



REPORT DI RICERCA n. 2020/01

Tessile, Moda, Luxury: una filiera in cerca di sostenibilità.
Risultati e prospettive

ALTIS è l'Alta Scuola dell'Università Cattolica del Sacro Cuore che si occupa di management e imprenditorialità per lo sviluppo sostenibile. Sin dalla sua fondazione, nel 2005, ALTIS persegue questa *mission* tramite attività di ricerca, consulenza e formazione.

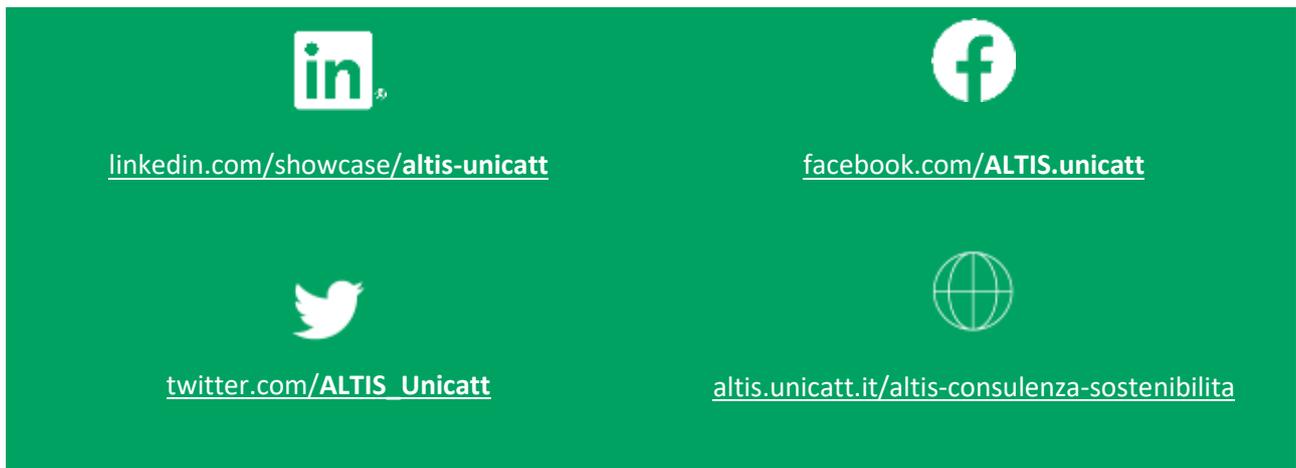
Abbiamo contribuito a definire la figura del manager della sostenibilità attraverso ricerche, eventi e la costituzione del CSR Manager Network, rete nazionale dei professionisti che ricoprono questo ruolo in azienda. Siamo soci di Social Value Italia, l'associazione che promuove la cultura e la pratica della misurazione del valore sociale.

Questo report è stato realizzato dall'area consulenza di ALTIS e in particolare da:

Stella Gubelli, responsabile area consulenza ALTIS | stella.gubelli@unicatt.it

Valentina Bramanti, responsabile rendicontazione, area consulenza ALTIS | valentina.bramanti@unicatt.it

Valeria Laneri, sustainability consultant, area consulenza ALTIS | valeria.laneri1@unicatt.it



UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore
ALTIS – Alta Scuola Impresa e Società
Via San Vittore 18 – 20123 Milano

© ALTIS Università Cattolica



Sommario

1 – L’impatto della sostenibilità nel settore moda.....	4
2 – Il campione oggetto d’indagine.....	6
3 – La metodologia di valutazione.....	8
4 – Uno sguardo di sintesi alla sostenibilità nel settore moda abbigliamento e nel settore tessile	12
5 – La comunicazione e la rendicontazione delle aziende del settore moda-abbigliamento di lusso e del settore tessile	15
5.1 – Il sito web	15
5.2 – Il Bilancio di Sostenibilità e il Piano Strategico	16
6 – Le iniziative di stakeholder engagement.....	20
7 – L’analisi di materialità e l’elaborazione della matrice	23
7.1 – Ambiente.....	25
7.2 – Prodotti e clienti.....	30
7.3 – Comunità.....	34
7.4 – Persone.....	38
7.5 – Fornitori	42
7.6 – Governance.....	46
8 – Risultati e prospettive.....	47
8.1 – I risultati della ricerca.....	47
8.2 – Le prospettive future.....	48



1 – L’impatto della sostenibilità nel settore moda

Sostenibilità e sviluppo sostenibile sono due tematiche cruciali intorno alle quali ruota non soltanto il nostro presente, ma anche e soprattutto il nostro futuro. Questi sono i temi che il documento si propone di analizzare, applicandoli a un settore ampio come il Fashion.

“Moda” è un termine che include una pluralità di significati e, ad oggi, dare una definizione univoca è molto complesso. Questo report si focalizza sulla moda intesa come industria – il Fashion – che produce e commercializza sul mercato capi di abbigliamento e che interessa segmenti di consumo sempre più vasti, come gli accessori e le calzature. Per offrire uno sguardo più ampio sulla catena del valore, la ricerca ha analizzato anche alcuni esempi di aziende appartenenti al settore tessile, che si occupano della preparazione delle fibre naturali e sintetiche, della produzione dei filati e della loro trasformazione in tessuti.

Il tema della moda sostenibile ha iniziato a destare interesse soltanto dagli anni '90, come risposta delle aziende ad un mercato che stava subendo forti trasformazioni. Una delle maggiori spinte è stata la nascita del *fast fashion*: un modello di produzione che ha ridotto al minimo i tempi del sistema moda della produzione al consumo, realizzando enormi fatturati grazie a grandi volumi, in vendita a prezzi bassi. Molte le critiche mosse a questo modello: dallo

sfruttamento dei terreni all’inquinamento delle acque, dall’aumento dei rifiuti passando per il trattamento della manodopera. Questi ritmi così accelerati e la ricerca di una continua crescita economica hanno avuto conseguenze devastanti per il pianeta, tanto che il Fashion è considerato il secondo settore più inquinante al mondo.

Anche grazie alle evidenze emerse dalle ricerche e dagli studi a livello mondiale, i consumatori più responsabili hanno iniziato a richiedere prodotti più “sicuri” e meno impattanti sull’ambiente. È allora che alcune imprese hanno iniziato a valutare i prodotti dal punto di vista della sostenibilità, puntando a un prodotto finito attento al consumo di materie prime, che valorizza il recupero e il riciclo diminuendo gli sprechi – anche grazie al controllo della catena del valore – e, ancora, attento ad eliminare le sostanze inquinanti dal processo di produzione.

Accanto ai requisiti di carattere ambientale, la spinta verso lo sviluppo sostenibile di questo settore passa anche attraverso una serie di aspetti sociali. L’abbigliamento viene definito come un settore *labour intensive*, cioè ad alta intensità di manodopera, dal momento che la maggior parte delle fasi di produzione coinvolge personale umano. Questo comporta che il costo del lavoro abbia un’incidenza particolarmente alta sul costo totale di trasformazione del prodotto. Considerando questa caratteristica intrinseca del settore, e per mantenere alto il livello di



competitività, le imprese hanno da sempre ricercato vantaggi di costo, spesso delocalizzando le attività di produzione verso i paesi del Far East, in cui i costi di produzione e manodopera sono più bassi e in cui le tutele del lavoro possono essere minori rispetto ai Paesi più avanzati.

L'avvento del *fast fashion*, l'internazionalizzazione della produzione, la forte stagionalità della produzione e, dall'altra parte, lo sviluppo delle numerose campagne contro l'inquinamento prodotto dal sistema moda negli ultimi anni sono solo alcune delle complesse sfide che il settore si è trovato a dover affrontare. Sfide che hanno avviato una lenta ma radicale trasformazione verso un sistema nuovo e basato sulle logiche della sostenibilità.

La moda sostenibile ha introdotto logiche produttive nuove all'interno del settore, che

sempre più troveranno spazi di crescita nell'immediato futuro. Credere allo sviluppo sostenibile significa gettare le basi per un sistema economico diverso, che opera nel completo e totale rispetto delle persone e dei lavoratori, dell'ambiente e degli animali, che abbia valori differenti e si faccia propulsore di una visione del mondo più saggia e più sana¹.

Lo scopo di questo report è fornire un quadro il più esaustivo possibile dello stato dell'arte della sostenibilità nel settore moda, mostrando come la moda sostenibile stia diventando un'esigenza essenziale non solo per le aziende, ma anche per i consumatori. È stata quindi condotta un'analisi dei principali brand del settore, selezionati e confrontati sulla base dei parametri più indicativi per valutare il livello di integrazione della sostenibilità nella strategia e nei processi aziendali.

¹ Kate Fletcher, "Moda, design e sostenibilità", pagg 66,67 e 68, postmedia books, ottobre 2018



2 – Il campione oggetto d'indagine

Per la presente indagine sono state analizzate 47 aziende e gruppi di aziende appartenenti al settore moda abbigliamento di lusso e al settore tessile. Del campione analizzato:

42 aziende/gruppi del settore moda abbigliamento di lusso sono stati selezionati dal report pubblicato da Deloitte "Global Powers of

Luxury Goods 2019 - Top 100"². Il rapporto esamina le 100 maggiori aziende di beni di lusso a livello globale, sulla base delle vendite consolidate nell'anno fiscale 2017. Di queste, 42 appartengono al settore moda-abbigliamento di lusso, producendo esclusivamente o in via prevalente capi di abbigliamento. L'elenco è riportato nella tabella 1.

Giorgio Armani SpA	Kering SA	TWINSET—Simona Barbieri SpA	J Barbour & Sons Ltd	Trinity Limited	Brunello Cucinelli SpA
Max Mara Fashion Group Srl	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE	Fashion Box SpA	Marc Cain Holding GmbH	Acne Studios Holding AB	Ted Baker plc
Moncler SpA	Chanel Limited	Charles Tyrwhitt Shirts Limited	LiuJo SpA	Falke KGaA	Hugo Boss AG
Dolce & Gabbana	PVH Corp	Hermès International SCA	Sociedad Textil Lonia SA	Aeffe SpA	Capri Holdings Limited
Valentino SpA	Zadig & Voltaire	Paul Smith Group Holdings Limited	Sanyo Shokai Ltd.	Canada Goose Holdings Inc.	Tapestry, Inc.
Prada Group	Restoque S.A.	SMCP SAS	Tory Burch LLC	MARC O'POLO AG	Ralph Lauren Corporation
Salvatore Ferragamo SpA	Gefin SpA	Ermenegildo Zegna Holditalia SpA	Onward Holdings Co., Ltd	OTB SpA	Burberry Group plc

Tabella 1: Aziende e gruppi di aziende appartenenti al settore moda-abbigliamento di lusso inseriti nel

"Global Powers of Luxury Goods 2019 - Top 100", pubblicato da Deloitte

² La soglia minima richiesta per entrare nella Top 100 mondiale delle società di beni di lusso nell'anno fiscale 2017 era pari a 218 milioni di dollari. Per maggiori informazioni si veda:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/Consumer_and_Industrial_Products/Global-Powers-of-Luxury-Goods-abril-2019.pdf



5 aziende/gruppi del settore tessile sono state selezionate partendo dallo studio dall'Osservatorio Mediobanca dal titolo "Focus Aziende Moda Italia (2014-2018)", pubblicato a febbraio 2020³. In particolare, per includere nella

ricerca il settore tessile, dall'elenco dell'Osservatorio di Mediobanca sono state prese le prime 5 aziende/gruppi per valore di fatturato 2018 appartenenti al settore tessile (TESS), che sono:

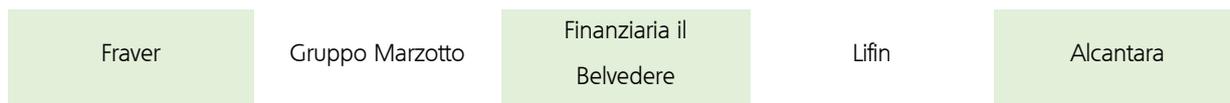


Tabella 2: Aziende e gruppi di aziende appartenenti al settore tessile, selezionate dallo studio

"Focus Aziende Moda Italia (2014-2018)", pubblicato dall'Osservatorio Mediobanca

³ La nuova edizione sul Sistema Moda analizza le dinamiche di 173 Aziende Moda Italia (un fatturato superiore a 100 milioni di euro nel 2018) e dei principali gruppi europei del settore.



