



In partnership con:



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

SUSTAINABILITY CAREER COMPASS

Le professioni della sostenibilità: sviluppo e opportunità di carriera

27 Settembre 2022

Il punto di partenza

- 1** | Crescente sensibilità delle nuove generazioni alla sostenibilità:
- preferenza per le «aziende sostenibili»
 - interesse per le professioni connesse alla sostenibilità

Necessità giovani di comprendere mercato
del lavoro attorno alla sostenibilità | **2**

3 | Transizione vs la sostenibilità richiede
figure professionali preparate

Necessità di uno scambio di informazioni
fra aziende e future «risorse» | **4**

La metodologia

RICERCA LONGITUDINALE (2020 vs 2022)

- ▶ Questionario
- ▶ Aree di ricerca
 - Formazione
 - Esperienza lavorativa
 - Collocamento organizzativo
 - Retribuzione

4.691 soggetti

394 risposte

*263
manager*

*131
consulenti*

20 interviste

Focus group

Questionario

FOCUS 2022

- ▶ Criteri nella selezione
- ▶ Processi di reclutamento
- ▶ Competenze ricercate
- ▶ Previsioni di sviluppo dell'unità organizzativa

I risultati della ricerca longitudinale

Chi sono i professionisti della sostenibilità oggi?



Vediamo quelle
principali

Sempre più donne... giovani ...

I rispondenti per genere ed età

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

≡ = rilevazione 2020

64,6%
professionisti interni



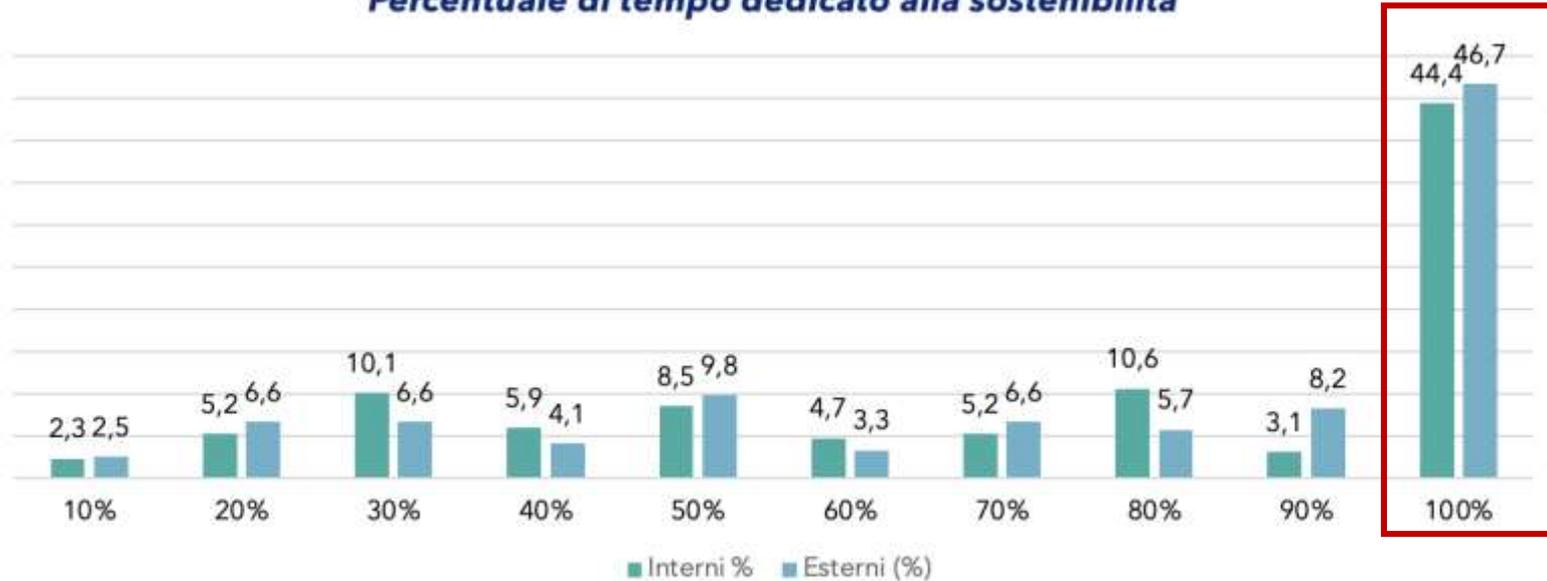
51,9 %
consulenti esterni

39,6%
meno di 40 anni

29,2%
nel 2020

... full-time ...

