RISE
Research & Innovation for Smart Enterprises

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BRESCIA

# IL RUOLO DEL SUSTAINABILITY MANAGER

## I RISULTATI DELLA RICERCA

MICS
Made in Italy
Circolare e Sostenibile

Rapporto di ricerca sul ruolo del Sustainability Manager condotta dal Laboratorio RISE – Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Industriale dell'Università degli Studi di Brescia

2025

## Disclaimer

Il presente documento è stato realizzato dal Laboratorio RISE (Research & Innovation for Smart Enterprises) dell'Università degli Studi di Brescia.

La proprietà intellettuale del documento e dei suoi contenuti appartiene a RISE. L'utilizzo e la riproduzione di questo materiale sono consentiti solo con il consenso scritto di RISE.

Ogni abuso potrà essere perseguito secondo quanto stabilito dalle vigenti leggi.

---

This study was carried out within the MICS (Made in Italy – Circular and Sustainable) Extended Partnership and received funding from Next-GenerationEU (Italian PNRR – M4 C2, Invest 1.3 – D.D. 1551.11-10-2022, PE00000004). Attività di ricerca di: Spoke 7 - New and consumer-driven business models for resilient and circular supply chains.

# IL LABORATORIO RISE

Il Laboratorio **RISE - Research & Innovation for Smart Enterprises** (www.rise.it) è attivo presso il Dipartimento di Ingegneria Meccanica ed Industriale dell'Università degli Studi di Brescia. Il Laboratorio sviluppa la propria attività di Ricerca, Innovazione e Trasferimento in particolare nell'ambito delle **Operations e del Supply Chain Management**, su tre aree di interesse principali:

- **SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE E CIRCOLARITÀ** – Valutare l'impatto ambientale di prodotti, processi,, organizzazioni e supply chain per operare azioni di ridisegno (prodotti, processi, modelli di business e relazioni di filiera) in modo da ridurne l'impatto ambientale.
- **DIGITALIZZAZIONE** – Sfruttare le tecnologie digitali per estendere le funzionalità dei prodotti, migliorare efficienza ed efficacia dei processi e sviluppare nuovi modelli di business.
- **SERVITIZZAZIONE** - Passare dall'offerta di prodotti alla messa a disposizione di soluzioni atte a risolvere i problemi dei clienti, combinando beni materiali e (servizi) immateriali.

Da queste tre direttrici di sviluppo delle strategie aziendali deriva la visione dell'azienda del futuro, ovvero di un'azienda intelligente e **smart** che, anche grazie alla diffusione di nuove soluzioni digitali, riesca ad abbracciare i paradigmi della Servitizzazione e dell'Economia Circolare. La capacità di applicare in modo coerente ed efficace queste trasformazioni consentirà di acquisire vantaggi competitivi, e assicurerà lo sviluppo di nuovi modelli di business sostenibili.

RISE
Research & Innovation for Smart Enterprises
www.rise.it

# GLI AUTORI DELLA RICERCA

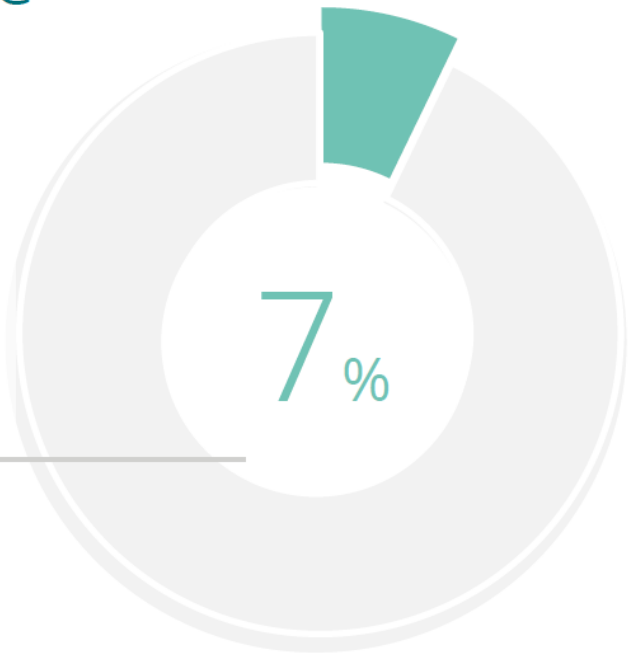
| | |
|---|---|
| | **Gianmarco Bressanelli.** Ricercatore presso il Laboratorio RISE del Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Industriale, Università di Brescia. Svolge attività di ricerca, disseminazione e trasferimento tecnologico nel campo della Sostenibilità Ambientale e dell'Economia Circolare. |
| | **Ilaria Cortesi.** Laureanda magistrale in Ingegneria Gestionale presso l'Università degli Studi di Brescia e stagista presso il Laboratorio RISE del Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Industriale. |
| | **Alessandra Franzoni.** Laureanda magistrale in Ingegneria Gestionale presso l'Università degli Studi di Brescia e borsista di ricerca del Laboratorio RISE del Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Industriale. |
| | **Nicola Saccani.** Professore Associato presso il Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Industriale dell'Università di Brescia e membro del laboratorio RISE. Svolge attività di ricerca su Supply Chain & Service Management, Servitizzazione, Economia Circolare e Sostenibilità ambientale. È membro del consiglio direttivo del centro di ricerca interuniversitario sull'innovazione e la gestione dei servizi nelle imprese industriali (ASAP FORUM) |

Per informazioni sulla ricerca, contattare l'Ing. Gianmarco Bressanelli: **gianmarco.bressanelli@unibs.it**

# IL CONTESTO ITALIANO

## I responsabili della sostenibilità nelle aziende italiane

Aziende in Italia con una **figura** che si occupa **esclusivamente di sostenibilità**




37%

in imprese con più di 50 dipendenti

Da una recente indagine[1], **solo il 7% delle aziende italiane dispone di una figura che si occupa esclusivamente di sostenibilità** (il 37% riguarda aziende con più di 50 dipendenti). Tali numeri evidenziano come le realtà più piccole facciano ancora molta fatica ad occuparsi in maniera focalizzata della sostenibilità.

Nonostante la rilevanza dei temi legati alla sostenibilità, la maggior parte delle aziende **non sta ancora gestendo tale aspetto in modo sistematico**[1].

- Solamente **1 azienda su 10** redige il bilancio di sostenibilità o effettua attività **rendicontazione** e comunicazione sulle tematiche di sostenibilità
- Solo il **3%** delle organizzazioni può contare sull'adozione di un **piano operativo** di sostenibilità

[1] *Deloitte (2022) «Il ruolo in azienda del responsabile della sostenibilità» - indagine su un campione rappresentativo di 500 aziende Italiane*

# MOTIVAZIONI ED IMPOSTAZIONE DELLA RICERCA

**Perché questa ricerca?**

- La sostenibilità sta diventando una **priorità strategica** per le aziende
- Saperla ***«gestire»*** diventa una fonte importante di efficacia/efficienza nella compliance e potenziale vantaggio competitivo
- Le aziende si stanno strutturando attraverso l'inserimento di un «***Sustainability Manager»***, ma questa nuova figura professionale è figura professionale giovane, ancora in una fase di definizione

L'**obiettivo** di questa ricerca è quindi di approfondire il ruolo del Sustainability Manager, tracciandone l'**identikit** investigandone posizione organizzativa, attività, competenze, strumenti, sfide ed obiettivi.

- Chi si occupa di sostenibilità in azienda?
- Con quali compiti, responsabilità, e competenze?
- Quali obiettivi persegue, e quali sfide affronta?

Questo studio cerca di fare luce su questi aspetti attraverso un'indagine che ha coinvolto **+75 Sustainability Manager**

***Sustainability Manager*** *(UNI PDR 109.1:2021): professionista che presidia le politiche di sostenibilità dell'organizzazione sviluppando, integrando, monitorando ed aggiornandone il piano strategico di sostenibilità*

# INDICE DEI CONTENUTI

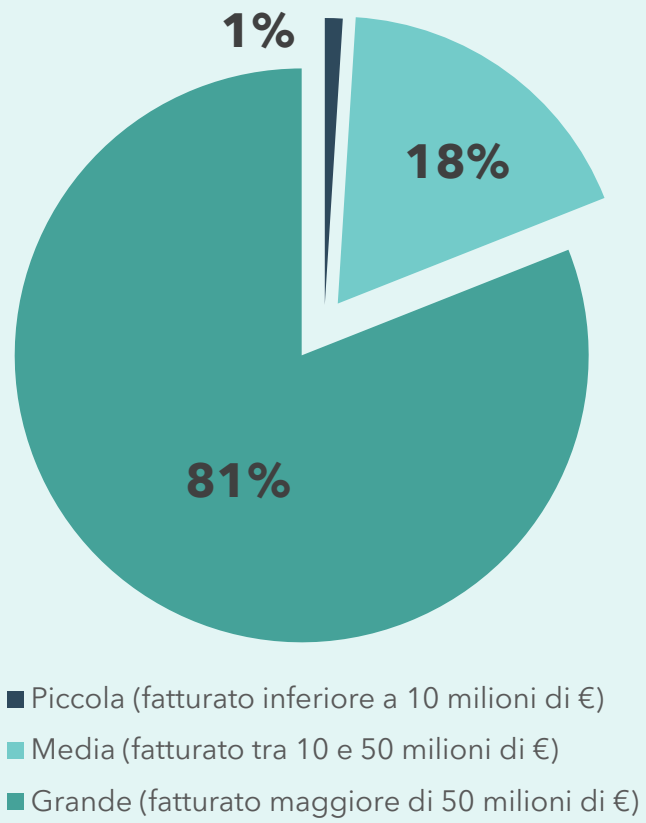

1. Il campione di indagine
2. Chi è il o la «Sustainability Manager»?
3. La Struttura Organizzativa
4. I Percorsi di Carriera
5. Gli Ambiti di Specializzazione E, S, G
6. Le Responsabilità nell'esecuzione delle attività
7. L'Identikit del Sustainability Manager: profilazione
8. L'Identikit del Sustainability Manager: competenze
9. Gli Strumenti Software
10. Gli Obiettivi e le Direttrici di Sviluppo
11. Sfide ed Ostacoli
12. Conclusioni

# IL CAMPIONE DI INDAGINE
## Caratteristiche descrittive delle aziende coinvolte

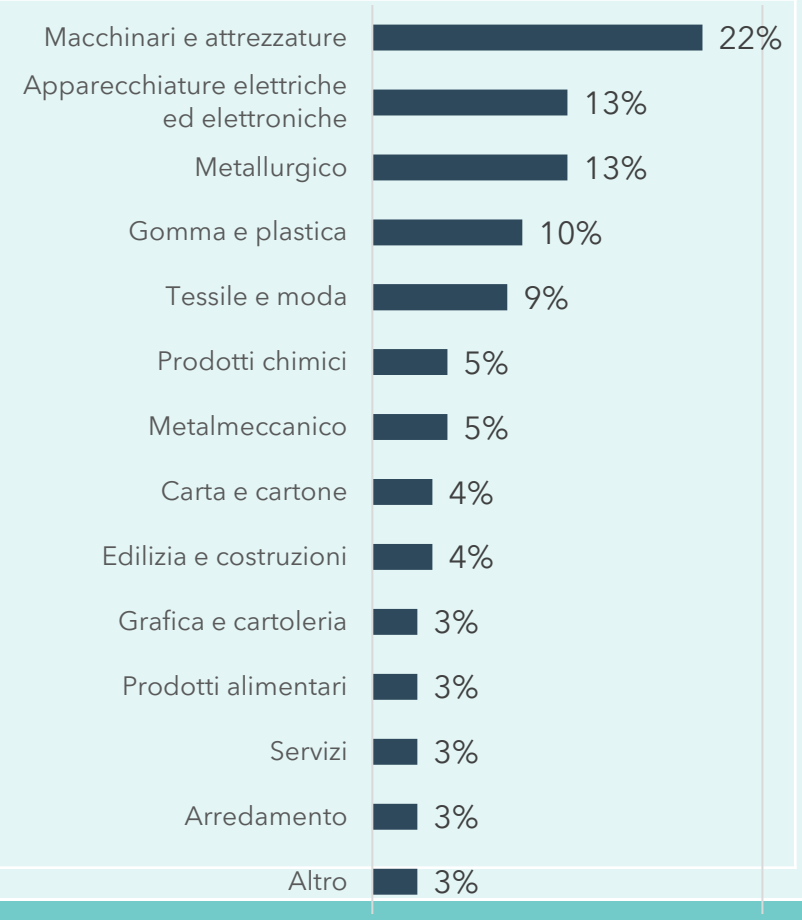
### Distribuzione geografica

**CAMPIONE: 78 RISPONDENTI**

### Distribuzione per dimensione




### Distribuzione per settore



# IL CAMPIONE DI INDAGINE
# Caratteristiche descrittive delle aziende coinvolte

Il campione analizzato è composto da **78 rispondenti**, con una distribuzione geografica concentrata principalmente nel **nord Italia**. Le aziende coinvolte provengono in larga parte da Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto e Toscana.

La maggior parte dei Sustainability Manager opera presso **grandi aziende**, con un fatturato consolidato superiore ai 50 milioni di euro (81% del totale). Le medie imprese, con un fatturato compreso tra i 10 e i 50 milioni di euro, costituiscono il 18% del campione analizzato, mentre solo una piccola percentuale, pari all'1%, è composta da aziende di dimensioni ridotte, con un fatturato inferiore ai 10 milioni di euro.

Il fatto che la maggior parte delle aziende coinvolte nell'analisi appartenga alla categoria delle grandi imprese suggerisce che siano state proprio queste realtà a **muoversi prima** nell'adozione della figura del Sustainability Manager. Le grandi aziende, disponendo di maggiori risorse, possono infatti investire più facilmente in ruoli specializzati dedicati alla sostenibilità. Sono inoltre quelle più soggette ad obblighi normativi, tra cui le Direttive Europee di rendicontazione di sostenibilità come la **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**.

Al contrario, le **piccole e medie imprese** spesso faticano ancora a destinare risorse specifiche per questa funzione, sia per una questione di budget limitati, sia per la necessità di concentrare le proprie forze su attività operative più immediate. Tuttavia, con la **crescente pressione normativa** e **l'evoluzione del mercato**, anche per le realtà più piccole la sostenibilità sta diventando un tema sempre più rilevante, spingendole a trovare soluzioni alternative, come la formazione interna o la consulenza esterna, per affrontare queste nuove sfide.

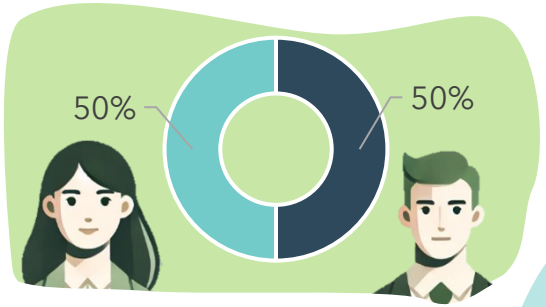
L'analisi della distribuzione settoriale mostra una netta prevalenza di aziende appartenenti al **settore manifatturiero**. Dal punto di vista **settoriale**, i comparti maggiormente rappresentati sono quelli dei macchinari e delle attrezzature industriali (22%), delle apparecchiature elettriche ed elettroniche (13%), e metallurgico (13%). Anche i settori della produzione di prodotti in gomma e plastica (10%) e tessile e moda (9%) risultano rilevanti. In misura minore, sono presenti anche imprese operanti nei settori dei prodotti chimici, metalmeccanico, carta e cartone, edilizia e costruzioni. Infine, il campione comprende un numero più ristretto di aziende appartenenti ai settori dell'alimentare, dei servizi, della grafica e cartoleria, e dell'arredamento.

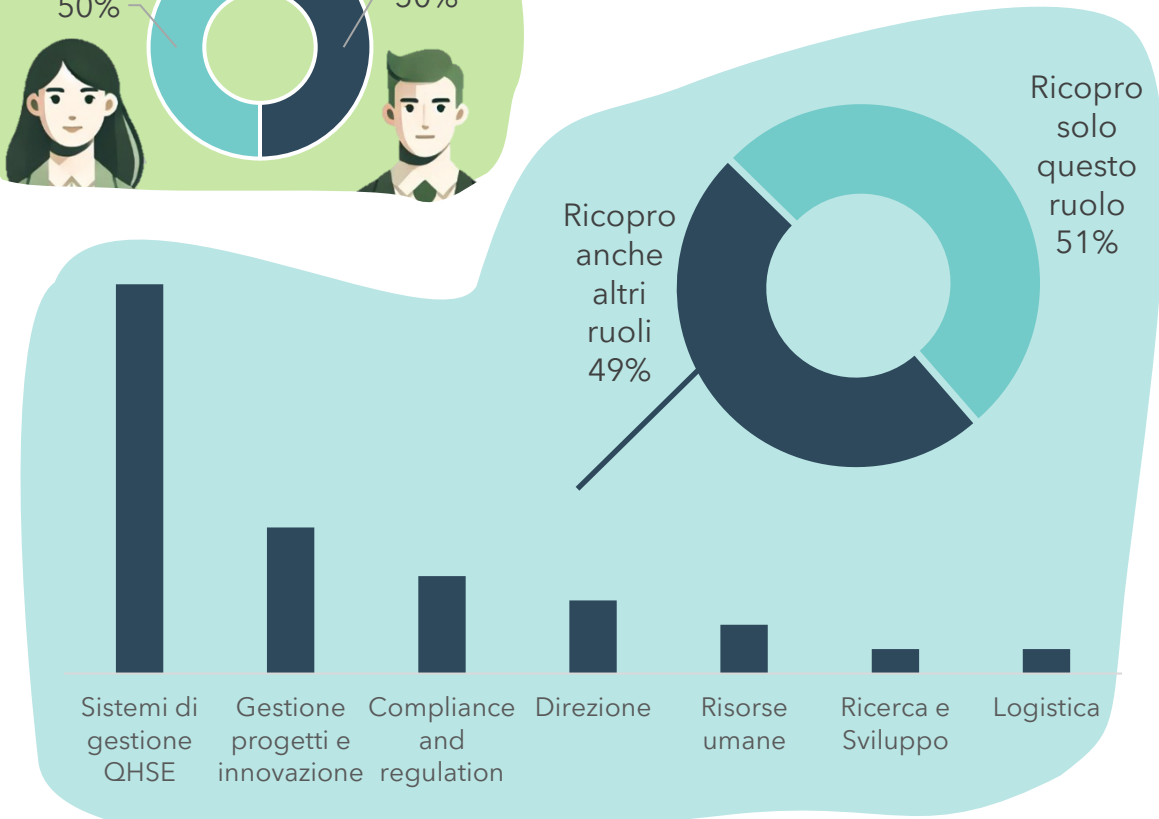
# I PARTECIPANTI ALL'INDAGINE
# Chi è la o il «Sustainability Manager»?

## Una figura sola, ma tanti modi diversi per chiamarla...

Analisi dei *job titles* del campione analizzato

*(parole più frequenti all'interno del ruolo ricoperto dagli intervistati)*




**... spesso «prestata» da altri ambiti e funzioni aziendali**

# I PARTECIPANTI ALL'INDAGINE
# Chi è la o il «Sustainability Manager»?

L'analisi delle parole più frequenti all'interno dei **job titles** degli intervistati conferma che le parole più ricorrenti sono «**Sustainability**» e «**Manager**», segno che il campione riflette in maniera abbastanza accurata la figura professionale oggetto della ricerca. Questo risultato (non banale!) indica che il ruolo del Sustainability Manager sta prendendo una forma sempre più **definita** e **formalizzata** nelle aziende.

Allo stesso tempo, però, emergono altre parole chiave e acronimi specifici spesso utilizzati all'interno dei job titles, come «**ESG**», «**ambiente**» e «**CSR**», a testimonianza del fatto che la stessa figura può essere definita in modo diverso a seconda del contesto aziendale, e che il tema della sostenibilità è molto ampio e abbraccia diversi ambiti aziendali.