3 – La metodologia di valutazione

Le 47 aziende selezionate sono state confrontate sulla base di 8 parametri, descritti di seguito:

Comunicazione e
rendicontazione

Sito Web



1. È stata valutata la presenza sul sito web istituzionale di informazioni riguardanti le principali aree della sostenibilità. In particolare, sono state analizzate: persone, prodotti, comunità e territorio circostante, fornitori e ambiente.

Bilancio di
sostenibilità



2. Sono state analizzate tutte le pubblicazioni presentate dalle aziende in ambito di sostenibilità. Ove possibile e, soprattutto, ove presenti, sono stati studiati attentamente i bilanci di sostenibilità, i bilanci integrati e altre forme di reportistica attinenti ai temi della sostenibilità.

Global
Reporting
Initiative



3. Con riferimento ai report di sostenibilità, è stato valutato se siano stati utilizzati gli Standard GRI. Questi standard sono il principale riferimento globale per la rendicontazione della performance di sostenibilità: alle aziende che hanno redatto il proprio bilancio secondo queste linee guida è stato attribuito un punteggio più alto, grazie alla precisione e all'accuratezza delle informazioni contenute.



Sustainable
Development
Goals



4. Con riferimento ai report di sostenibilità, è stata inoltre valutata la presenza degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile o SDGs (*Sustainable Development Goals*): 17 punti individuati dall'Onu nel 2015, con un orizzonte al 2030, e indirizzati a migliorare in modo incisivo le condizioni di vita della popolazione mondiale. Alle aziende che hanno allineato i propri obiettivi di sostenibilità ai target degli SDGs è stato attribuito un punteggio superiore, riconoscendo loro il merito di dimostrare pubblicamente il proprio impegno, segno di una sostenibilità ben integrata nel business.

Strategia

Strategia



5. Un altro importante strumento considerato in questa indagine è il piano strategico di sostenibilità, utile per aiutare le aziende a disegnare le tappe del proprio sviluppo nel medio-lungo periodo e per garantire una maggiore integrazione della sostenibilità dal punto di vista economico, sociale e ambientale. All'interno dei siti web e degli eventuali bilanci è stata valutata la presenza o meno di una strategia formalizzata, con obiettivi di sostenibilità espliciti.

Stakeholder engagement e
materialità

Stakeholder
engagement



6. Sono state analizzate le principali modalità di coinvolgimento (*engagement*) dei più rilevanti portatori d'interesse dell'azienda. Per quanto ogni organizzazione abbia i propri stakeholder peculiari, è stato possibile individuare alcune categorie ricorrenti e comuni a tutto il campione: dipendenti, fornitori, clienti e collettività.



Materialità



7. Sono state valutate le modalità con cui le aziende hanno individuato e mappato i temi materiali, ossia le tematiche che hanno un impatto significativo sulle loro performance economiche, sociali e ambientali. Nell'indagine è stato attribuito un punteggio superiore a tutte quelle aziende che hanno sviluppato un'analisi di materialità, processo che prevede di coinvolgere in modo strutturato gli stakeholder per individuare i temi materiali negli ambiti della sostenibilità.

Best practice

Best practice



8. Per ciascun macro-tema materiale è stata condotta un'analisi delle pratiche di sostenibilità più comunemente adottate dalle aziende. Tra queste si sono proposte alcune *best practice*, scelte secondo criteri di innovatività, unicità e capacità di coinvolgimento degli stakeholder.

In base alla valutazione di questi 8 parametri si è attribuito a ciascuna azienda un punteggio numerico, che esprime un giudizio sintetico sul livello di integrazione della sostenibilità nella strategia e nei processi aziendali.

Il punteggio ottenuto da ciascuna azienda è stato associato a uno degli stadi di sostenibilità identificati dal modello proposto da Molteni⁴. Secondo questo modello è possibile riconoscere un tipico percorso di sviluppo della sostenibilità

nelle aziende, che prevede un graduale miglioramento e una più completa integrazione della sostenibilità. Il modello è composto da 5 stadi progressivi: informale, corrente, sistematico, innovativo e, infine, dominante.

Grazie al posizionamento di ciascuna azienda all'interno del modello, si è potuto delineare lo stato dell'arte della sostenibilità del settore moda-abbigliamento di lusso.

⁴ Molteni, M. M., Integrazione della CSR nella corporate strategy, in Molteni, M. M., Invernizzi, G., Collis, D. J., Montgomery, C. A. (ed),

Corporate level Strategy. Generare valore condiviso nelle imprese multibusiness, McGraw-Hill Education, Milano 2012: 397- 447



Stadio di sostenibilità	Descrizione dello stadio	Punteggio
Informale	Le aziende adottano iniziative di sostenibilità sporadiche e spesso inconsapevoli. Si tratta di manifestazioni di orientamento socio-ambientale alle quali, nella maggior parte dei casi, il management neppure attribuisce il termine <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR). Si tratta prevalentemente di misure a favore dei dipendenti, di donazioni o iniziative per la comunità.	0-10
Corrente	Le aziende presentano iniziative di sostenibilità pensate e appositamente create, ma non presentano una strategia di sostenibilità, né una rendicontazione completa o iniziative di <i>engagement</i> ricorrenti e strutturate.	11-20
Sistematica	Le aziende mettono in atto azioni riconducibili alle tematiche della sostenibilità in molte attività aziendali. Non sempre presentano una strategia e un elevato livello di <i>stakeholder engagement</i> . Tuttavia, la rendicontazione è generalmente completa e non mancano pratiche virtuose.	21-40
Innovativa	Le aziende sviluppano soluzioni <i>win-win</i> in grado di rispondere alle esigenze di stakeholder sempre più attenti agli aspetti socio-ambientali e, allo stesso tempo, in grado di generare vantaggi per l'azienda in termini economici. Le aziende che rientrano in questo stadio identificano i divari sociali presenti nel contesto a cui l'impresa può rispondere, ricercano sintesi socio-competitive e presentano una strategia formalizzata, una rendicontazione socio-ambientale ampia e puntuale, un'elevata quantità di buone pratiche e un alto livello di <i>stakeholder engagement</i> .	41-50
Dominante	Il livello più elevato di sostenibilità aziendale è raggiunto da quelle aziende in cui la sostenibilità assume un ruolo centrale nella cultura aziendale e, quindi, un tratto distintivo e dominante. È il caso dell'impresa che fa della CSR il cuore stesso della propria identità, rendendola il criterio informatore di tutte le decisioni aziendali. L'impegno socio-ambientale non si limita ai confini dell'impresa, ma tende a investire il contesto in cui l'impresa opera. All'interno di quest'ultimo stadio rientrano le società benefit, il cui obiettivo è generare valore condiviso.	> 51



4 – Uno sguardo di sintesi alla sostenibilità nel settore moda abbigliamento e nel settore tessile

Alla luce delle analisi sviluppate, emergono cinque tipologie di approccio.

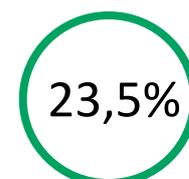
Informale: il primo stadio identifica un numeroso cluster di aziende che non si pongono in maniera formalizzata il problema di un maggiore impegno rispetto alle tematiche socio-ambientali. Questo non necessariamente implica l'assenza di pratiche virtuose o della ricerca di rapporti armoniosi con gli stakeholder, ma semplicemente che la comunicazione delle iniziative è ancora limitata. In questo contesto la

sfida per il management è passare da una sostenibilità inconsapevole a una consapevole. La transizione verso gli stadi successivi del modello è influenzata sia da una maggiore sensibilità del top management e dei collaboratori aziendali nei confronti della sostenibilità, sia dalla pressione degli stakeholder (consumatori, istituzioni, fornitori, competitor, ecc.).



Corrente: il secondo gruppo include le aziende che iniziano ad attuare alcune pratiche comuni di responsabilità sociale, come adottare un codice etico, ottenere le prime certificazioni volontarie in ambito sociale, di sicurezza e ambientale e, infine, attuare pratiche di *cause-related marketing*, ad esempio quando l'azienda si impegna a contribuire o a donare una percentuale dei ricavi a una specifica causa

sociale. Se queste misure vengono introdotte con serietà, possono rappresentare una solida base per mettere in atto un autentico processo di trasformazione della CSR aziendale verso forme di integrazione più evolute. Lo stadio della CSR corrente dovrebbe essere visto solo come un momento di passaggio: il naturale comportamento dell'Alta





Direzione, ormai convinta dell'efficacia delle pratiche sostenibili in azienda, dovrebbe essere quello di avviare un processo di analisi critica dei prodotti e delle attività aziendali, creando tutte le condizioni per poter passare allo stadio della CSR sistematica.

Sistematico: in questo stadio, il top management introduce in azienda un ampio spettro di azioni e cerca di impostare buone politiche a livello corporate, che permettano a ciascuna area di business di raggiungere gli obiettivi di sostenibilità. Un approccio di questo tipo si ha in quelle imprese le cui divisioni

23,5%

gestiscono autonomamente i problemi e le opportunità di ordine socio-ambientale, sviluppando una cultura

aziendale molto forte rispetto al tema della sostenibilità. A livello operativo, questa fase è caratterizzata da un notevole miglioramento delle politiche di CSR: spesso sono introdotte nuove misure a favore degli stakeholder, come attivare programmi di volontariato per i dipendenti o per le pari opportunità, introdurre un codice etico per i fornitori, articolare una politica ambientale. E ancora, sviluppare politiche di marketing attente agli impatti sociali, adottare indici socio-ambientali per la valutazione dei

risultati aziendali e introdurre obiettivi socio-ambientali per la valutazione dei manager. In questo stadio di sviluppo della CSR, il vertice aziendale ha ormai acquisito familiarità con i temi della responsabilità sociale ed è sempre più convinto di poter aumentare la competitività delle singole business unit attraverso una gestione intelligente delle attese sociali e ambientali degli stakeholder. In questo contesto la sfida è iniziare a considerare la CSR in modo strategico, come fonte di vantaggio per tutta l'azienda.

Innovativo e dominante: nello stadio innovativo, il termine responsabilità sociale è visto come fonte di vantaggio competitivo e assume la prospettiva di creazione di valore condiviso. In quello dominante, invece, la sostenibilità definisce il disegno di sviluppo dell'impresa, centrale in ogni decisione. In questo contesto le sfide della sostenibilità non sono

2%

più poste dal percorso evolutivo, ma dalla volontà interna dell'azienda, che mira al miglioramento continuo. All'interno di questo gruppo è stata individuata una sola azienda in tutto il panel analizzato. Nei prossimi paragrafi si presentano nel dettaglio gli ambiti di analisi, presentando lo stato dell'arte e alcune riflessioni di sintesi.



Giovani e green: lo sviluppo di start-up sostenibili

In un contesto globale in cui la crescita economica si deve accompagnare allo sviluppo di mezzi di produzione e processi sostenibili, uno dei fenomeni più promettenti di questo nuovo modo di coniugare mercato e sostenibilità sono le *green start-up*. In generale, con l'aggettivo *green* si vuole connotare la natura sostenibile e attenta agli impatti ambientali delle nuove imprese. Sono le aziende che nascono con l'obiettivo di rivedere il modo di produrre, utilizzando materiali e processi innovativi: dagli scarti della produzione di vino o i resti delle arance ai residui di latte. L'industria della moda e dell'abbigliamento incrocia sempre di più il riciclo di materiali, puntando verso un futuro all'insegna dell'economia circolare e del contenimento degli impatti ambientali. In linea con i parametri di selezione adottati in questo report, le start-up non sono state prese in considerazione. Si possono considerare idealmente inserite nel cluster delle aziende dominanti, in quanto nascono con un'ottica di sostenibilità intrinseca nel business.



5 – La comunicazione e la rendicontazione delle aziende del settore moda-abbigliamento di lusso e del settore tessile

5.1 – Il sito web



Il primo passo è stato analizzare in che modo il campione oggetto d'indagine comunica ai propri stakeholder le attività, i progetti e le iniziative di sostenibilità, a cominciare dallo strumento più semplice e largamente diffuso: il sito web. Per

ciascuna pagina o sezione del sito dedicata alla sostenibilità sono stati valutati la completezza e l'approfondimento delle informazioni, attribuendo un punteggio su una scala da 1 a 4, dove 4 rappresenta il punteggio massimo⁵.

