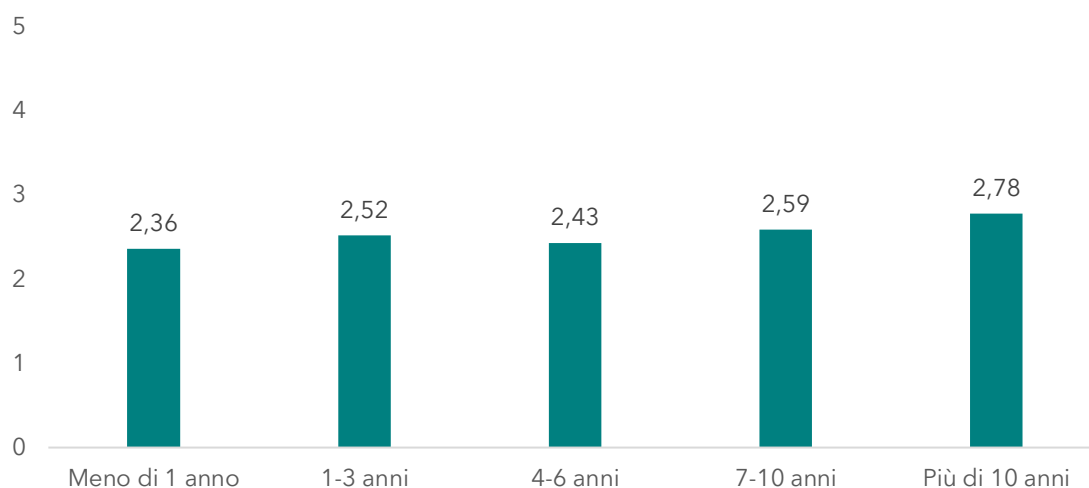
Figura 8 - Valori medi per singoli item e valore medio dell'outcome Impatti su stakeholder aziendali



Per cogliere meglio le condizioni che favoriscono tali effetti, l'outcome è stato messo in relazione con alcune variabili strutturali. La Figura 9 mostra che i valori medi crescono con l'anzianità di adesione: da 2,36 tra chi è nel network da meno di un anno fino a 2,78 tra gli associati da oltre 10 anni. Come già osservato per le altre dimensioni,

l'influenza verso l'esterno sembra consolidarsi nel tempo, man mano che la persona associata, mediante la partecipazione alle attività di SM, rafforza legittimazione e capitale relazionale.

Figura 9 - Valori medi dell'outcome Impatti su stakeholder aziendali in relazione all'anzianità di appartenenza al Network



4

Cultura della sostenibilità e advocacy di sistema

Questa quarta sezione del questionario ha avuto l'obiettivo di valutare quanto SM riesca, attraverso la propria comunità professionale, a far circolare la cultura della sostenibilità e a sostenere azioni di advocacy rivolte al sistema più ampio (istituzioni, media, settore). L'outcome "Cultura della sostenibilità e advocacy di sistema" è stato quindi analizzato su due piani:

- da un lato il coinvolgimento diretto delle persone associate in iniziative di advocacy;
- dall'altro la percezione dell'efficacia dell'associazione nel promuovere pubblicamente i temi ESG e, in misura minore, nell'incidere sui processi normativi.

Coinvolgimento diretto delle persone associate in iniziative di advocacy

Come mostra la Tabella 7, oltre la **metà dei rispondenti (51,6%) dichiara di aver preso parte almeno una volta - anche indirettamente - a consultazioni, tavoli o**

iniziative istituzionali. Si tratta dunque di un coinvolgimento non marginale. La Tabella 8 evidenzia inoltre che il materiale prodotto da SM è ritenuto "abbastanza" interessante per i decisori politici (52,8%) e, includendo i giudizi "molto" e "moltissimo", si arriva a un 64,2% di percezione positiva. Rimane però un'area di miglioramento (35,9%) in cui l'interesse è scarso o nullo, a indicare che la trasferibilità alle agende di policy può essere ulteriormente rafforzata.

Tabella 7 - Partecipazione diretta degli associati a SM a consultazioni pubbliche, proposte di policy o tavoli istituzionali espresso in valori percentuali

	Mai	Raramente	Talvolta	Spesso	Molto spesso
Hai partecipato, anche indirettamente, a consultazioni pubbliche, proposte di policy o tavoli istituzionali come membro di Sustainability Makers?	48,4	21,4	22,6	5,7	1,9

Tabella 8 - Quanto ti sembra che il materiale prodotto da Sustainability Makers sia stato oggetto d'interesse dei decisori politici?

	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Moltissimo
Quanto ti sembra che il materiale prodotto da Sustainability Makers sia stato oggetto d'interesse dei decisori politici?	3,8	32,1	52,8	10,1	1,3

Percezione dell'efficacia dell'associazione nel promuovere pubblicamente i temi ESG

Il quadro è molto positivo: quasi il **74% è d'accordo o pienamente d'accordo con l'affermazione secondo cui SM contribuisce a diffondere la cultura della sostenibilità/ESG** (Tabella 9). Positivo anche il giudizio **sulla capacità di generare visibilità mediatica sui temi della sostenibilità (57,2%** tra d'accordo e pienamente d'accordo). Più contenuta, pur rimanendo complessivamente positiva (38,3%), è la valutazione della capacità del network di favorire modifiche normative o innovazioni di settore tramite attività di advocacy: qui è più elevata la quota di risposte neutrali (35,8%), segno di una percezione meno definita dell'impatto sul piano regolatorio. Questo dato va letto anche alla luce del fatto che l'attività di relazioni istituzionali è stata avviata in modo strutturale nell'ultimo anno e mezzo, un periodo ancora relativamente breve per poter osservare effetti tangibili.

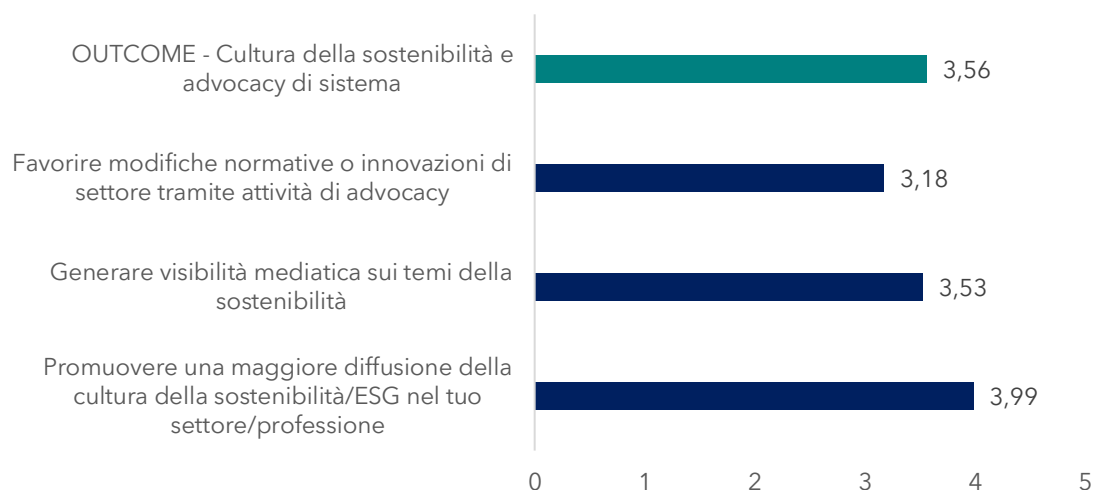
Tabella 9 - Promozione e diffusione della cultura della sostenibilità e advocacy di sistema stimolata da SM

	Completamente in disaccordo	In disaccordo	Né in accordo né in disaccordo	In accordo	Completamente d'accordo
Promuovere una maggiore diffusione della cultura della	2,5	8,8	15,1	34,6	39,0

	Completamente in disaccordo	In disaccordo	Né in accordo né in disaccordo	In accordo	Completamente d'accordo
sostenibilità/ESG nel tuo settore/professione					
Generare visibilità mediatica sui temi della sostenibilità	1,3	17,6	23,9	41,5	15,7
Favorire modifiche normative o innovazioni di settore tramite attività di advocacy	2,5	23,3	35,8	30,8	7,5

Nel tentativo di restituire un valore più sintetico e rappresentativo di questa seconda direttrice dell'outcome "Cultura della sostenibilità e advocacy di sistema" si è proceduto con il calcolo del valore medio di ciascun item (scala 1-5). I valori medi riportati in Figura 11 confermano questa gerarchia: la promozione della cultura della sostenibilità ottiene il punteggio più alto (3,99), seguita dalla visibilità mediatica (3,53), mentre l'incidenza normativa è più bassa (3,18). Il valore medio complessivo dell'outcome si attesta comunque su un livello elevato (3,56), a indicare che gli associati riconoscono a SM una forte capacità di "fare cultura" sulla sostenibilità.