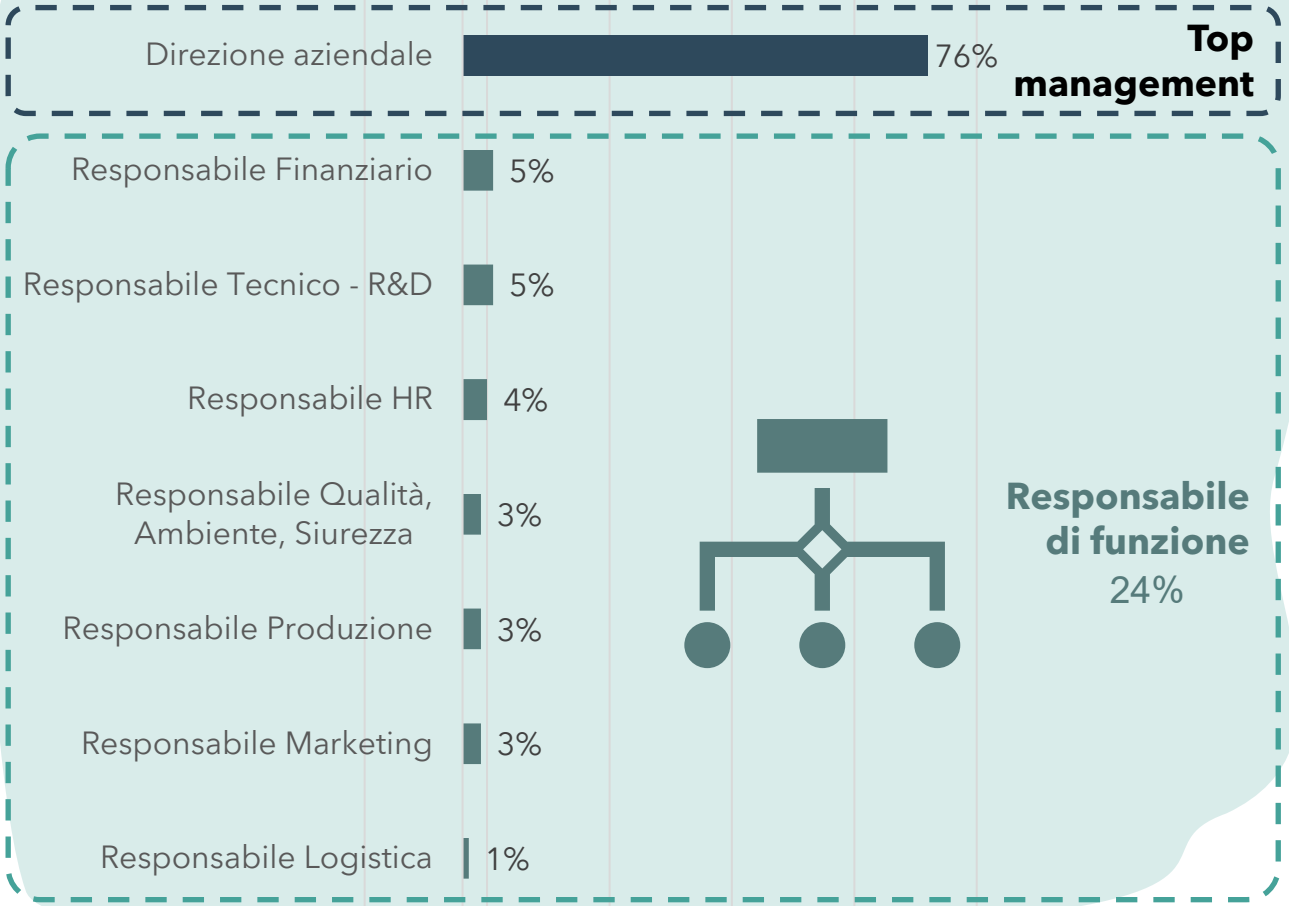
Un ulteriore aspetto interessante riguarda la **trasversalità del ruolo**: tra i titoli analizzati compaiono riferimenti a funzioni come «**QHSE**» (Qualità, Salute, Sicurezza e Ambiente), «**comunicazione**», «**vendite**», «**mobilità**», e «**logistica**», segnale che in alcuni contesti la sostenibilità non è confinata a un solo dipartimento, ma integrata in più aree aziendali.

**Il o la Sustainability Manager?** Tale ruolo si distingue anche per un aspetto significativo: la **parità di genere**. Dall'analisi del campione emerge infatti una distribuzione equilibrata tra uomini e donne, con il 50% di intervistate e il 50% di intervistati. Questo dato è particolarmente rilevante nel panorama aziendale, dove molte altre funzioni manageriali vedono ancora una netta prevalenza maschile.

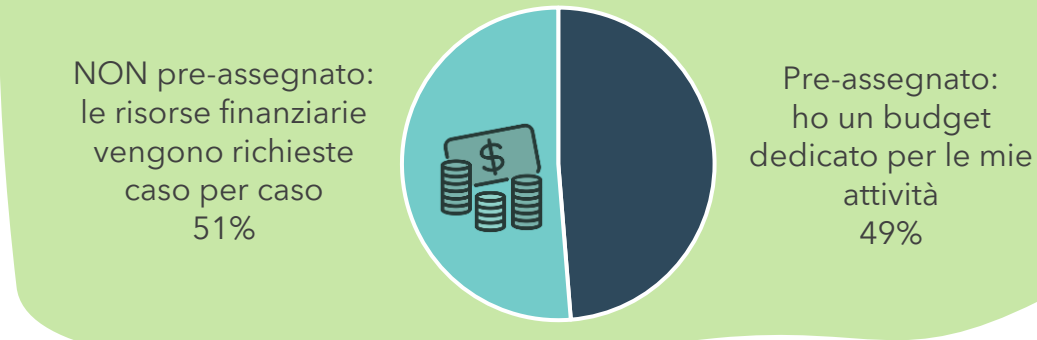
Infine, un dato significativo riguarda il fatto che solo la metà del campione analizzato ricopre il ruolo di Sustainability Manager in **maniera esclusiva**. Nel restante 49% dei casi, la gestione della sostenibilità è affidata a figure provenienti da **altre funzioni aziendali**, che quindi assumono questa responsabilità in aggiunta ai loro compiti principali. In primo piano spiccano i **sistemi di gestione QHSE**, che nella maggioranza dei casi si vedono assegnati compiti specifici legati alla gestione della sostenibilità. Questo evidenzia come, in ancora molte imprese, la sostenibilità sia gestita in modo distribuito, senza una struttura completamente dedicata.

# I RISULTATI DELL'INDAGINE
# La Struttura Organizzativa

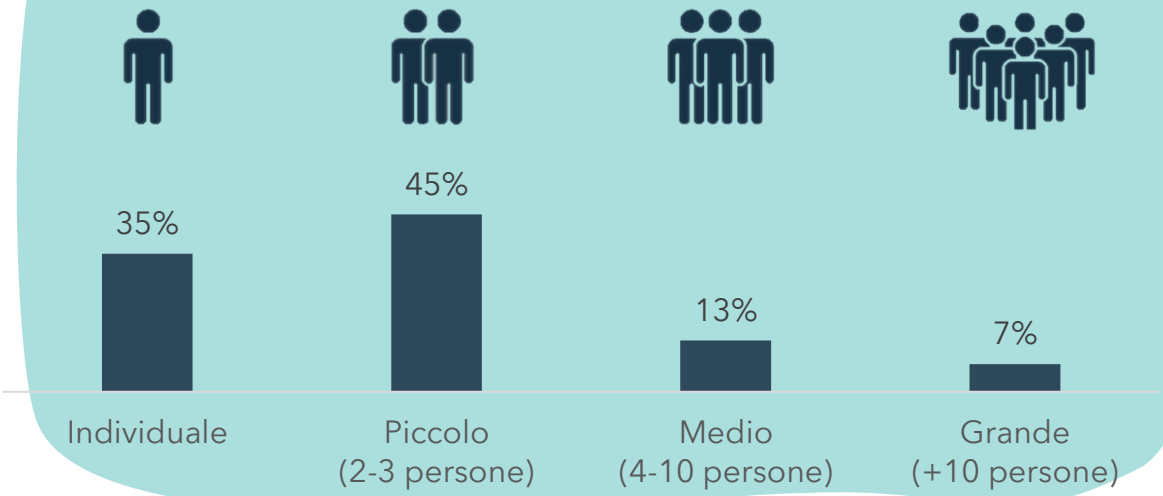
## A chi riporti?




## Formalizzazione del budget di spesa

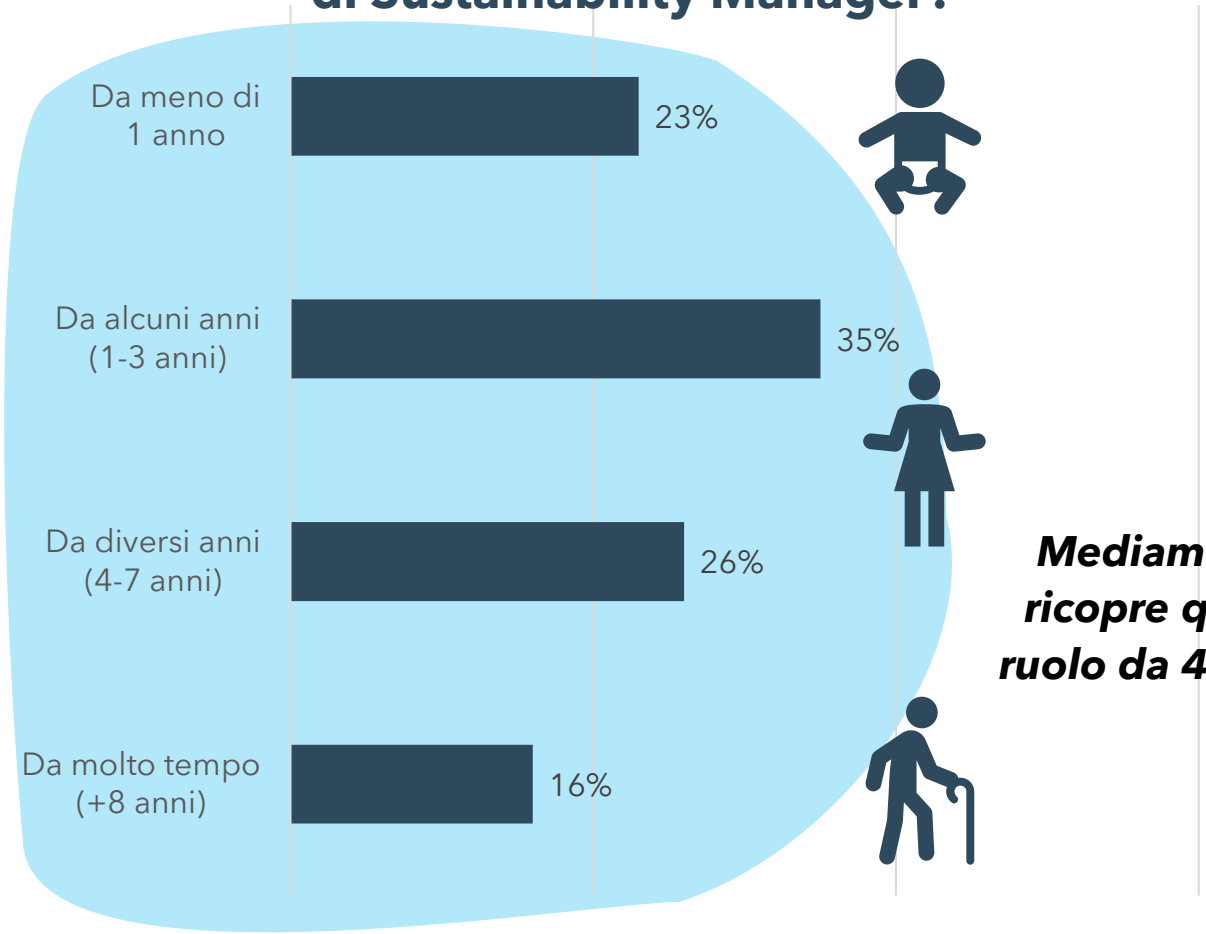



## Da quante persone è composto il tuo team?



# I RISULTATI DELL'INDAGINE
# Il percorso di carriera

## Da quanto tempo ricopri il ruolo attuale di Sustainability Manager?




***Mediamente, ricopre questo ruolo da 4,8 anni***

## Il ruolo che ricoprivi precedentemente era...

# I RISULTATI DELL'INDAGINE
## Struttura organizzativa e percorso di carriera

Il Sustainability Manager è generalmente una **figura apicale** all'interno delle aziende. Nel 76% dei casi, tale figura riporta direttamente al top management, come la Direzione o il CEO, sottolineando la crescente importanza e rilevanza di questo ruolo all'interno degli organi direzionali di un'azienda. Considerata la distribuzione paritaria di genere degli intervistati, tale aspetto evidenzia il progresso verso un **equilibrio di genere nelle posizioni di leadership** di un'azienda. In un numero minore di realtà aziendali, invece, il Sustainability Manager riporta a un responsabile di funzione all'interno di una specifica area come Finanza e Controllo, Ricerca & Sviluppo, Risorse Umane, Qualità, Sicurezza ed Ambiente.

Per quanto riguarda il **budget dedicato alla sostenibilità**, il campione è suddiviso in due gruppi. Il 51% degli intervistati **non dispone di un budget formalizzato**, ma le risorse finanziarie vengono approvate caso per caso. Il 49% degli intervistati invece, dispone di un **budget dedicato** e pre-assegnato per le attività di sostenibilità, con autonomia decisionale e di spesa.

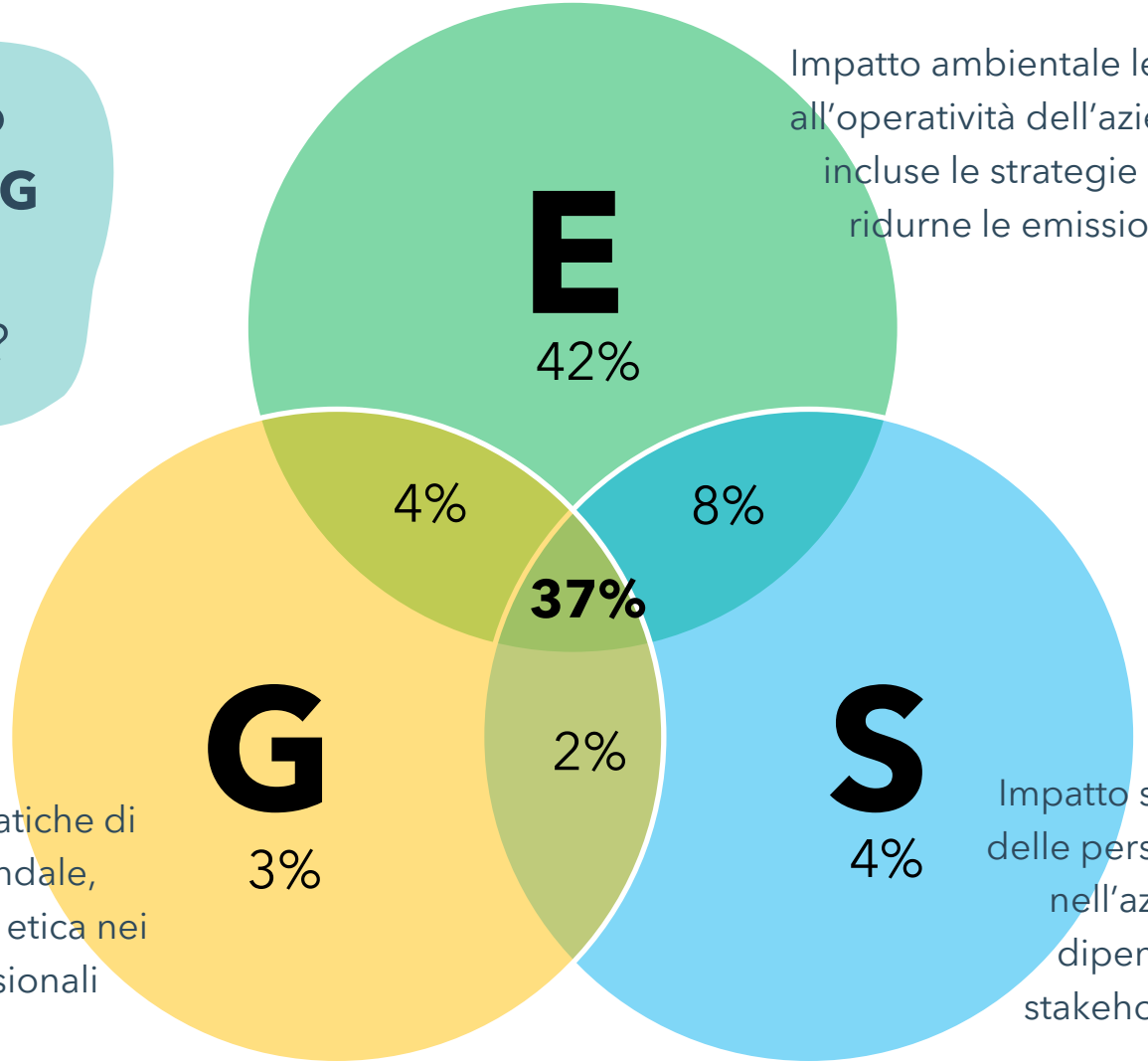
In termini di **dimensioni** del team, la maggior parte dei Sustainability Manager lavora in team di dimensioni contenute. L'80% degli intervistati lavora da solo o gestisce un team relativamente piccolo, composto da 2-3 collaboratori. Solo il 7% dispone e coordina un team dedicato composto da più di 10 persone. Ciò non significa che l'aspetto di collaborazione sia trascurato. Anzi, emerge un forte focus sulla **collaborazione interfunzionale**: molti intervistati evidenziano che, pur operando in piccoli team, il loro lavoro è strettamente legato a tutti i settori dell'azienda. Un esempio è rappresentato dalla dichiarazione di alcuni intervistati, che affermano come «***il team sia l'intera azienda***», a sottolineare l'approccio collettivo e integrato alla sostenibilità.

Un aspetto interessante che emerge dalla ricerca è l'**anzianità di servizio** nel ruolo di Sustainability Manager. Una buona parte degli intervistati occupa questa posizione da relativamente poco tempo (58% da meno di 3 anni), sottolineando la «**novità**» del ruolo all'interno delle organizzazioni. Questo dato riflette l'evoluzione dinamica di questo ruolo all'interno delle aziende, che stanno di recente e sempre più riconoscendo l'importanza della sostenibilità come funzione strategica.

Per quanto riguarda la **provenienza** dei Sustainability Manager, una fetta non trascurabile di intervistati (11%) ha indicato che questo è il loro primo impiego. Tuttavia, la maggioranza del campione (57%) ha vissuto il ruolo come un "cambio di posizione" all'interno della stessa azienda, segnalando come molte aziende abbiano preferito crearsi «**in-house**» questa figura, promuovendo persone già presenti nell'organizzazione che ricoprivano altre posizioni. Solo il 32% degli intervistati sono stati assunti «**dall'esterno**» per ricoprire questa posizione.

# I RISULTATI DELL'INDAGINE
## Gli ambiti di specializzazione

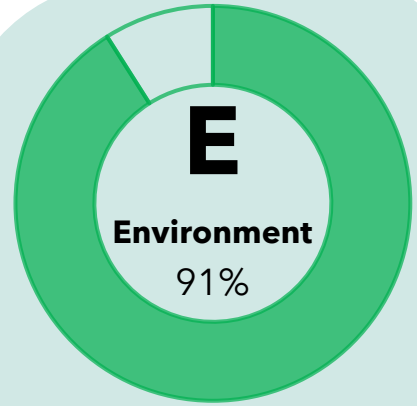
Di quale ambito dell'acronimo **ESG** ti occupi principalmente?