4	Le informazioni sul sito sono complete e ben approfondite
3	Le informazioni presenti sul sito sono: <ul style="list-style-type: none">• complete in termini di aree di sostenibilità trattate, ma limitate in termini di approfondimento• complete in termini di approfondimento, ma limitate in termini di aree di sostenibilità trattate
2	Le informazioni presenti sul sito sono poco approfondite
1	Non esistono informazioni legate alla sostenibilità aziendale. L'azienda non ha una sezione di sostenibilità sul proprio sito

Tabella 3: Scala utilizzata per la valutazione del sito internet

⁵ Va sottolineato che, in tutti i casi in cui l'azienda analizzata fa parte di un Gruppo con una pluralità di marchi, ai fini dell'analisi si è considerata la comunicazione sulla

sostenibilità a livello di Gruppo, senza scendere nel dettaglio dei singoli brand associati.



Dalla valutazione emerge che 15 aziende del campione non hanno ancora attivato una sezione dedicata alla sostenibilità nel proprio sito web. Questo non implica necessariamente che non attuino iniziative di sostenibilità ma, ai fini dell'analisi, è significativo osservare come queste aziende non reputino necessario fornire ai propri stakeholder informazioni esaustive e complete.

Ancora, 10 aziende hanno ottenuto punteggi bassi nella valutazione del sito (2), 4 aziende hanno ottenuto un punteggio alto – segno di una presa di consapevolezza della valenza comunicativa della sostenibilità – e, infine, 18 aziende hanno ottenuto il punteggio massimo, con una votazione di 4/4 per la comunicazione di sostenibilità sul proprio sito web.

Occorre sottolineare, infatti, che una buona parte delle aziende analizzate ha progettato un sito

web che presenta un eccellente approfondimento rispetto a tutte le diverse aree della sostenibilità. Cliccando sulle parole chiave posizionate nella pagina web principale, i visitatori possono esplorare in maniera diretta e intuitiva tutte le politiche e le attività messe in atto dalle aziende riguardo alla sfera sociale, ambientale ed economica.

In generale, da questa prima analisi emerge che la maggior parte del campione analizzato (53%) si posiziona in una scala bassa, con una votazione compresa tra l'1 e il 2. Considerando soltanto la parte delle aziende con una votazione più alta, invece, è interessante notare che quasi la totalità delle aziende comunica in maniera chiara, approfondita e completa, con una votazione di 4/4.

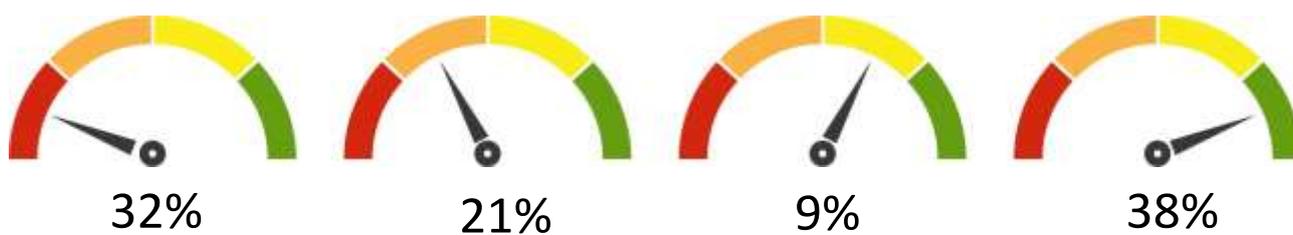


Figura 1 Le performance dei siti analizzati. Solo il 38% supera a pieni voti il test.

5.2 – Il Bilancio di Sostenibilità e il Piano Strategico

Il Bilancio di Sostenibilità è un documento che comunica periodicamente le performance sociali, ambientali ed economiche delle attività svolte dall'organizzazione. Si tratta di un documento importante per la sua valenza gestionale e

strategica, oltre che comunicativa. Il bilancio infatti presenta numerosi indicatori quantitativi e qualitativi e mostra l'evoluzione nel tempo delle performance di sostenibilità dell'azienda.



Nel campione analizzato, solo il 47% delle aziende ha pubblicato un Bilancio di Sostenibilità.

47%

Questa percentuale è ancora bassa rispetto all'importanza che il tema della sostenibilità riveste in un settore come quello della moda o del tessile. Durante l'indagine, infatti, è stato possibile notare che alcune aziende con

una rinomanza internazionale non hanno ancora sviluppato una rendicontazione non finanziaria e non hanno attivato canali di comunicazione diretti con i propri stakeholder riguardo al tema della sostenibilità. Da questo punto di vista, la grande sfida è far diventare sempre più trasparenti le aziende che operano in questo settore, incentivandole a divulgare in maniera pubblica i loro principali impatti.

55%

Dei 22 Bilanci pubblicati, il 55% utilizza gli Standard GRI (versione 2016 o G4), la restante parte utilizza Standard differenti o, in alternativa, non dichiara l'utilizzo di specifici

GRI

Standard di rendicontazione, sebbene i relativi bilanci spesso si ispirino agli Standard GRI per la tipologia e la modalità di informazioni trattate.

Con riferimento al Bilancio di Sostenibilità, è stato inoltre indagato l'utilizzo degli SDGs (*Sustainable Development Goals*) e, quindi, l'interesse a rivedere le proprie azioni strategiche in chiave sostenibile e allineare gli obiettivi di sviluppo con quanto definito dalle Nazioni Unite.

30%

Il 30% delle aziende che pubblica il bilancio e che ha formalizzato una strategia di sostenibilità ha associato ai propri obiettivi aziendali i target degli SDGs. In particolare, dallo studio emerge la tendenza a non focalizzarsi su alcuni SDGs in modo specifico ma, al contrario, a ricercare strategie e azioni concrete che possano supportare, in maniera differente, il raggiungimento di tutti e 17 gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Su 14 aziende, infatti, solo 5 si concentrano su un numero più contenuto di SDGs (tra 1 e 6 obiettivi).

SDG



La tabella seguente illustra gli obiettivi più richiamati dalle aziende nei propri Bilanci di sostenibilità:



In sintesi, gli obiettivi maggiormente perseguiti sono i numeri 8 (*Lavoro dignitoso e crescita economica*), 12 (*Consumo e produzione responsabili*), 13 (*Agire per il clima*) e 15 (*La vita sulla terra*), sebbene non manchino i riferimenti anche ai numeri 4 (*Istruzione di qualità*) e 7 (*Energia pulita e accessibile*), entrambi con una presenza del 64%.



In particolare, il numero 12 riguarda in modo rilevante l'attività delle aziende del settore moda-abbigliamento e del settore tessile. In questa direzione, le imprese si impegnano a garantire una gestione responsabile nei processi di produzione e consumo di risorse, materie prime

e materiali di imballaggio, investendo in qualità per ridurre l'impatto ambientale e allungando il ciclo di vita dei prodotti. Inoltre, in linea con questo obiettivo, le aziende si impegnano a rendicontare il proprio operato in base al principio di trasparenza, implementando gli investimenti per garantire un maggiore controllo della *supply chain*.

Il *commitment* verso la sostenibilità è ulteriormente sottolineato dalla presenza di una strategia di sostenibilità. Il piano strategico, in particolare, è uno strumento che delinea con dettaglio le azioni prioritarie, i progetti, gli obiettivi e le tempistiche per una crescita sostenibile dell'organizzazione.



Dall'indagine risulta che 15 aziende, ovvero il 32% del campione, hanno formalizzato un piano strategico. Queste aziende dichiarano

32%



esplicitamente la strategia di sostenibilità e la comunicano nei report di sostenibilità o sul loro sito web. Risulta ancora molto bassa la percentuale di aziende che si sono dotate di un

piano strategico, soprattutto per un settore che si sta orientando sempre di più verso una maggiore sostenibilità e che sta cercando di diminuire i propri impatti a livello globale. La vera sfida per queste aziende non sarà solo quella di rendere trasparenti i risultati raggiunti durante l'anno, ma

diventerà quella di sapersi porre obiettivi quantitativi di medio-lungo periodo, sufficientemente sfidanti ma effettivamente raggiungibili, e su cui l'azienda possa investire risorse per un reale percorso di miglioramento, oltre a fornire ai propri stakeholder, di anno in anno, una dimostrazione di relativo avanzamento.

Queste dinamiche riflettono lo stato dell'arte di questo settore e, in particolare, la suddivisione fra aziende che hanno superato la sfida della consapevolezza e quelle che, al contrario, non lo hanno ancora fatto. Per queste ultime diventerà fondamentale investire in un percorso di miglioramento.



6 – Le iniziative di stakeholder engagement



Lo *stakeholder engagement* è un processo che consente di dialogare con i principali interlocutori sociali dell'organizzazione, coinvolgendoli nella formulazione delle politiche e delle strategie aziendali. Questo processo è un punto di partenza cruciale non solo per la redazione del Bilancio di Sostenibilità, ma anche per la formalizzazione iniziale del Piano Strategico e l'allineamento costante ad esso.

Identificare i propri stakeholder e attivare relazioni di comunicazione attraverso i canali più efficaci è il primo step per impostare un efficace processo di *engagement*. Per mappare gli stakeholder aziendali si può fare riferimento a diverse metodologie: il potere di negoziazione nell'ambito di una relazione, il livello di legittimazione dell'interlocutore – ad esempio, un'istituzione, un gruppo di pressione, o singoli cittadini – o l'urgenza con cui richiede l'attenzione dell'azienda. Sulla base di questi criteri ogni organizzazione deve identificare gli stakeholder prioritari, ovvero quelli con cui necessariamente dovrà dialogare, favorendo una continuità nella relazione.

Grazie a un coinvolgimento sistematico e continuativo, l'azienda è in grado di soddisfare il principio dell'inclusività, ovvero di monitorare, ascoltare e cogliere i bisogni e le aspettative degli

stakeholder che la circondano. In questo modo persegue un approccio proattivo nei confronti della pluralità di interlocutori con cui costantemente si rapporta, impegnandosi a fornire risposte il più possibile valide e precise. Il coinvolgimento può essere più o meno diretto e può essere sviluppato tramite l'utilizzo di differenti strumenti: incontri in presenza, panel di discussione in eventi organizzati, focus group, interviste e questionari.

Le imprese in cui la sostenibilità è più integrata nel business si caratterizzano per un livello avanzato di dialogo con gli stakeholder, in cui la relazione è continua e non si limita semplicemente al trasferimento di informazioni, ma tende alla ricerca di soluzioni condivise per la creazione di valore. Nelle aziende che si posizionano all'interno dello stadio della CSR innovativo e dominante del modello Molteni, infatti, lo *stakeholder engagement* assume una rilevanza cruciale in ottica di generazione di valore, tanto che alcune categorie di stakeholder particolarmente qualificate vengono coinvolte per supervisionare e consigliare le azioni strategiche che l'azienda dovrebbe implementare o migliorare.

Sono state individuate alcune categorie di interlocutori ricorrenti, comuni a tutto il campione analizzato.



Queste sono:



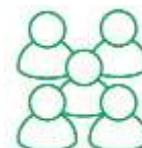
Dipendenti



Fornitori



Clienti



Collettività

Ogni categoria di stakeholder ha aspettative e istanze differenti e pertanto le modalità di *engagement* differiscono a seconda del tipo di portatore di interesse. Per ciascuna categoria si presentano le modalità di *engagement* maggiormente utilizzate e alcune *best practice*.

Dipendenti: un buon sistema di *engagement* dei dipendenti è una leva strategica per il successo aziendale, tanto che diventa fondamentale saper valorizzare in modo adeguato le professionalità espresse dai propri dipendenti. Se giustamente motivati e appassionati al proprio lavoro, infatti, i collaboratori generano un aumento della produttività e riflettono un'immagine positiva



dell'azienda. L'azienda deve quindi essere in grado di ingaggiare correttamente i propri dipendenti, permettendo loro di sentirsi parte di una visione condivisa di cui l'organizzazione rappresenta il veicolo e lo strumento di realizzazione. Le pratiche più diffuse in questo caso sono: la creazione di intranet aziendali dedicate, il dialogo con le unioni sindacali, apposite newsletter interne, iniziative di comunicazione interna, fino a quelle più virtuose, come le indagini di clima,

corsi di formazione specifici e ampliamento delle politiche di welfare aziendale.

Fornitori: l'*engagement* dei fornitori ha un ruolo essenziale nel processo di transizione verso un modello di produzione e consumo sostenibile. Il circolo virtuoso della sostenibilità spinge l'azienda verso una continua ricerca di materie

prime di qualità e tracciamento dei prodotti e questo incentiva i fornitori a intraprendere un



percorso di miglioramento delle proprie pratiche, innalzando il livello complessivo di sostenibilità di tutta la filiera. Le pratiche più comuni sono: differenti forme di audit e visite ispettive presso i fornitori, training stagionali o annuali, creazione di un portale dedicato per una comunicazione più rapida tra azienda e fornitore o, per esempio, definizione e condivisione di standard ambientali e sociali da rispettare.

