



# Moda sostenibile e circolare tra ambiente, etica e cultura del territorio

di *Francesca Romana Rinaldi*

*Sustainable and Circular Fashion between Environment, Ethics and Culture of the Territory*

The path started by textile, clothing and footwear companies has shown that it is possible to see an eco-sustainable and ethical fashion, respectful of the territory and of the local know-how, reinforcing the strong link with art and culture. Transparency and traceability of the value chains are the enabling factors in the evolution towards sustainability and circularity, with a positive impact for the made in Italy.

*Keywords:* Sustainable Fashion, Circular Fashion, Stakeholder Management, Traceability, Transparency.

## **Moda sostenibile e circolare: un'opportunità di differenziazione e resilienza per il settore moda**

Il settore moda è il secondo più inquinante dopo quello petrolifero. Secondo un report della Commissione economica delle Nazioni Unite per l'Europa (UNECE) del 2018, la moda genera il 10% delle emissioni di anidride carbonica, contribuendo ad un'importante produzione di gas a effetto serra (GHG) e il 20% dello spreco globale dell'acqua. Inquinamento dell'aria, elevate emissioni di GHG e consumo elevato di acqua nelle varie fasi della filiera sono solo alcuni dei problemi ambientali causati dall'attività delle aziende del settore moda<sup>1</sup>. Consapevoli di

---

<sup>1</sup> Tra gli altri problemi ambientali si annoverano i seguenti: utilizzo di insetticidi, pesticidi e fertilizzanti in agricoltura, settore di provenienza del cotone e di altre fibre naturali; relativa degradazione del suolo; deforestazione a causa della coltivazione intensiva delle

questo peso per l'ambiente, negli ultimi anni molte aziende del settore stanno investendo nelle innovazioni di processo e di prodotto per ridurre l'impatto ambientale<sup>2</sup>.

Il crollo del Rana Plaza, avvenuto in Bangladesh il 24 aprile 2013, rappresenta un punto di svolta per il settore: numerosi problemi sociali ed etici riguardanti lavoratori e fornitori presenti nella filiera moda globale sono diventati noti dopo l'ennesimo disastro che ha colpito uno dei principali paesi manifatturieri per le grandi aziende globali del fashion. La morte di più di 1.100 lavoratori causata dalla mancanza di sicurezza dell'edificio che li ospitava è diventato simbolo dell'urgenza del cambiamento. Alla mancanza di sicurezza nei luoghi di lavoro si aggiungono bassi salari e mancato rispetto dei salari minimi, presenza di sfruttamento del lavoro e lavoro minorile, discriminazioni e disparità di genere, assenza di previdenza sociale, assenza della libertà di associazione e di diritto alla contrattazione collettiva<sup>3</sup>. Anche su questo fronte, numerose buone pratiche sono state implementate negli anni, in linea con le raccomandazioni dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE)<sup>4</sup>. Ne è un esempio il modello del commercio equo e solidale, dove gli accordi contrattuali tutelano maggiormente i produttori che, oltre a una remunerazione equa, ricevono un margine aggiuntivo da investire in progetti sociali, sanitari e di sviluppo del business attraverso un programma partecipativo e democratico.

Anche i rischi per i consumatori derivanti dall'utilizzo di sostanze inquinanti nella produzione di capi di abbigliamento sono numerosi, come, per esempio l'uso di sostanze chimiche valutate potenzialmente pericolose per la salute. Per tale motivo si rende necessario che i

---

piantagioni di cotone e di altre fibre e relativa perdita dell'habitat delle popolazioni indigene; esaurimento della biodiversità e degli ecosistemi a causa delle coltivazioni intensive; esaurimento delle risorse naturali; produzione elevata di rifiuti; consumo elevato di energia; utilizzo di sostanze chimiche potenzialmente pericolose o dannose per la salute delle persone. Numerose fonti parlano dei problemi ambientali del settore, tra queste: F.R. Rinaldi, S. Testa, *L'impresa moda responsabile*, Egea, Milano 2013, pp. 53-74; UNECE, *Recommendation No. 46: Enhancing Traceability and Transparency of Sustainable Value Chains in the Garment and Footwear Sector*, 2021.