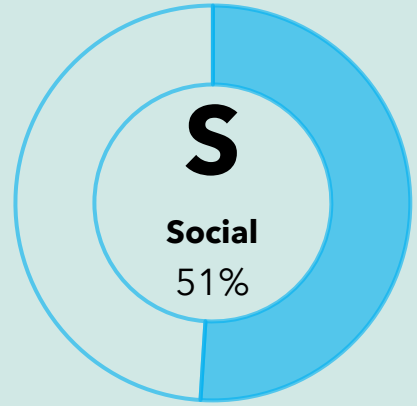


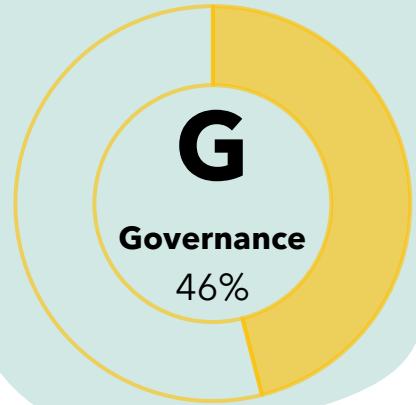

Impatto ambientale legato all'operatività dell'azienda, incluse le strategie per ridurne le emissioni

Impatto sulle pratiche di gestione aziendale, trasparenza e ed etica nei processi decisionali

Impatto sul benessere delle persone coinvolte nell'azienda, dai dipendenti agli stakeholder esterni



# I RISULTATI DELL'INDAGINE
# Gli ambiti di specializzazione e le attività

Una buona fetta dei Sustainability Manager intervistati (37%) ricopre un ruolo che si estende su **tutti e tre gli ambiti E, S, e G**,

- L'ambito di specializzazione **«E» (Environmental)** riguarda l'impatto ambientale dell'azienda e le strategie per ridurne le emissioni, ottimizzare le risorse e promuovere la sostenibilità ambientale
- L'ambito di specializzazione **«S» (Social)** riguarda il benessere delle persone coinvolte nell'azienda, dai dipendenti agli stakeholder esterni
- L'ambito di specializzazione **«G» (Governance)** fa principalmente riferimento alle pratiche di gestione aziendale, dalla trasparenza all'etica nei processi decisionali

La maggioranza degli intervistati (91%) si specializza principalmente sugli **aspetti ambientali** (ambito «Environment»). Questa specializzazione può essere spiegata dalla concentrazione del campione verso aziende manifatturiere, per le quali la dimensione "Environment" è particolarmente rilevante rispetto ad aziende che operano nel settore terziario dei servizi. La sfera «**Governance**» viene tipicamente presidiata e gestita dall'entourage dell'Amministratore Delegato e di chi occupa posizioni di vertice nella struttura aziendale. La sfera «**Social**» è invece sposso sotto la diretta responsabilità delle risorse umane (HR), che si occupano del benessere dei dipendenti ma anche degli stakeholder esterni. Il Sustainability Manager è spesso coinvolto, ma non sono attività sotto la sua diretta responsabilità

La ricerca ha inoltre approfondito **l'attribuzione della responsabilità nell'esecuzione di varie attività** all'interno dell'azienda, raggruppate in tre classi di attività:

- Le **attività di rendicontazione e comunicazione** (caratterizzate da una *prospettiva prevalentemente esterna*) comprendono diverse aree tra cui la predisposizione della reportistica aziendale come il report di sostenibilità, per comunicare gli impegni e i risultati in ambito di sostenibilità agli stakeholder esterni, la gestione dei rapporti istituzionali, la progettazione e realizzazione di progetti a carattere sociale, e l'implementazione dei certificazioni aziendali
- Le **attività aziendali tecniche** (caratterizzate da una *prospettiva prevalentemente interna*) comprendono diverse aree tra cui la valutazione dell'impatto ambientale dell'azienda come la carbon footprint di organizzazione ed i sistemi di gestione (salute, sicurezza, rifiuti, energia, mobilità, …)
- Le **attività relative ai prodotti**, infine, includono la valutazione dell'impatto ambientale dei prodotti, attraverso strumenti come l'analisi del ciclo di vita (LCA), le scelte di riprogettazione sostenibile del prodotto, le scelte di approvvigionamento sostenibile, e l'ottenimento di certificazioni ambientali di prodotto come ad esempio l'EPD (*Environmental Product Declaration*)

# I RISULTATI DELL'INDAGINE
## Le attività analizzate – Classificazione

| | |
|---|---|
| Attività di rendicontazione e comunicazione (*prospettiva esterna*) | Rendicontazione di sostenibilità e reportistica aziendale (bilancio di sostenibilità, …) |
| | Gestione dei rapporti istituzionali (stakeholders, shareholders, …) |
| | Progettazione e realizzazione di progetti a carattere sociale |
| | Certificazione aziendali (ISO 14001, UNI/PdR 125:2022, SA 8000…) |
| Attività aziendali tecniche (*prospettiva interna*) | Valutazione di impatto ambientale azienda (carbon footprint di organizzazione, …) |
| | Gestione della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro |
| | Gestione rifiuti (formulari FIR, MUD, …) |
| | Gestione della mobilità aziendale (*mobility manager*) |
| | Gestione dell'energia (*Energy manager*) |
| | Stesura e partecipazione a bandi di finanziamento per attività di Ricerca & Sviluppo |
| Attività relative ai prodotti | Valutazione di impatto ambientale di prodotto (analisi LCA) |
| | Scelte di riprogettazione sostenibile prodotto |
| | Scelte di approvvigionamento sostenibile |
| | Certificazione ambientale di prodotto o altra etichettatura ambientale (EPD, …) |

# I RISULTATI DELL'INDAGINE
## Le attività analizzate – Grado di responsabilità

Quali attività sono di tua **responsabilità**?

0
L'attività **non** viene svolta dalla mia azienda

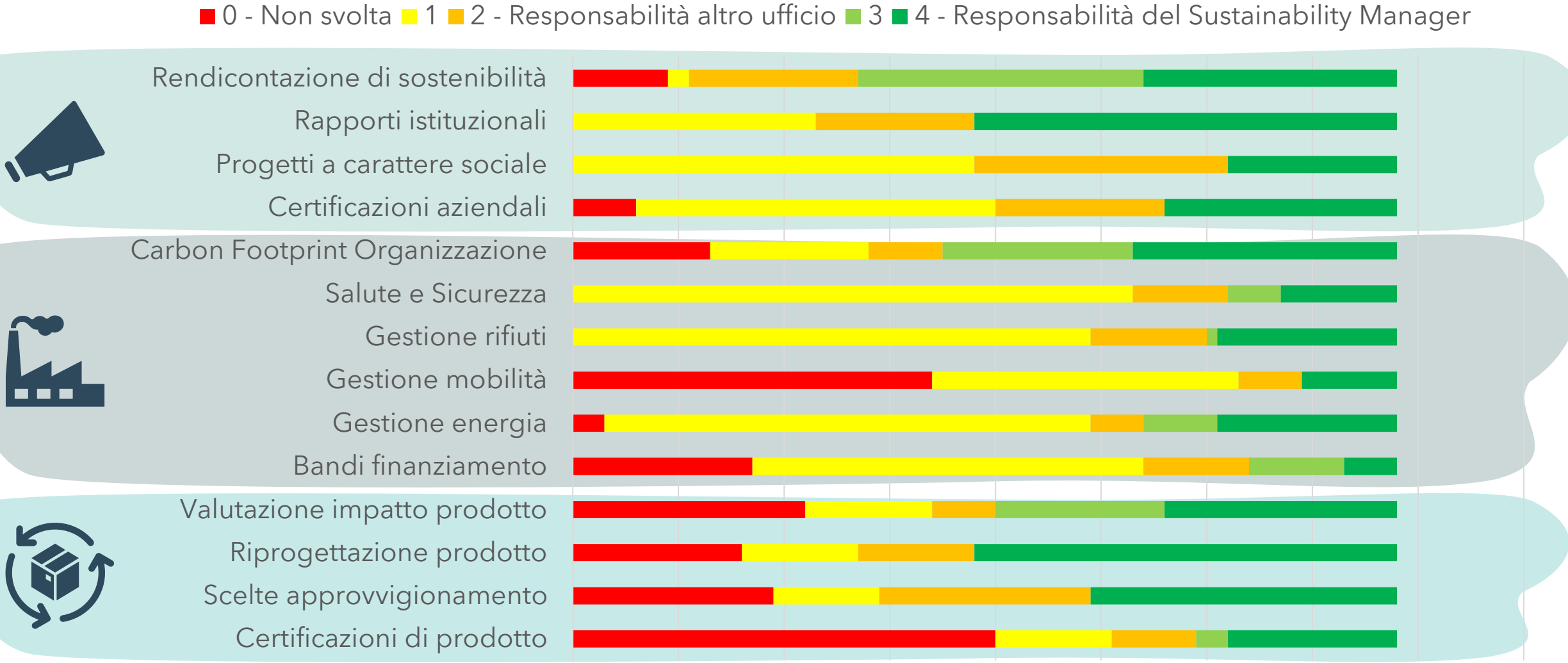
1
L'attività è responsabilità di **altro ufficio**, che la esegue **senza** il supporto mio o del mio team

2
L'attività è responsabilità di **altro ufficio**, che la esegue **con** il supporto mio o del mio team

3
L'attività è di **responsabilità** del Sustainability Manager, che la esegue **con** il supporto di società esterne

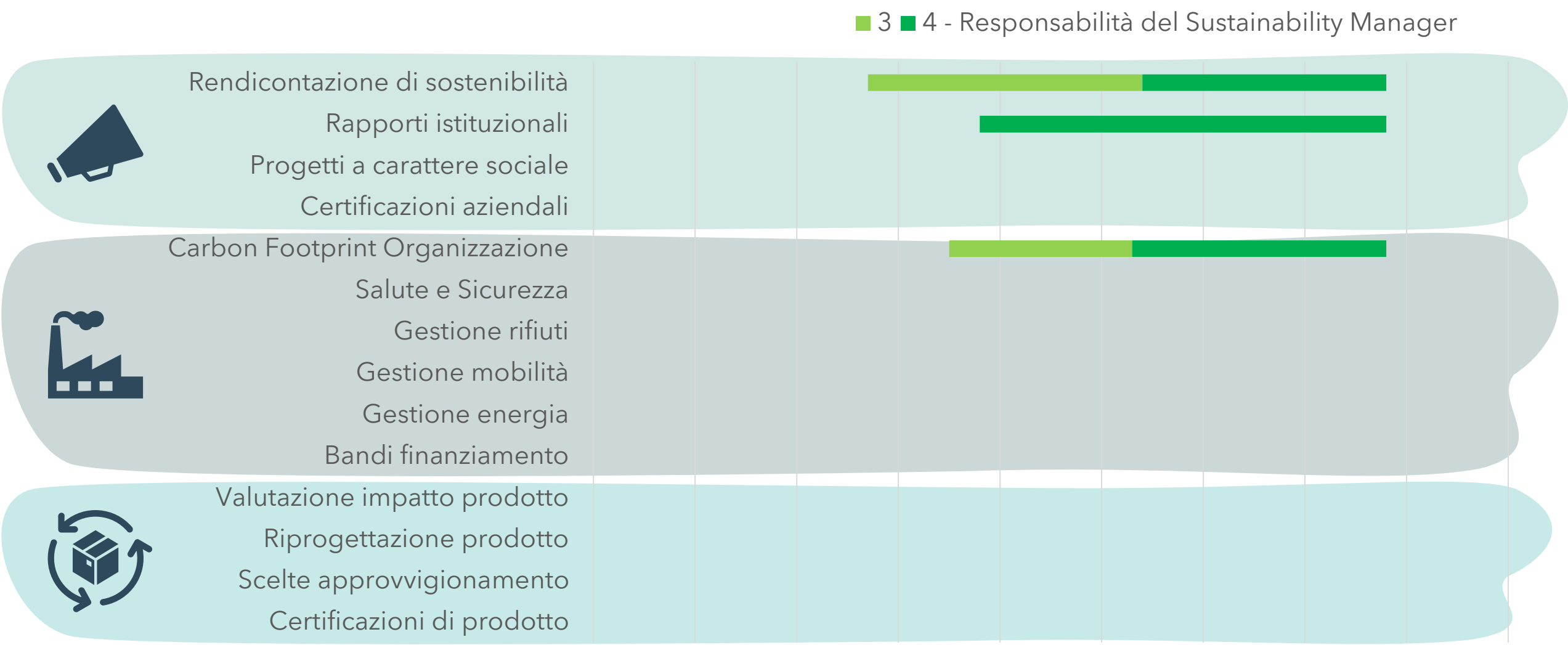
4
L'attività è di **responsabilità** del Sustainability Manager, che la esegue **senza** il supporto di società esterne

# I RISULTATI DELL'INDAGINE
## Responsabilità dell'esecuzione delle attività



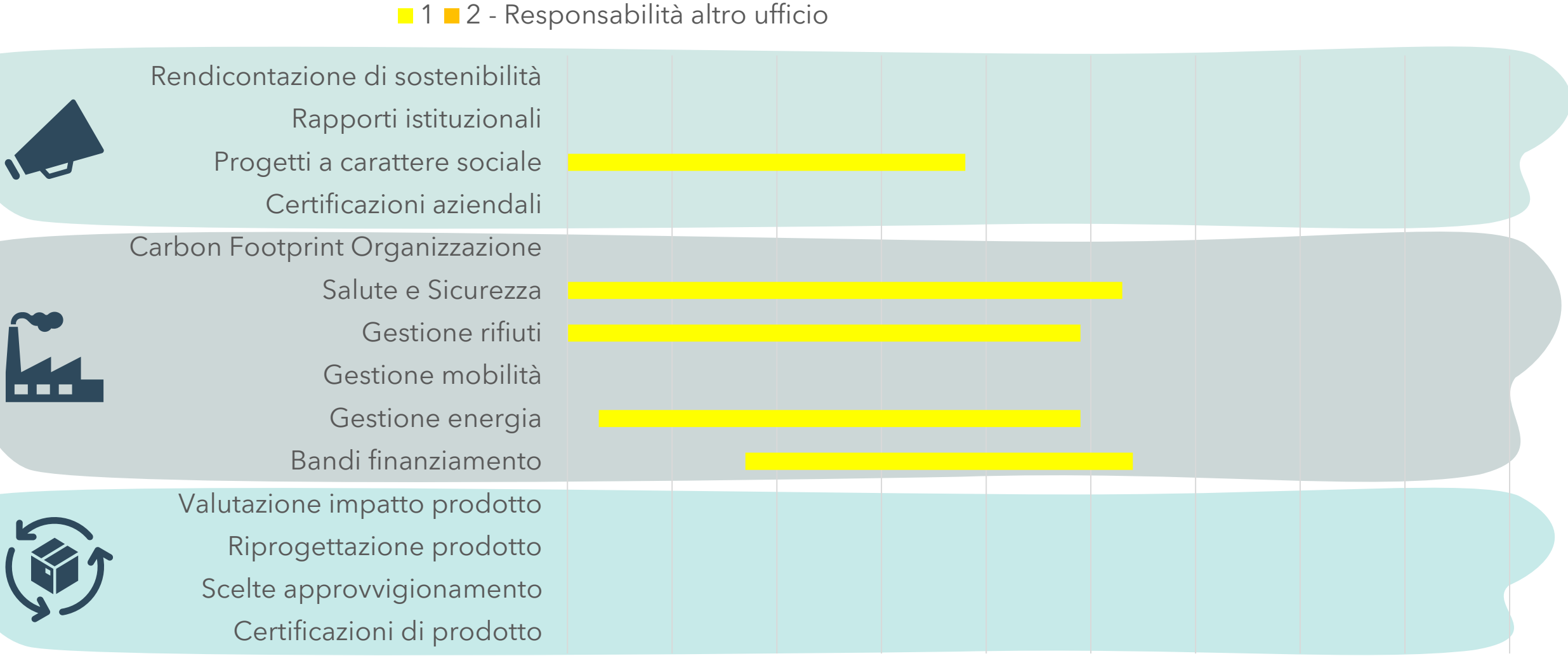
# I RISULTATI DELL'INDAGINE
## Responsabilità dell'esecuzione delle attività

% rispondenti



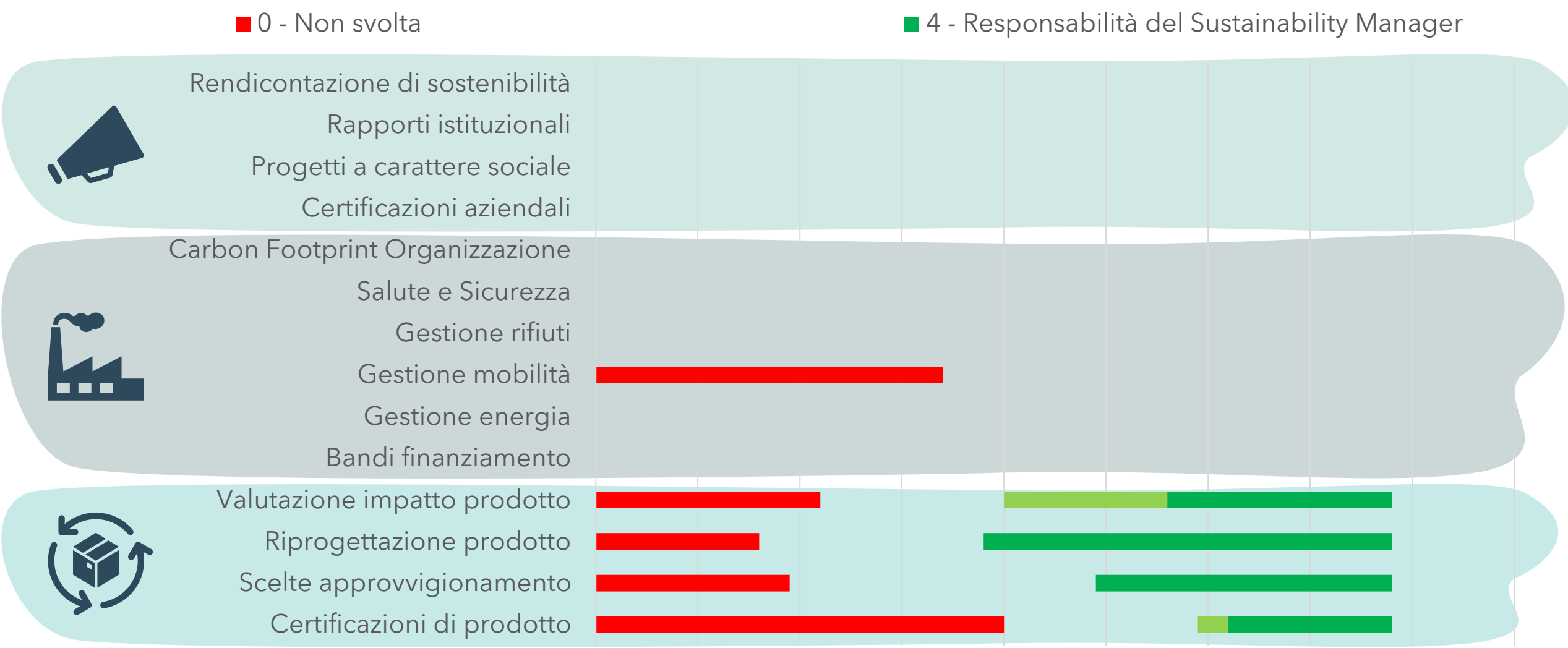
# I RISULTATI DELL'INDAGINE
## Responsabilità dell'esecuzione delle attività

% rispondenti



# I RISULTATI DELL'INDAGINE
## Responsabilità dell'esecuzione delle attività

% rispondenti



# I PARTECIPANTI ALL'INDAGINE
# Responsabilità dell'esecuzione delle attività

**Quali attività sono di responsabilità del Sustainability Manager?**

Le singole attività, raggruppate nelle tre classi precedentemente definite, sono state approfondite in merito al livello di esecuzione e **attribuzione della responsabilità** delle stesse. Per ciascuna attività è stato attribuito un punteggio: da zero se l'attività non viene svolta dall'azienda, fino a quattro se la responsabilità dell'attività è attribuita al Sustainability Manager che la esegue con il proprio team senza il supporto di consulenti e società esterne.

I risultati mostrano che le attività maggiormente presidiate dai Sustainability Manager riguardano la **rendicontazione di sostenibilità** e la **gestione dei rapporti istituzionali** e delle relazioni esterne, che nella maggior parte dei casi sono di responsabilità del Sustainability Manager che le esegue senza il supporto di società esterne. Per quanto riguarda le attività relative ai prodotti, una buona fetta di Sustainability Manager ha la responsabilità della **valutazione di impatto ambientale di prodotto** (analisi LCA) con finalità di ecodesign e di **riprogettazione sostenibile del prodotto**. Tali attività sono però ancora poco diffuse tra le aziende.

Le attività la cui responsabilità viene tipicamente delegata ad altri uffici sono quelle pertinenti ai **sistemi di gestione qualità, sicurezza, e ambiente**. Tali aspetti vengono tipicamente delegati a figure più specialistiche che si occupano della gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, della gestione dei rifiuti, e della gestione dell'energia.

Sono infine ancora poco presidiate – principalmente poiché ancora poco diffuse e praticate dalle aziende – le attività relative alla **certificazione ambientale di prodotto** o altra etichettatura ambientale, alla **gestione della mobilità aziendale**, e le attività di valutazione di impatto ambientale di azienda come la **carbon footprint di organizzazione**.