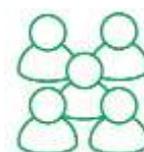
Clienti: creare una relazione e una connessione profonda con i propri clienti permette alle aziende di orientarne nel tempo le decisioni d'acquisto oltre alle interazioni e le diverse forme di partecipazione e coinvolgimento. Le azioni di *engagement* nei confronti dei clienti mirano



quindi a creare un maggiore valore aggiunto. Le pratiche comuni più diffuse tra le aziende analizzate sono: sezione contatti del sito web (numero verde, recapito di posta elettronica, modulo con le domande da sottoscrivere all'azienda), intermediazione tramite social network o app da scaricare sul telefono, newsletter, eventi e *fashion show*.

Collettività: il coinvolgimento delle realtà locali è fondamentale per l'integrazione delle politiche aziendali nei vari contesti socio-economici. La collettività, intesa come comunità locale, è uno degli stakeholder con cui più di frequente le aziende instaurano un dialogo. Le aziende analizzate hanno dimostrato con crescente convinzione il proprio percorso di impegno sui temi della responsabilità sociale, sviluppando

numerosi progetti e iniziative a livello internazionale, nazionale e locale. Tra le aziende del campione, tutte quelle che hanno una sezione di sostenibilità dedicata e redigono un report di sostenibilità sono impegnate in almeno un progetto sociale. In collaborazione con organizzazioni e realtà territoriali, le aziende esaminate supportano la collettività con la partecipazione diretta a progetti che creano valore condiviso: dalle partnership alle donazioni economiche e di prodotti, passando per attività filantropiche come il sostegno a scuole, università e associazioni di volontariato o alla ricerca medica di vario genere. Le pratiche più diffuse e le *best practice* aziendali verranno spiegate più nel dettaglio all'interno del paragrafo dedicato alla collettività.





7 – L'analisi di materialità e l'elaborazione della matrice

L'analisi di materialità è il processo di identificazione e definizione dei temi di sostenibilità particolarmente rilevanti per l'azienda e per tutti i suoi stakeholder. Questo strumento è utile sia per perfezionare i processi di rendicontazione, ricercando una più puntuale focalizzazione dei temi da trattare, sia per ottenere una visione di sintesi e definire degli ambiti di priorità d'intervento anche nell'ottica di una pianificazione delle attività di sostenibilità.

Una volta identificati e definiti i temi di sostenibilità d'interesse per l'azienda, l'analisi procede coinvolgendo il management e alcuni degli stakeholder esterni, accuratamente selezionati e divisi per gruppi di rilevanza. Le aziende analizzate hanno utilizzato differenti

strumenti per il coinvolgimento dei portatori di interesse: questionari, interviste, focus group, workshop e forum multi-stakeholder sono tra i più utilizzati. Obiettivo finale dell'analisi è assegnare una priorità a ogni tema materiale identificato, così da selezionare quelli effettivamente più importanti in termini di impatto per l'azienda e per i suoi stakeholder. L'enfasi posta all'interno di un report su ciascun aspetto dovrà rifletterne la relativa priorità.

Delle 47 aziende prese in considerazione nell'analisi, soltanto 13 hanno elaborato una matrice di materialità. Ai fini del presente report, sono state individuate 6 macro-aree in cui è stato possibile suddividere tutti gli aspetti materiali considerati dalle aziende.

28%



Ambiente



Prodotti e
clienti



Comunità



Persone



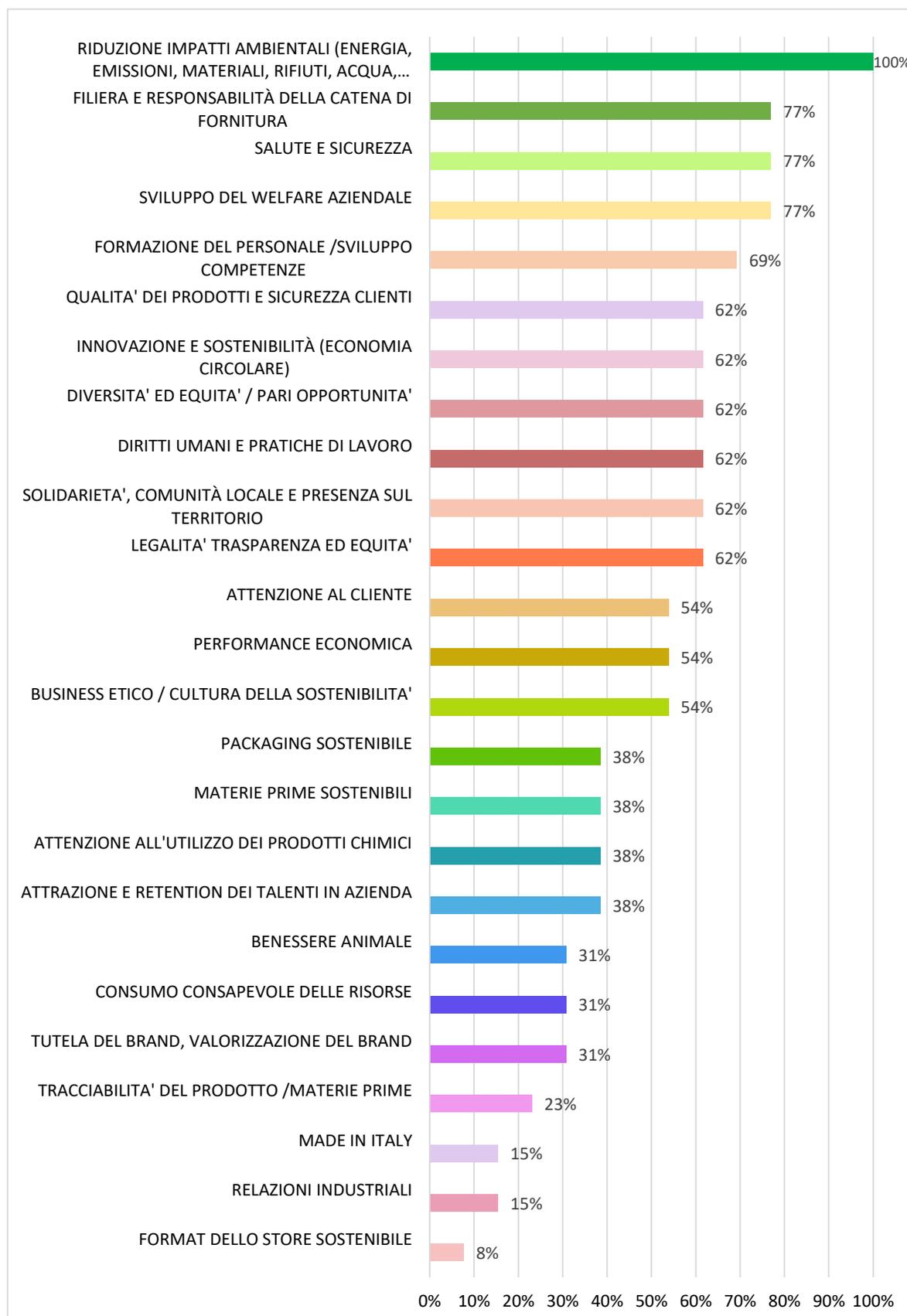
Fornitori



Governance

Nel grafico seguente sono elencati i temi materiali presenti all'interno delle matrici di materialità del campione analizzato. Per offrire una sintesi, i temi sono stati aggregati in macro-

categorie, secondo un criterio di coerenza per ambiti. Inoltre, per ciascun tema si riporta il numero di aziende che lo hanno esplicitamente indicato come materiale nella propria matrice.



Per ogni macro-area sono descritti i principali ambiti d'azione ed è dato risalto ad alcune pratiche particolarmente virtuose (*best practice*), mantenendo l'anonimato dell'azienda che le mette in atto.



7.1 – Ambiente



Secondo il report “Textiles in Europe’s circular economy”⁶, nel 2017 soltanto in Europa il settore della moda ha utilizzato 1,3 tonnellate di materie prime e 104 m³ di acqua per persona. L’industria tessile e della moda si posiziona al quarto posto dopo cibo, abitazione e trasporti per il consumo di acqua e per l’uso di materie prime e al secondo posto, dopo il settore Food, per l’utilizzo del suolo. Osservando questi dati è immediatamente comprensibile il legame tra il settore della moda e l’emergenza ambientale e, quindi, la necessità che le aziende si muovano verso una maggiore integrazione della CSR nelle strategie di business.

In generale, le iniziative relative alla sfera ambientale che interessano questo settore riguardano l’insieme dei progetti e delle attività che un’azienda intraprende lungo tutta la sua catena del valore. I piani che l’organizzazione può mettere in atto sono infiniti e non hanno alcun tipo di vincolo. Proprio per questo risulterebbe molto difficile descrivere nello specifico l’amplissimo campo di queste iniziative: dalla riduzione delle emissioni all’utilizzo di energie rinnovabili, da programmi di riutilizzo dei

rifiuti a iniziative di car sharing, fino alla gestione responsabile dei prodotti chimici.

Dall’indagine effettuata emerge che l’attenzione agli impatti ambientali è, in generale, un tema ampiamente diffuso tra le aziende ed è stata indicata dalla totalità del campione come aspetto prioritario.

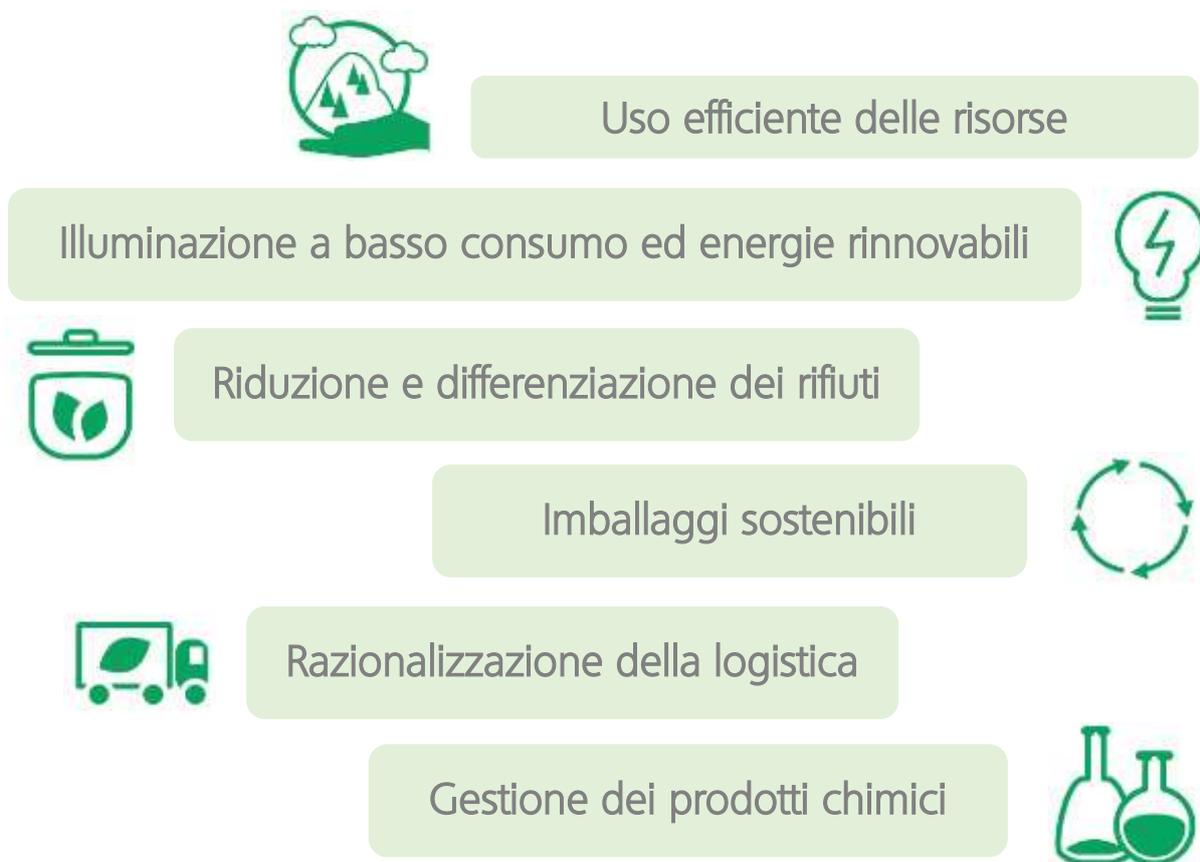
La dimensione ambientale della sostenibilità è quella che, negli ultimi anni, tocca più da vicino la sensibilità del consumatore medio e su cui, di conseguenza, le aziende cercano di dedicare risorse attenzioni attraverso investimenti e attività di vario genere. È proprio per questo motivo che l’aspetto ambientale ha un’altissima valenza comunicativa ed è anche quello che, più di tutti, viene valorizzato nelle campagne pubblicitarie aziendali e nei differenti canali di comunicazione delle aziende di tutti i settori.

