

COMUNICATO STAMPA

Sostenibilità sempre più strategica e integrata nel business.

La ricerca dell'associazione professionale italiana: si afferma il ruolo dei professionisti della sostenibilità nelle imprese italiane.

La presentazione in un incontro l'11 marzo

Milano, 25 febbraio 2026 – Oggi in Italia, **7 professionisti e professioniste della sostenibilità su 10 riportano al vertice aziendale** e ricoprono **un ruolo sempre più rilevante nei processi di pianificazione strategica** della propria organizzazione, con un coinvolgimento crescente in tutte le fasi, dalla definizione degli obiettivi e dei progetti al budget e alla valutazione degli impatti.

Non sono più dediti per lo più ai processi di rendicontazione della sostenibilità, dunque, ma risultano quotidianamente impegnati nella definizione e implementazione di piani d'azione di sostenibilità sociale e ambientale, per esempio nella riduzione dell'impatto ambientale (38,9%) o in iniziative di stakeholder engagement (20,8%), nonché nell'integrazione di tali aspetti nei piani strategici di sviluppo del business delle imprese. Oggi i manager della sostenibilità assumono un ruolo di **abilitatori del cambiamento e della transizione socio-ambientale**, in uno scenario in cui le imprese sembrano rinnovare il proprio impegno socio-ambientale, non solo come assunzione di responsabilità ma per creare innovazione e competitività.

Lo rileva la terza edizione del *Sustainability Career Compass* condotta da **Sustainability Makers (SM)**, **l'unica associazione nazionale che riunisce oltre 30 manager e professionisti della sostenibilità** in rappresentanza di circa **300** organizzazioni, in occasione dei suoi primi **venti anni** di attività.

La ricerca si inserisce in una più ampia analisi quali-quantitativa condotta da SM in collaborazione con **ALTIS** Graduate School of Sustainable Management dell'Università Cattolica del Sacro Cuore che sono confluite nel volume appena uscito per l'editore Giappichelli **"Integrare la sostenibilità nella strategia aziendale. Piani, processi e protagonisti"**, firmato da **Matteo Pedrini**, Direttore Scientifico di SM e Direttore di ALTIS con una prefazione di **Marisa Parmigiani**, Presidente di Sustainability Makers. [Integrare la sostenibilità nella strategia aziendale - PEDRINI M. | Giappichelli](https://www.sustainability-makers.it/calendario-eventi/workshop-pubblici/5-marzo-2026-ore-1200/)

→ **La presentazione della ricerca avverrà in un incontro in streaming aperto al pubblico l'11 marzo: clicca al link per iscrizioni:**

<https://www.sustainability-makers.it/calendario-eventi/workshop-pubblici/5-marzo-2026-ore-1200/>

"Il ruolo dei responsabili della sostenibilità è profondamente cambiato negli ultimi anni e gli stessi professionisti hanno contribuito al riconoscimento collettivo che la sostenibilità non è "altra cosa" rispetto all'attività di business, tanto da dover essere pienamente integrata in essa. Siamo orgogliosi del ruolo pionieristico della nostra associazione: abbiamo accelerato lo sviluppo delle competenze e dato uno sguardo internazionale, contribuendo ad affermare l'autorevolezza di una professione che venti anni fa era di pochi visionari fiduciosi nella possibilità di trasformare il modo di fare business creando valore condiviso" - commenta **Marisa Parmigiani**, Presidente Sustainability Makers. *"Lo scenario attuale ci pone nuove sfide molto complesse per i prossimi venti anni: consolidare il ruolo strategico del manager della sostenibilità per la creazione di innovazione e per la competitività delle imprese."*

La parte di analisi quantitativa dello studio ha fornito **l'identikit più aggiornata del manager della sostenibilità oggi: donna** in oltre il **60%** dei casi, con età media più giovane rispetto al passato compresa tra i **31 e i 40 anni** e un **aumento dei profili junior con il 45% dei professionisti che ha meno di cinque anni di esperienza**.

Uno su tre dichiara di aver intrapreso un percorso professionale nella sostenibilità per **interesse personale** verso i temi ambientali e sociali e **uno su cinque** desidera con il proprio lavoro dare un **impatto positivo sulla società**. Spinti da un ideale, si deduce dai dati, ma anche sostenuti da percorsi formativi e lavorativi

sempre più specifici seppur eterogenei: la maggior parte proviene da **discipline manageriali (33,7%)**, ma cresce il numero di esperti da **ambiti scientifici, nel 25,9%** dei casi, o delle **scienze sociali (22%)**. a causa della crescente complessità delle tematiche sociali e delle specificità di quelle ambientali.

Infine, il confronto con la precedente rilevazione, risalente al 2022, mostra un **sistema retributivo** in fase di maturazione, caratterizzato da una maggiore omogeneità nelle distribuzioni e da un consolidamento delle fasce medio-alte. Tale evoluzione riflette la crescente istituzionalizzazione delle funzioni di sostenibilità, suggerendo come il mercato stia convergendo verso standard retributivi più definiti e coerenti con la complessità strategica che la sostenibilità ha assunto nelle imprese.