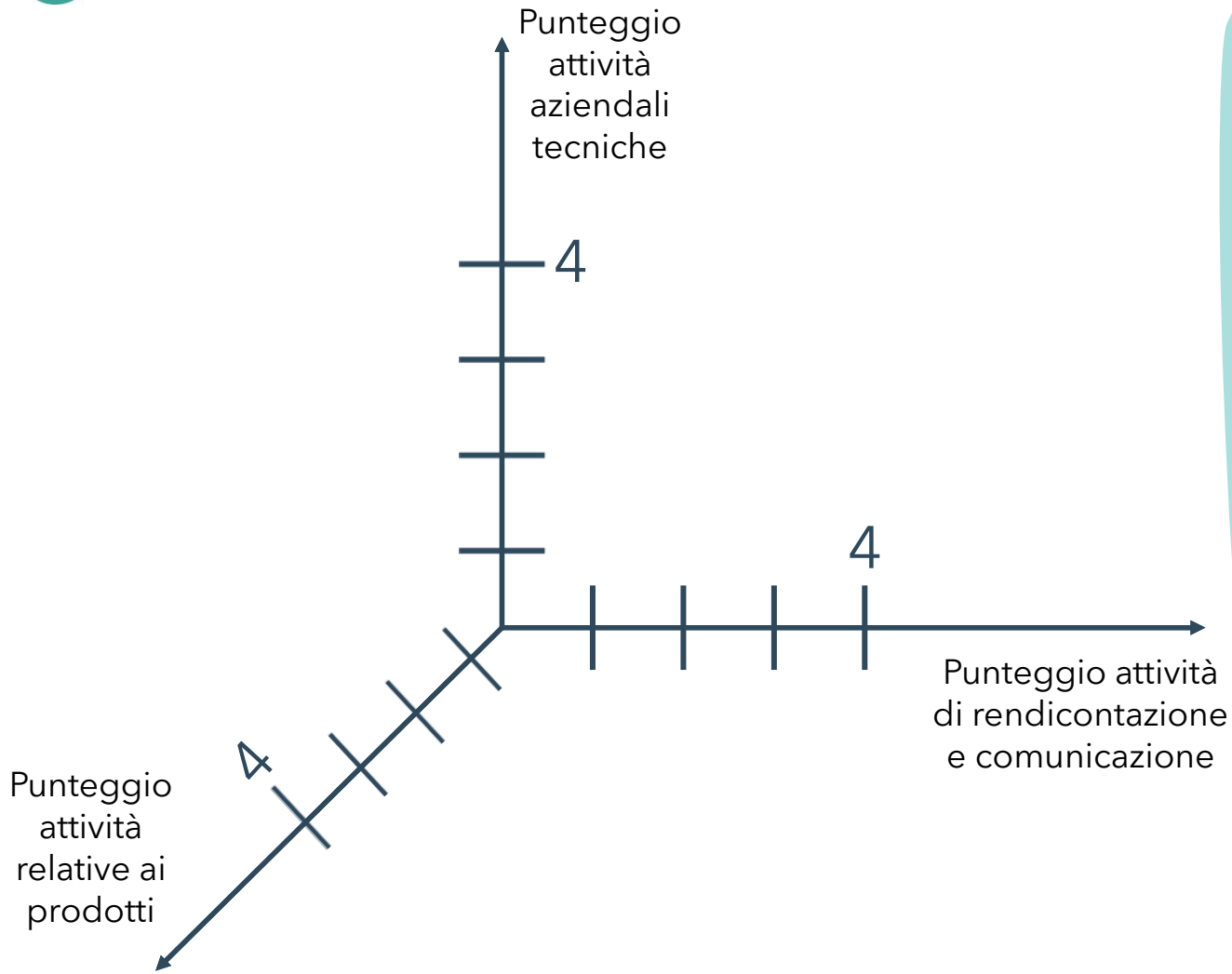
**L'identikit del Sustainability Manager: individuazione dei profili tipo**

Le singole attività sono state successivamente **raggruppate nelle tre classi** precedentemente definite (attività di rendicontazione e comunicazione, attività aziendali tecniche, attività relative ai prodotti) e, per ciascun intervistato, è stato calcolato un **punteggio medio** per ciascun gruppo come media dei livelli di responsabilità delle singole attività. Per ognuno dei tre gruppi di attività è stato quindi determinato un livello (basso vs alto) e, dalla combinazione dei due livelli (basso - alto) nei tre gruppi di attività, è stato possibile identificare **8 diverse tipologie di Sustainability Manager** possibili.

# VERSO L'IDENTIKIT DEL SUSTAINABILITY MANAGER
## Gli otto profili identificati

L'indagine dell'attribuzione della responsabilità delle diverse attività ha permesso di individuare **otto profili tipo** di Sustainability Manager.

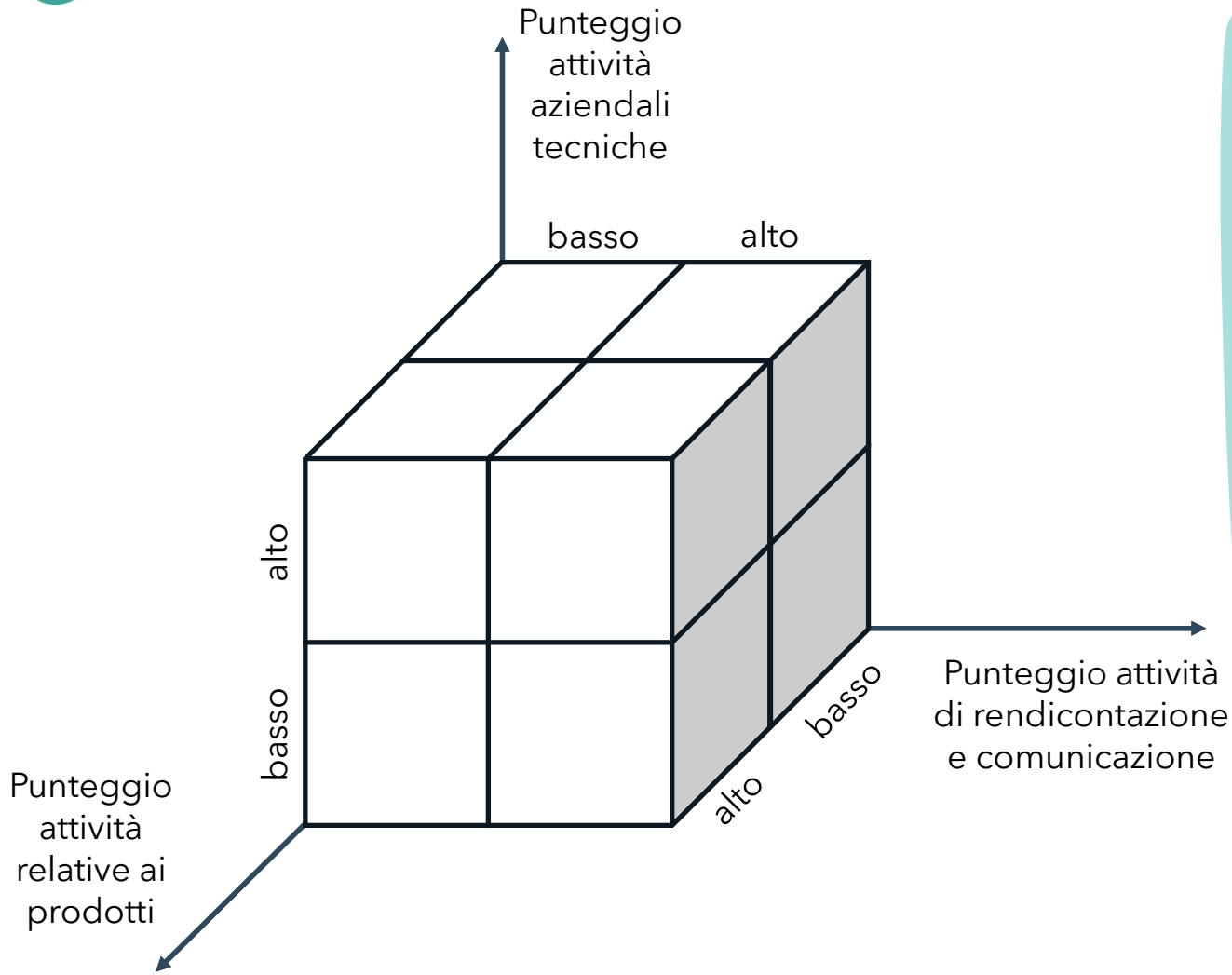
# VERSO L'IDENTIKIT DEL SUSTAINABILITY MANAGER
## L'individuazione dei profili




**Metodo**

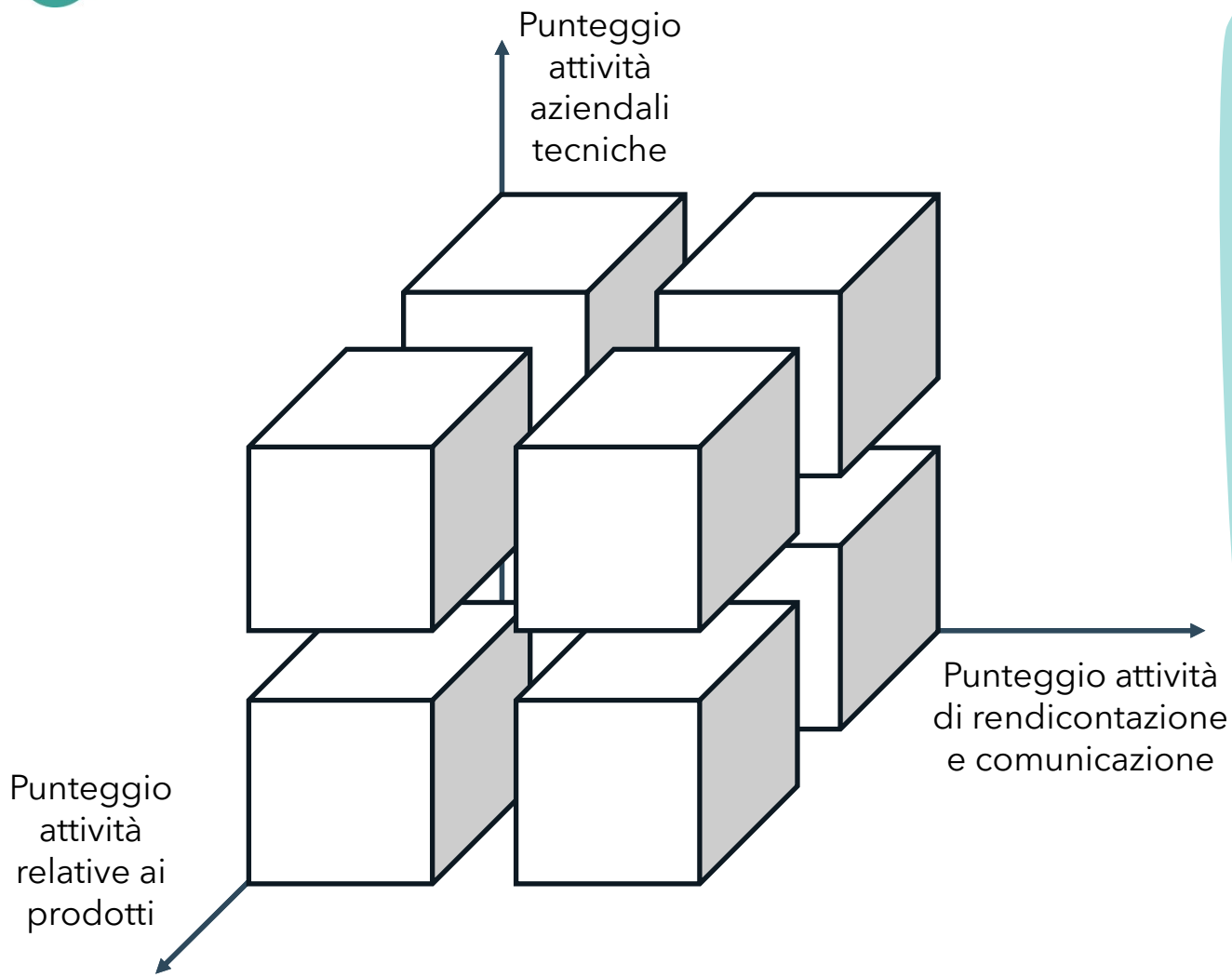
- Per ogni intervistato è stato calcolato un **punteggio medio (0 – 4)**, ottenuto come media dei valori assegnati ai tre **gruppi di attività analizzate**

# VERSO L'IDENTIKIT DEL SUSTAINABILITY MANAGER
## L'individuazione dei profili



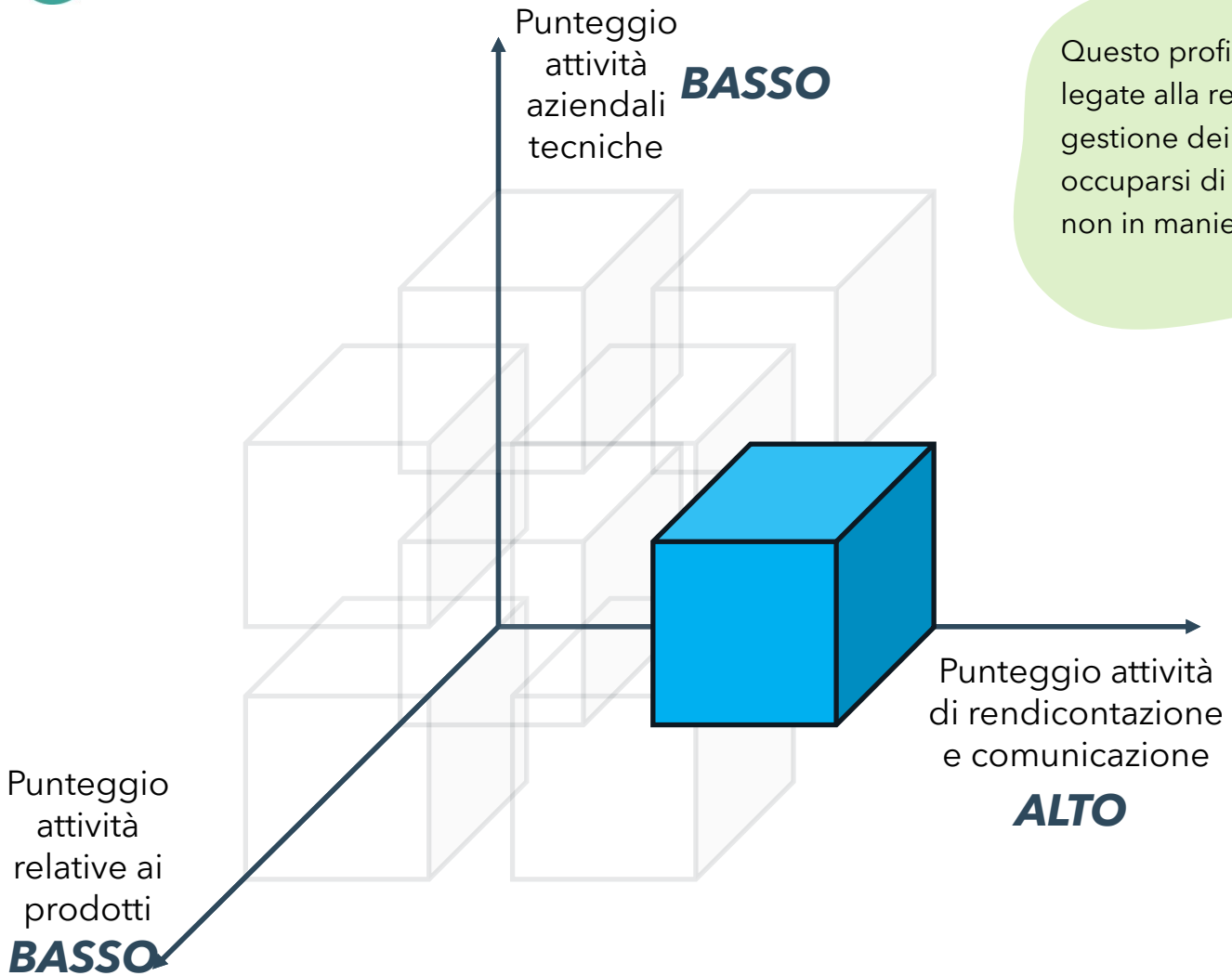

- Per ognuno dei tre gruppi di attività, è stato determinato un **livello (basso - alto)**

# VERSO L'IDENTIKIT DEL SUSTAINABILITY MANAGER
## L'individuazione dei profili

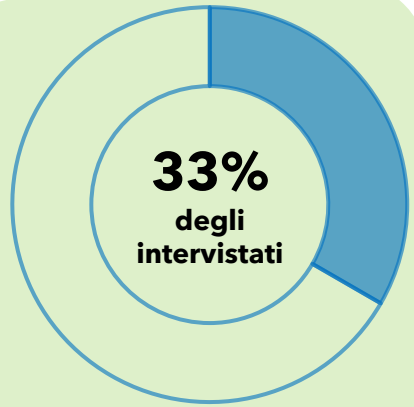



- Combinando i livelli (basso - alto) dei tre gruppi di attività, è stato possibile identificare **8 diverse tipologie di Sustainability Manager**

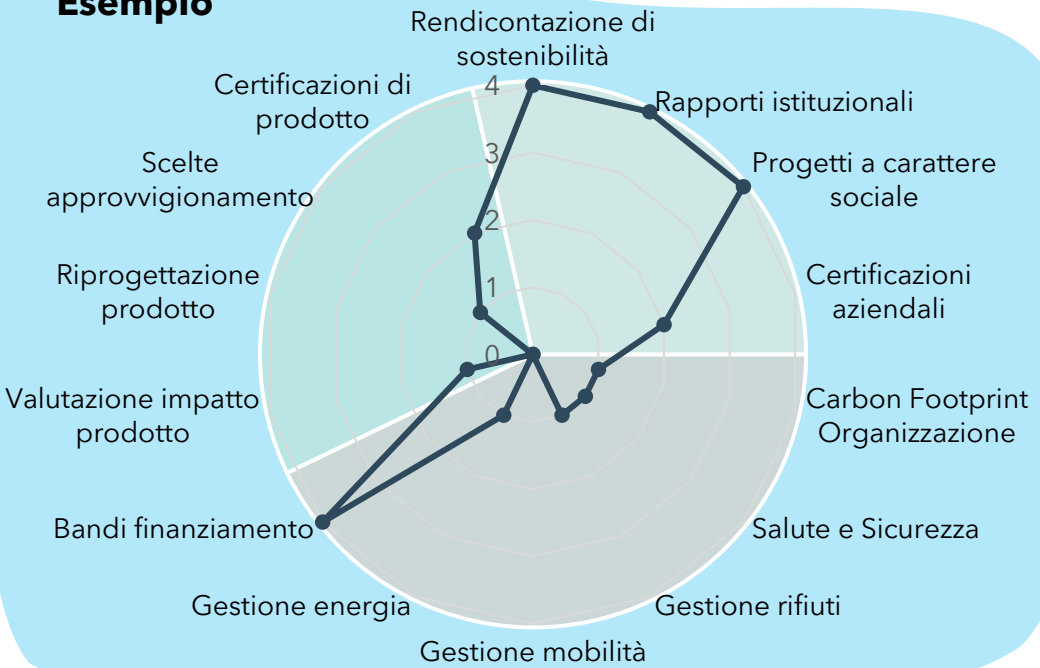
# VERSO L'IDENTIKIT DEL SUSTAINABILITY MANAGER
## Focalizzato sulla Comunicazione Esterna