Oltre a questo aspetto, è molto importante sottolineare che l’azienda che investe responsabilmente per migliorare le performance ambientali spesso ottiene un notevole risvolto economico, che si traduce in un risparmio in termini di costi aziendali. La riduzione degli impatti ambientali è dunque un argomento

⁶ Consultato il 03/08/2020
<https://www.eea.europa.eu/themes/waste/resource-efficiency/textiles-in-europe-s-circular-economy>,



molto delicato per le aziende, che assume rilievo anche dal punto di vista gestionale e strategico.



Per quanto riguarda il settore Fashion, una pratica molto diffusa tra le aziende analizzate rispetto alla salvaguardia dell'ambiente è la sottoscrizione del *Fashion Pact*, il documento comune approvato dalle maggiori aziende internazionali di moda, promosso dal Presidente francese Emmanuel Macron e presentato al G7 nell'agosto 2019. I suoi obiettivi si concentrano su tre aree principali: arrestare il riscaldamento globale con un piano d'azione per l'azzeramento delle emissioni di gas serra, ripristinare la biodiversità per ristabilire gli ecosistemi naturali e

proteggere le specie, proteggere gli oceani, con la riduzione dell'impatto negativo del settore moda.

I rappresentanti delle aziende aderenti si sono incontrati per la prima volta il 24 ottobre 2019 a Parigi per definire gli aspetti organizzativi della coalizione. Ciascuno dei partecipanti sta attivando iniziative specifiche e concrete su questi temi, ad esempio la riduzione graduale della plastica monouso o la razionalizzazione del sistema di logistica. Non mancano aziende che hanno messo in atto iniziative particolarmente



virtuose per raggiungere gli obiettivi prefissati, ad esempio attivando partnership con associazioni ambientali o pratiche di compensazione delle proprie emissioni inquinanti.

Anche ottimizzare i consumi energetici e utilizzare energie rinnovabili sono iniziative su cui le aziende del settore si stanno muovendo: da efficienti impianti di trigenerazione, che permettono di autogenerare energia e provvedere al proprio fabbisogno, all'installazione di pannelli fotovoltaici in grado di erogare elettricità per l'azienda, fino a progetti *green* particolarmente virtuosi che hanno ottenuto riconoscimenti di eccellenza. In questo ambito rientrano anche i progetti legati al format dello store, ripensato in maniera completamente sostenibile ed efficiente.

Un'ulteriore attività ricorrente tra le aziende considerate nell'indagine è quella di ripensare il packaging dei prodotti in chiave sostenibile. Sono molte le aziende che hanno deciso di rinnovare la forma e il materiale delle proprie shopping bag

rimuovendo gli inserti di plastica e, per esempio, utilizzando per i nastri poliestere riciclato al 100%. Non solo: alcune aziende hanno realizzato grucce in ABS riciclato da scarti di produzione industriali, copri abiti in poliestere riciclato al 100%, sacchetti completamente riciclabili, biodegradabili e ideati da materiale post-consumer, ovvero da fibre pre-riciclate.

Un tema particolarmente caldo per il settore è legato all'utilizzo dei prodotti chimici. Per rendere più responsabili i processi produttivi e offrire ai clienti un concreto segno di affidabilità, le aziende hanno attivato diversi programmi: l'aggiornamento della lista di sostanze soggette a restrizione (RSL), l'esecuzione di test su campioni significativi delle collezioni, la redazione di una reportistica sugli esiti dei test effettuati, la partecipazione al programma *Zero Discharge of Hazardous Chemicals* (ZDHC), che si basa sui principi di trasparenza e di gestione delle sostanze chimiche secondo un approccio integrato di prevenzione e precauzione.



Best practice – Un esempio di cura del territorio: il riutilizzo dell'acqua e dei fanghi di scarico

L'azienda ha progettato e costruito delle zone umide ricche di piante con l'obiettivo di far consumare a queste ultime direttamente in loco il percolato, ovvero il fango di scarico, evitando i costosi trasferimenti e rifiuti prodotti dal trattamento. Le zone umide hanno migliorato l'intera area di scarico, oltre a interrompere il ciclo che ha portato alla produzione di rifiuti e alla creazione di nuovi canali per il fango prodotto dal sistema di trattamento delle acque. Il percolato, in questo modo, non scorre più nel sistema di trattamento dell'acqua come in una normale fabbrica, ma funge da fertilizzante per una piantagione di oltre 2.500 arbusti selezionati.



Best practice – Per una logistica più sostenibile: Transport Management System

Il Gruppo ha ridefinito la logistica secondo una logica di rispetto e tutela ambientale. Tra gli interventi realizzati, la centralizzazione dei magazzini di stoccaggio e l'introduzione di un nuovo software (NET MOVER) che traccia tutte le fasi del trasporto e permette di razionalizzare l'uso dei mezzi. Nel caso del trasporto su gomma, ai fornitori vengono richiesti dei requisiti specifici, come l'uso di mezzi non alimentati a benzina e l'organizzazione dei viaggi in modo efficiente. Parallelamente, vengono presi in considerazione anche tecnologia e design per l'imballaggio in modo da ridurre il volume di spedizione e saturare i mezzi.



Best practice – come rendere più sostenibile il negozio

L'azienda ha sviluppato un concept innovativo, applicato per la prima volta ai propri negozi. Realizzati esclusivamente con materiali ecosostenibili, riciclati e riciclabili, questi spazi di vendita sono strutture leggere e versatili. L'arredo è composto da pannelli ed elementi espositivi, utilizzabili a lungo termine e realizzati in acciaio 100% riciclabile, ottenuto a sua volta con elevata percentuale di materia riciclata. Le finiture in legno provengono da scarti lignei e il tessuto deriva da scarti tessili, mentre per alcuni elementi sono utilizzati la polpa di carta solidificata o le componenti in filato di nylon ricavato dalle reti da pesca dismesse. Il soffitto è realizzato in listelli di alluminio riciclabili al 100%, assemblati in modo da permettere il minimo utilizzo di risorse per la gestione degli impianti e per gli eventuali interventi di manutenzione.



Best practice – Compensare in modo innovativo le emissioni di CO₂

Attraverso la collaborazione con una società specializzata, che supporta le aziende nell'individuare percorsi per ridurre i consumi e compensare le emissioni di CO₂, l'azienda ha compensato tutte le tonnellate di CO₂ associate agli spostamenti in aereo, treno e auto della flotta aziendale dei dipendenti attraverso la piantumazione di circa 2.250 alberi.



Best practice – Educare al rispetto di parchi e ghiacciai

Accomunate dalla passione e il rispetto per la montagna, Ev-K2-CNR e l'azienda collaborano per promuovere programmi di educazione ambientale. Grazie a queste iniziative, sviluppate anche nell'ambito di spedizioni alpinistiche e in collaborazione con le istituzioni locali, i campi base vengono liberati ogni anno dai rifiuti e riportati alla loro condizione naturale. Attivato inoltre un sistema di raccolta differenziata dei rifiuti e messe in funzione alcune piattaforme ecologiche, mentre contestualmente sono state avviate attività di educazione ambientale per sensibilizzare gli studenti delle scuole e gli operatori locali sull'importanza di preservare parchi e ghiacciai.



Best practice – Verso un packaging sostenibile

I clienti possono selezionare un'opzione di imballaggio ridotta per tutti gli ordini effettuati tramite il sito web dell'azienda. Per questi ordini non vengono inclusi inserti in plastica o carta, appendini o sacchetti per indumenti, materiale promozionale e fatture cartacee. Dagli ordini di imballaggio ridotti sono inoltre stati rimossi e riciclati in modo proattivo tutti i polisacchi, che rappresentano il 12% di tutti gli ordini effettuati tramite il sito web.



7.2 – Prodotti e clienti



Garantire prodotti di qualità, che siano al contempo innovativi e sostenibili, è una delle grandi sfide che accomuna tutte le aziende del settore. È una delle maggiori responsabilità che queste ultime percepiscono oggi. La sostenibilità del prodotto si gioca tanto in ambito ambientale come sociale, con l'attenzione a offrire servizi ed esperienze

d'acquisto di valore per i clienti. Le pratiche più diffuse possono ricondursi a queste macro-categorie: l'attenzione e la centralità del cliente, le pratiche virtuose di economia circolare, la progettazione di beni a valenza sociale e ambientale, l'utilizzo di materie prime ecologiche e sostenibili.



Innovazione dei prodotti e economia circolare

Verifiche di qualità



Materie prime sostenibili

Prodotti a valenza sociale e ambientale



Centralità e soddisfazione del cliente

Strettamente connesso al concetto di innovazione di prodotto è il tema dell'economia circolare, largamente diffuso tra le aziende analizzate. Quasi tutte le aziende che presentano una buona sezione di sostenibilità o una reportistica di sostenibilità e che, quindi, si posizionano all'interno del cluster sistematico,

dichiarano di perseguire ambiziosi obiettivi in ottica di economia circolare, sviluppando progetti più o meno particolari sul tema. Addirittura, il 62% aziende che hanno elaborato una matrice di materialità posizionano questo aspetto tra i temi più importanti e strategici per l'azienda.



Quando si parla di beni a valenza sociale e ambientale, invece, si fa riferimento a una categoria di prodotti che nascono con l'obiettivo di supportare la comunità circostante o l'ambiente durante tutta la catena di produzione. In particolare, i beni a valenza sociale vengono prodotti grazie al supporto e alla manodopera di gruppi di persone più svantaggiate di altre, che vivono in condizioni disagiate e precarie e per i quali l'impiego rappresenta un sostentamento economico e la possibilità di vivere in condizioni dignitose. Un esempio sono le aziende che decidono di far confezionare alcune categorie di abiti alle donne detenute in carcere, o che individuano le comunità più povere per offrire loro un lavoro stabile e un sostentamento economico. I beni a valenza ambientale, invece, sono quelli che vengono appositamente progettati con l'obiettivo di diminuire l'impatto ambientale: in questi casi, l'azienda si impegna a concepire un bene che impieghi, ad esempio, una minor quantità di acqua nell'intero processo di produzione, che minimizzi il consumo energetico o che, ad esempio, non contenga prodotti chimici che possano inquinare il suolo e le acque di scarico.

Un altro aspetto che si collega ai prodotti a valenza ambientale e che viene fortemente valorizzato dalle aziende indagate è quello relativo alle materie prime sostenibili e, quindi,

alla predisposizione dell'azienda a farsi promotrice di una produzione di capi di abbigliamento che derivino da materiale raccolto secondo rigorosi standard sociali e ambientali. Sempre di più, infatti, le aziende propongono prodotti il cui contenuto minimo di materiale organico – nella maggior parte dei casi il cotone - deve essere di una elevata percentuale, o prodotti in cui il tessuto è realizzato con materiali provenienti da coltivazioni biologiche, fortemente controllate e certificate. Sono molte le *best practice* che si possono ricondurre a questo ambito di sviluppo.

All'interno di questa macro-area rientrano anche tutti quei servizi che le aziende mettono a disposizione dei clienti con l'obiettivo ultimo di aumentarne il livello di fidelizzazione e soddisfazione e, allo stesso tempo, diminuire l'impatto sociale e ambientale. Un esempio può essere rappresentato dal servizio di riparazione dei capi di abbigliamento. Da una parte, il servizio permette ai clienti di ricevere in qualsiasi momento una pratica assistenza per un capo danneggiato, prolungando la vita del bene, custodendolo o semplicemente conservandolo più a lungo. Dall'altra, consente di diminuire i rifiuti generati e di continuare ad utilizzare lo stesso capo di abbigliamento senza doverne acquistare un altro, andando incontro alla logica della riduzione degli sprechi e dei rifiuti.