Figura 11 - Valori medi per singoli item e valore medio dell'outcome Cultura della sostenibilità e advocacy di sistema



Nel complesso, dall'analisi di questa sezione emerge che la dimensione in cui Sustainability Makers è percepita come più efficace è la diffusione della cultura della sostenibilità - verso le persone associate e, tramite loro, verso i rispettivi settori professionali - mentre l'impatto sull'advocacy normativa è riconosciuto ma più variabile. I giudizi più positivi provengono dalle persone associate da lunga data e dalle organizzazioni non profit

5

Giovani ed educazione

L'ultima sezione del questionario ha esplorato il contributo delle persone associate a SM alla diffusione della sostenibilità tra le giovani generazioni e, più in generale, la capacità dell'associazione di attivare relazioni educative e collaborative a sostegno dell'impegno giovanile su questi temi. In questo quadro si collocano il primo PCTO digitale sulla sostenibilità in azienda rivolto alle scuole secondarie di secondo grado, nonché le collaborazioni continuative con la community giovanile CSR Natives e con diverse università che, tramite SM, richiedono testimonianze professionali di sustainability manager all'interno di corsi, seminari e percorsi di orientamento. Tali iniziative concorrono a promuovere la conoscenza delle professioni della sostenibilità e a favorire il raccordo tra mondo dell'istruzione, giovani e pratiche avanzate di sostenibilità d'impresa.

Il coinvolgimento in iniziative rivolte a giovani, scuole o università promossi da Sustainability Makers è già piuttosto diffuso (Tabella 10): **il 78%** degli intervistati dichiara di avervi partecipato; un ulteriore 6,3% segnala l'intenzione di attivarsi in futuro. Ciò indica che l'associazione viene già percepita come canale operativo per trasferire i contenuti della sostenibilità ai pubblici più giovani.

Tabella 10 - Coinvolgimento dell'organizzazione in progetti rivolti a giovani, scuole e università promossi da Sustainability Makers?

	No	No, ma intenzione di farlo	Non so	Sì
Coinvolgimento progetti giovani/scuole/università promossi da Sustainability Makers	13,8	6,3	1,9	78

Ancora più positiva è la valutazione relativa al **miglioramento delle competenze dei giovani in tema di sostenibilità** (Tabella 11): **il 49,1%** dei rispondenti giudica l'apporto di SM "molto" efficace e un ulteriore 17,6% "moltissimo", portando il valore medio a 3,82 e lasciando meno del 2% su posizioni negative.

Tabella 11 - In che misura pensi che tali iniziative possano contribuire a migliorare le competenze dei giovani nel settore della sostenibilità?

	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto	Moltissimo
Miglioramento competenze giovani in sostenibilità	0,6	1,3	31,4	49,1	17,6

Nel complesso, l'outcome "Giovani, educazione e reti" restituisce un quadro positivo soprattutto su due versanti: il coinvolgimento in iniziative rivolte a giovani e mondo educativo e la capacità di far crescere le competenze dei giovani in materia di sostenibilità.

Analisi valutativa sulle persone non associate

La valutazione quantitativa ha interessato anche soggetti esterni al network, in particolare:

- a) persone non associate che partecipano in modo occasionale alle iniziative promosse da SM;
- b) persone non associate che prendono parte al Percorso di formazione gratuita per PMI.

In entrambi i casi, l'indagine è stata realizzata tramite questionari online con scale Likert a 5 modalità; l'interpretazione si basa principalmente sui valori medi degli outcome, così come rappresentati nei grafici delle medie

a) Analisi survey persone non associate a SM

Alcuni servizi e opportunità offerti da SM sono accessibili anche a soggetti non associati: sono stati inclusi nel perimetro della valutazione di impatto, poiché rappresentano uno "sguardo esterno" utile a cogliere la capacità di diffusione della cultura della sostenibilità.

Inoltre, tale inclusione è coerente con la qualifica di Ente del Terzo Settore (ETS) che SM possiede dal 2022: in quanto ETS, l'organizzazione riconosce come proprio dovere istituzionale la divulgazione ampia e accessibile della cultura della sostenibilità e dei temi ESG, anche oltre la cerchia della base associativa, favorendo la crescita di competenze diffuse nel sistema economico e sociale.

La survey somministrata comprendeva 5 sezioni:

1. Profilo sociodemografico e professionale
2. Partecipazione alle attività di Sustainability Makers
3. Consapevolezza e informazione
4. Cambiamento delle pratiche e networking
5. Prospettive di adesione al network



1. **Profilo sociodemografico e professionale**

Il campione presenta un profilo anagrafico tendenzialmente maturo, con una forte presenza nelle fasce di età centrali e avanzate, e una distribuzione di genere sostanzialmente equilibrata (52% donne, 48% uomini). Sul versante professionale, prevale l'occupazione nel settore privato.

2. **Partecipazione alle attività di Sustainability Makers**

Le iniziative di Sustainability Makers maggiormente frequentate dalle persone non associate risultano essere i **webinar e i workshop (50,9%** del totale delle risposte e al 74,3% dei casi), che rappresentano il principale canale di accesso. Seguono la consultazione di pubblicazioni, linee guida e materiali informativi (28,7% delle risposte e 41,9% dei casi) e, in misura minore, la partecipazione a eventi pubblici (16,7% delle risposte e 24,3% dei casi). Il numero complessivo di risposte risulta superiore a quello dei rispondenti, indicando una **fruizione spesso multicanale** delle iniziative.

Nel complesso, la combinazione tra momenti formativi sincroni e materiali di supporto configura Sustainability Makers come infrastruttura stabile di aggiornamento e apprendimento sui temi ESG, anche per soggetti esterni al network.

3. **Consapevolezza e informazione**

La qualità percepita delle attività è stata valutata rispetto a tre dimensioni:

- aumento della conoscenza generale sulla sostenibilità,
- informazione sulle migliori pratiche nazionali e internazionali,
- apprendimento di strumenti e metodologie operative.

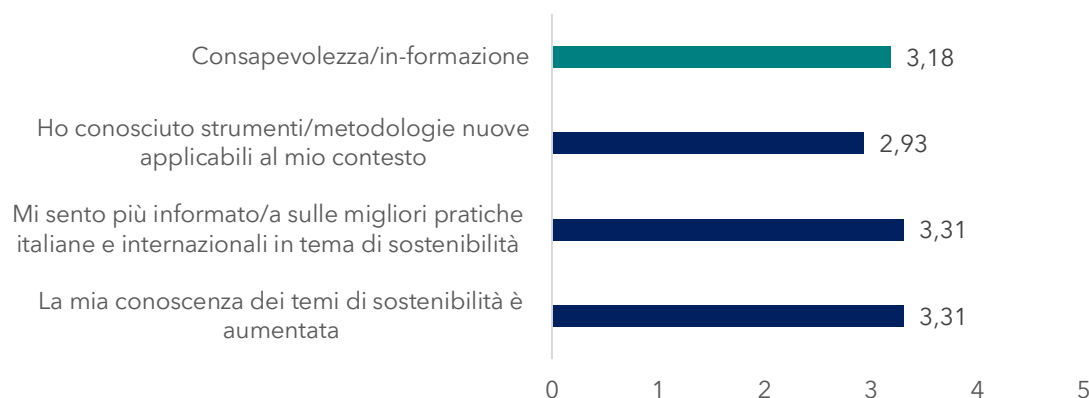
Per conoscenza generale e informazione sulle best practice, la maggioranza si colloca sui livelli "abbastanza" e "molto", con risposte negative residuali. **Sustainability Makers è percepita come canale informativo autorevole e aggiornato.**

La dimensione più critica riguarda l'appropriazione di strumenti e metodologie applicabili nel proprio contesto: pur prevalendo giudizi positivi, aumenta la quota di chi segnala un impatto limitato, a indicare una minore trasferibilità immediata sul piano operativo.

L'indicatore composito "Consapevolezza / in-formazione" (Figura 12) registra:

- 3,3 di media per aumento di conoscenza e informazione sulle buone pratiche;
- 2,9 per strumenti e metodologie;
- 3,2 come valore medio complessivo.

Figura 12 - Valori medi dei singoli item e valore medio outcome Consapevolezza e Informazione



In sintesi, le attività rivolte anche alle persone non associate svolgono una funzione consolidata di primo orientamento culturale e tecnico sui temi ESG, mentre emerge l'opportunità di rafforzare componenti più applicative e laboratoriali (casi d'uso, esercitazioni, strumenti pronti all'uso) per accrescere l'impatto sulla dimensione operativa.

4. **Cambiamento delle pratiche e networking**

Tale ambito di analisi riguarda tre livelli di impatto: (i) cambiamento delle proprie pratiche professionali o di studio, (ii) condivisione dei contenuti appresi, (iii) ampliamento della rete di contatti.

Per il cambiamento delle pratiche, la maggioranza dichiara di aver introdotto almeno qualche modifica, mentre circa un quarto segnala cambiamenti "molto" o "moltissimo" significativi. Le valutazioni negative rimangono minoritarie, a indicare che le attività non si esauriscono in una dimensione puramente cognitiva.