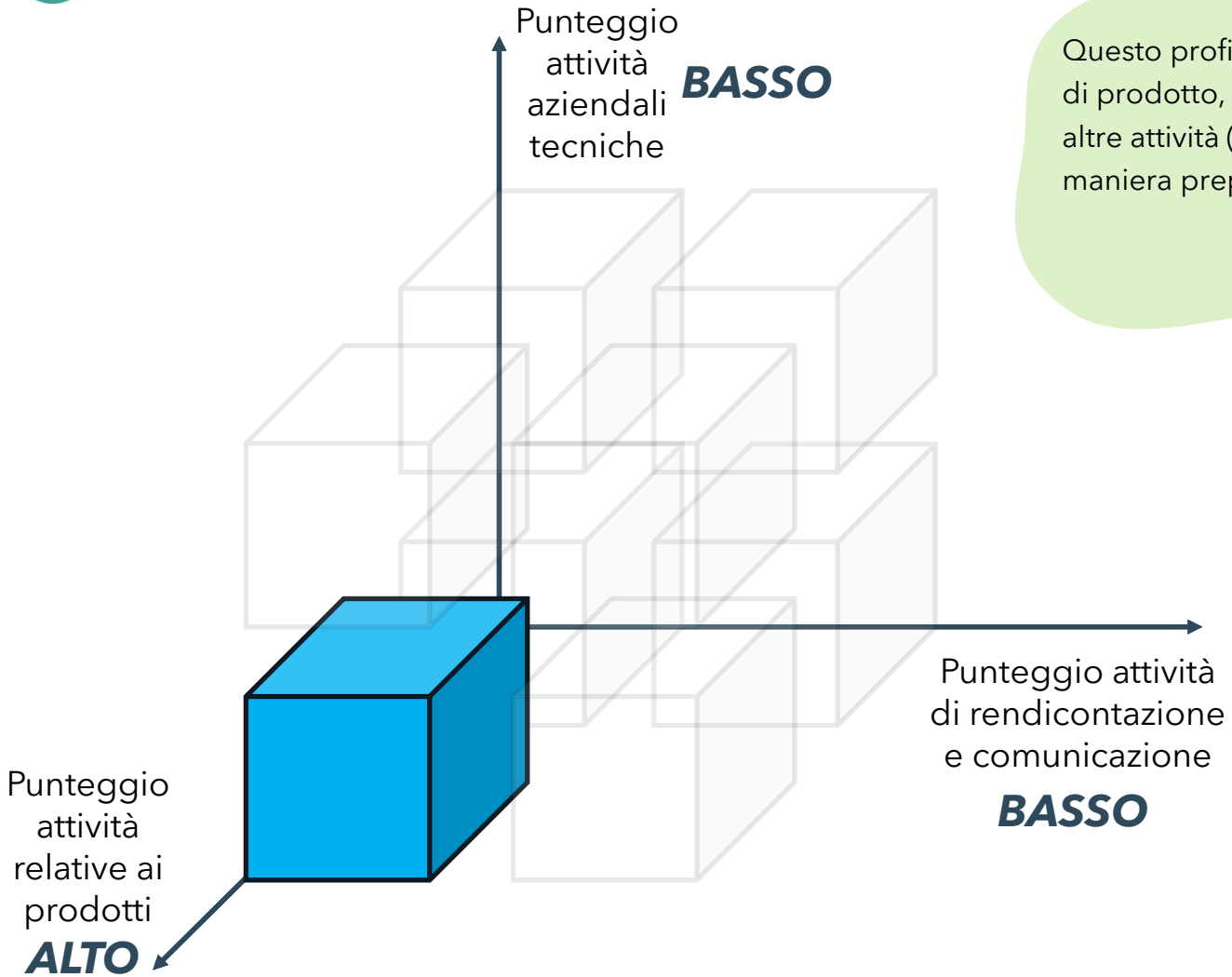

Questo profilo ha tipicamente la responsabilità di attività legate alla rendicontazione, alla comunicazione e alla gestione dei rapporti esterni. Può sporadicamente occuparsi di altre attività (tecniche o di prodotto), seppure non in maniera preponderante.



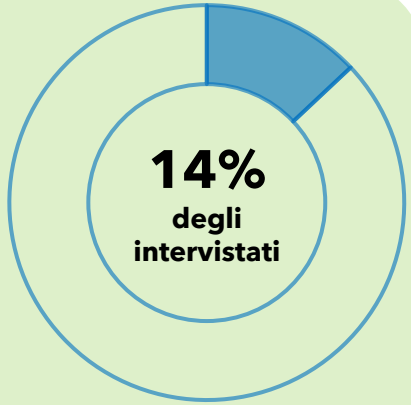

**Esempio**



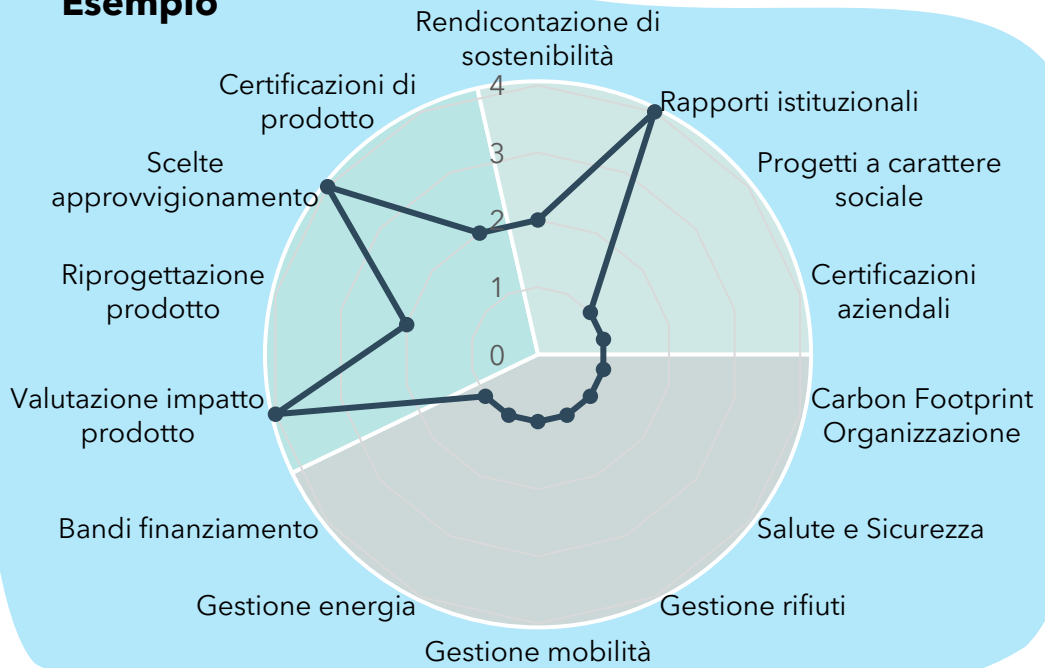
# VERSO L'IDENTIKIT DEL SUSTAINABILITY MANAGER
## Focalizzato sul Prodotto



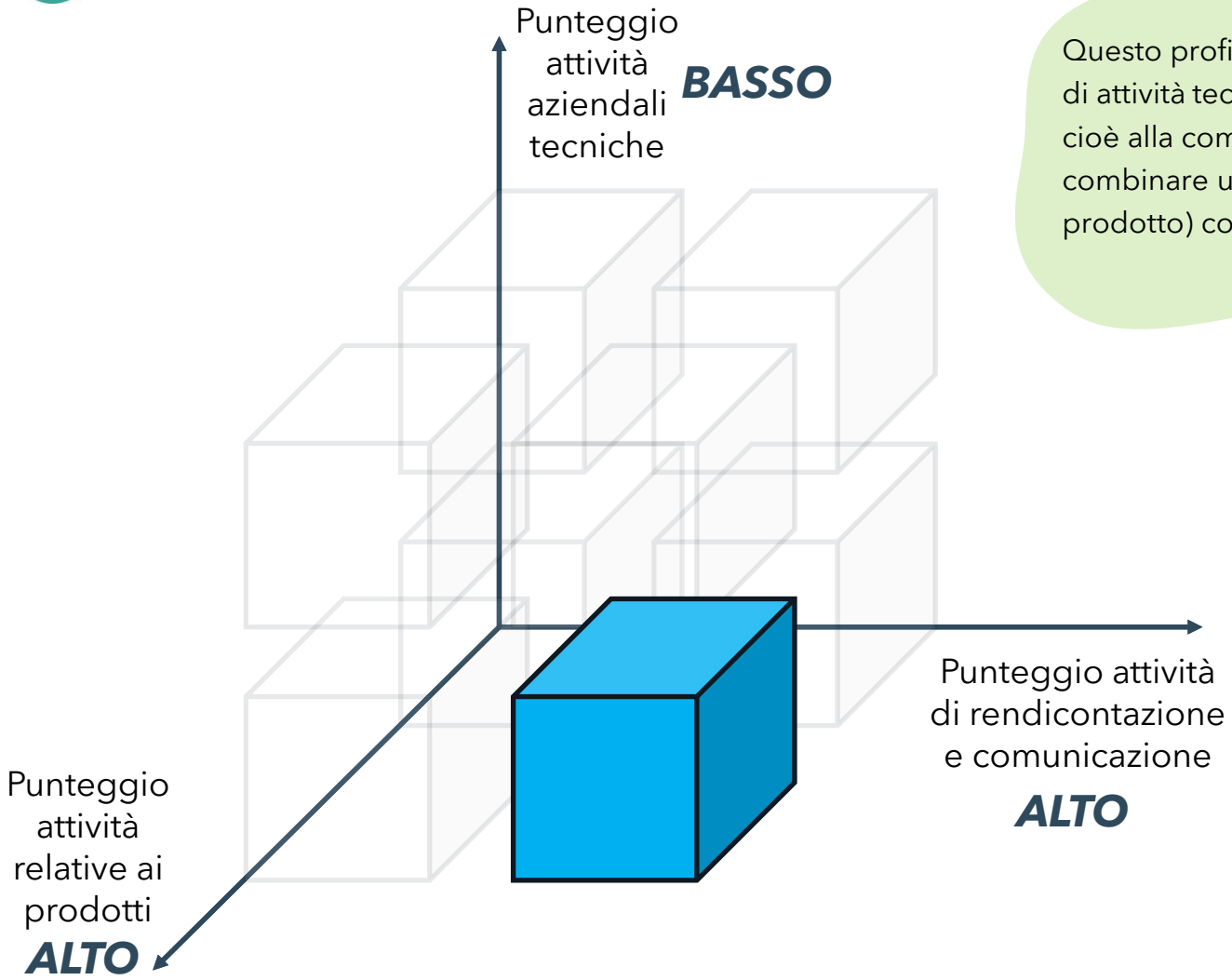

Questo profilo ha tipicamente la responsabilità di attività di prodotto, tecniche e relazionali. Può occuparsi anche di altre attività (il cui focus è l'intera azienda), seppure non in maniera preponderante.



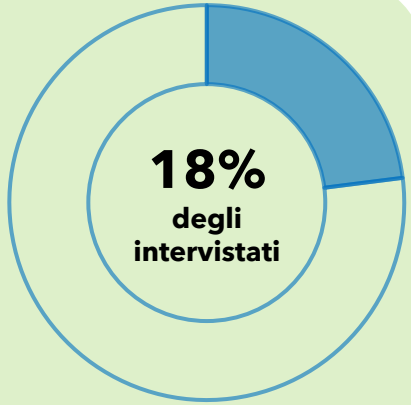

**Esempio**



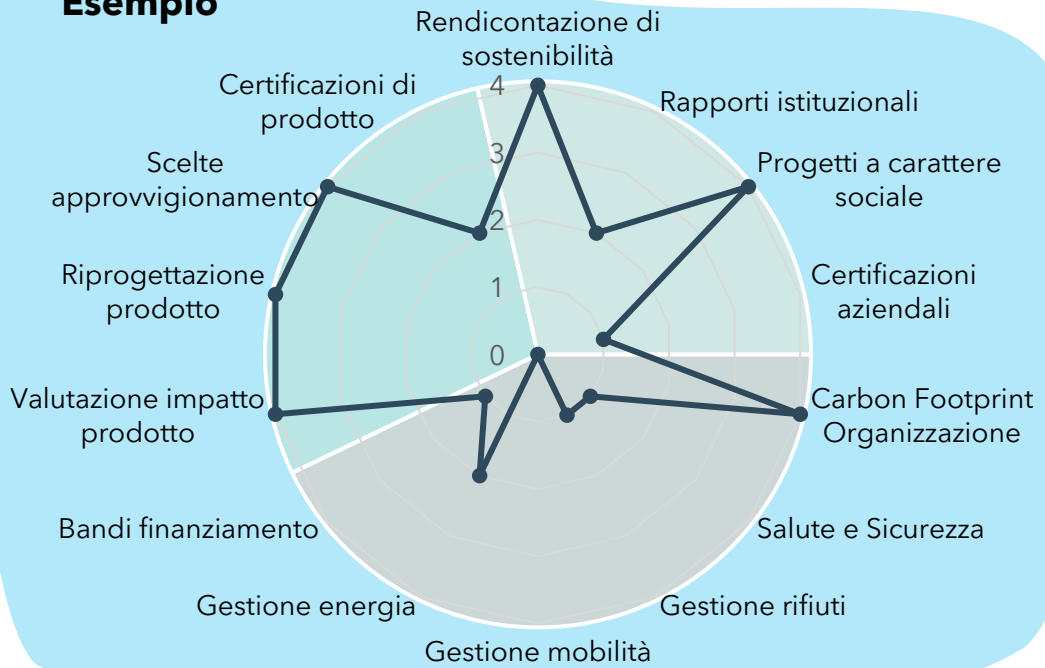
# VERSO L'IDENTIKIT DEL SUSTAINABILITY MANAGER
## Comunicazione e Prodotto




Questo profilo ha tipicamente la responsabilità congiunta di attività tecniche di prodotto e più relazionali, legate cioè alla comunicazione esterna. È un profilo che cerca di combinare una prospettiva specifica (con focus sul prodotto) con una visione di più ampio respiro