Percentuale di tempo dedicato alla sostenibilità



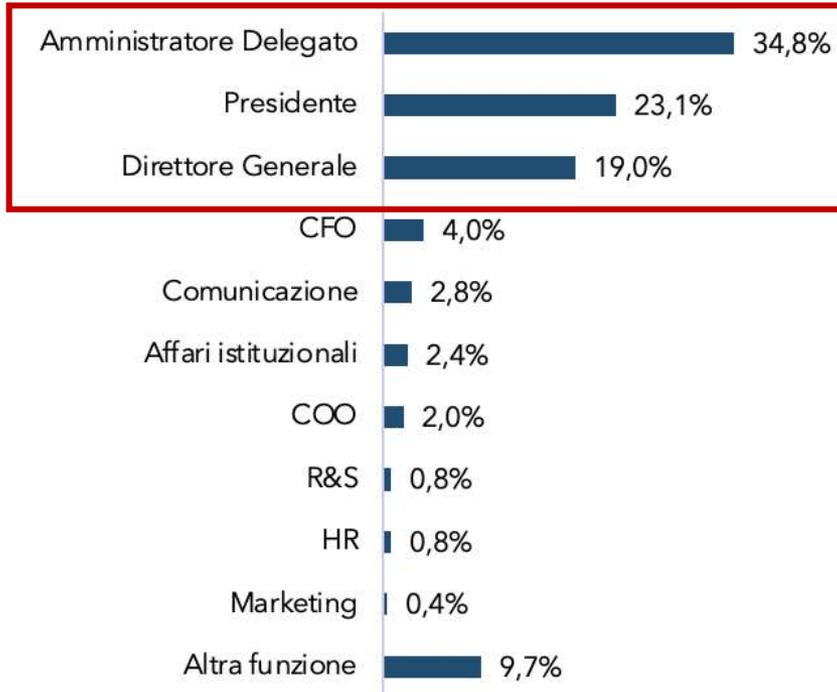
44,4%
professionisti interni

46,7 %
consulenti esterni

dedicano il 100% del loro tempo alla CSR/sostenibilità

... apicali ... parte di un team

Il riporto del professionista



Crescono le unità organizzative
con **3-5 FTE**

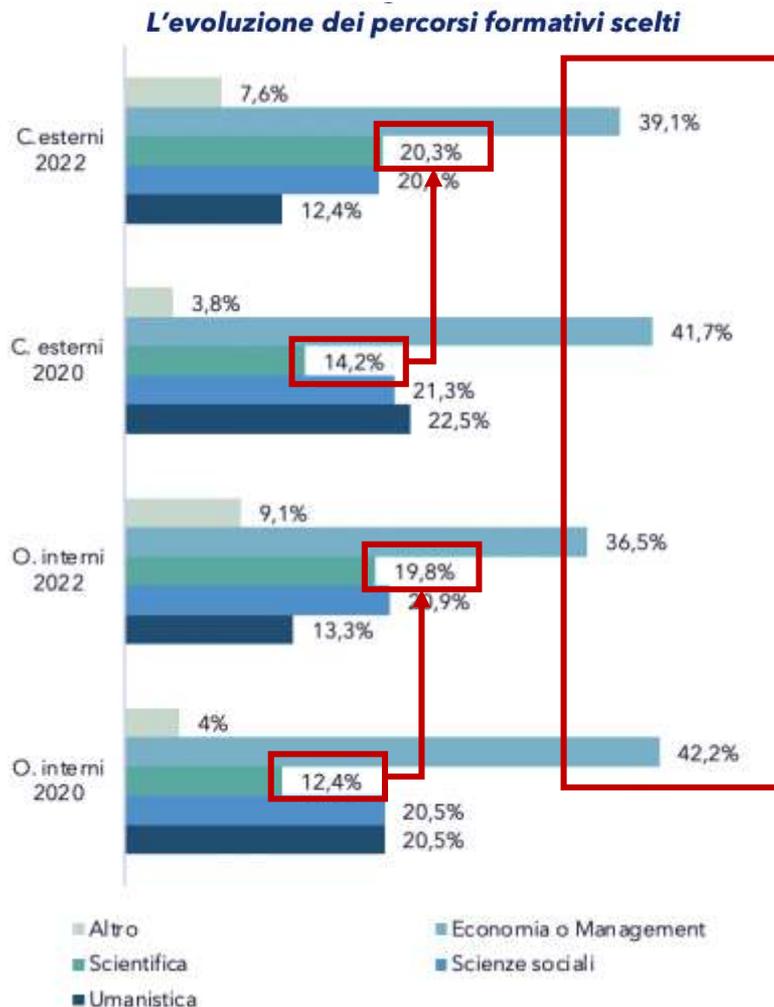
La dimensione delle unità di sostenibilità