<sup>2</sup> A. Magni, N. Carlo, *Innovazione e sostenibilità nell'industria tessile*, goWare Guerini Next, Milano 2019; M. Calabrese, C. Capalbo, *Sistema Moda*, in *Industria Italia. Ce la faremo se saremo intraprendenti*, a cura di R. Gallo, Sapienza Università editrice, Roma 2020, pp. 81-98, in particolare pp. 84-9.

<sup>3</sup> Numerose fonti parlano dei problemi sociali ed etici del settore, tra queste: Rinaldi, Testa, *L'impresa moda responsabile*, cit., pp. 77-98; UNECE, *Recommendation No. 46*, cit.

<sup>4</sup> Cfr. OCSE, *Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector*, 2017.

consumatori abbiano a disposizione informazioni utili per prendere decisioni di acquisto e di consumo consapevoli<sup>5</sup>, e molte aziende oggi hanno una più ampia contezza dell'importanza della tracciabilità e di una maggiore trasparenza informativa verso i consumatori.

Ad aggravare i rischi ambientali e sociali del settore moda nel 2019 si è aggiunto l'effetto della pandemia con conseguenze economiche, sociali ed ambientali. Il Covid-19 ha messo infatti in evidenza la fragilità del settore, in special modo delle catene del valore che concentrano la produzione nei paesi con schemi legislativi deboli a supporto dei diritti dei lavoratori. Il Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente (UNEP) sottolinea che i principali impatti della pandemia lungo le catene del valore tessili includono: ritardi nella consegna delle materie prime e conseguente aumento dei prezzi, interruzioni nei processi produttivi per la produzione di fibre, ritardi di pagamento, annullamento di ordini. Questi effetti hanno portato a difficoltà finanziarie per i produttori, al crollo della domanda da parte degli utenti finali, alla mancanza di sicurezza sociale per i lavoratori che hanno perso il lavoro, all'aumento dei rifiuti tessili pre-consumo e post-consumo causato anche dall'aumento della domanda di dispositivi di protezione individuale, sovrapproduzione e annullamento degli ordini<sup>6</sup>.

McKinsey & Company stima che la pandemia abbia generato 60 miliardi di prodotti moda rimasti invenduti nel 2021<sup>7</sup>. La pandemia ha colpito i flussi commerciali, con gravi conseguenze in particolar modo sui lavoratori più deboli come le comunità di artigianato locale e gli agricoltori<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> Numerosi autori hanno evidenziato l'importanza di gestire i rischi del settore moda legati al consumatore, tra questi: L. Mcneill, R. Moore, *Sustainable Fashion Consumption and the Fast Fashion Conundrum: Fashionable Consumers and Attitudes to Sustainability in Clothing Choice*, in "International Journal of Consumer Studies", vol. xxxix, 3, 2015, pp. 212-22; C.M. Joyner Armstrong, K.Y. Hiller Connell, C. Lang, M. Ruppert-Stroescu, M.L. A. LeHew, *Educating for Sustainable Fashion: Using Clothing Acquisition Absinence to Explore Sustainable Consumption and Life beyond Growth*, in "Journal of Consumer Policy", vol. xxxix, 4, 2016, pp. 417-39; L. Lundblad, A.D. Iain, *The Values and Motivations behind Sustainable Fashion Consumption*, in "Journal of Consumer Behaviour", vol. xxv, 2, 2016, pp. 149-62; B. Guedes, A.C. Paillard-Bardey, A. Schat, *Improving Sustainable Fashion Marketing and Advertising: A Reflection on Framing Message and Target Audience*, in "International Journal of Market Research", vol. LXII, 2, 2020, pp. 124-6.

<sup>6</sup> Cfr. UNEP, *Sustainability and Circularity in the Textile Value Chain. Global Stocktaking*, 2020, pp. 40-3.