Lo studio ha visto anche un'analisi qualitativa svolta su 30 interviste a manager della sostenibilità di diverse imprese attorno alla presenza di piani di carattere socio-ambientale nelle strategie aziendali. Sono stati identificati **4 modelli di integrazione della sostenibilità nelle aziende: evolutivo, gerarchico, partecipativo e dominante**. Questi modelli vanno interpretati come indicatori diretti dei differenti livelli di maturità raggiunti da un'impresa attorno alla gestione delle tematiche sociali e ambientali, senza essere configurazioni rigide, bensì dinamiche, suscettibili di transizioni nel tempo, anche della medesima azienda.

- Il modello evolutivo si caratterizza per obiettivi sociali e ambientali qualitativi, un approccio flessibile e iterativo e una governance snella, con budget assegnati per singoli progetti.
- Il modello gerarchico adotta un approccio top-down, con obiettivi quantitativi definiti dal vertice, risorse centralizzate e un controllo forte.
- Il modello partecipativo introduce un processo bottom-up, basato sulla co-creazione degli obiettivi e sull'ownership diffusa, con incentivi che prevedono obiettivi di sostenibilità tra il 10% e il 20% di peso.
- Il modello dominante dove avviene una piena integrazione tra sostenibilità e competitività, attraverso un processo a doppio anello che valuta reciprocamente obiettivi competitivi per la loro sostenibilità e obiettivi di sostenibilità per il loro contributo alla competitività. I sistemi incentivanti prevedono obiettivi di sostenibilità con un peso superiore al 20%.

"In tutti i quattro modelli, sebbene con intensità differente, la sostenibilità è divenuta parte dei piani strategici delle imprese. Un contributo fondamentale a questo importante traguardo si può attribuire ai professionisti della sostenibilità: la loro capacità di coniugare competenze tecniche e manageriali, di favorire il dialogo interfunzionale e di presidiare il confronto con gli stakeholder è determinante perché i temi sociali e ambientali siano parte integrante dei processi di pianificazione strategica delle imprese."

Matteo Pedrini, Direttore Scientifico di Sustainability Makers.

Questi modelli portano a una definizione delle responsabilità dei professionisti della sostenibilità secondo quattro differenti possibili ruoli direttamente allineati ai quattro modelli di pianificazione strategica: **l'attivatore, l'implementatore, lo specialista e l'integratore**.

- **Nel modello evolutivo, il professionista della sostenibilità assume il ruolo di "attivatore"**, caratterizzato da forte proattività, capacità di stimolare l'emergere di iniziative delle singole funzioni, supportandole e verificandone la coerenza con la strategia.
- **Nel modello gerarchico, assume il ruolo di "implementatore"**, coordinando le iniziative in maniera centralizzata, monitorando l'attuazione dei progetti di sostenibilità, verificandone la conformità rispetto agli obiettivi e intervenendo in caso di scostamenti.
- **Nel modello partecipativo, opera nel ruolo di "specialista"** in modo trasversale e continuo: analisi, formulazione e gestione dei piani non sono fasi isolate, ma un ciclo iterativo in cui il professionista mantiene un dialogo costante con tutti gli stakeholder aziendali.
- **Nel modello dominante, agisce con il ruolo di "integratore"** operando affinché gli obiettivi del piano di strategico di business integrino pienamente le dimensioni di sostenibilità e competitività in maniera sinergica.



*“La strategia di sostenibilità, per quanto ben formulata e integrata nel piano di business, può rimanere un esercizio formale se non trova corrispondenza nelle azioni dell’impresa e nei comportamenti delle persone che la attuano: la sostenibilità diviene effettivamente strategia attraverso le scelte quotidiane, le competenze e la visione dei professionisti che traducono una visione o un’intuizione in progetti e processi” – conclude la Presidente **Marisa Parmigiani** - “Servono dunque persone preparate e motivate per introdurre la sostenibilità nelle strategie di un’azienda: in quest’ottica, Sustainability Makers si pone al fianco dei professionisti da vent’anni.”*

Il volume “Integrare la sostenibilità nella strategia aziendale” PEDRINI M. | Editore Giappichelli, nato dalla collaborazione di Sustainability Makers e ALTIS Graduate School of Sustainable Management è disponibile in libreria dal mese di marzo e in open source gratuitamente al link <https://www.giappichelli.it/integrare-la-sostenibilita-nella-strategia-aziendale-9791221118667>

Sustainability Makers

È l’unica associazione italiana che riunisce manager e professionisti della sostenibilità. Nata nel **2006** oggi conta oltre **350** associati e associate in rappresentanza di circa **300** organizzazioni.

Opera per qualificare e promuovere i professionisti e le professioniste della sostenibilità in Italia con l’obiettivo di accrescerne competenza e autorevolezza, attraverso attività di formazione, di networking e di advocacy, grazie a studi e ricerche, incontri formativi e attività di rappresentanza presso i tavoli normativo-istituzionale. In **20** anni ha condotto **27** ricerche, organizzato **470** incontri per un totale di oltre **1.000** ore di formazione. In qualità di Ente del Terzo settore, si pone anche l’obiettivo di promuovere la professione sostenibilità presso tutti i pubblici di riferimento, in particolari i giovani: sono oltre **21.000** gli studenti e le studentesse coinvolte finora.

www.sustainability-makers.it

Per maggiori informazioni: **Laura Poggio**, Responsabile Comunicazione
laura.poggio@sustainability-makers.it | mobile 340 5505096