Unità organizzative	Fino a 2 FTE			Da 3 a 5 FTE		
	n.	%	🌊	n.	%	🌊
Operatori interni	87	37,0	49,0	85	36,2	26,6
Consulenti esterni	22	24,4	23,1	30	33,3	20,0

Unità organizzative	Da 6 a 10 FTE			Più di 10 FTE		
	n.	%	🌊	n.	%	🌊
Operatori interni	40	17,0	21,0	23	9,8	3,5
Consulenti esterni	14	15,6	29,2	24	26,7	27,7

76,9% delle unità organizzative risponde direttamente al vertice aziendale

Cresce il numero di laureati tecnici, ma prevale la facoltà di economia o management



2020

Difficile individuare
un percorso di
formazione
predominante

2022

Cresce il numero di
professionisti con
una formazione di
tipo scientifico

L'accesso alla professione

Il percorso di formazione dei professionisti

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

≡ = rilevazione 2020

Crescono i professionisti che hanno frequentato una laurea, master o corso executive dedicato alla sostenibilità

24,3% interni (11,2% del 2020)

35,2% esterni (20,3% del 2020)

Arrivano da tre percorsi differenti

1

Laurea economia /
management

+

Corso
specializzazione
sostenibilità

2

Laurea tecnica

+

Master management

NEW

3

Laurea management
con contenuti di
sostenibilità

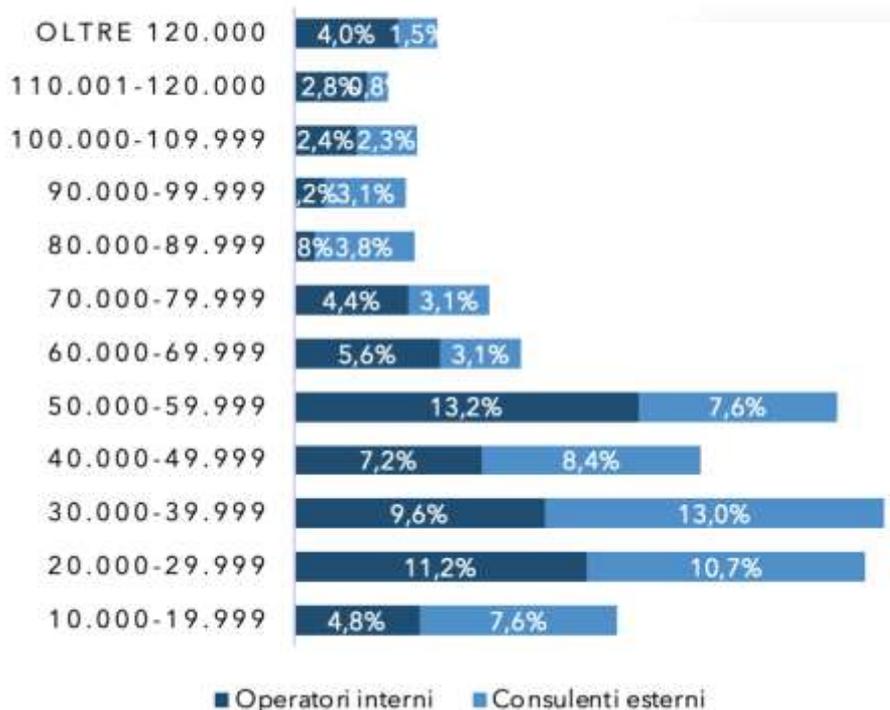
+

Corso
professionalizzante

Certificazione

Hanno uno stipendio paragonabile a quello di altri professionisti

La RAL degli operatori interni e dei consulenti esterni



Non emerge una sostanziale differenza tra gli operatori interni ed esterni



Posizioni apicali

€€ interni

VS

€€ esterni

Posizioni junior

€ interni

VS

€€ esterni

L'identikit del professionista



Il professionista della
sostenibilità è **donna**

dedica **almeno l'80%** del suo
tempo alla sostenibilità



riporta al **vertice aziendale**

3 percorsi di accesso
Prevale la formazione in **economia o management**



ha una **RAL in linea** con quella di altri
professionisti

Domanda, offerta, strategie

- 1** La domanda di professioni della sostenibilità crescerà:
- Delle organizzazioni rispondenti, **il 74% aumenterà l'organico** su professioni legate alla sostenibilità nei prossimi tre anni
 - **Il 65% prevede un forte incremento**, soprattutto nelle **aziende mature** sulla sostenibilità e nelle **società di consulenza**