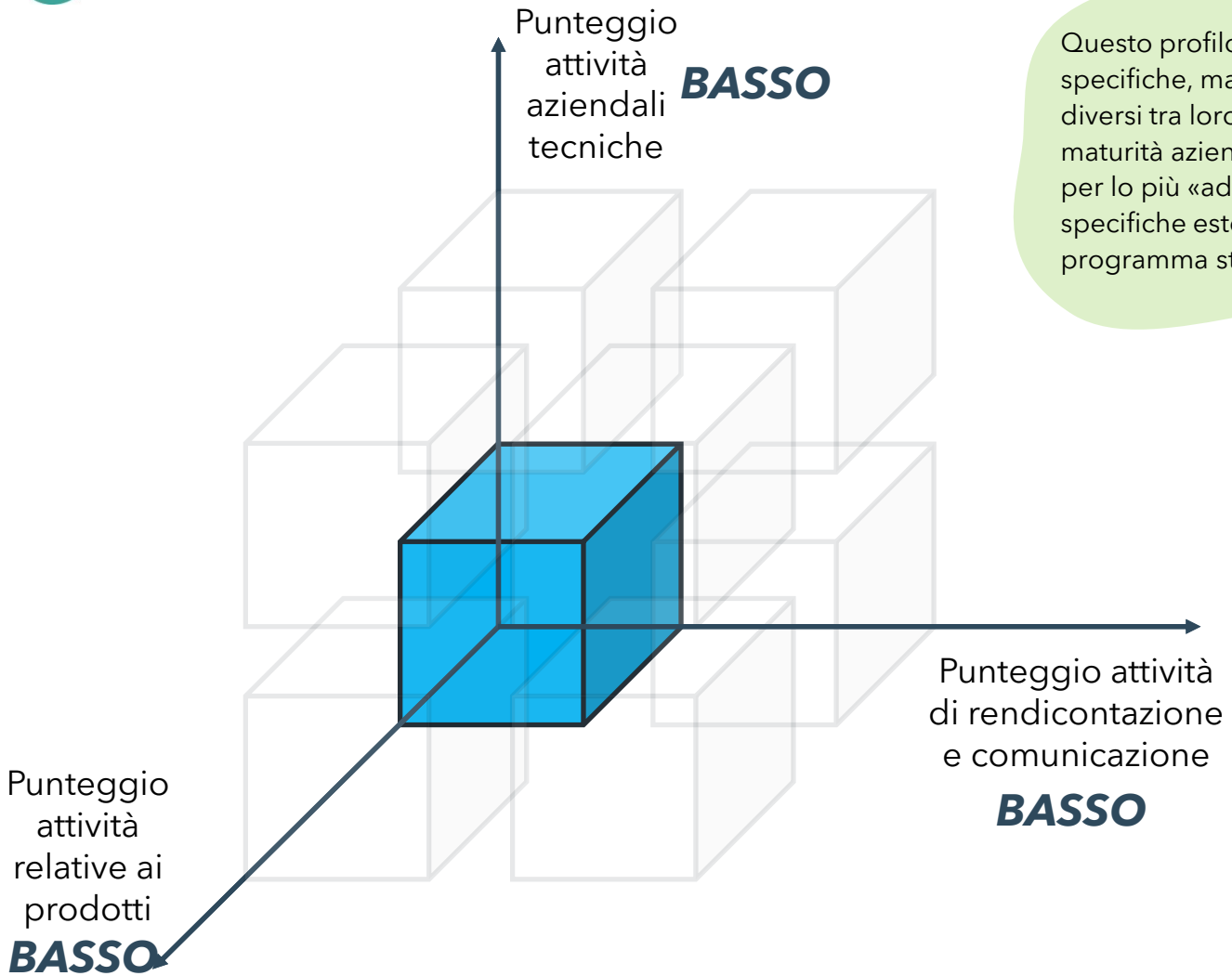



**Esempio**



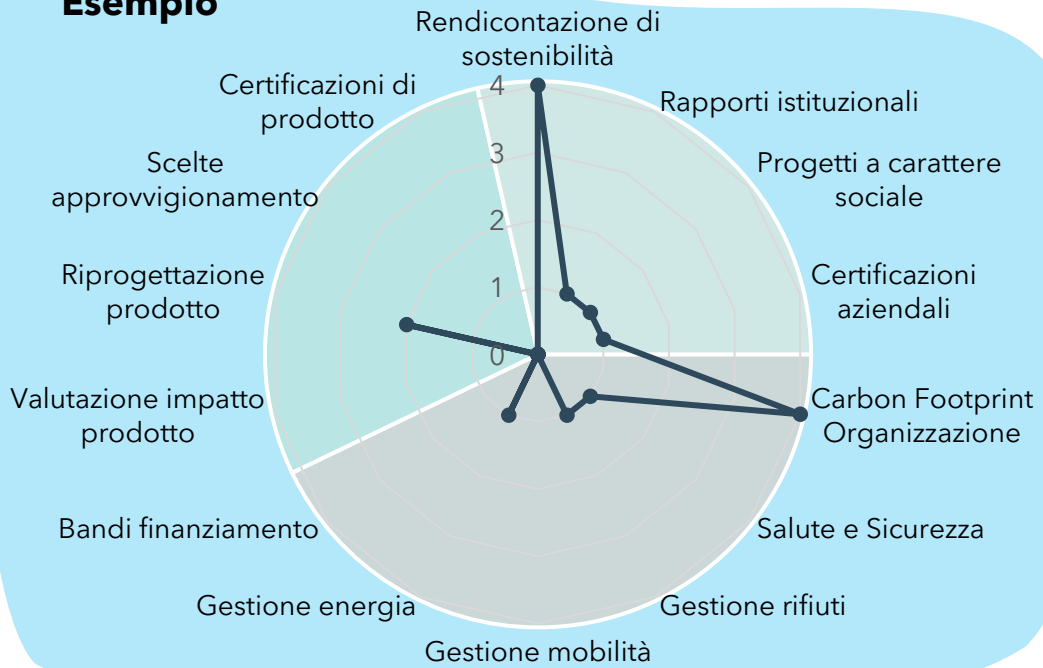
# VERSO L'IDENTIKIT DEL SUSTAINABILITY MANAGER

## Caotico

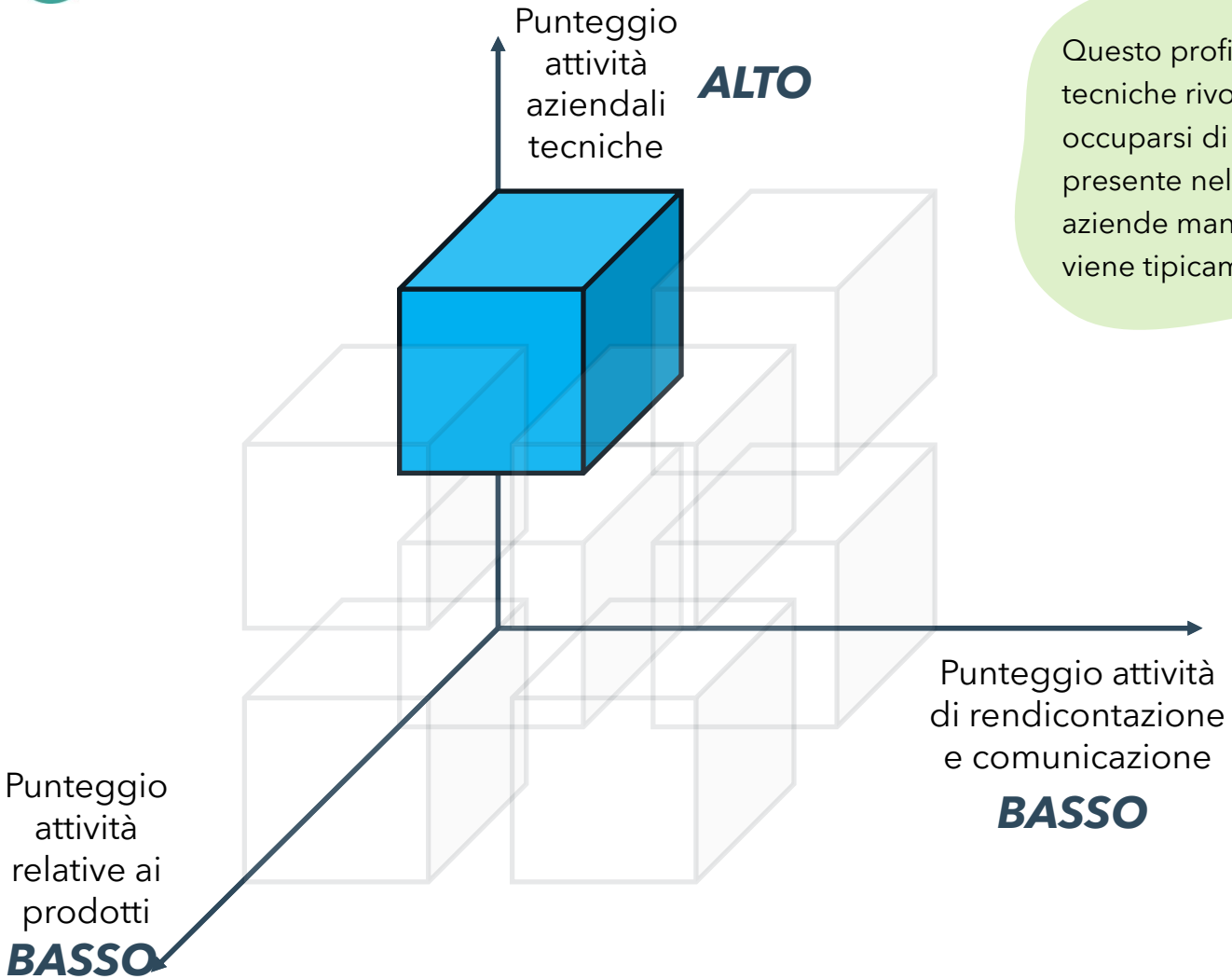



Questo profilo ha tipicamente la responsabilità di poche attività specifiche, ma appartenenti ad ambiti anche molto variegati e diversi tra loro. Tipicamente è associato ad un basso livello di maturità aziendale sull'ambito Sostenibilità. Il coinvolgimento è per lo più «ad hoc» su necessità spesso trainate da richieste specifiche estemporanee o da urgenze, piuttosto che da un programma strutturato d'azione

**Esempio**

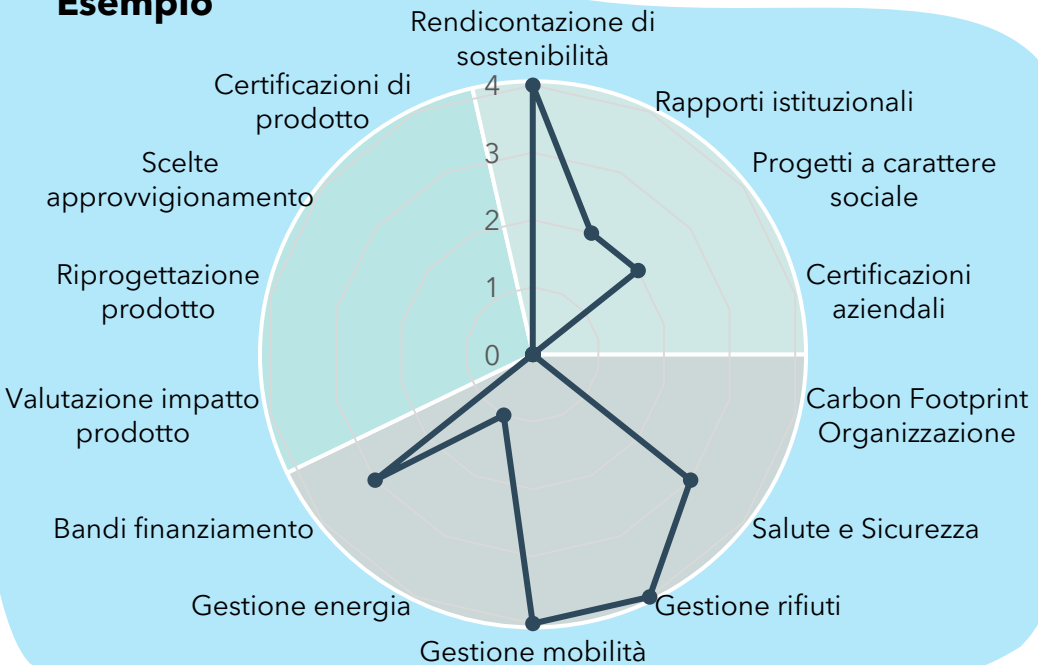


# VERSO L'IDENTIKIT DEL SUSTAINABILITY MANAGER
## Focalizzato sulle Attività Tecniche Interne

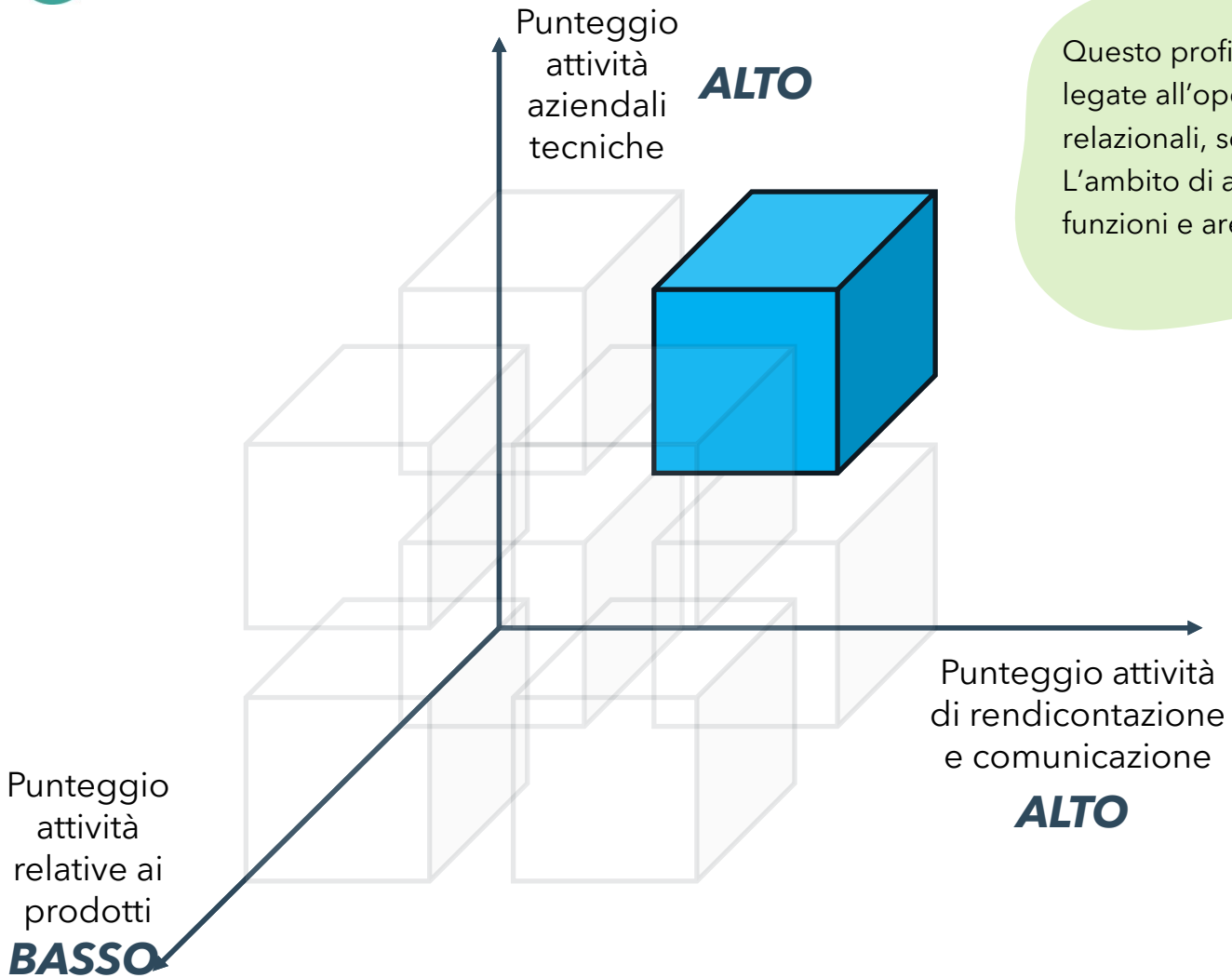



Questo profilo ha tipicamente la responsabilità di attività tecniche rivolte all'intera azienda. Può sporadicamente occuparsi di attività appartenenti ad altri ambiti. È poco presente nel campione di riferimento, poiché nelle aziende manifatturiere la responsabilità di questa attività viene tipicamente attribuita all'ufficio QHSE

**Esempio**

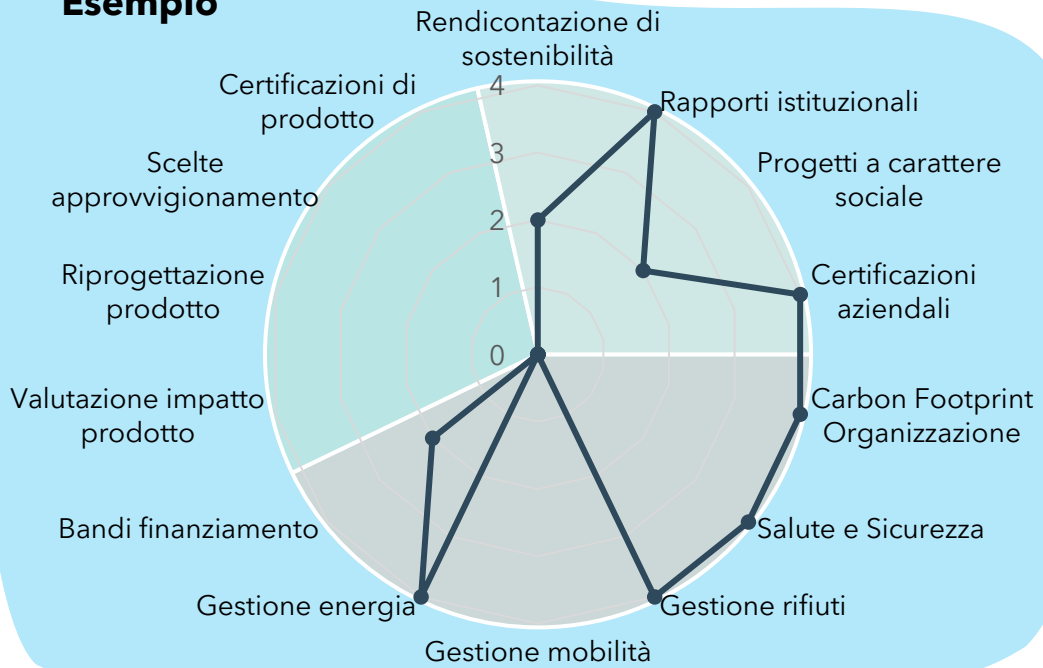


# VERSO L'IDENTIKIT DEL SUSTAINABILITY MANAGER
## Multifunzione Aziendale

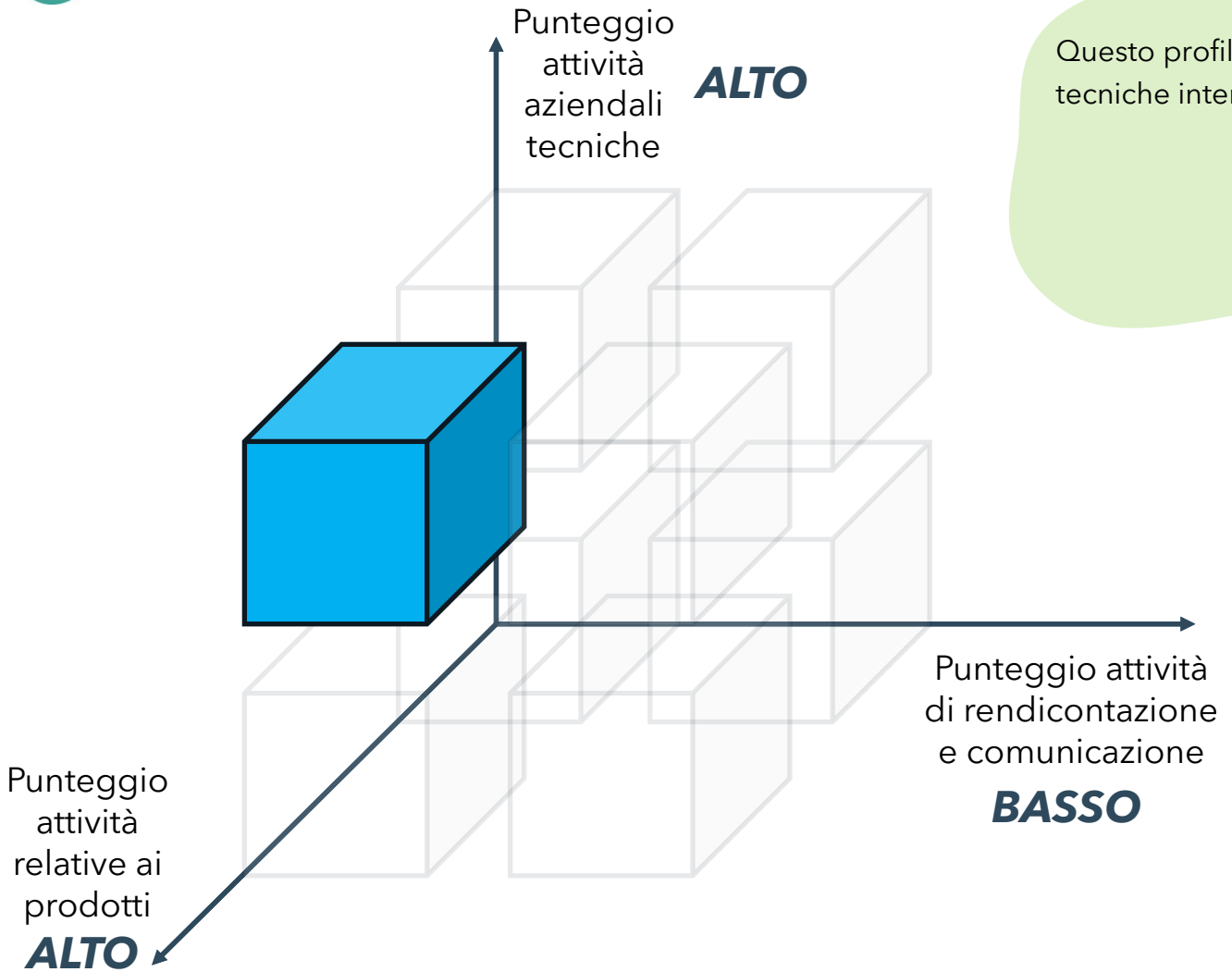



Questo profilo ha tipicamente la responsabilità di attività legate all'operatività dell'intera azienda, sia tecniche sia relazionali, senza una specializzazione sul prodotto. L'ambito di applicazione è molto ampio, e copre diverse funzioni e aree di attività.

**Esempio**

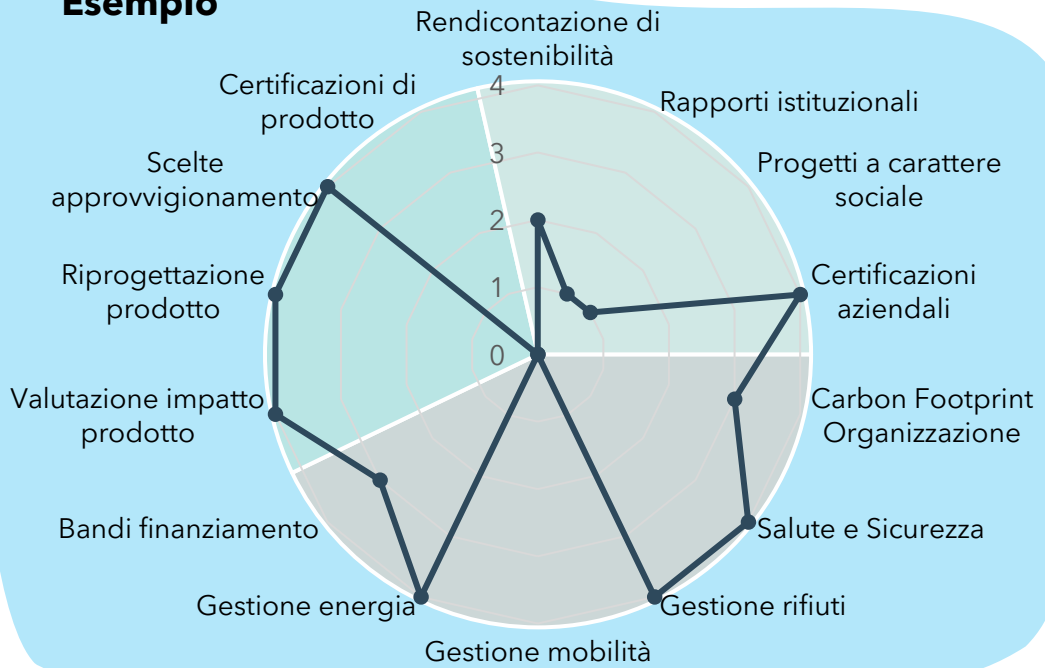


# VERSO L'IDENTIKIT DEL SUSTAINABILITY MANAGER
## Tecnico di Prodotto e di Organizzazione

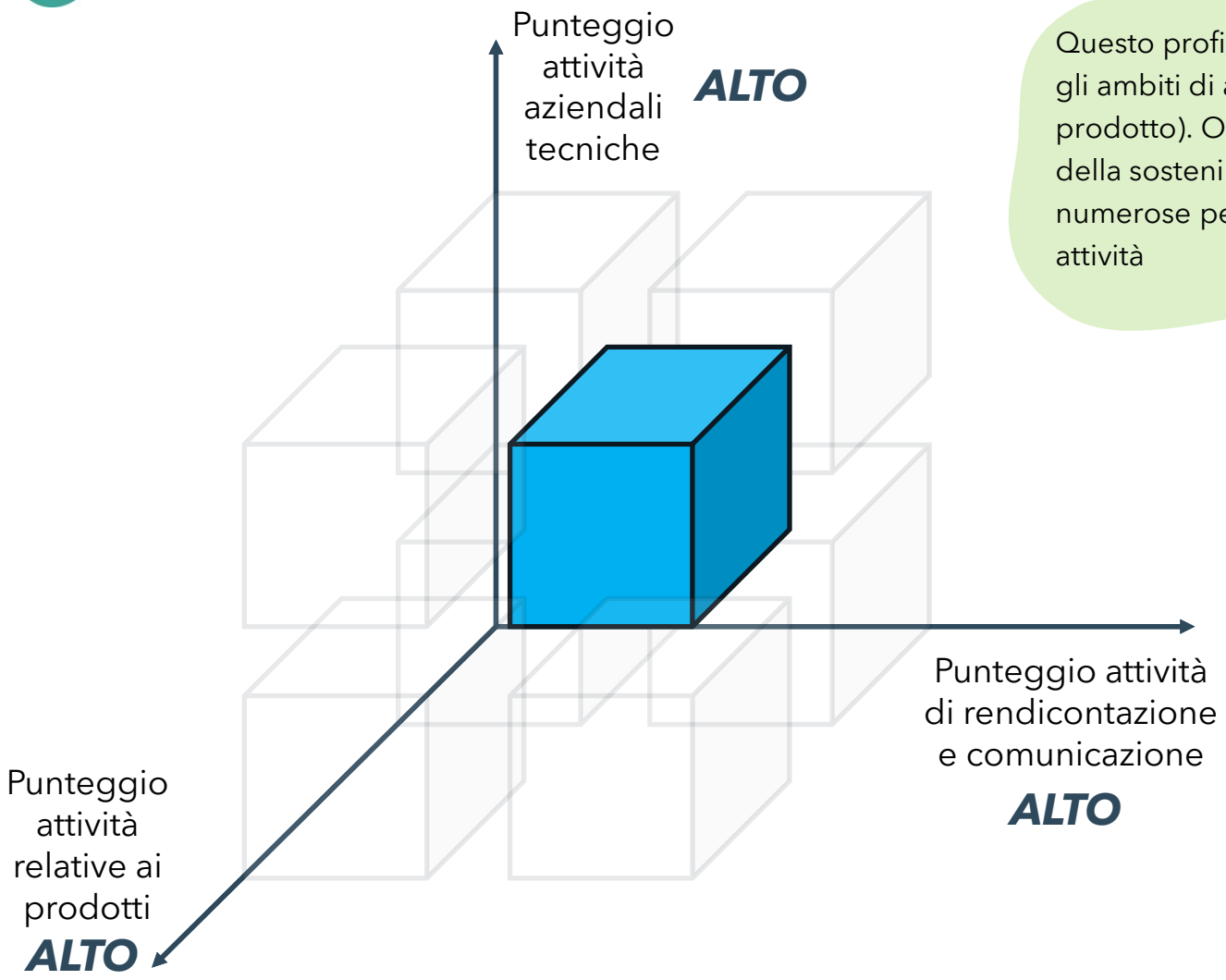



Questo profilo ha tipicamente la responsabilità di attività tecniche interne, di prodotto e di organizzazione.