L'effetto più marcato riguarda la condivisione: **oltre il 40% dei rispondenti dichiara di diffondere "molto" o "moltissimo" i contenuti appresi.**

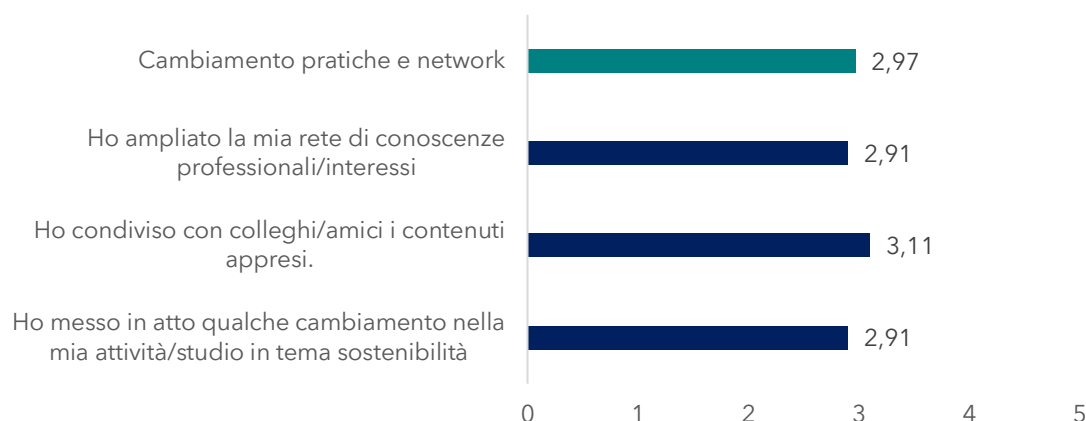
I partecipanti non associati assumono così il ruolo di "moltiplicatori informali" della cultura della sostenibilità nei propri contesti professionali e personali.

L'ampliamento della rete di conoscenze professionali mostra un impatto intermedio: prevale il giudizio "abbastanza", con quote più ridotte sui livelli più alti e una porzione non trascurabile che segnala impatto limitato. La costruzione di nuove relazioni professionali appare un processo più lento, che richiede interazioni ripetute e format specificamente orientati al networking.

I punteggi medi (Figura 13) confermano questa gerarchia:

- la condivisione raggiunge 3,1;
- cambiamento delle pratiche e ampliamento della rete si attestano entrambi a 2,9;
- l'outcome complessivo "Cambiamento di pratiche e networking" è pari a 3,0.

Figura 13 - Valore medio singolo item e valore medio outcome cambiamento di pratiche e networking



Nel complesso, l'effetto più immediato delle attività di Sustainability Makers sulle persone non associate è abilitante e diffusivo, mentre la trasformazione strutturale delle pratiche e la costruzione di reti stabili si configurano come processi graduali, che potrebbero beneficiare di iniziative dedicate

5. **Prospettive di adesione a SM**

Coerentemente con il livello di coinvolgimento descritto, la grande maggioranza dei non associati si dichiara interessata o potenzialmente interessata ad aderire a Sustainability Makers: oltre due terzi affermano di "starci pensando" e circa un quarto riferisce di aver già considerato seriamente l'adesione; solo una minoranza residuale esclude tale possibilità.

Questi risultati indicano che, per i non associati, il rapporto con Sustainability Makers non si limita a una fruizione episodica, ma presenta un significativo potenziale di evoluzione verso forme più strutturate di appartenenza associativa. Ciò rafforza ulteriormente la capacità dell'organizzazione, in quanto ETS, di incidere sui processi di diffusione e consolidamento della sostenibilità nel tessuto professionale e organizzativo di riferimento.

b) Analisi persone non associate fruitrici del percorso PMI

La presente sezione sintetizza i risultati della survey di valutazione del Percorso PMI, programma gratuito rivolto a esponenti di PMI non associati. Le risposte raccolte restituiscono un campione eterogeneo per settore e dimensione d'impresa, utile a leggere l'efficacia del percorso su livelli differenti di maturità ESG. L'analisi considera **cinque aree di outcome**: conoscenze sulla sostenibilità, competenze applicative, atteggiamenti e motivazioni, cambiamenti organizzativi, relazioni esterne e collaborazioni.

1. **Conoscenze sulla sostenibilità**

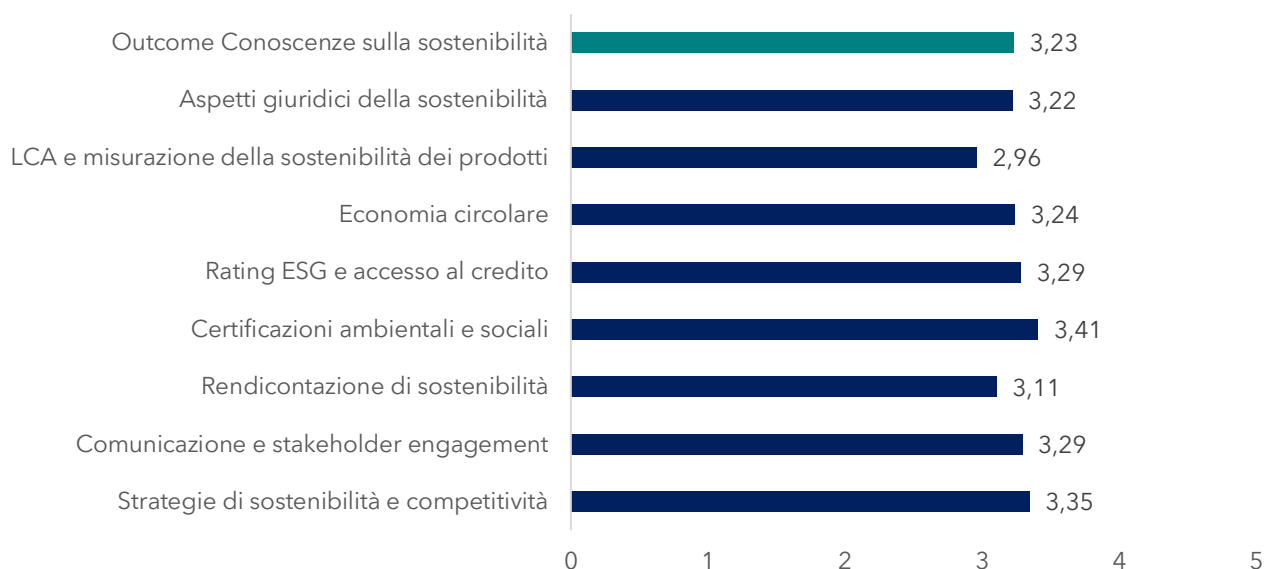
Il livello di miglioramento percepito delle conoscenze su specifici ambiti trattati nel Percorso va oltre la sola soddisfazione generale: per tutti i temi considerati, la distribuzione delle risposte si concentra nelle fasce "Abbastanza", "Molto" e "Moltissimo".

I miglioramenti più elevati riguardano "Strategie di sostenibilità e competitività" e "Certificazioni ambientali e sociali", che presentano le quote più alte di risposte nelle fasce "Molto/Moltissimo", a indicare una percezione di forte utilità dei contenuti che collegano sostenibilità, posizionamento competitivo e strumenti formalizzati. Il profilo complessivo dei valori medi dei singoli ambiti e dell'indicatore sintetico è riportato nella Figura 14.

Anche "Comunicazione e stakeholder engagement" e gli "aspetti giuridici" della sostenibilità mostrano valutazioni positive, segnalando che il Percorso ha contribuito a chiarire sia il quadro regolatorio sia le modalità di comunicazione verso gli stakeholder.

L'indicatore sintetico "Conoscenze sulla sostenibilità" assume un valore medio di 3,23 su scala 1-5, con picchi per "Certificazioni" (3,41) e "Strategie di sostenibilità e competitività" (3,35) e valori più contenuti per "LCA" (2,96) e "Rendicontazione" (3,11), come sintetizzato in Figura 14.

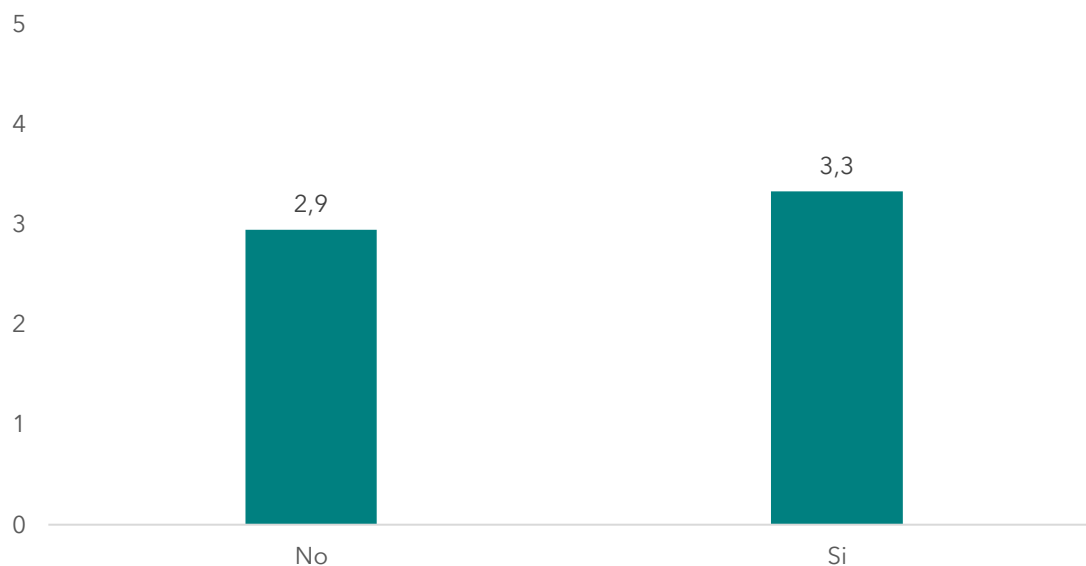
Figura 14 - Valori medi degli ambiti di conoscenza e valore medio dell'outcome "Conoscenze sulla sostenibilità".