Best practice – Un piumino organico in tutti i sensi



L'azienda ha lanciato una vasta gamma di capi riciclati e di prodotti sostenibili, tra cui il piumino BIO-based e *carbon neutral*, in cui tessuto, fodera, bottoni e zip derivano da semi di ricino e tutti gli altri componenti sono di origine vegetale e naturale. Il piumino è stato sviluppato utilizzando una materia prima rinnovabile che consente una riduzione della CO2 di circa il 30% rispetto a una fonte di origine fossile. Inoltre, le restanti emissioni generate lungo l'intero ciclo di vita del piumino sono state compensate attraverso progetti certificati REDD+, volti alla conservazione della foresta amazzonica.



Best practice – Più sicurezza per il cliente

Il Gruppo si avvale del sistema di *Authenticity Tag*, che tutela il consumatore nell'acquisto di un prodotto autentico e Made in Italy, prevenendo e limitando la contraffazione della merce. Questo innovativo progetto di tracciabilità consiste nell'implementazione e nell'adozione di una soluzione basata sulla tecnologia NFC (*Near Field Communication*), volto a identificare in modo univoco i prodotti di quel determinato brand. Il tag NFC non può essere contraffatto, in quanto si basa su un numero identificativo univoco, certificato e assegnato da un produttore.



Best practice – Nuovi modi per promuovere l'uso efficiente di risorse

Il Gruppo ha progettato una campagna per creare un eccellente sistema che incoraggi la circolazione dell'abbigliamento e promuova l'utilizzazione efficiente di risorse limitate per le generazioni future. Attraverso questa campagna, gli articoli di abbigliamento progettati, prodotti e venduti dal Gruppo vengono raccolti per essere riciclati e riutilizzati nella massima misura possibile. Alcuni articoli vengono riciclati come combustibile derivato dai rifiuti, utilizzato come fonte alternativa di energia per le principali fabbriche di carta. Altri articoli vengono riciclati raccogliendo filo per l'uso in nuovi prodotti tessili. Inoltre, una parte degli articoli di abbigliamento raccolti viene rivenduta presso il *Reuse Park* dell'azienda, i cui proventi sono utilizzati per contribuire a iniziative sociali e ambientali.



Best practice – Prendersi cura dei propri capi



L'azienda ha creato il progetto *Prendersi cura*, una guida inserita nel proprio sito web, appositamente pensata per aiutare i clienti a capire meglio come prendersi cura dei capi, prolungando a sua volta la vita dei loro amati vestiti. A seconda che si tratti di capi di abbigliamento, accessori o calzature, l'azienda ha creato sezioni contenenti consigli personalizzati, utili per aumentare la durata dei propri prodotti.

Best practice – Riparare un capo? Gratis, e dal produttore



Il Gruppo ritiene che una delle iniziative più responsabili da attuare sia semplicemente realizzare prodotti di alta qualità, con materiali durevoli e che possono essere riparati per allungare il loro ciclo di vita. Nel corso del 2019, l'ufficio riparazione del Gruppo ha ripristinato circa 90 mila prodotti, che rappresentano l'86% di tutti i prodotti restituiti dai clienti.

Best practice – Puntare sulle nuove fibre: REPREVE® Unifi, Inc



A partire da febbraio 2018, l'azienda ha iniziato a utilizzare le fibre REPREVE® Unifi, Inc. nel rivestimento di diversi modelli di borse, una fibra realizzata con materiali riciclati, comprese le bottiglie di plastica. A giugno 2019, l'azienda ha commercializzato cinque diversi tessuti di rivestimento e ha acquistato un totale di un milione di libbre di poliestere riciclato REPREVE® da utilizzare nelle sue borse, che rappresentano 27 milioni di bottiglie di plastica dirottate dalle discariche. Grazie a questa innovazione, l'azienda ha conseguito un risparmio di energia sufficiente per alimentare 255 case per un anno, un risparmio di 2.298 milioni di litri di acqua, sufficienti per fornire a 3.148 persone acqua potabile per un anno e un miglioramento della qualità dell'aria evitando 697.982 kg di emissioni di CO₂e dall'atmosfera.

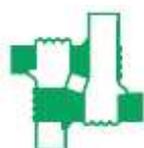


7.3 – Comunità



L'area della comunità si caratterizza per progetti e iniziative sviluppate in ambito sociale in autonomia o in partnership con altre organizzazioni, spesso non-profit. Le iniziative in ambito sociale possono essere molteplici e a sostegno di cause e bisogni molto diversi, in

accordo con la sensibilità dell'azienda e della Direzione. In generale, si tratta di iniziative che permettono di sostenere le comunità locali, di aiutare le popolazioni più svantaggiate attraverso elargizioni o collaborazioni, ma anche stringere legami più o meno duraturi con diversi enti non-profit.



Sviluppo di progetti e partnership sociali

Donazioni e sponsorizzazioni



Progetti per la comunità locale

Valorizzazione del territorio



I progetti possono distinguersi sulla base di alcune caratteristiche, quali:

1. coinvolgimento dell'azienda

- diretto: *l'azienda partecipa attivamente nell'organizzazione e gestione del progetto*
- indiretto: *l'azienda eroga fondi a favore dell'ente o organizzazione con cui ha deciso di collaborare*

2. budget dedicato nel progetto

3. **tipologia di progetto:** *educativo, sanitario, culturale, sociale, alimentare ecc.*

Nel complesso, le aziende del campione sono fortemente impegnate in ambito sociale e si riscontrano numerose pratiche virtuose molto eterogenee tra loro per target di beneficiari, modalità e risorse investite: progetti per lo sviluppo delle categorie sociali più vulnerabili, iniziative per lo sviluppo della creatività



sostenibile, accordi con le istituzioni locali per la ristrutturazione di opere storiche, donazione di capi di abbigliamento ad associazioni non profit impegnate in cause sociali, partecipazioni a classi di studenti per diffondere la cultura della circolarità, progetti a sostegno delle donne ecc.

L'attenzione è confermata dal fatto che il 62% delle aziende che elabora la propria matrice di materialità include la solidarietà e lo sviluppo della comunità locale tra i fattori strategici per l'azienda stessa.

38%

All'interno della categoria "Comunità" è doveroso approfondire il tema delle Fondazioni, enti dotati di personalità giuridica privata e dedicati a uno scopo di utilità sociale. Dall'indagine effettuata emerge che 18 aziende su 47 hanno una propria Fondazione.

Per queste aziende, l'istituzione di una Fondazione senza scopo di lucro rappresenta la possibilità di dedicare una particolare attenzione alle tematiche sociali, sviluppando speciali attività e programmi a supporto della valorizzazione della conoscenza, tutela del territorio e dei monumenti, valori della tradizione, valori spirituali e quotidiani dell'uomo, fino ad attività che sostengono in modo diretto le persone più svantaggiate e le categorie più vulnerabili. Inoltre, tra le aziende analizzate nel presente report, non mancano esempi di Fondazioni nate con lo scopo di valorizzare la cultura e il patrimonio storico e artistico, realizzando e sostenendo mostre d'arte contemporanea, progetti di architettura, cinema, filosofia e arti performative, con organizzazione di eventi e spettacoli dedicati a importanti artisti internazionali. Inoltre, sempre più l'accezione di cultura include aspetti sociali, ma anche ambientali, con progetti dedicati allo sviluppo di una cultura sostenibile a 360 gradi.



Best practice – Inaugurare il *Sustainable Thinking*

L'azienda ha inaugurato *Sustainable Thinking*, un percorso narrativo che si snoda nella ricerca sui materiali naturali, di riciclo e innovativi, e le più recenti sperimentazioni in ambito *green*. Il progetto espositivo ha voluto indagare il tema cruciale della sostenibilità, attraverso un percorso artistico culturale che ne racconta evoluzioni e interpretazioni. La mostra ha ospitato opere di artisti e fashion designer internazionali che hanno presentato la propria chiave di lettura sul recupero di un rapporto più meditato con la natura e la sua profonda relazione con la tecnica, l'impiego di materie organiche e il riuso creativo, fino a sottolineare l'importanza di un impegno collettivo, di un modo di pensare consapevole e condiviso.



Best practice – Ridare a chi ha bisogno: abbigliamento alle associazioni di volontari



L'azienda ha donato abbigliamento a svariate associazioni che supportano la comunità e l'ambiente. Per esempio, ha supportato UTASS per fornire aiuto a quelle comunità rurali che richiedono assistenza e ha donato abbigliamento per i volontari di FreshWater Habitats Trust, che lavorano all'aperto tutto l'anno, per tenerli caldi, asciutti e protetti dagli agenti atmosferici. L'azienda ha donato giacche e abbigliamento anche allo staff di Groundwork, associazione che aiuta le persone e le organizzazioni a fare cambiamenti per creare quartieri migliori, costruire competenze e prospettive di lavoro e vivere e lavorare in modo più ecologico.

Best practice – Lezioni di economia domestica nelle scuole per imparare l'economia circolare



I progettisti e i modellisti dell'azienda sono stati inviati alle lezioni di economia domestica nelle scuole elementari per spiegare il lavoro e il processo di creazione dei vestiti, ma soprattutto il processo di creazione di abiti utilizzando i panni rimanenti, rendendoli più importanti. Inoltre, il Gruppo ha istituito un premio aziendale per il riconoscimento di opere legate a vestiti e tessuti. Raccontare ai bambini l'importanza di usare vestiti e abiti per molto tempo è un obiettivo importante e, nel frattempo, il Gruppo supporta progetti ecocompatibili come azienda locale.

Best practice – Supporto alle comunità in Afghanistan per la produzione di cashmere



In quanto terzo produttore mondiale di fibra di cashmere, l'Afghanistan è una regione di approvvigionamento chiave per l'industria della moda di lusso, nonostante il conflitto armato in corso nel paese e l'estrema povertà. L'azienda, Oxfam e PUR Projet hanno lanciato un progetto che si propone di migliorare i mezzi di sostentamento delle comunità afgane produttrici di cashmere, aiutandole a sviluppare una produzione più sostenibile e inclusiva nel Paese. Un programma di formazione sviluppato per contribuire a sensibilizzare i pastori sulle migliori pratiche di raccolta del cashmere e tecniche di allevamento degli animali, per migliorare il loro reddito e i mezzi di sostentamento.



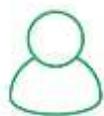
Best practice – Rifugi indipendenti e durevoli per i rifugiati



L'azienda ha donato all'UNHCR oltre 20 unità per i rifugiati del Niger. Il Refugee Housing Unit (RHU) è un rifugio indipendente, sostenibile e durevole, che può ospitare fino a 5 persone per una durata di 3 anni. Tutte le unità dispongono di pannelli per comporre camere da letto, una cucina, una porta con serratura e una lampada a LED che fornisce più di sei ore di luce. Queste caratteristiche possono sembrare basilari, ma per le persone che sono fuggite dal loro villaggio in Nigeria, rappresentano un notevole miglioramento in termini di privacy, comfort e sicurezza. Una struttura d'acciaio ricoperta di plastica opaca e tetto e pareti semirigide offre ai rifugiati un livello più alto di dignità e privacy. Una porta chiudibile a chiave da entrambi i lati consente ai rifugiati, soprattutto donne e bambini, di sentirsi al sicuro.



7.4 – Persone



All'interno di questa area rientrano tutte le politiche che l'azienda mette in atto per accrescere il benessere dei propri dipendenti e collaboratori e per supportare la crescita delle persone all'interno del contesto aziendale.

Le pratiche di sostenibilità si declinano nelle seguenti aree: formazione, crescita professionale e attrattività delle persone, salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, welfare e benefit e rispetto dei diritti umani in tema di diversità ed equità.



Formazione e sviluppo delle competenze

Attrazione e retention dei talenti



Diversità, equità e pari opportunità

Iniziative di welfare e volontariato aziendale



Salute e sicurezza del personale

L'attenzione alla salute e alla qualità della vita dei propri dipendenti è un fattore sempre più determinante per le aziende, perché si riflette sulla produttività e sulla crescita del business. I programmi di welfare aziendale rappresentano uno strumento efficace per supportare l'equilibrio tra vita lavorativa e privata e aumentare il potere d'acquisto delle persone, creando un ambiente di lavoro in cui salute significa sia la tutela della

salute fisica (salubrità e sicurezza), sia il benessere psicologico. Il mantenimento di questo equilibrio, che considera anche la sfera privata dei dipendenti, è una solida base su cui costruire legami di fiducia tra l'azienda e i dipendenti, in cui le politiche di welfare possono diventare una leva importante per attrarre nuovi talenti e trattenere le persone in azienda. Piani di welfare ben strutturati possono anche contribuire a



ridurre il turnover, il tasso di assenteismo e il divario di genere, creando le condizioni per una crescita equa, nel rispetto delle diversità delle persone.