**Esempio**

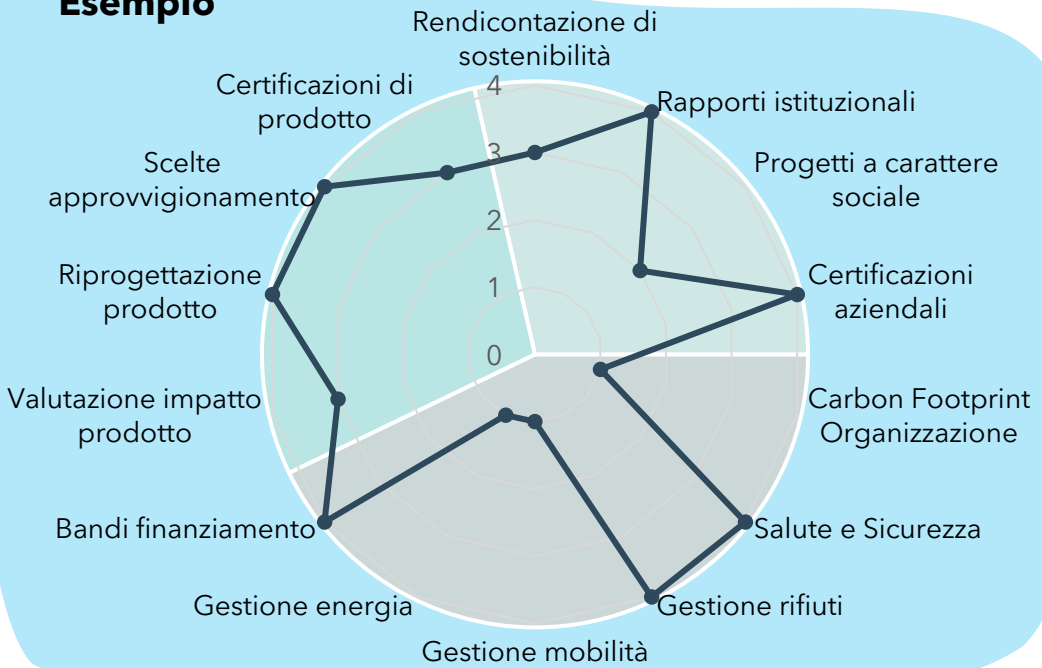


# VERSO L'IDENTIKIT DEL SUSTAINABILITY MANAGER
## A tutto tondo

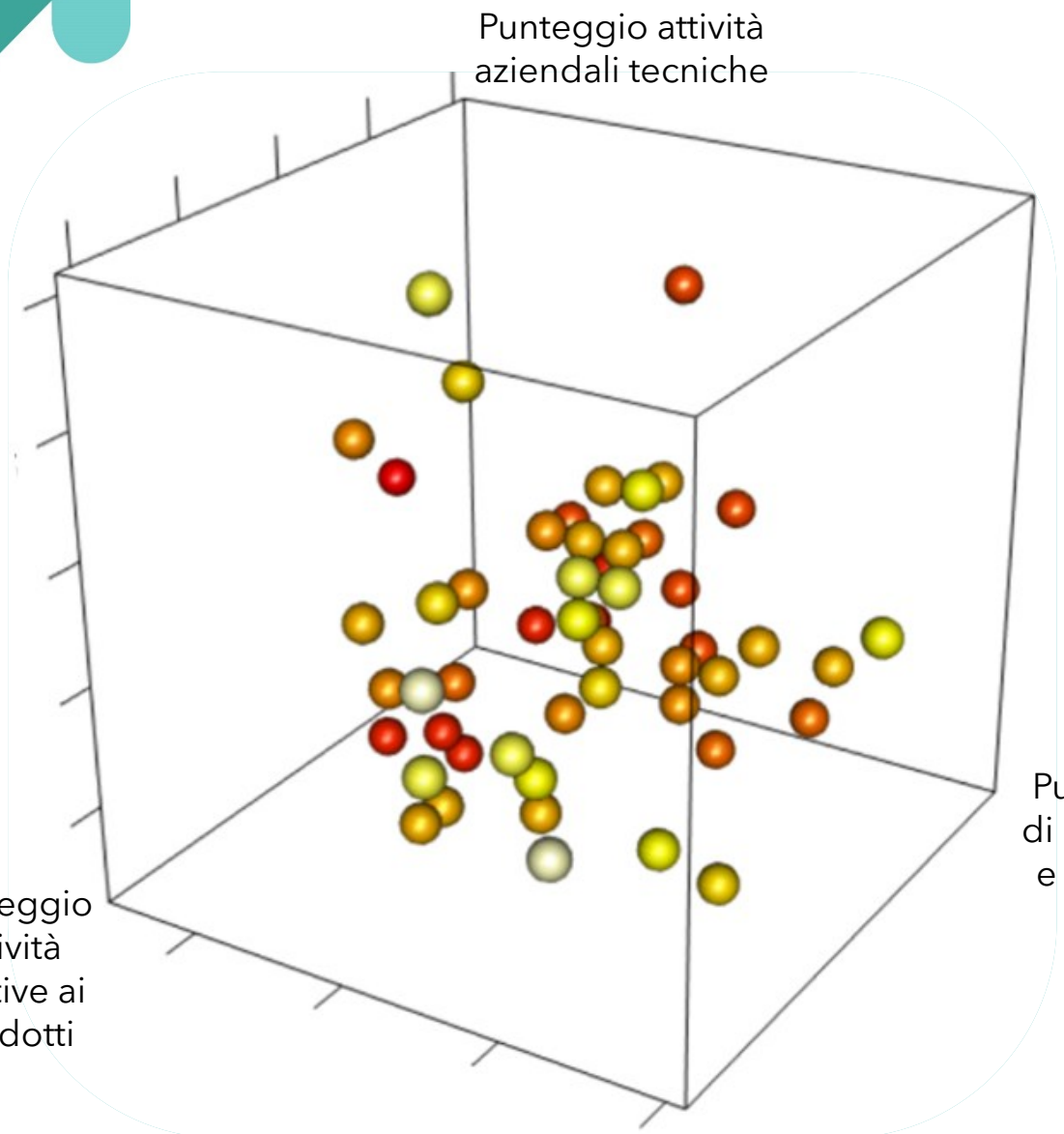



Questo profilo accentra su di sé la responsabilità di tutti e tre gli ambiti di attività analizzate (tecniche, di comunicazione, di prodotto). Opera tipicamente in aziende mature sul tema della sostenibilità, e fa tipicamente capo a grandi uffici con numerose persone a cui delega l'esecuzione delle singole attività

**Esempio**



# VERSO L'IDENTIKIT DEL SUSTAINABILITY MANAGER




La realtà è un *continuum*, con **ibridazione** tra i diversi profili

# VERSO L'IDENTIKIT DEL SUSTAINABILITY MANAGER

L'indagine ha permesso di individuare i **profili più diffusi** nel campione di Sustainability Manager analizzato.

Il profilo più diffuso è quello del Sustainability Manager **focalizzato sulla comunicazione esterna** (33%). Questo profilo ha tipicamente la responsabilità di attività legate alla rendicontazione, alla comunicazione e alla gestione dei rapporti esterni. Può occuparsi di altre attività (tecniche o di prodotto), seppure non in maniera preponderante.

Segue il Sustainability Manager **di comunicazione e di prodotto** (23%). Tale profilo ha tipicamente la responsabilità congiunta sia di attività tecniche di prodotto, sia di attività di tipo relazionale esterno, legate cioè alla comunicazione e rendicontazione. Trattasi quindi di un profilo che cerca di combinare una prospettiva specifica (con focus sul prodotto) rispetto ad una visione di più ampio respiro

Esiste poi una fetta di Sustainability Manager **focalizzati sul prodotto** (14%), che hanno la responsabilità in maniera esclusiva delle attività relative ai prodotti, di natura tecnica o relazionale. Tale profilo può sporadicamente occuparsi anche di altre attività il cui focus è l'intera azienda.

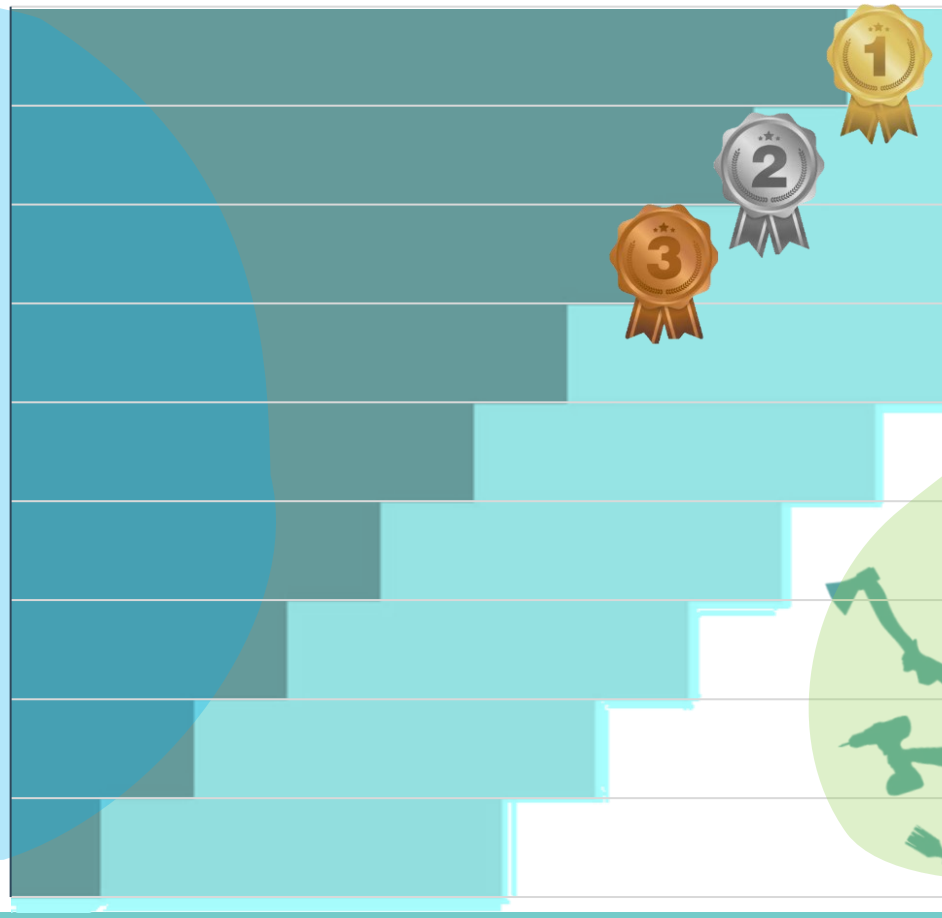
Un profilo interessante emerso è quello del Sustainability Manager identificato come **caotico** (15%). Questo profilo ha tipicamente la responsabilità di poche attività specifiche ma appartenenti ad ambiti anche molto variegati e diversi tra loro. Tipicamente è associato ad un basso livello di maturità aziendale della funzione sostenibilità, e quindi ad un approccio di gestione ancora abbastanza «caotico» di tale tematica da parte dell'azienda, che cerca di rispondere ad esigenze di sostenibilità del mercato o regolamentative in maniera rapida e talvolta confusa.

Infine, emerge ancora in maniera poco frequente la figura del Sustainability Manager **a tutto tondo** (5%). Questo profilo accentra su di sé la responsabilità a tutto tondo di tutti e tre i gruppi di attività analizzati (attività tecniche, di comunicazione, di prodotto). Opera tipicamente in aziende mature sul tema della sostenibilità, e fa tipicamente capo a grandi team composti da numerose professionalità a cui delega l'esecuzione delle singole attività.

# I RISULTATI DELL'INDAGINE
# Le competenze chiave

## Quali sono le competenze prioritarie per un Sustainability Manager?

- Tecniche di prodotto e di processo
- Soft skills - Intelligenza emotiva
- Soft skills - lavoro di gruppo
- Conoscenza standard e normative
- Competenze di sostenibilità "core"
- Manageriali e di coordinamento
- Gestione ed elaborazione dati
- Economiche e finanziarie
- Competenze giuridiche



*Lo stesso rispondente può selezionare più di una competenza*

# I RISULTATI DELL'INDAGINE
## Le competenze chiave

Dall'indagine emerge che la figura di un Sustainability Manager richieda un **mix ben bilanciato di competenze hard e soft**, sia di natura tecnica che relazionale, e con una forte enfasi sulla capacità di operare trasversalmente all'interno dell'organizzazione.

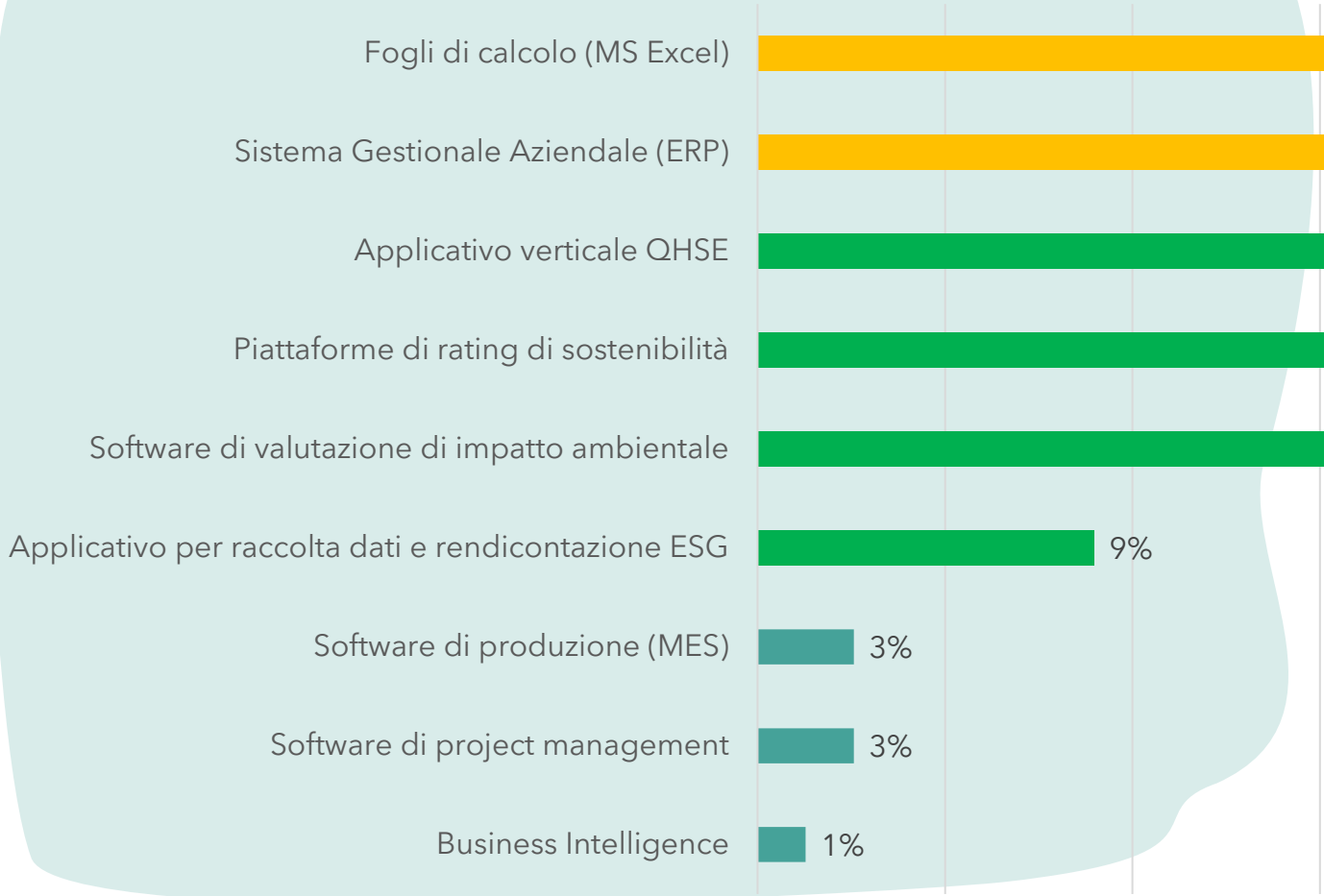
Dalle interviste emerge chiaramente che le **competenze tecniche di prodotto e di processo** proprie dell'azienda in cui opera il Sustainability Manager occupano il primo posto della graduatoria e risultano tra le più menzionate. Nel settore **manifatturiero** in particolare, tali competenze tecniche rappresentano la base indispensabile per poter svolgere il proprio ruolo in modo efficace: conoscere bene anche da un punto di vista tecnico cosa fa l'azienda e come opera permette di identificare con maggiore efficacia le aree in cui è possibile intervenire per migliorarne le performance di sostenibilità. Questa competenza abilita inoltre un'interazione molto più efficace tra il Sustainability Manager e il resto dell'azienda: se il Sustainability Manager è in grado di comprendere i processi e le dinamiche interne anche da un punto di vista tecnico, l'interazione con i colleghi delle diverse aree diventa più fluida ed efficace, evitando così di trovarsi in difficoltà dopo poco tempo nel ruolo.

Tuttavia, accanto a queste competenze tecniche, emergono con forza le **soft skills**, la seconda componente fondamentale del successo di un Sustainability Manager in azienda. Tali soft skills appartengono sia allo spettro dell'**intelligenza emotiva**, come la leadership e la capacità di comunicare, negoziare, ed influenzare gli altri, sia al **lavoro di gruppo** come la capacità di lavorare in team, di comprendere e coinvolgere diverse funzioni aziendali, e di mediare tra esigenze a volte contrastanti e di motivare le persone. È importante sottolineare come queste soft skills non siano acquisibili rapidamente, ma richiedono tempo per essere sviluppate e, senza di esse, un Sustainability Manager rischia di non avere l'efficacia necessaria per **guidare il cambiamento in azienda**.

Un ulteriore aspetto che emerge chiaramente dalle interviste è, ancora una volta, la **trasversalità** del ruolo anche in merito alle competenze. Questo profilo professionale non si limita a essere un esperto in un ambito specifico, ma deve avere una visione ampia e una solida comprensione delle varie funzioni aziendali. Il Sustainability Manager deve essere in grado di parlare il linguaggio di diversi dipartimenti, adattandosi alle esigenze specifiche di ognuno. Questo carattere di "***tuttologo***", per quanto sfidante, è proprio quello che consente al Sustainability Manager di essere un motore di cambiamento trasversale, capace di interagire con tutti i livelli aziendali e di favorire un'integrazione efficace dei temi della sostenibilità in tutte le aree dell'impresa.