<sup>7</sup> McKinsey & Company, *The State of Fashion 2020: Coronavirus Update*, 2020.

<sup>8</sup> Fashion Revolution, *The Impact of Covid-19 on the People Who Make Our Clothes*, 2020.

Il Covid-19 però può essere visto anche come un acceleratore del cambiamento, avendo contribuito al rapido aumento dei consumatori che desiderano prodotti più sostenibili e circolari<sup>9</sup>.

L'indagine di PwC su oltre 8.700 consumatori rivela che a un anno dalla pandemia, che ha portato alla crisi del mercato internazionale, i consumatori hanno sviluppato nuove abitudini che con tutta probabilità continueranno anche nei prossimi anni<sup>10</sup>. Un'altra recente indagine svolta su oltre duemila consumatori adulti indica che oltre la metà degli intervistati ha già apportato modifiche allo stile di vita per ridurre il proprio impatto ambientale, e oltre il 60% dichiara di essersi dedicato a riciclare e acquistare prodotti in imballaggi ecologici<sup>11</sup>. La pandemia sembra quindi rappresentare un motore importante per lo sviluppo della domanda di moda sostenibile, avendo accelerato l'orientamento di molti consumatori verso acquisti più consapevoli e aziende che seguano modelli di business più responsabili e implementino azioni concrete e misurabili di sostenibilità<sup>12</sup>.

Oggi, i criteri che influenzano i consumatori nelle loro scelte d'acquisto di prodotti di moda sono estetici e materiali ma anche affettivi e valoriali: ciò che indossiamo è in grado di raccontare chi siamo, cosa desideriamo, come viviamo e di quale universo valoriale facciamo parte<sup>13</sup>. La pandemia ha portato i consumatori a valutare con più attenzione cosa acquistare, a selezionare cosa li rappresenta, dando maggiore importanza al valore simbolico e comunicativo dei prodotti.

Le aziende hanno oggi una nuova opportunità di creare legami valoriali con i consumatori, e questo spiega perché numerose aziende abbiano recentemente iniziato a comunicare in maniera massiccia la propria strategia di sostenibilità. L'investimento negli *asset* valoriali legati a sostenibilità e circolarità rappresenta un'opportunità di differenziazione e resilienza per le aziende del settore gravemente colpite dalla pandemia.

<sup>9</sup> Accenture, *COVID-19: Retail Consumer Habits Shift Long-Term*, 2020; McKinsey & Company, *Survey: Consumer Sentiment on Sustainability in Fashion*, 2020; McKinsey & Company, *Business of Fashion, The State of Fashion 2020: Coronavirus Update*, 2020.

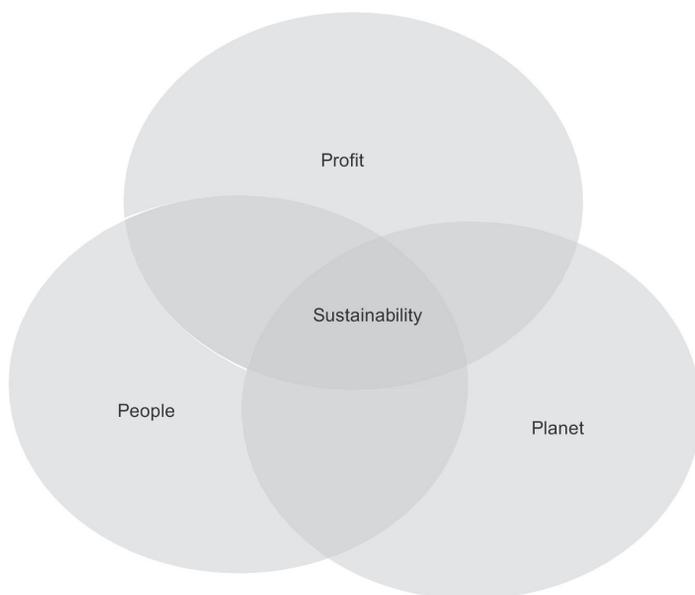
<sup>10</sup> PwC, *PwC's March 2021 Global Consumer Insights Pulse Survey*, 2021.