L'analisi per dimensione aziendale mostra che le imprese con 50-249 addetti esprimono un miglioramento medio più elevato (3,4), mentre micro e piccole imprese si attestano intorno a 3,1. Ciò può riflettere una maggiore strutturazione organizzativa e una sensibilità pregressa nelle imprese medio-grandi, che facilita l'integrazione dei contenuti nelle strategie in corso.

Analogamente, il valore medio dell'outcome è più alto nelle imprese che dispongono di una funzione di sostenibilità (3,3) rispetto a quelle che ne sono prive (2,9), come illustrato in Figura 15.

Figura 15 - Valori medi outcome Conoscenze sulla sostenibilità per presenza funzione di sostenibilità



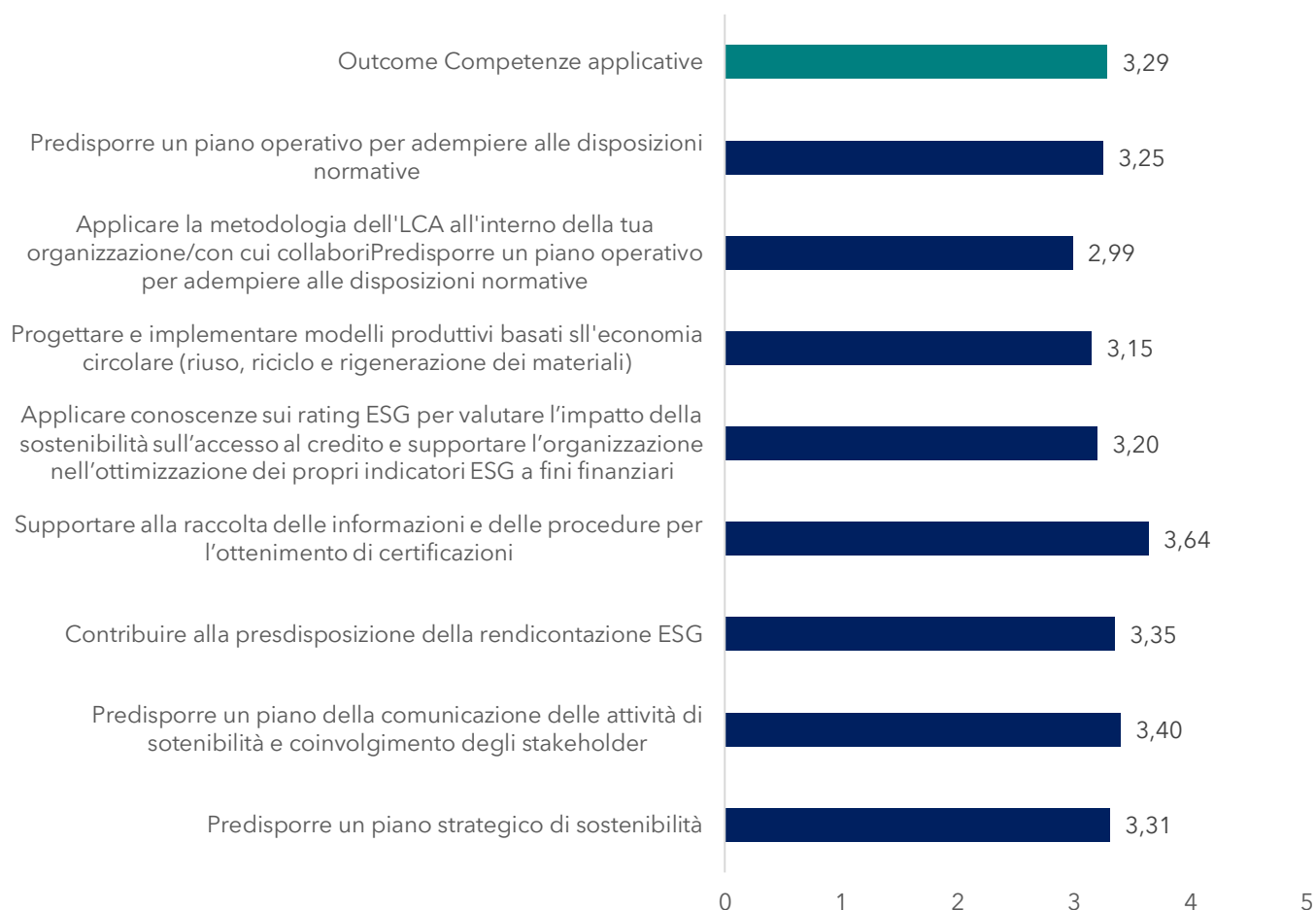
2. **Competenze applicative**

La seconda dimensione riguarda la capacità di tradurre le conoscenze in attività operative, strumenti e procedure aziendali. Le autovalutazioni si concentrano soprattutto sulla modalità "Abbastanza" (circa 44-56% a seconda dell'item), suggerendo l'esistenza di una base operativa diffusa ma ancora in consolidamento. Il profilo dei valori medi dei singoli item e dell'indicatore sintetico è rappresentato in Figura 16.

Le competenze percepite come più solide sono:

- Supportare la raccolta delle informazioni e delle procedure per l'ottenimento di certificazioni (media 3,64);
- Predisporre un piano di comunicazione delle attività di sostenibilità e di coinvolgimento degli stakeholder (3,40);
- Contribuire alla predisposizione della rendicontazione ESG (3,35).

Figura 16 - Valore medio singolo item e valore medio outcome Competenze applicative



Si collocano su valori medio-alti anche la capacità di predisporre un piano strategico di sostenibilità (3,31) e di predisporre un piano operativo per adempiere alle disposizioni normative (3,25). Le competenze economico-finanziarie connesse a rating ESG e accesso al credito raggiungono 3,20 su scala 1-5.

L'area più critica è l'applicazione della metodologia LCA, che registra il valore medio più basso (2,99) e conferma la necessità di un supporto più strutturato per gli strumenti tecnici avanzati. L'indicatore sintetico "Competenze applicative" assume un valore medio di 3,29, leggermente superiore a quello delle conoscenze, segnalando un avanzamento non solo teorico ma anche operativo.

3. **Applicazione effettiva delle conoscenze in azienda**

Il questionario ha anche rilevato se quanto appreso sia già stato applicato o condiviso in azienda. Il 52,7% dei rispondenti dichiara un'applicazione "in modo limitato", il 20,5% "in modo significativo"; il 15,2% non ha ancora applicato ma prevede di farlo a breve, mentre l'11,6% non ha ancora trasferito i contenuti. Complessivamente, il 73,2% ha quindi attivato almeno una forma di applicazione o condivisione, seppur spesso iniziale e circoscritta.

Le micro imprese mostrano il livello di applicazione più elevato (nessun caso di mancata applicazione; circa metà "in modo significativo"), mentre nelle imprese medio-grandi prevale l'applicazione "in modo limitato" e una quota non trascurabile non ha ancora applicato. Un quadro analogo emerge distinguendo per presenza/assenza della funzione di sostenibilità: dove il presidio è assente, sono più frequenti applicazioni limitate o mancanti; dove è presente, cresce la quota di applicazioni "significative".

4. **Atteggiamenti e motivazione**

L'outcome "Atteggiamenti e motivazione" misura l'effetto del Percorso su sensibilità individuale, propensione all'azione e riconoscimento della sostenibilità come leva strategica. La Figura 17 sintetizza i valori medi (scala 1-5) dei tre item e dell'indicatore complessivo.

In tutti e tre gli item (attenzione ai temi ESG, motivazione ad attivarsi, percezione della sostenibilità come leva strategica) oltre il 90% dei rispondenti si colloca nelle fasce "Abbastanza", "Molto" o "Moltissimo"; le categorie "Per niente" e "Poco" restano comprese tra il 6% e l'8%. I valori medi sono:

- attenzione ai temi ESG: 3,68;
- motivazione a promuovere iniziative sostenibili: 3,63;
- sostenibilità come leva strategica: 3,58.

Il valore medio aggregato dell'outcome è pari a 3,63 (Figura 17), indicando un processo di interiorizzazione della sostenibilità come parte integrante del ruolo professionale, oltre la semplice adesione formale ai contenuti formativi.

Figura 17 - Valori medi item e valore medio outcome Atteggiamenti e motivazione



5. **Cambiamenti organizzativi**

La valutazione dei cambiamenti organizzativi conseguenti al Percorso si articola su due piani: l'avvio di modifiche strutturali o procedurali; gli ambiti tematici in cui tali cambiamenti si sono concretizzati.

Quasi quattro imprese su cinque dichiarano di aver avviato almeno uno dei cambiamenti proposti. In particolare:

- ridefinizione degli obiettivi di sostenibilità: 40,2%;
- implementazione di KPI ESG: 39,3%;
- interventi sulle certificazioni: 33,0%;
- avvio della rendicontazione ESG: 28,6%.