# I RISULTATI DELL'INDAGINE
# Gli strumenti software a supporto delle attività

## Quali strumenti software vengono utilizzati a supporto delle attività menzionate?




- Salvo casi sporadici, emerge una situazione di generale **destrutturazione** (utilizzo spasmodico di fogli di calcolo, tentativi di adattamento di sistemi gestionali esistenti, …).
- Ancora basso livello di internalizzazione di **applicativi specialistici** (applicativi LCA, verticali QHSE, piattaforme ESG)
- Diverse aziende hanno dichiarato l'intenzione di voler avviare attività di ***software selection***

*Lo stesso rispondente può aver dichiarato l'utilizzo di più software*

# I RISULTATI DELL'INDAGINE
## Gli strumenti software a supporto delle attività

Dalle interviste condotte emerge un quadro piuttosto **destrutturato** ed una forte **eterogeneità** per quanto riguarda l'uso di strumenti software a supporto delle attività di sostenibilità. In generale, non si riscontra un'adozione diffusa di applicativi specialistici, e nella maggior parte dei casi le aziende ricorrono a soluzioni adattate o a strumenti di uso generico. Il **foglio di calcolo** (MS Excel) rimane lo strumento più menzionato (33%), spesso in modo frammentario e con scarsa integrazione coi sistemi informativi aziendali. Allo stesso modo, molte realtà tentano di sfruttare i **gestionali ERP** esistenti (26%), personalizzandoli ed adattandoli alle esigenze specifiche di sostenibilità, con risultati però ancora poco soddisfacenti e che variano a seconda del livello di maturità dell'azienda su questi temi.

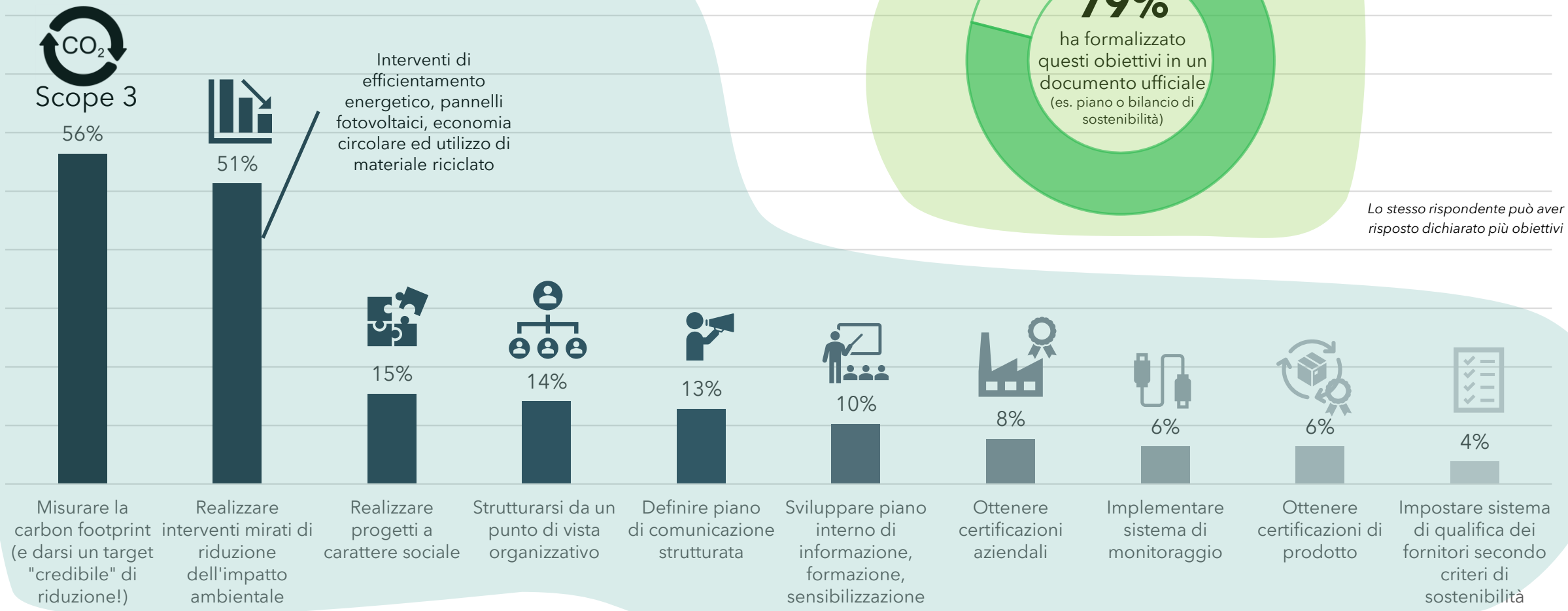
L'internalizzazione di **software specialistici** – come strumenti per l'analisi LCA (15%), l'utilizzo di piattaforme di rating e rendicontazione ESG (18%) o di sistemi verticali per la gestione QHSE - qualità, sicurezza e ambiente (22%) – risulta ancora limitata. Le aziende più strutturate hanno in alcuni casi adottato applicativi specifici, soprattutto per la gestione di aspetti normativi come la sicurezza, l'energia e la gestione dei rifiuti. Tuttavia, per molte aziende manifatturiere, queste soluzioni restano ancora marginali e il loro utilizzo è spesso circoscritto a singole funzioni, senza un'integrazione sistematica con il resto delle attività di sostenibilità.

Emerge dall'indagine la crescente consapevolezza della **necessità di dotarsi di strumenti software più efficaci e strutturati** per la gestione delle diverse attività di sostenibilità. Diverse aziende hanno infatti dichiarato di aver avviato o voler avviare nel breve periodo attività di **software selection**, con l'obiettivo di individuare soluzioni più adeguate per la gestione della sostenibilità. Questo processo sembra essere strettamente legato allo stadio di maturità della funzione di sostenibilità: nelle realtà più avanzate, l'adozione di software dedicati è vista come un passo necessario per migliorare il monitoraggio, la reportistica e l'efficacia delle iniziative di sostenibilità.

Un altro tema rilevante è la scelta in merito all'eventuale **internalizzazione** di specifiche soluzioni software, soprattutto per quanto riguarda la valutazione di impatto ambientale. Alcune aziende hanno acquisito le licenze software di strumenti per la valutazione LCA dell'impatto ambientale di prodotti o la gestione dei dati ESG, mentre altre preferiscono affidarsi a fornitori esterni (tipicamente, consulenti) per questo tipo di analisi, limitandosi a un ruolo attivo nella fornitura dei dati e nella validazione dei risultati ottenuti. Questa dicotomia rispecchia l'approccio più generale delle aziende alla gestione della sostenibilità: chi ha già sviluppato un'area dedicata tende a investire in **strumenti e metodi propri**, mentre chi è ancora in una fase iniziale spesso si affida a **consulenze esterne**.

# I RISULTATI DELL'INDAGINE
## Direttrici di sviluppo

### Su cosa lavorerai nel prossimo futuro?



*Lo stesso rispondente può aver risposto dichiarato più obiettivi*

# I RISULTATI DELL'INDAGINE
# Obiettivi e direttrici di sviluppo

La maggioranze degli intervistati (56%) dichiara che la priorità sulla quale concentrare i propri sforzi nel breve periodo è la **misurazione delle emissioni di $CO_2$ per definire target credibili di riduzione, soprattutto in merito allo Scope 3**. Attualmente, la maggior parte delle aziende ha calcolato le emissioni Scope 1 e Scope 2, ma tale valutazione viene fatta spesso in forma semplificata, a livello di gruppo e con lacune significative nella misurazione dello Scope 3, che generalmente rappresentano oltre il 90% dell'impatto totale di un'organizzazione[2]. La mancanza di un controllo diretto nel calcolo delle emissioni da parte dei singoli stabilimenti rende difficile elaborare piani di transizione credibili verso la neutralità climatica.

Oltre alla misurazione, gli intervistati puntano a lavorare su **interventi specifici di riduzione dell'impatto ambientale** (51%). Tra le iniziative più citate vi sono l'installazione di impianti fotovoltaici, il miglioramento dell'efficienza energetica nei reparti produttivi e l'incremento dell'utilizzo di materiali riciclati nell'ottica dell'economia circolare. Tali interventi sono spinti non solo da motivazioni ambientali ma anche da esigenze economiche: la riduzione del consumo energetico, infatti, rappresenta anche un'opportunità strategica per abbatterne i costi.

I Sustainability Manager di aziende ancora poco mature sul tema puntano a lavorare sulla **strutturazione organizzativa interna** di un ufficio sostenibilità (14%), definendone e formalizzando ruoli, attività e responsabilità.

Seguono obiettivi legati alla definizione di un **piano di comunicazione esterna** (13%) e allo **sviluppo di un piano interno di formazione, informazione e sensibilizzazione** sulle tematiche di sostenibilità (10%).

Sorprendentemente, emerge ancora un interesse limitato in merito alle **certificazioni di prodotto** (6%) e alla **qualifica dei fornitori in ambito sostenibilità** (4%). Sebbene in alcuni settori specifici – come il comparto delle costruzioni – avere dichiarazioni ambientali come l'EPD sia imprescindibile, in molti altri contesti questo non rappresenta una priorità immediata. Lo stesso discorso vale per la qualificazione dei fornitori in base a criteri di sostenibilità: alcune aziende stanno strutturando criteri più stringenti, ma nel complesso il tema non sembra ancora centrale per la maggioranza delle imprese intervistate.

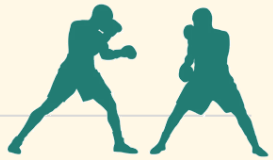
Un ulteriore elemento di rilievo è l'assenza, tra gli obiettivi prioritari, della **valutazione dell'impatto ambientale dei prodotti**. Le aziende che già conducono tali analisi considerano l'attività adeguatamente presidiata, mentre i Sustainability Manager di realtà che non effettuano ancora valutazioni LCA non la percepiscono come una priorità nel breve termine.

Infine, un dato significativo riguarda la **formalizzazione degli impegni in materia di sostenibilità**: il 79% delle aziende ha infatti inserito i propri obiettivi all'interno di documenti ufficiali, come un piano strategico o un bilancio di sostenibilità.

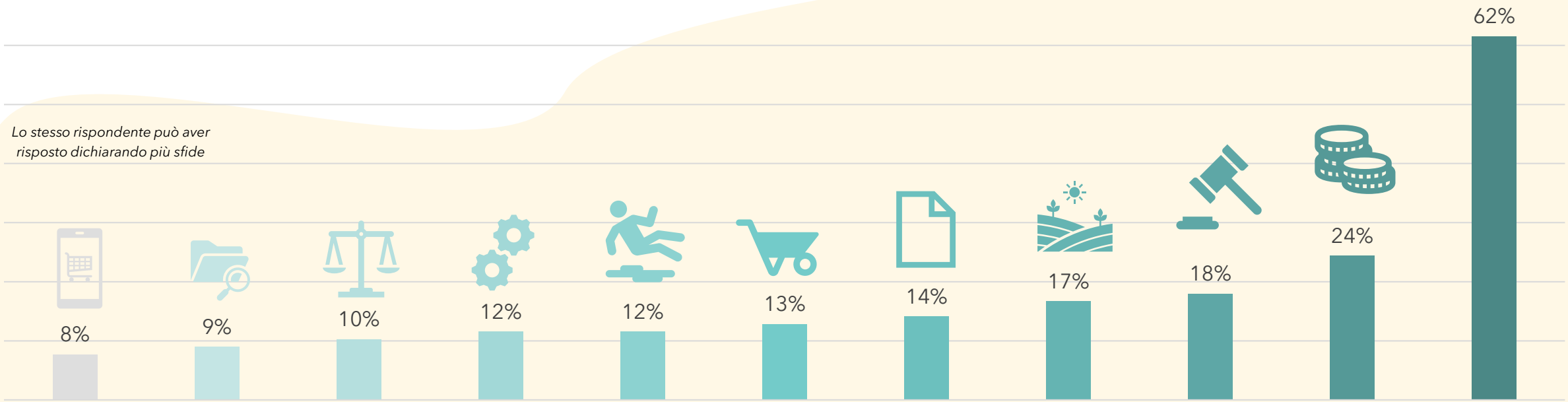
[2] CDP (2024) Scope 3 upstream: Big Challenges, Simple Remedies

# I RISULTATI DELL'INDAGINE
## Sfide e ostacoli

### Quali sono le principali sfide che affronti nell'esercitare il tuo ruolo?



*Lo stesso rispondente può aver risposto dichiarando più sfide*



# I RISULTATI DELL'INDAGINE
## Sfide e ostacoli

Le principali sfide che il Sustainability Manager deve affrontare riflettono la complessità e la trasversalità del ruolo.

La difficoltà maggiore, segnalata dal 62% degli intervistati, riguarda il superamento delle **resistenze culturali interne**. Trattandosi di una figura che deve, per definizione, collaborare con diversi reparti spesso senza un rapporto gerarchico diretto, ottenere dati e informazioni può risultare complicato. Spesso, altre funzioni aziendali trattano gli aspetti di sostenibilità con superficialità o li percepiscono come un costo, anziché come un valore strategico. Cambiare questa mentalità richiede uno sforzo continuo per far comprendere che la sostenibilità non è solo un obbligo, ma un'opportunità di crescita e innovazione. In molte aziende, il classico atteggiamento dell' «*abbiamo sempre fatto così*» rappresenta ancora un ostacolo.

Al secondo posto (24%) emergono le sfide economiche legate al **costo della sostenibilità**. Implementare pratiche sostenibili ha un costo, e non sempre il cliente finale riconosce il valore aggiunto di queste scelte. Questo rende necessario trovare un equilibrio tra sostenibilità ambientale e sostenibilità economica, dimostrando che le iniziative circolari e sostenibili o, ad esempio le certificazioni volontarie, possono generare un ritorno tangibile nel medio-lungo termine.

Un altro ostacolo significativo, segnalato dal 18% degli intervistati, riguarda le sfide legate alle **normative** e alla relativa burocrazia. Il quadro regolatorio in materia di sostenibilità è in continua evoluzione e caratterizzato da elevate incertezza, e impone alle aziende di restare costantemente aggiornate per garantire conformità. A questo si aggiunge **l'elevata frammentazione degli standard, delle certificazioni e delle richieste dei clienti in merito alla sostenibilità** (14%): le aziende (e, di riflesso, i Sustainability Manager) si trovano spesso a dover rispondere a una molteplicità di richieste da parte del mercato e di varie normative, con requisiti spesso difformi (e talvolta contrastanti tra loro!), aumentando la complessità gestionale. La mancanza di un sistema standardizzato o unificato di riferimento rende difficile soddisfare le esigenze di tutti gli stakeholder. La **vastità, trasversalità e complessità intrinseca della materia** non rende semplice l'esercizio del ruolo del Sustainability Manager (17%).

Infine, un'altra sfida cruciale emersa è legata alla **comunicazione della sostenibilità in modo corretto, per evitare il rischio di greenwashing** (12%). Trasmettere in maniera trasparente e credibile le azioni intraprese è essenziale per costruire fiducia, sia nei confronti dei consumatori che degli investitori. Le aziende devono quindi bilanciare la necessità di valorizzare il proprio impegno ambientale con il rischio di apparire poco autentiche o opportunistiche in tal senso.

# CONCLUSIONI DELLA RICERCA

La ricerca esplora il ruolo del **Sustainability Manager**, una figura emergente ma sempre più cruciale per la gestione della sostenibilità nelle aziende. Il campione, composto da oltre 78 rispondenti, è prevalentemente formato da **grandi aziende** (81%) situate nel **nord Italia**, soprattutto nei settori di pertinenza del **comparto manifatturiero**.

L'analisi dei job titles conferma che il ruolo del Sustainability Manager sta prendendo una forma sempre più definita, anche se emergono forti elementi di trasversalità. Solo la metà degli intervistati ricopre **esclusivamente** il ruolo di Sustainability Manager, mentre per gli altri questo ruolo si affianca ad un'altra **responsabilità funzionale**, prevalentemente in ambito QHSE. Il Sustainability Manager è comunque una **figura apicale** nelle aziende, con il 76% degli intervistati che riporta direttamente al top management. Inoltre, nel campion si rileva **parità di genere** tra uomini e donne.

Per quanto riguarda il **budget per la sostenibilità**, il 51% degli intervistati non dispone di un budget formalizzato, ma le risorse finanziarie vengono richiesta caso per caso, mentre il 49% dispone di un budget dedicato e pre-assegnato. La maggior parte dei Sustainability Manager lavora in **piccoli team** (il 45% gestisce 2-3 collaboratori), con solo il 6% che coordina team più ampi. Tuttavia, emerge un forte approccio collaborativo tra diverse funzioni aziendali.

In merito all'anzianità di servizio e alla provenienza dei Sustainability Manager, **il 58% degli intervistati ricopre il ruolo da relativamente poco tempo**. La maggior parte dei Sustainability Manager (57%) ha ottenuto questa posizione come un cambio di ruolo all'interno della stessa azienda, suggerendo che molte aziende preferiscono **creare questo tipo di figure in-house**.

Il 37% dei Sustainability Manager intervistati ricopre un ruolo che si estende su **tutti e tre gli ambiti E, S, e G**, ma la maggioranza (91%) si **specializza principalmente sugli aspetti ambientali (Environment)**, ambito particolarmente rilevante per le aziende manifatturiere - parte preponderante del campione analizzato.

Le attività più gestite dai Sustainability Manager riguardano la **rendicontazione di sostenibilità** e le **relazioni esterne**. Alcuni si occupano anche della **valutazione dell'impatto ambientale di prodotto**, ma queste attività sono ancora poco diffuse. Le attività relative ai **sistemi di gestione qualità, sicurezza e ambiente** sono generalmente delegate ad altri uffici, mentre la attività di **certificazione ambientale di prodotto** e la **gestione della mobilità aziendale** sono ancora poco praticate.

# CONCLUSIONI DELLA RICERCA

L'indagine ha identificato diverse **tipologie di Sustainability Manager** in base alla combinazione delle attività aziendali (comunicazione, tecniche e relative ai prodotti). I profili più significativi sono:

- **Sustainability Manager focalizzato sulla comunicazione esterna** (33%), responsabile principalmente delle attività di rendicontazione, comunicazione e rapporti esterni
- **Sustainability Manager focalizzato sul prodotto** (14%), che si concentra esclusivamente sulle attività relative ai prodotti.
- **Sustainability Manager di comunicazione e prodotto** (18%), che gestisce sia le attività tecniche sui prodotti, che le attività di comunicazione e di relazione esterna aziendale
- **Sustainability Manager "caotico"** (15%), con responsabilità limitate a poche attività specifiche ma distribuite su ambiti molto diversi tra loro, indicativo di una maturità aziendale ancora bassa sulle tematiche di sostenibilità che reagisce in maniera estemporanea a specifiche richieste (normative o di mercato)
- **Sustainability Manager a tutto tondo** (5%), che ha la responsabilità di tutte e tre le aree di attività e gestisce grandi team di persone a cui ne delega l'effettiva esecuzione.

Questi profili riflettono il diverso livello di maturità aziendale nella gestione della sostenibilità.

Infine, la ricerca ha messo in evidenza che il Sustainability Manager richiede un **mix equilibrato di competenze tecniche e soft skills**. Le competenze tecniche di prodotto e processo sono fondamentali per un'efficace gestione della sostenibilità, consentendo una maggiore interazione tra il Sustainability Manager e le altre aree aziendali. Le soft skills (leadership, comunicazione, negoziazione e lavoro di squadra) sono altrettanto essenziali, in quanto contribuiscono alla capacità di guidare il cambiamento, mediare tra diverse funzioni e motivare i colleghi.

L'indagine ha inoltre evidenziato una grande **destrutturazione ed eterogeneità nell'uso degli strumenti software** per la gestione della sostenibilità. Tuttavia, c'è crescente consapevolezza della necessità di software dedicati per la gestione delle diverse attività di sostenibilità in azienda.

Le priorità di lavoro a breve termine includono la **misurazione delle emissioni di $CO_2$, in particolare lo Scope 3** (56%) e le **iniziative specifiche di riduzione dell'impatto ambientale** (51%). Le principali sfide per i Sustainability Manager riguardano invece le **resistenze culturali interne** (62%), il **costo delle pratiche di sostenibilità** (24%) e **la burocrazia normativa** (18%). Oltre alla **complessità e vastità intrinseca della materia** (17%), la **frammentazione di standard e delle certificazioni** (14%) aumenta la complessità operativa.

Non ereditiamo la terra dai nostri antenati
La prendiamo in prestito dai nostri figli

*proverbio del popolo Navajo*