Gli intervistati riscontrano un'**offerta di lavoro non lineare** con la **domanda**, per qualità e quantità

2

- 3** Per far fronte a questo skill shortage, le imprese ricorreranno a **canali di reclutamento** sia **formali** sia **informali** (rispettivamente per il 54% e il 45% dei casi)

LA SOSTENIBILITA' E' UN'AREA IN CUI INVESTIRE (AZIENDE MATURE E CONSULENZA), INTEGRANDO LA FORMAZIONE FORMALE E «COLTIVANDO» UNA DIFFUSA RETE SOCIALE

Natura della domanda di lavoro

	Ruoli di sostenibilità «pura»	Ruoli tecnici ibridati dalla sostenibilità
Imprese «mature»	Unità di staff dedicate alla sostenibilità	Unità di linea
Imprese non «mature»		
Società di consulenza	Aree di servizio specializzate nella sostenibilità	Aree di servizio tradizionali

SEGMENTO DEL MERCATO DEL LAVORO CHE INIZIA A SVILUPPARE UNA DIFFERENZIAMENTO INTERNA, IN CUI E' NECESSARIO COLOCARSI IN MODO CONSAPEVOLE

Ruoli di sostenibilità pura

Caratteristiche della domanda

- Il 62,3% delle organizzazioni rispondenti esprimerà una domanda, la domanda sarà maggiore nelle **società di consulenza**
- Saranno richieste **competenze relative alla sostenibilità**, che peseranno in media il 45%, **ma anche competenze trasversali**, come ad esempio gestione del cambiamento, che peseranno il 31%
- Queste figure saranno ricercate soprattutto da **aziende «mature»**, soprattutto **esternamente**, che presteranno più attenzione alle competenze trasversali e cercheranno più giovani delle non mature
- La **aziende non mature** ricorreranno anche alla **selezione interna** con un focus su competenze di sostenibilità più che trasversali e alla ricerca di persone con esperienza

**BUONA DOMANDA (SOCIETA' DI CONSULENZA), INTEGRARE
COMPETENZE DI SOSTENIBILITA' E TRASVERSALI, SELEZIONE
ESTERNA VERSO GIOVANI PER AZIENDE MATURE, INTERNA
VERSO CANDIDATI CON ESPERIENZA PER NON MATURE**

Ruoli tecnici ibridati dalla sostenibilità

Caratteristiche della domanda

- Il 37,7% delle organizzazioni rispondenti esprimerà una domanda, che sarà più forte nelle **imprese** che nelle società di consulenza
- Saranno richieste **competenze tecniche di ruolo**, che peseranno in media il 33%, **ma anche competenze di sostenibilità**, che peseranno di più di quelle tecniche di ruolo (in media il 39%); le competenze tecniche di ruolo saranno più importanti per le imprese (peseranno il 40%) che per le società di consulenza (21%)
- Su questi ruoli le **aziende mature** cercheranno **figure con esperienza** mentre le **aziende non mature** cercheranno più **figure giovani**

**BUONA DOMANDA (IMPRESE), INTEGRARE COMPETENZE
TECNICHE DI RUOLO E DI SOSTENIBILITÀ, FOCUS SU
CANDIDATI CON ESPERIENZA PER AZIENDE MATURE E
GIOVANI PER NON MATURE**

Sintesi

Competenze

Sostenibilità «pura»

41% trasversali
31% di sostenibilità

Tecnici Ibridati

33% tecniche di ruolo
39% di sostenibilità

Imprese «mature»



Ricerca esterna
Giovani



Ricerca esterna
Con esperienza

Imprese non «mature»



Ricerca interna
Con esperienza



Ricerca esterna
Giovani

Società di consulenza



Ricerca esterna
Giovani e con esperienza



Ricerca esterna
Giovani e con esperienza

■ = Intensità della domanda

Suggerimenti dai professionisti

1 | Meglio un **formazione tecnica di base** che si integra con la sostenibilità che di pura sostenibilità

Meglio cercare lavoro in **organizzazione mature (dove si impara)** che non mature (dove si potrebbe far carriera più velocemente)

2

3 | Meglio adottare un **approccio incrementale** alla sostenibilità, **accompagnando il cambiamento**, che radicale, forzando il cambiamento

Le **competenze di orientamento strategico e di cambiamento culturali** sono centrali

4

5 | Prestare **attenzione al cambiamento «interno» alle professioni della sostenibilità**, che sono ancora in fase emergente e non consolidate



In partnership con:



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI MILANO

Grazie per l'attenzione