Solo il 20,5% riporta "nessuna modifica". L'ordine di priorità appare coerente con un percorso graduale: prima obiettivi e sistemi di monitoraggio interni, poi processi più onerosi come certificazioni e rendicontazione. Le differenze per dimensione d'impresa sono contenute per ridefinizione obiettivi e rendicontazione, ma più marcate per certificazioni (più frequenti nelle imprese maggiori) e KPI ESG (particolarmente diffusi nelle piccole e medie imprese). Le imprese medio-grandi presentano una quota leggermente più bassa di "nessuna modifica".

6. **Collaborazioni e impatto esterno**

L'ultima dimensione riguarda l'impatto del Percorso sulle relazioni esterne, con particolare attenzione alle collaborazioni con il Terzo Settore e alla più generale apertura verso collaborazioni esterne. Dopo il Percorso:

- il 58,0% dei rispondenti dichiara un aumento (leggero o sensibile) delle collaborazioni con organizzazioni non profit su temi ambientali;
- il 62,5% segnala un analogo incremento su temi sociali.

L'aumento leggermente maggiore in ambito sociale suggerisce un rafforzamento della componente "S" degli ESG (inclusione, welfare, comunità).

CONCLUSIONI

Un modello evolutivo distintivo

La valutazione di impatto 2025 mostra come, nel corso di quasi vent'anni, Sustainability Makers sia divenuto **un'infrastruttura professionale riconosciuta della sostenibilità in Italia, contribuendo alle condizioni abilitanti della transizione ambientale e sociale attraverso la definizione di profili professionali, la costruzione di una comunità di pratica e il collegamento tra imprese, istituzioni, giovani e società civile.**

L'analisi longitudinale 2006-2025 evidenzia un'evoluzione **da comunità pionieristica ad attore istituzionale**, sostenuta da una crescita della base associativa superiore al 600% e da una rete che oggi rappresenta quasi 300 organizzazioni.

La natura ibrida dell'ente si è consolidata negli anni tramite l'integrazione di tre funzioni interdipendenti: **formazione continua e capacity building, networking qualificato e rappresentanza istituzionale**. L'acquisizione della qualifica di Ente del Terzo Settore (2022) e l'avvio di un'attività strutturata di advocacy, con oltre 90 consultazioni monitorate, hanno rafforzato la configurazione dell'ente come **soggetto di interesse generale in grado di dialogare con imprese e istituzioni nazionali e internazionali**.

Le evidenze empiriche confermano che Sustainability Makers **genera capitale umano specializzato** e contribuisce alla definizione di standard professionali ESG. Circa il **60%** degli associati segnala un **impatto diretto sulla propria crescita professionale** e oltre tre quarti considera ricerche e pubblicazioni del network molto utili per l'aggiornamento tecnico. Più del **50%** dichiara un contributo significativo allo **sviluppo di nuove competenze e all'adozione di best practice**, riconoscendo l'ente come **riferimento cognitivo per una comunità professionale in rapida espansione**.

Un pilastro distintivo dell'azione dell'ente riguarda la traduzione e trasferimento della conoscenza in strumenti operativi. La library, i percorsi formativi e gli strumenti di accompagnamento - tra cui il Percorso PMI - consentono alle organizzazioni di applicare contenuti complessi.

I dati mostrano che quasi **quattro PMI su cinque avviano almeno un cambiamento organizzativo** e il 73,2% applica o diffonde parte dei contenuti appresi, segnalando un impatto che supera la formazione e abilita la trasformazione dei processi interni.

Parallelamente, Sustainability Makers svolge un ruolo crescente come **ponte intergenerazionale e inter-organizzativo**. Il percorso PCTO ha raggiunto oltre 21.000 studenti e studentesse dal 2023.

Eventi e iniziative aperte a non associati generano un **impatto culturale diffuso**: oltre il 90% dei partecipanti occasionali valuta positivamente le attività e circa due terzi

riconoscono un cambiamento graduale nelle proprie pratiche professionali, con una quota simile interessata all'adesione al network.

La lettura integrata dei risultati evidenzia la capacità dell'ente di trasformare una comunità di pionieri in **un'infrastruttura evolutiva al servizio del sistema-Paese**. L'impatto è già consolidato sul piano delle competenze, dei linguaggi e della cultura della sostenibilità, mentre resta un potenziale significativo da sviluppare nell'ambito dell'advocacy sistemica. Da ciò deriva il mandato per il prossimo ciclo strategico: valorizzare il patrimonio umano e conoscitivo accumulato, rafforzare la capacità di delivery, scalare gli interventi verso le filiere, potenziare la rappresentanza istituzionale e consolidare la funzione dell'ente come hub nazionale per la professionalità della sostenibilità.

Direttrici di sviluppo

La lettura integrata delle evidenze emerse dalla valutazione restituisce un **mandato chiaro per il ciclo strategico successivo**, pur nel rispetto dell'intenzione dell'attuale Consiglio Direttivo - in scadenza a giugno - di lasciare la definizione operativa delle priorità ai nuovi consiglieri.

I dati suggeriscono alcune direttrici di sviluppo su cui convergono le diverse sezioni del report:

1. **Consolidare il ruolo di infrastruttura cognitiva e formativa**, mantenendo l'elevato livello di aggiornamento tecnico e di produzione di conoscenza che oggi rappresenta il principale punto di forza percepito.
2. **Strutturare maggiormente il networking**, sia tra associati sia con PMI e non associati, trasformando opportunità di incontro già esistenti (già riconosciute da oltre metà degli associati e dal 64,3% delle PMI in termini di apertura alle collaborazioni) in dispositivi più continuativi e orientati a filiere, territori e comunità professionali specifiche.
3. **Rafforzare l'advocacy sistemica e la rappresentanza istituzionale**, partendo da un patrimonio consolidato di relazioni ma con margini evidenti di crescita rispetto all'incidenza sui processi normativi.
4. **Scalare il supporto all'implementazione**, soprattutto per PMI e organizzazioni meno strutturate, capitalizzando i risultati del Percorso PMI e colmando i fabbisogni residui su strumenti tecnici avanzati e accompagnamento al cambiamento organizzativo.
5. **Consolidare il ruolo di ponte con le nuove generazioni**, valorizzando l'esperienza PCTO e le collaborazioni con CSR Natives e le università, che già raggiungono numeri significativi e punteggi molto alti sul fronte "Giovani, educazione e reti".

Alla luce della scadenza del Board attuale, la valutazione suggerisce di affrontare il tema del **passaggio di consegne** in modo da combinare continuità e spazio di scelta per i nuovi consiglieri:

- **Eredità strutturata, non piano chiuso:** il Consiglio uscente può formalizzare in un breve documento di sintesi i “cantieri prioritari” che emergono dall’analisi (networking strutturato, advocacy sistemica, supporto all’implementazione, scalabilità verso filiere e territori, giovani), presentandoli come mandato aperto più che come piano operativo vincolante.
- **Utilizzo della valutazione come base condivisa:** gli esiti del presente report possono costituire il punto di partenza per un percorso di pianificazione strategica guidato dal nuovo Board, coinvolgendo associati e partner in momenti di ascolto e co-progettazione.
- **Momento di confronto congiunto Board uscente/entrante:** un seminario di insediamento centrato sui risultati della valutazione, sulle lezioni apprese di governance e sulle sfide emerse (advocacy, networking strutturato, supporto alle PMI e ai non associati) può facilitare un passaggio di testimone ordinato, preservare la memoria organizzativa e mettere il nuovo Consiglio nelle condizioni di definire con autonomia il proprio piano strategico, mantenendo coerenza con la missione e con il posizionamento distintivo del Network.

In questo quadro, Sustainability Makers si presenta al nuovo Board come infrastruttura professionale matura, economicamente solida e riconosciuta, con un patrimonio umano e relazionale significativo e un potenziale di impatto ancora da esprimere pienamente sul piano delle reti strutturate, dell’advocacy di sistema e del supporto operativo all’implementazione della sostenibilità nel tessuto produttivo italiano.

NOTA METODOLOGICA

La valutazione d'impatto è stata concepita come un'indagine theory-driven, ovvero orientata e informata esplicitamente da una Teoria del Cambiamento che ha guidato la definizione degli obiettivi, la selezione degli indicatori e l'interpretazione delle evidenze raccolte (Weiss, 1995; Chen, 1990). L'approccio ha privilegiato la comprensione dei meccanismi attraverso i quali le attività dell'ente (formazione, osservatori, tavoli tecnici, advocacy e networking) sono presumibilmente in grado di produrre outcome misurabili – dall'accrescimento delle competenze professionali all'adozione di pratiche sostenibili nelle organizzazioni partecipanti – articolando ipotesi causali esplicite che sono state poi sottoposte a verifica empirica.

La scelta di una valutazione guidata dalla teoria risponde a due esigenze fondamentali. La prima è conoscitiva: non limitarsi a registrare output e indicatori di attività, ma ricostruire il "come" e il "perché" (meccanismo) dei cambiamenti osservati; la seconda è pratica: offrire al management dell'ente informazioni utili per affinare la strategia e migliorare il disegno delle azioni future (Mayne, 2001; Patton, 2008). In termini operativi la Teoria del Cambiamento dell'ente è stata esplicitata e tradotta in una logica di indicatori che connettono input → attività → output → outcome, consentendo di orientare strumenti di raccolta dati eterogenei e di costruire percorsi argomentativi di tipo contributivo piuttosto che di pura attribuzione (Mayne, 2001).