<sup>11</sup> A. Granskog, L. Lee, K.H. Magnus, C. Sawers, *Survey: Consumer sentiment on sustainability in fashion*, McKinsey & Company, 2020 (<https://www.mckinsey.com/-/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Survey%20Consumer%20sentiment%20on%20sustainability%20in%20fashion/Survey-Consumer-sentiment-on-sustainability-in-fashion-vF.pdf>).

<sup>12</sup> Cfr. Accenture, *COVID-19: Retail Consumer Habits Shift Long-Term*, 2020.

<sup>13</sup> Cfr. C. Lunghi, E. Montagni, *La moda della responsabilità*, Franco Angeli, Milano 2007.

Fig. 1. Il modello delle 3P14



### Un modello multi-attoriale per la moda sostenibile

La gestione della sostenibilità richiede un approccio multi-attoriale: Edward Freeman nel 1984<sup>15</sup> ha parlato di una visione relazionale dell'impresa che si allontana dall'obiettivo prioritario della massimizzazione del profitto – quello indicato dalle teorie manageriali tradizionali, focalizzato su interessi ed esigenze dei soli azionisti – per prendere in considerazione gli interessi di tutti gli *stakeholder* in gioco.

Il modello delle 3P (Figura 1) e la *triple bottom line* presentata da John Elkington<sup>16</sup> nel 1997 riassumono le tre principali dimensioni da considerare nella sostenibilità:

- *Profit* indica la dimensione economica;
- *People* indica la dimensione sociale;
- *Planet* indica la dimensione ambientale.

<sup>14</sup> *Ibid.*

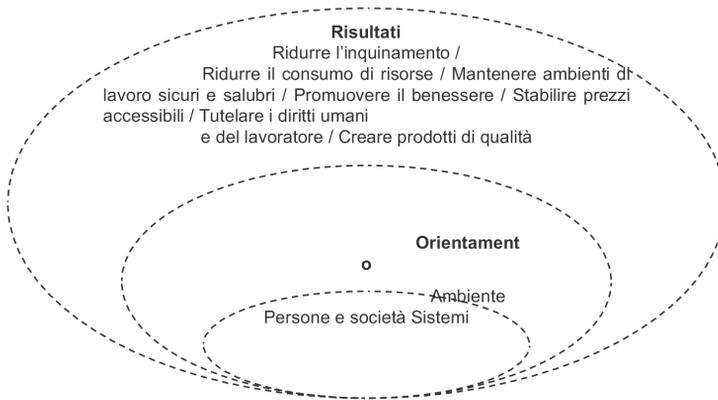
<sup>15</sup> R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.

<sup>16</sup> J. Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford 1997.

*Bottom line* si traduce come risultato netto d'esercizio. Aggiungendo l'attributo *triple*, Elkington inserisce anche la rendicontazione ambientale e sociale: per una crescita nel lungo periodo le aziende hanno bisogno di integrare obiettivi di natura economica, ambientale e sociale nella propria gestione.

I primi contributi scientifici dedicati al settore moda si sono avuti nel 2009, quando Dickson Loker e Eckman<sup>17</sup> proposero un modello di CSR (*Corporate Social Responsibility*) per l'industria T&A (Tessile e Abbigliamento). Il loro modello mostra i diversi risultati che possono derivare da un approccio a tre nei confronti dell'ambiente, delle persone e dei sistemi, implementando azioni che vadano nella direzione dell'etica e dell'economia (Figura 2).