I principali ambiti di welfare in cui le aziende analizzate attivano pratiche sono le seguenti:

- sanità: rimborsi sulle spese sanitarie
- assistenza: assicurazioni sul rischio di non autosufficienza e malattia grave
- istruzione: pagamento dell'asilo nido, della scuola materna, mense, tasse universitarie, libri di testo, campus estivi, ma anche corsi di lingue o corsi di formazione professionale e personale del dipendente

- previdenza: possibilità di destinare parte o tutto il proprio conto welfare come integrazione al contributo previdenziale versato al fondo pensione
- tempo libero e benessere: attività di volontariato aziendale, offerte legate allo sport, alla cura di sé, ai viaggi e alla cultura, come biglietti per il cinema, teatro, musei.

Le politiche di welfare sono adottate da tutte le aziende del campione, dal momento in cui all'interno di ciascuno dei bilanci di sostenibilità o in ciascuno dei Codici etici delle diverse aziende, si riscontra una sezione dedicata alle misure messe in campo per i dipendenti.

Best practice – I bambini vicini a chi lavora: asilo nido aziendale



Per il sesto anno consecutivo, i servizi di asilo nido dell'azienda sono disponibili all'interno dello stabilimento. Il servizio è disponibile anche per i bambini i cui genitori non sono dipendenti dell'azienda ma vivono nelle vicinanze. La quota addebitata ai dipendenti non è mai cambiata nel corso degli anni ed è in linea con il costo degli asili nido pubblici. La differenza è sempre pagata dalla società.

Best practice – Sani e in forma: un Health Club aziendale



L'azienda ha strutturato per i dipendenti un apposito *Health Club* che offre una vasta gamma di opzioni per una migliore salute e fitness, come massaggi rilassanti, allenamento sull'ergonomia sul posto di lavoro, un corso di autodifesa e una settimana di disintossicazione. Inoltre, è possibile scegliere tra diversi programmi di allenamento ed esercitazione per colleghi, come ginnastica di sci, MOpletics o un campo di valanghe.



Best practice – Spazio per tutti: l'inclusione dei dipendenti



Il Gruppo ha sviluppato due programmi di formazione sull'inclusione, su misura per i propri dipendenti, per dare migliori strumenti ai team creativi e anticipare le sensibilità del prodotto e del marketing relative alle sfumature culturali, oltre che per mitigare in modo proattivo potenziali problemi. Alla sessione pilota del progetto *Inclusion* hanno partecipato 60 leader tra i gruppi creativi di Coach. Inoltre, il Gruppo ha collaborato con una società per progettare un programma di inclusione incentrato su come creare un ambiente sicuro per i propri dipendenti e per condividere le loro prospettive.

Best practice – Un altro modo di aiutare: volontariato aziendale



Dal 2013 l'azienda ha sviluppato un percorso di volontariato aziendale, in cui i dipendenti possono offrirsi volontari per coltivare cotone all'interno di un *Eco Village* in uno spazio vicino allo stabilimento. Questa attività è molto importante, perché permette ai dipendenti di comprendere realmente il processo di fabbricazione dei vestiti, seminando direttamente nei campi la materia prima, e di conoscere le modalità di conservazione delle risorse globali e dell'ambiente. Dal 2017 questa attività è stata addirittura incorporata come progetto di formazione per i nuovi dipendenti, per diffondere sempre più nel gruppo questa conoscenza.

Best practice – Una corsa virtuale: Hackathon in azienda



L'azienda ha lanciato il primo *Hackathon*, una vera e propria maratona di 24 ore durante la quale 450 dipendenti, provenienti da tutto il mondo, hanno unito competenze ed inventiva per proporre soluzioni nuove e distintive. L'iniziativa ha dimostrato come la co-creazione e la collaborazione tra funzioni diverse, insieme a una cultura digitale, siano un efficace generatore ed acceleratore di innovazione. I dipendenti hanno lavorato allo sviluppo di progetti innovativi che riguardano nove aree tra le più strategiche per l'azienda: dal prodotto all'IT, alla *supply chain*, all'Academy interna, fino al tema trasversale della sostenibilità. Al termine dell'*Hackathon*, i progetti sono stati giudicati secondo criteri di desiderabilità, impatto sul business, fattibilità e livello di innovazione e il team vincitore ha avuto l'opportunità di partecipare ad un programma di formazione in un'organizzazione considerata tra le più all'avanguardia su tematiche e processi di innovazione.



Best practice – Un consiglio per l'equità: Diversity & Inclusion Advisory Council



Nel 2019, al fine di promuovere i temi della diversità e inclusione all'interno dell'azienda e nella società, il Gruppo ha istituito il *Diversity & Inclusion Advisory Council*, con il compito di sensibilizzare il management sugli aspetti sociali della sostenibilità, legati alla diversità (di genere, identità culturale, religione, orientamenti personali), attraverso proposte di progetti, politiche aziendali e iniziative ritenute socialmente efficaci per diffondere una cultura di inclusione nel settore della moda.

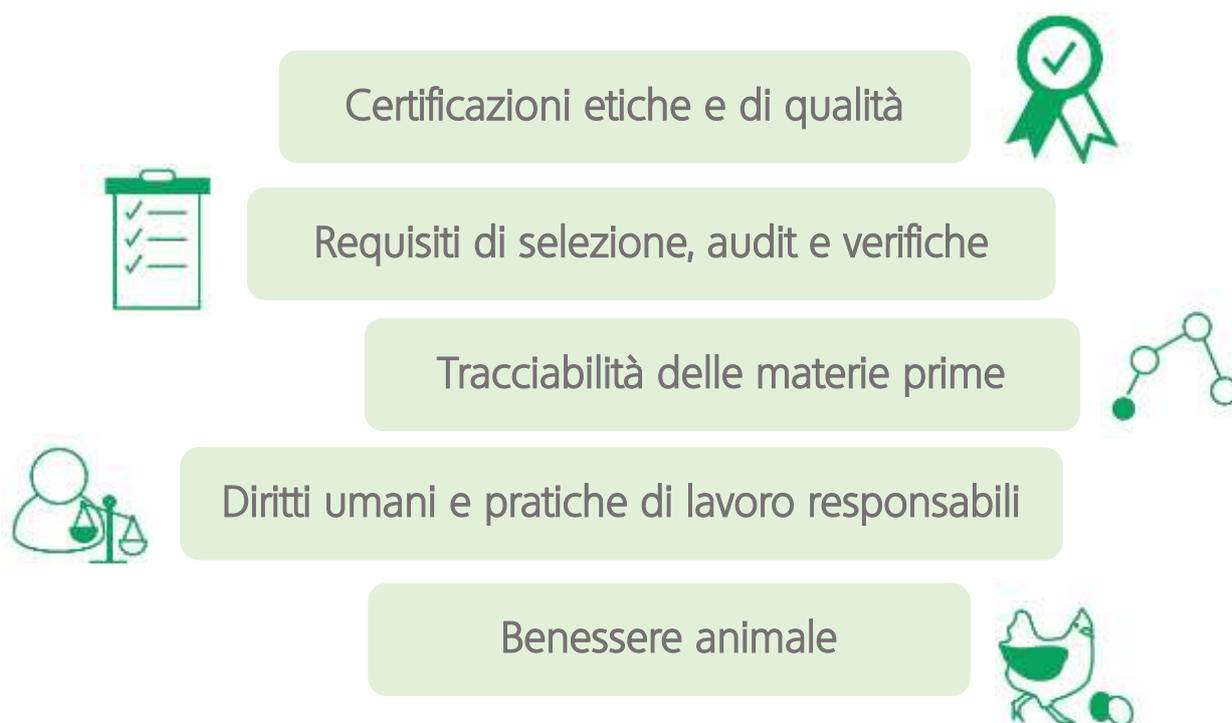


7.5 – Fornitori



Rispetto alle tematiche di sostenibilità, un elemento centrale per la valutazione del fornitore e la gestione dei rapporti con quest'ultimo riguarda il controllo della qualità. Esistono diverse tipologie di controlli di qualità nelle relazioni di fornitura,

come i tradizionali controlli in accettazione, le certificazioni etiche, di qualità e gli audit di verifica periodici che consentono all'azienda di mantenere monitorato la propria catena di fornitura.



Nel settore moda-abbigliamento il tema della filiera è cruciale, soprattutto in un momento storico in cui l'attenzione del consumatore finale è fortemente orientata a queste dinamiche. Il 78% delle aziende che elabora una matrice di materialità, infatti, ha posizionato nel quadrante dei temi materiali la gestione responsabile della catena di fornitura come asset maggiormente strategico da presidiare e rendicontare nel

proprio bilancio. Oltre alla qualità, per le aziende è molto importante che i propri fornitori rispettino tutte le norme in tema di diritti umani, così come altri principi etici, tra cui la correttezza, l'onestà e la trasparenza, tutti elementi che vengono racchiusi sotto il cappello di "diritti umani e pratiche di lavoro responsabili".

Quasi la totalità delle aziende analizzate nel campione ha deciso di creare su base volontaria



un proprio Codice etico, che definisce le responsabilità etico-sociali di ogni partecipante all'organizzazione imprenditoriale. Il Codice Etico introduce una definizione chiara ed esplicita delle responsabilità sociali dei propri dirigenti, dipendenti e fornitori verso i diversi gruppi di stakeholder ed è il principale strumento di implementazione dell'etica all'interno dell'azienda per garantire la gestione equa ed efficace delle transazioni e delle relazioni umane, che sostiene la reputazione dell'impresa, in modo da creare fiducia verso l'esterno.

Alcune delle aziende analizzate hanno introdotto un Codice di Condotta dei Fornitori, contenente i principi etici e le regole di comportamento che si aggiungono alle disposizioni legali, regolamentari e procedurali che già caratterizzano tutte le relazioni commerciali tra l'azienda e i suoi partner. Negli esempi più virtuosi, il Codice dei Fornitori include criteri di selezione dei partner basati sul rispetto e la valorizzazione di comportamenti dell'etica e dell'integrità nel business, intesi come rispetto del lavoro e dei diritti umani e degli ecosistemi, tra cui il rispetto degli animali, la salvaguardia dell'ambiente e la responsabilità di prodotto.

Oltre a questo primo livello, basato essenzialmente sul controllo e sulle varie modalità di screening dei fornitori, esiste un ulteriore livello di azione della CSR che viene posto in essere solo in alcune delle aziende analizzate, tra cui quelle che vantano di un legame più profondo con i propri fornitori o che gestiscono in maniera più virtuosa il tema della *supply chain*. Un esempio è rappresentato da quelle aziende che si preoccupano di intensificare il dialogo diretto con i propri fornitori, coinvolgendoli in progetti di comunicazione e di sviluppo congiunti. In questo modo l'azienda riesce a migliorare i punti di debolezza nella sua catena di fornitura, mentre i partner hanno la possibilità di conoscere i cambiamenti e gli obiettivi che l'azienda si propone di raggiungere, intensificando la relazione reciproca.

Un altro tema presente all'interno di questa categoria è quello che riguarda il benessere animale. Per quanto venga inserito solo da 4 aziende su 13 tra i temi materiali, sono sempre di più le aziende che decidono di dedicare una parte della propria sezione o un paragrafo del proprio report di sostenibilità alle informazioni inerenti a questo tema.



Best practice – Un’ottica più ampia: Programma Filiera e Programma Confirming

L'azienda ha deciso di entrare a far parte di due programmi inerenti la gestione della catena di fornitura. In collaborazione con un primario istituto di credito italiano, il Programma Filiera permette alle piccole e medie realtà aziendali di usufruire di un’offerta di servizi di credito maggiormente personalizzata e con condizioni economiche più favorevoli rispetto alla media del mercato di riferimento. Obiettivo ultimo del programma è quello di agevolare il rilancio e lo sviluppo delle produzioni Made in Italy. Inoltre, nel 2019 è stato lanciato, grazie all’adesione di un secondo importante istituto di credito italiano, anche il *Programma Confirming*, finalizzato a ottimizzare la gestione dei pagamenti all’interno della filiera produttiva. Il valore aggiunto di entrambi i programmi risiede nel fatto che la valutazione della richiesta di accesso alla facilitazione finanziaria non si basa solo su elementi quantitativi, quali il merito di credito, ma anche su aspetti di natura qualitativa afferenti al profilo imprenditoriale del beneficiario: è infatti la stessa azienda, in questo caso, che awalora un parere positivo sul *façonista* sulla base delle sue prestazioni, della qualità del lavoro offerto e della puntualità nella gestione delle commesse.