Per rispondere alla complessità dei fenomeni indagati è stato adottato un disegno a metodo misto (mixed-methods) che integra analisi desk, indagini quantitative di tipo survey e approfondimenti qualitativi tramite interviste semi-strutturate a testimoni chiave. La metodologia mixed-methods utilizzata segue i principi fondamentali delineati dalla letteratura (Creswell & Plano Clark, 2011), con una sequenza integrata di fasi in cui le evidenze qualitative hanno arricchito e spiegato i risultati quantitativi e viceversa, secondo una logica di triangolazione metodologica (Denzin, 1978). Questa integrazione è risultata particolarmente utile nel caso di Sustainability Makers, dove la ricchezza delle fonti (dalla documentazione storica agli output digitali) e la natura multilivello degli impatti richiedevano interpretazioni sia numeriche sia narrative. L'analisi desk, in particolare, ha fornito il quadro storico e gli indicatori longitudinali necessari per l'analisi evolutiva dell'organizzazione.

La valutazione è stata strutturata integrando molteplici riferimenti teorici e metodologici che hanno guidato sia le fasi operative sia la selezione degli strumenti utilizzati. In primo luogo, la Teoria del Cambiamento (ToC) è stata adottata come cornice logica fondamentale per esplicitare le catene causali attese, le assunzioni critiche e gli indicatori osservabili, come delineato da Connell e Kubisch (1998) e Vogel (2012). Tale approccio ha consentito di formulare ipotesi testabili riguardo alle relazioni tra le attività implementate – quali percorsi formativi e tavoli tematici – e gli outcome attesi, quali le competenze acquisite, i cambiamenti organizzativi e il rafforzamento delle reti professionali.

Parallelamente, si è fatto ricorso all'approccio della theory-driven evaluation, che valorizza la verifica delle ipotesi teoriche sottostanti l'intervento e l'analisi

approfondita dei meccanismi di funzionamento (Chen, 1990; Weiss, 1995). Tale metodo ha permesso di mettere a fuoco i processi attraverso cui l'intervento produce i risultati rilevati.

Per interpretare in modo approfondito il contributo dell'ente ai risultati osservati, sono state inoltre adottate la contribution analysis e la valutazione realista. La contribution analysis, secondo quanto proposto da Mayne (2001), ha offerto strumenti per raccogliere evidenze di un contributo plausibile, mentre la valutazione realista, ispirata ai principi enunciati da Pawson e Tilley (1997), ha focalizzato l'attenzione sulla relazione tra contesto, meccanismo e outcome.

Pur riconoscendo il valore dei disegni controfattuali per l'attribuzione causale, in questo contesto operativo la valutazione si è orientata verso approcci non sperimentali ma robusti nella logica inferenziale, in linea con le raccomandazioni pratiche per valutazioni complesse (Gertler et al., 2016; Rossi, Lipsey & Freeman, 2004).

Processo operativo: fasi e strumenti

La valutazione si è svolta in più fasi integrate, ciascuna con scopi, strumenti e procedure di garanzia qualità.

Il team valutativo, in collaborazione con l'ente, ha formalizzato una ToC che mappa input, attività, output e outcome attesi, esplicitando le assunzioni critiche. Tale lavoro preliminare ha orientato la definizione degli indicatori e la costruzione degli strumenti di rilevazione (questionari, Tracce di intervista, griglia di codifica documentale) – prassi raccomandata nella letteratura per aumentare la trasparenza e la rilevanza della valutazione (Connell & Kubisch, 1998; Vogel, 2012).

È stata condotta una lettura sistematica della documentazione prodotta dall'ente (statuti, piani strategici, report di impatto, report del Consiglio Direttivo, archivi webinar), con estrazione strutturata di indicatori longitudinali (numero di associati, ore di formazione, eventi, download, ecc.). Tali elementi hanno costituito la base per l'analisi evolutiva e per la triangolazione con i dati primari raccolti tramite survey e interviste. I risultati e i trend principali ricavati dall'analisi desk (ad esempio i valori di ore di formazione erogate, numero di eventi e livelli di soddisfazione riportati nei report 2022-23) sono descritti e utilizzati nel report di valutazione.

Le tre indagini quantitative per la misurazione dell'impatto sono state disegnate per coprire gruppi distinti di stakeholder: associati; non associati che partecipano ad altre iniziative di SM; non associati iscritti al percorso PMI. Gli strumenti includevano scale Likert standardizzate per misurare percezione di cambiamento, utilità e soddisfazione, domande chiuse per indicatori descrittivi e domande aperte per raccogliere esempi e narrazioni. I questionari sono stati sottoposti a un'attenta expert review per valutarne chiarezza e tempi di risposta (Fowler, 2014). Per le scale costituite da più item è stata verificata l'affidabilità interna mediante α di Cronbach (Cronbach, 1951), e sono stati condotti controlli di qualità sui dataset (response-rate, pattern di risposte mancanti,

controllo degli outlier). La somministrazione è avvenuta tramite la piattaforma online LimeSurvey. I dati sono stati analizzati con tecniche descrittive, analisi bivariate per esplorare relazioni potenzialmente causali tra esposizione alle attività e risultati dichiarati.

Per comprendere processi, meccanismi e interpretazioni soggettive sono state condotte diverse interviste. La selezione dei testimoni si è basata su un campionamento intenzionale (Campionamento mirato) mirato a includere voci rappresentative dei diversi livelli decisionali e operativi; le interviste sono state registrate con consenso e trascritte integralmente. L'analisi qualitativa ha seguito procedure di analisi tematica e analisi del contenuto (Miles, Huberman & Saldaña, 2014; Saldana, 2016), con costruzione di memorie analitiche e confronto continuo con le evidenze quantitative per identificare convergenze e divergenze interpretative.

L'analisi evolutiva dell'ente ha combinato la ricostruzione cronologica delle fasi di sviluppo (2006-2025) con analisi quantitative degli indicatori organizzativi e con l'interpretazione qualitativa delle fonti (documenti strategici, verbali, relazioni dell'organo di governo). Tale parte ha perseguito l'obiettivo di descrivere le transizioni in termini di missione, governance, offerta di servizi e posizionamento competitivo, mettendo in relazione decisioni strategiche, contesto esterno e risultati misurabili. L'archivio documentale ha fornito serie storiche e matrici di confronto che hanno permesso di evidenziare le tappe significative. I dati quantitativi di supporto alla ricostruzione evolutiva (trend di associati, ore formazione, eventi, download, ecc.) sono stati estratti dall'analisi desk e integrati con l'analisi delle interviste nella narrazione storicizzata.

La valutazione ha adottato un insieme di misure per garantire rigore metodologico, trasparenza e affidabilità dei risultati, riprendendo principi consolidati della letteratura metodologica:

- **Triangolazione delle fonti e dei metodi** (Denzin, 1978): incrocio sistematico fra analisi documentale, dati di survey e interviste per sostenere la credibilità delle inferenze.
- **Affidabilità nella ricerca qualitativa**: applicazione dei criteri di credibilità, trasferibilità, affidabilità e confermabilità (Lincoln & Guba, 1985).
- **Affidabilità delle misure**: valutazione interna delle scale con indicatori come α di Cronbach; controllo di coerenza interna tra indicatori quantitativi e informazioni documentali.

L'intero processo di ricerca valutativa ha rispettato i principi etici fondamentali: informazione chiara e consenso informato per tutti i partecipanti, anonimizzazione delle risposte e conservazione dei dati in archivi protetti con accesso limitato al team di valutazione. Le citazioni qualitative nel report sono riportate in forma non identificativa salvo diverso accordo esplicito con gli intervistati. Le procedure seguite sono coerenti con le linee guida etiche per la ricerca sociale applicata e le prassi di gestione dei dati sensibili.

La valutazione, per sua natura, non è esente da limiti intrinseci al disegno quali il possibile bias di autoselezione nelle survey, limiti di rappresentatività di alcuni sottocampioni, difficoltà di stabilire relazioni causali definitive in assenza di disegni controfattuali rigorosi, e l'orizzonte temporale relativamente breve per la manifestazione di alcuni outcome strutturali. Per ciascun limite sono state comunque applicate strategie di mitigazione (ad esempio stratificazione dei campioni, ricorso alla triangolazione per rafforzare la plausibilità causale).

Lavorando a stretto contatto con la ricca documentazione storica dell'organizzazione, la valutazione ha potuto contestualizzare e validare i risultati empirici con i trend osservati: ad esempio i dati di crescita degli associati, l'aumento di ore formative erogate e gli indicatori di soddisfazione riportati nei report 2022-23 sono stati utilizzati come benchmark per valutare la coerenza interna delle evidenze raccolte tramite survey e interviste. Più specificamente, i trend cronologici e i pilastri strategici evidenziati nell'analisi desk (rebranding 2021, consolidamento come Ente del Terzo Settore) hanno costituito il contesto interpretativo principale per la parte evolutiva della valutazione.