Fig. 2. Il modello di responsabilità sociale per il settore T&A secondo Dickson, Loker e Eckman.<sup>18</sup>



Secondo gli autori, un'azienda del settore T&A per essere considerata responsabile ha bisogno di essere mossa da una filosofia che concili etica e profitto, deve inoltre adottare un approccio volto a una valutazione sistematica della sostenibilità ambientale e sociale, deve infine tendere costantemente al miglioramento e alla riduzione dell'impatto socio-ambientale a livello globale. Gli ambiti nei quali le imprese devono concentrarsi maggiormente per migliorare i propri risultati sono rappresentati

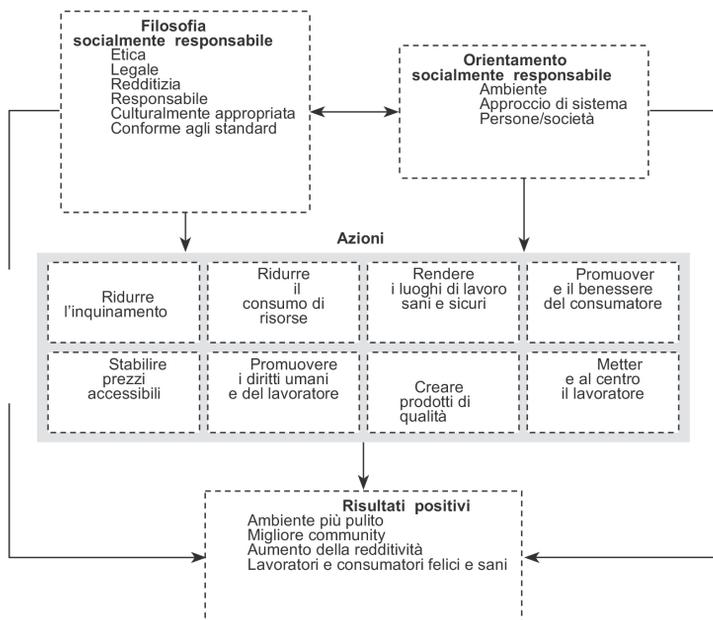
<sup>17</sup> M.A. Dickson, S. Loker, M. Eckman, *Social Responsibility in the Global Apparel Industry*, Fairchild Books, New York 2009.

<sup>18</sup> *Ibid.*

da: sicurezza, qualità del prodotto, benessere e sicurezza dei lavoratori, riduzione dell'inquinamento e del consumo di risorse naturali, benessere dei consumatori, prezzi accessibili, rispetto dei diritti umani.

Tornando agli aspetti della teoria della *triple bottom line*, Dickson, Loker e Eckman considerano contemporaneamente le prestazioni a livello finanziario, ambientale e sociale. In questo modo, il loro modello valuta l'intero ciclo di vita di un prodotto – dalla fornitura delle materie prime fino al momento in cui il prodotto viene scartato – e la rete di tutti gli stakeholder. Nella versione estesa del modello (Figura 3) viene rafforzato l'orientamento incentrato sul lavoratore. Adottare un orientamento incentrato sul lavoratore significa agire in modi culturalmente appropriati e informati a livello internazionale<sup>19</sup>. Non basta, quindi, comprendere e rispettare le regole e le consuetudini locali dei paesi in cui si trovano gli stabilimenti produttivi: occorre andare oltre e tenere conto anche delle aspettative dei lavoratori. L'altro elemento introdotto è la prospettiva dinamica: la responsabilità sociale delle imprese di moda non è statica, ma è data dalla continuità dello sforzo sia in termini di azioni che di ottenimento dei risultati.

Fig. 3. Il modello esteso di Dickson Loker e Eckman<sup>20</sup>



<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> *Ibid.*

Dall'analisi della letteratura sulla sostenibilità applicata allo specifico contesto del settore moda risulta la mancanza di un approccio multi-attoriale completo che comprenda tutti i principali *stakeholder* in gioco.

Nel volume *L'Impresa Moda Responsabile* si è cercato di colmare questo *gap* presentando una contestualizzazione del modello delle 3P nelle specificità settoriali, aggiungendo alle prime due dimensioni – ambientale e sociale – anche il contesto artistico, culturale e territoriale, quello mediatico e infine quello normativo-istituzionale (Figura 4 e Tabella 1)<sup>21</sup>.