Best practice – Aprirsi per conoscersi: giornate dei fornitori

L'azienda ha creato un format di eventi per i fornitori strategici, con il nome di *Giornate dei fornitori*. Attraverso questi eventi, l'azienda intensifica ulteriormente le relazioni commerciali con i propri fornitori, alcune già di lunga data. Questi eventi sono cruciali per i fornitori dell'azienda che, proprio in questi momenti, scoprono importanti obiettivi, presentati direttamente da relatori interni ed esterni all'azienda e le partnership vengono rafforzate attraverso scambio aperto e cooperativo per quanto riguarda le sfide attuali. Negli ultimi anni, durante le Giornate dei fornitori l'azienda ha formato i fornitori partecipanti ai contenuti del modello di *governance*. Il modello fornisce ai fornitori un quadro delle loro responsabilità relative alla sostenibilità nella *supply chain* e offre le basi per una maggiore trasparenza. Entro il 2020, tutti i fornitori strategici devono aver implementato tale modello di *governance* per la loro catena di approvvigionamento.



Best practice – Interazione innovativa: Suppliers Sustainability Engagement Tool

Accanto al piano di audit, il Gruppo ha attivato la piattaforma *Suppliers Sustainability Engagement Tool* per intensificare il dialogo diretto con i fornitori. Questi ultimi, mediante un questionario di auto-valutazione, sono invitati a inserire informazioni sui propri siti produttivi relativamente ad aspetti sociali, ambientali e di sicurezza sul lavoro, aggiornandole all'inizio di ogni nuova stagione produttiva.



Best practice – Parità in azione: programmi di carriera per le donne in Bangladesh

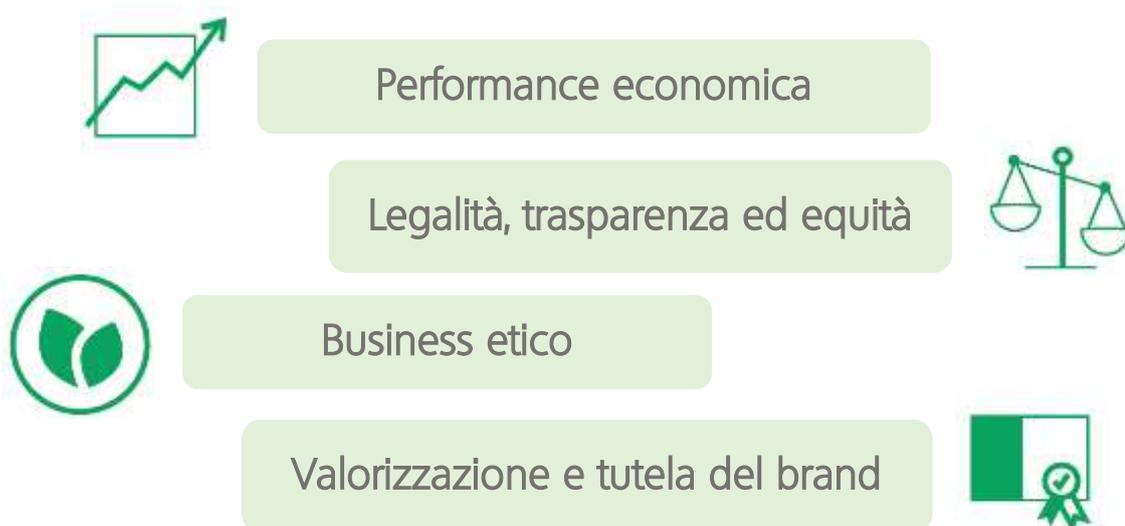
In media, le donne rappresentano metà della forza lavoro della catena di approvvigionamento dell'abbigliamento, ma la stragrande maggioranza delle posizioni di supervisore sono ricoperte da uomini. Per ovviare a questa disparità, l'azienda ha stretto una partnership con l'International Finance Corporation riguardo al loro programma sull'uguaglianza di genere e sui rendimenti (GEAR). GEAR fa avanzare le donne dai ruoli di base come operaie, formandole alla gestione delle persone e nelle abilità tecniche.



7.6 – Governance

 All'interno della categoria denominata *governance* sono stati inseriti gli aspetti che hanno a che vedere con l'area economico-gestionale dell'azienda. La sostenibilità, infatti, è composta anche da una sfera economica, che può essere definita come la capacità di un'azienda di

generare una crescita duratura degli indicatori economici, di avere consapevolezza dell'impatto che le scelte economiche hanno sulla società e vuol dire porsi come obiettivo quello di combinare efficacemente le risorse, al fine di valorizzare la specificità dei prodotti e dei servizi.



Tra gli aspetti materiali che rientrano in questa categoria, "legalità, trasparenza ed equità" è quello che compare nella percentuale più elevata delle matrici di materialità analizzate (il 62%), seguito da "performance economica" e "business etico", entrambi con una percentuale di presenza pari al 54%.

L'economicità, infatti, è chiaramente rilevante per tutte le aziende, in quanto sta alla base della sopravvivenza stessa dell'organizzazione e, conseguentemente, di tutte le eventuali politiche di sostenibilità.



8 – Risultati e prospettive

8.1 – I risultati della ricerca

I risultati dell'analisi portano a delineare un settore in cui le aziende si muovono a due velocità: tra le 47 realtà analizzate, più della metà si posiziona in uno stadio di sviluppo della CSR "informale", caratteristico di aziende il cui orientamento socio-ambientale è ancora debole e poco strutturato. In particolare, 15 aziende del campione non hanno ancora attivato una sezione dedicata alla sostenibilità all'interno del proprio sito web e non fanno comunicazioni apposite. Questo non implica necessariamente che non attuino iniziative di sostenibilità, tuttavia risulta significativo osservare che le aziende non reputino necessario fornire informazioni esaustive e complete agli stakeholder.

Un dato altrettanto rilevante è la percentuale di aziende che, ad oggi, pubblica un report di sostenibilità, pari al 47% del campione analizzato. Appare dunque evidente come sia opportuno che si sviluppi un più diffuso orientamento alla trasparenza, anche a favore dei consumatori-clienti che, grazie alle più ampia disponibilità di informazioni sugli impatti sociali e ambientali dei prodotti tessili e delle aziende produttrici, possono essere accompagnati in un percorso di progressiva sensibilizzazione per adottare comportamenti d'acquisto e uso responsabili.

Le aziende più virtuose (il 32%) hanno formalizzato un accurato piano strategico di

sostenibilità, delineando le azioni prioritarie e i progetti per una crescita sostenibile. La strategia permette di traghettare l'azienda da un livello di responsabilità inconsapevole e destrutturato a un livello consapevole e strutturato, identificabile con lo stadio "sistematico" e "innovativo" del modello proposto nel report. A questi livelli, la sostenibilità diventa un driver di business, volto alla creazione di valore condiviso. Il 30% delle aziende associa ai propri obiettivi aziendali i target dei *Sustainable Development Goals* (SDGs), a dimostrazione del concreto impegno a favore del raggiungimento di obiettivi comuni.

Sebbene con ritmi diversi, lo studio ha evidenziato una crescente attenzione del settore verso la sostenibilità, con un'attenzione rivolta in particolare a due aree.

In primis l'ambito ambientale, in ragione dei rilevanti impatti generati: le aziende pongono come priorità la riduzione degli impatti ambientali puntando sul contenimento delle emissioni, sull'utilizzo di energie rinnovabili, sui programmi di riutilizzo dei rifiuti e sulla gestione responsabile dei prodotti chimici.

Accanto al tema ambientale, per il settore è cruciale il presidio della filiera: il 77% delle aziende che sviluppa un'analisi di



materialità/priorità posiziona, infatti, la gestione responsabile della catena di fornitura come

8.2 – Le prospettive future

È ormai chiaro che la sostenibilità riveste un peso cruciale nello sviluppo futuro del settore Fashion; anche se definire le direttrici di sviluppo futuro è una sfida piuttosto complessa, si propone una riflessione in merito ad alcuni driver di cambiamento.

Il primo è senza dubbio la necessità di riprogettare i modelli di produzione in ottica circolare, in contrasto con il tradizionale modello economico lineare, basato sullo schema riassumibile in “estrarre, produrre, utilizzare e gettare”. In questo senso, è chiaro che la sfida più grande per le aziende sarà quella di innovare costantemente il proprio processo di produzione, sviluppando soluzioni creative che siano all'avanguardia e che rispettino pienamente il principio della circolarità.

Economia circolare implica innovazione dei processi produttivi ma anche eco-design: il processo di ideazione e progettazione di abiti e accessori in ottica sostenibile, il cui scopo è ridurre l'impatto ambientale del prodotto durante il suo ciclo di vita, dallo studio, alla produzione,

elemento strategico da presidiare e di cui rendere conto agli stakeholder.

fino alla vendita sul mercato. La progettazione sostenibile coinvolge principi quali la riduzione, il riuso e il riciclo, l'impiego di energie rinnovabili, la riduzione delle emissioni nocive e, non per ultimo, anche la scelta di materiali alternativi, quali le materie prime di origine biologica. Accanto alle ormai famose fibre Orange Fiber, derivante dalle bucce di arancia, e alla ecopelle derivata dalle foglie di ananas, il famoso tessuto Piñatex, si fanno strada anche nuovi materiali, come il cuoio derivato dalle bucce delle mele, l'ecopelle prodotta con la pianta di cactus, o il tessuto MycoTEX, derivato dalle radici dei funghi. In tale ambito, una delle sfide per le aziende del fashion e del tessile è l'industrializzazione di tali processi di produzione innovativi, in misura tale da soddisfare l'elevata e crescente domanda totale di prodotti tessili.

Il sentiero dell'evoluzione in ottica circolare è tracciato dalla recente normativa sull'EPR (Responsabilità Estesa del Produttore):⁷ le aziende dovranno sempre più preoccuparsi di garantire una tracciabilità totale dei propri prodotti, partendo dalle materie prime, fino al corretto

⁷ Si fa riferimento al Nuovo Pacchetto Economia Circolare, con decreti che recepiscono le Direttive Europee 2018/849, Dir. 2018/850, Dir. 2018/851. In particolare, per la riforma dell'EPR: Decreto

116/2020, entrato in vigore il 26 settembre 2020, che modifica secondo le logiche europee dell'Economia Circolare la parte IV del Testo Unico Ambientale D. Lgs 152/2006.



smaltimento del prodotto e, quindi, al suo "fine vita". Soltanto conoscendo perfettamente il proprio prodotto e, quindi, riuscendo a tracciare pienamente il suo percorso all'interno della filiera produttiva, l'azienda sarà in grado di garantire al consumatore la corretta gestione e recupero del fine vita del bene. Nonostante la totale tracciabilità dei prodotti rappresenti uno sforzo enorme per le aziende del Fashion, questo tema rappresenta uno degli interventi prioritari su cui le aziende dovranno lavorare nei prossimi mesi.

Altra sfida è legata alla catena di fornitura: tenderanno a intensificarsi le pratiche di Vendor Rating, ovvero quel processo di analisi, qualificazione e valutazione dei fornitori che tiene conto di una molteplicità di fattori, tra cui quelli legati alla sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Il radicamento di questo sistema permetterà alle aziende di verificare la conformità dei prodotti acquistati rispetto ai requisiti richiesti, di monitorare l'intero processo di approvvigionamento in chiave di confronto tra i vari venditori e di evidenziare con più semplicità le criticità da superare assieme ai propri partner.

Tracciato questo quadro, emerge sempre di più la necessità delle aziende di far fronte comune in un percorso di trasformazione radicale. In questo senso, il Fashion Pact rappresenta solo uno degli esempi di collaborazione di aziende della moda e del tessile, oltre che fornitori e distributori, per il raggiungimento di fini in comune. Per poter innescare un cambiamento positivo, c'è bisogno di promuovere l'integrazione, non soltanto tra aziende appartenenti allo stesso settore, ma anche tra filiere apparentemente diverse. La vera sfida futura sarà innescare dei rapporti di collaborazione tra settori diversi, in grado di mettere in gioco le proprie capacità per un obiettivo comune: quello di rendere la moda un settore più sostenibile.

Per arrivare a questo traguardo, un ruolo fondamentale sarà giocato dagli enti preposti alla formazione: partendo dagli istituti secondari, fino alle università, è necessario costruire professionalità con competenze tecniche specifiche e in grado di innescare processi di innovazione in ottica sostenibile, declinabili concretamente in innovazione dei processi produttivi, delle materie prime e dei prodotti.