Si ringrazia Human Foundation per il supporto nell'elaborazione del presente documento.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Chen, H.-T. (1990). *Theory-driven evaluations*. Sage.
- Connell, J., & Kubisch, A. (1998). *Applying a theory of change approach to the evaluation of comprehensive community initiatives: Progress, prospects, and problems*. In K. Fulbright-Anderson, A. C.
- Kubisch & J. Connell (Eds.), *New approaches to evaluating community initiatives* (pp. 15-44). Aspen Institute.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2nd ed.). Sage.
- Cronbach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests*. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.
- European Commission. (2023). *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*. Brussels: European Commission. Retrieved from <https://finance.ec.europa.eu>
- Fazey, I., Schäpke, N., Caniglia, G., Patterson, J., Hultman, J., van Mierlo, B., ... & Wyborn, C. (2018). Ten essentials for action-oriented and second order energy transitions, transformations and climate change research. *Energy Research & Social Science*, 40, 54-70. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2017.11.026>

- Fowler, F. J. (2014). *Survey research methods* (5th ed.). Sage.
- Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. J. (2016). *Impact Evaluation in Practice* (2nd ed.). The World Bank.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Mayne, J. (2001). *Addressing attribution through contribution analysis: Using performance measures sensibly*. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 16(1), 1–24.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (2004). *The limits to growth: The 30-year update*. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. Sage.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed.). Sage.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E., ... & Foley, J. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472–475. <https://doi.org/10.1038/461472a>.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A Systematic Approach* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Saldana, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). Sage.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- UNESCO. (2015). *Rethinking education: Towards a global common good?* Paris: UNESCO Publishing.
- Vogel, I. (2012). *Review of the use of 'Theory of Change' in international development*. UK Department for International Development (DFID).
- Waddock, S., & Lozano, J. M. (2013). Developing more holistic management education: Lessons learned from two programs. *Academy of Management Learning & Education*, 12(2), 265–284. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0002>

ALLEGATO 1 - Cronologia evolutiva dell'associazione

Anno	Evento / Azione	Area di impatto	Note strategiche
2006	Fondazione del <i>CSR Manager Network</i> su iniziativa di ALTIS e ISVI	Governance, Community	Nasce come comunità di pratica sulla CSR con 49 soci e 43 organizzazioni fondatrici. Focus iniziale sulle grandi imprese.
2007-2011	Prime attività formative, di ricerca e pubblicazioni	Formazione, Ricerca	Seminari, ricerche su stakeholder e rendicontazione. Si gettano le basi per una metodologia associativa condivisa.
2006-oggi	Direzione Scientifica	Ricerca	La Direzione Scientifica (con il supporto del Comitato Scientifico con funzione consultiva) accompagna fin dall'inizio l'evoluzione dell'associazione, garantendo rigore metodologico.
2012	Separazione da ISVI e costituzione associazione autonoma	Governance	Si formalizza l'associazione, mantenendo la collaborazione con ALTIS che continua a fornire supporto metodologico ed esprime il Direttore Scientifico.
2016	Rappresentanza dell'Italia nel Global Network del WBCSD	Sistema Paese, Networking internazionale	L'associazione diventa il punto di riferimento italiano nel network globale del World Business Council for Sustainable Development.
2016	Introduzione dei webinar come format stabile	Formazione, Accessibilità	Svolta nella fruizione della conoscenza: l'offerta formativa si apre sistematicamente all'online, valorizzando e rendendo più accessibile l'archivio dei contenuti già esistente mediante la sezione del sito dedicata agli associati.
2017	Nasce il Patto di Milano di ASviS e SM è uno dei tre enti che assicura il coordinamento degli associati	Creazione di cultura, Sistema Paese, Community	Nascita del Patto di Milano di ASviS, in cui SM assume un ruolo di primo piano come uno dei tre enti coordinatori, consolidando il proprio posizionamento nel Sistema Paese e rafforzando la capacità di fare rete, animare la community e promuovere la cultura della sostenibilità.
2017	Fondazione di EASP - European Association of Sustainability Practitioners	Networking internazionale, Professione	SM fonda e gestisce la segreteria della prima rete europea che riunisce le organizzazioni dei professionisti della sostenibilità, rafforzando la dimensione europea del network.

Anno	Evento / Azione	Area di impatto	Note strategiche
2020	Digital shift	Resilienza, Accessibilità	Forte accelerazione digitale. Aumentano coinvolgimento e impatto formativo, con consolidamento degli strumenti online e dei format a distanza.
2020-	Partecipazione come co-proponente ai lavori per la definizione della prassi di riferimento UNI sulle professioni connesse alla sostenibilità	Professione, Sistema Paese	Definizione del profilo del sustainability professional, aprendo la strada alla fase di certificazione.
2021	Rebranding in <i>"Sustainability Makers - the professional network"</i>	Comunicazione, Identità	Dal termine "manager" a "makers" da "CSR" a "sostenibilità": segnale di apertura, inclusività e dinamismo, in linea con l'evoluzione del paradigma della sostenibilità.
2022	Acquisizione qualifica di Ente del Terzo Settore	Governance, Community	SM rafforza la propria natura di organizzazione senza scopo di lucro orientata all'impatto sociale e alla promozione della sostenibilità.
2022	Avvio del servizio consultazioni	Advocacy, Policy impact	Viene attivato un servizio strutturato di monitoraggio delle consultazioni nazionali, europee e internazionali, con schede informative e mappa scadenze. Sono condivisi 90 abstract di consultazioni aperte.
2023	Formalizzazione attività di advocacy e predisposizione position paper e aggiornamenti su norme su sostenibilità	Advocacy, Formazione	Attività di advocacy strutturata, svolta con il supporto di un partner specializzato, per il monitoraggio e la predisposizione di position paper e aggiornamenti sulle principali normative UE in materia di sostenibilità e relativi recepimenti in Italia.
2023	Nascita del format eventi sociali per la community	Community, Engagement	Vengono lanciati momenti totalmente dedicati all'interazione sociale e professionale della community
2023	Prima edizione del Percorso PMI	Formazione, Community	Programma gratuito rivolto a chi, non associato, presidia la sostenibilità nelle PMI (<250 addetti). Coinvolgimento delle aziende di filiera per diffondere la cultura della sostenibilità.
2023	Percorso PCTO (Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento)	Formazione, Giovani	Coinvolti complessivamente 21.475 studenti delle scuole superiori iscritti dal 2023 ad oggi, con un format strutturato

Anno	Evento / Azione	Area di impatto	Note strategiche
			di educazione alla sostenibilità rivolto alle nuove generazioni.
2025	Rafforzamento dell'accreditamento istituzionale con attività anche in Europa	Advocacy, Policy impact	L'associazione consolida il proprio ruolo di interlocutore nei confronti di istituzioni e policy maker, uscendo dai confini nazionali.
2025	Avvio corsi di formazione approfondita	Professione,	Corsi di formazione approfondita di una o più giornate dedicati ad un numero ristretto di associati.

ALLEGATO 2 - QUESTIONARIO PER PERSONE ASSOCIATE

Numero	Domande	Modalità di risposta
1	Quale è il tuo ruolo professionale?	Risposta aperta testuale
2	A quale fascia d'età appartieni?	Scelta singola (opzioni): <30 anni 31-40 anni 41-50 anni 51-60 anni >60 anni
3	Genere	Scelta singola: M, F, Altro
4	Da quanti anni sei aderente al network?	Scelta singola: <1 anno 1-3 anni 4-6 anni 7-10 anni >10 anni
5	Qual è la tua tipologia di adesione?	Scelta singola: Rappresentante di grande azienda Rappresentante di PMI Rappresentante azienda fornitrice di servizi Rappresentante organizzazione non profit Libero professionista
6	Qual è il livello di operatività della tua organizzazione?	Scelta singola: Globale Nazionale Locale/Regionale Altro
7	Pensando alla tua adesione al network Sustainability Makers, per ciascuna affermazione, indica il tuo grado di accordo indicando una risposta da 1 (completamente in disaccordo) a 5 (completamente d'accordo).	Scala Likert 1-5 (1 = completamente in disaccordo, 5 = completamente d'accordo)
7 - a	Ho acquisito nuove competenze specialistiche e tecniche in tema di sostenibilità.	
7 - b	Ho aumentato la consapevolezza sulle best practice italiane ed estere in materia di sostenibilità.	
7 - c	Ho avuto modo e interesse nell'aggiornarmi tramite ricerche, pubblicazioni e approfondimenti forniti dall'organizzazione.	
7 - d	Ho avuto la possibilità di fare networking e confrontarmi con altre realtà.	
7 - e	Sono cresciuto di ruolo all'interno della mia organizzazione	

7 - f	Ho potuto affermare maggiormente il mio ruolo all'interno dell'organizzazione dove lavoro/con cui collaboro.	
7 - g	Ho potuto contribuire maggiormente ad attività di advocacy all'interno dell'organizzazione dove lavoro/con cui collaboro.	
8	Pensando alla tua adesione al network Sustainability Makers, per ciascuna affermazione, indica il tuo grado di accordo indicando una risposta da 1 (completamente in disaccordo) a 5 (completamente d'accordo).	
8 - a	A seguito del mio coinvolgimento nel network è aumentata la consapevolezza e la formazione dei miei colleghi sul tema della sostenibilità.	Scala Likert 1-5 (1 = completamente in disaccordo, 5 = completamente d'accordo)
8 - b	A seguito del mio coinvolgimento nel network, sono state introdotte nuove pratiche di sostenibilità all'interno dell'organizzazione dove lavoro/con cui collaboro	
8 - c	All'interno dell'organizzazione dove lavoro/con cui collaboro, sono stati creati o rafforzati presidi manageriali/governativi sulle tematiche di sostenibilità.	
8 - d	Sono stati definiti nuovi obiettivi di sostenibilità nel medio-lungo termine all'interno dell'organizzazione dove lavoro/con cui collaboro	
8 - e	Sono stati creati o migliorati i processi di rendicontazione di sostenibilità.	
8 - f	Il top management è maggiormente coinvolto in iniziative di sostenibilità rispetto al passato.	
9	Pensando alla tua adesione al network Sustainability Makers, per ciascuna affermazione, indica una risposta da 1 (per nulla) a 5 (moltissimo)	
9 - a	È aumentata la consapevolezza degli stakeholder esterni (fornitori, clienti, comunità, partner) riguardo la sostenibilità.	Scala Likert 1-5 (1 = per nulla, 5 = moltissimo)
9 - b	L'organizzazione dove lavoro/con cui collaboro ha adottato nelle relazioni con fornitori/clienti pratiche ispirate o apprese tramite Sustainability Makers.	
10	Hai partecipato, anche indirettamente, a consultazioni pubbliche, proposte di policy o tavoli istituzionali come membro di Sustainability Makers?	Scelta singola ordinata: Mai Raramente Talvolta Spesso Sempre

11	Ritieni che Sustainability Makers abbia contribuito a: (indica il tuo grado di accordo indicando una risposta da 1 - completamente in disaccordo a 5 - completamente d'accordo)	
11 - a	Promuovere una maggiore diffusione della cultura della sostenibilità/ESG nel tuo settore/professione.	Scala Likert 1-5 (1 = completamente in disaccordo, 5 = completamente d'accordo)
11 - b	Generare visibilità mediatica sui temi della sostenibilità.	
11 - c	Favorire modifiche normative o innovazioni di settore tramite attività di advocacy.	
12	Sei/è la tua organizzazione coinvolta in progetti rivolti a giovani, scuole o università promossi da Sustainability Makers?	Scelta singola: Sì No, ma abbiamo intenzione di farlo No Non so
13	In che misura pensi che tali iniziative possano contribuire a migliorare le competenze dei giovani nel settore della sostenibilità?	Scala Likert 1-5 (1 = per nulla, 5 = molto)
14	Hai avviato nuove collaborazioni inter-associative o progetti multi-stakeholder grazie alla rete di Sustainability Makers?	Scelta singola ordinata: Mai Raramente Qualche volta Spesso Molto spesso
15	Quali ritieni siano i principali punti di forza del Network Sustainability Makers?	Risposta aperta testuale
16	Quali sono, secondo te, le principali aree di miglioramento?	Risposta aperta testuale
17	Hai altro da segnalare riguardo all'impatto dell'associazione sulla tua crescita professionale o sulla tua organizzazione?	Risposta aperta testuale

ALLEGATO 3 - QUESTIONARIO PER PERSONE FRUITRICI PERCORSO PER LE PMI

Numero	Domande	Modalità di risposta
1	Ruolo aziendale	Risposta aperta
2	Settore di attività dell'azienda	Risposta aperta
3	Numero di dipendenti dell'azienda	☐ 1-9 ☐ 10-49 ☐ 50-249
4	L'azienda dispone di una funzione (anche parziale) dedicata alla sostenibilità?	☐ Sì ☐ No
5	Dopo la partecipazione al Percorso PMI, quanto ritieni di aver accresciuto la tua conoscenza sui seguenti ambiti:	Scala Likert 1-5 (1 = Per nulla 5 = Moltissimo)
5 - a	• Strategie di sostenibilità e competitività	
5 - b	• Comunicazione e stakeholder engagement	
5 - c	• Rendicontazione di sostenibilità	
5 - d	• Certificazioni ambientali e sociali	
5 - e	• Rating ESG e accesso al credito	
5 - f	• Economia circolare	
5 - g	• LCA e misurazione della sostenibilità dei prodotti	
5 - h	• Aspetti giuridici della sostenibilità	Scala Likert 1-5 (1 = Per nulla 5 = Moltissimo)
6	<i>Dopo la partecipazione al Percorso PMI, quanto ti senti in grado di svolgere le seguenti attività:</i>	
6 - a	• Identificare impatti ambientali/sociali	
6 - b	• Contribuire alla rendicontazione ESG	
6 - c	• Supportare l'ottenimento di certificazioni	
6 - d	• Applicare strumenti di economia circolare o LCA	☐ No ☐ Sì, in modo limitato ☐ Sì, in modo significativo ☐ Non ancora, ma lo farò a breve
7	<i>Dopo il Percorso PMI, hai già applicato o condiviso quanto appreso in azienda?</i>	
8	<i>In che misura la partecipazione al Percorso PMI ha modificato il tuo atteggiamento rispetto alla sostenibilità:</i>	Scala Likert 1-5 (1 = Per nulla 5 = Moltissimo)
8 - a	• Ritengo la sostenibilità una leva strategica per la mia azienda	
8 - b	• Mi sento maggiormente motivato a promuovere iniziative sostenibili	
8 - c	• Presto maggiore attenzione ai temi ESG rispetto a prima	

9	<i>A seguito della partecipazione al Percorso PMI, quali cambiamenti sono avvenuti o sono stati avviati nella tua azienda?</i>	Risposte multiple: ☐ Ridefinizione obiettivi ☐ Rendicontazione ESG ☐ Certificazioni ☐ Indicatori ESG ☐ Nessuna modifica ☐ Altro (specificare)
9 - b	<i>Dopo il Percorso PMI, sono state avviate iniziative nei seguenti ambiti?</i>	Risposte multiple: ☐ Efficienza energetica/idrica ☐ Riduzione materiali monouso ☐ Riduzione emissioni ☐ Benessere collaboratori ☐ Nessuna iniziativa
10	<i>Dopo la partecipazione al Percorso PMI, quanto è aumentata l'attenzione della tua azienda verso collaborazioni con associazioni non profit su:</i>	Scala ordinale: ☐ Non è cambiata ☐ È aumentata leggermente ☐ È aumentata sensibilmente
10 - a	• Temi ambientali	
10 - b	• Temi sociali	
11	<i>Ritieni che il Percorso PMI abbia favorito una maggiore apertura verso collaborazioni esterne?</i>	Scala Likert 1-5 (1 = Per nulla 5 = Moltissimo)
12	<i>Dopo aver partecipato al Percorso PMI, quanto sei soddisfatto dell'esperienza complessiva?</i>	Scala Likert 1-5 (1 = Per nulla 5 = Moltissimo)
13	<i>Qual è stato l'impatto più significativo del percorso sulla tua attività o sulla tua azienda?</i>	Risposta aperta
14	<i>Hai suggerimenti per migliorare le prossime edizioni del Percorso PMI?</i>	Risposta aperta

ALLEGATO 4 - QUESTIONARIO PER PERSONE NON ASSOCIATE

Numero	Domande	Modalità di risposta
1	<i>Età:</i>	Scelta singola tra opzioni <30, 31-40, 41-50, 51-60, >60
2	<i>Genere:</i>	M, F, Altro
3	<i>Professione/Status attuale:</i>	Studente Lavoratore settore privato Lavoratore settore pubblico Libero professionista Non occupato/in cerca di occupazione Altro (specificare)
4	<i>Hai mai partecipato alle seguenti iniziative di Sustainability Makers? (più risposte possibili):</i>	Scelta multipla tra Webinar/Workshop Evento pubblico PCTO/Percorso studenti Consultato una pubblicazione/guida Altro (specificare)
5	<i>In seguito alla partecipazione/consultazione delle iniziative di Sustainability Makers...</i>	Scala Likert 1-5 (1 = per nulla; 5 = moltissimo)
5 - a	La mia conoscenza dei temi di sostenibilità è aumentata.	
5 - b	Mi sento più informato/a sulle migliori pratiche italiane e internazionali in tema di sostenibilità	
5 - c	Ho conosciuto strumenti/metodologie nuove applicabili al mio contesto.	Scala Likert 1-5 (1 = per nulla; 5 = moltissimo)
6	<i>Dopo aver partecipato/letto materiali di Sustainability Makers...</i>	
6 - a	Ho messo in atto qualche cambiamento nella mia attività/studio in tema sostenibilità.	
6 - b	Ho condiviso con colleghi/amici i contenuti appresi.	
6 - c	Ho ampliato la mia rete di conoscenze professionali/interessi.	Scala Likert 1-5 (1 = per nulla; 5 = moltissimo)
7	<i>Quanto pensi che le attività di Sustainability Makers abbiano influenzato:</i>	
7 - a	1) La scelta del tuo percorso formativo?	
7 - b	2) Il tuo interesse verso la carriera nella sostenibilità?	

8	<i>Dopo aver conosciuto Sustainability Makers, hai pensato di aderire al network?</i>	Sì, l'ho già valutato seriamente Ci sto pensando No, non sono interessato/a
9	<i>Qual è stato secondo te il principale valore prodotto dalle iniziative del network Sustainability Makers?</i>	Risposta aperta testuale
10	<i>C'è qualcosa che ti ha colpito positivamente o negativamente? Perché?</i>	Risposta aperta testuale
11	<i>Cosa suggeriresti a Sustainability Makers per coinvolgere meglio i non associati o i giovani?</i>	Risposta aperta testuale