Alla luce di quanto finora illustrato, si può quindi affermare che un'impresa moda responsabile:

- implementa delle azioni per ridurre l'impatto ambientale come le emissioni di anidride carbonica, l'utilizzo di acqua lungo le attività della catena del valore, l'utilizzo di sostanze chimiche nel processo produttivo e relativo smaltimento;
- contribuisce al rispetto dei diritti dei lavoratori e allo sviluppo delle loro competenze, al rispetto dei consumatori e alla valorizzazione delle risorse sociali del territorio;
- comunica in maniera trasparente con i portatori d'interesse intenzioni e risultati concreti della strategia di sostenibilità;
- considera l'arte e più in generale la cultura come principale fonte di ispirazione. Il *genius loci* e le caratteristiche del paesaggio in cui l'azienda è localizzata sono fonti rilevanti d'ispirazione estetica: l'impresa moda responsabile desidera restituire al luogo che ne costituisce l'*humus* culturale quanto ha attinto da esso in fase di creazione;
- cerca di migliorare gli standard e si avvale di certificazioni etiche e ambientali per fornire una garanzia per il consumatore e per gli altri attori della filiera.

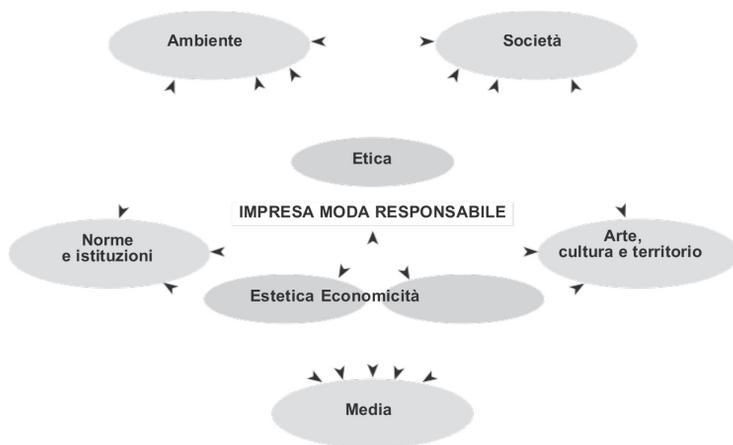
Un'impresa moda responsabile è in contatto con tutti gli stakeholder garantendo il giusto scambio con ciascun portatore d'interesse.

La dimensione etico-valoriale si pone dunque su un piano diverso, sovraordinato rispetto alle dimensioni precedenti: l'etica riguarda il contesto economico, ambientale, sociopolitico, artistico-culturale e normativo-istituzionale.

---

<sup>21</sup> Rinaldi, Testa, *L'impresa moda responsabile*, cit., pp. 35-42.

Fig. 4. Nuovo modello per la responsabilità nella moda: gli stakeholder<sup>22</sup>



Tab. 1. Modello per la responsabilità nella moda: gli stakeholder e le dimensioni di contesto<sup>23</sup>

Dimensione di contesto	Stakeholder di riferimento	Principali domande
Ambientale	Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Come ridurre l'impatto ambientale?</li> </ul>
Sociale	Territorio sociale, lavoratori e consumatori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Come contribuire allo sviluppo economico del territorio (distretto, regione, nazione) in cui l'azienda è presente?</li> <li>• Come rispettare i diritti dei lavoratori e sviluppare le loro competenze?</li> <li>• Come rispettare i consumatori?</li> </ul>
Mediatica	Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Come interagire con gli stakeholder attraverso i media?</li> </ul>
Artistica, culturale e territoriale	Arte, cultura e territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Come restituire alla cultura, principale fonte di ispirazione in termini di codici estetici?</li> <li>• Come restituire al paesaggio?</li> <li>• Come contribuire a identificare uno stile di vita nella generazione degli archetipi?</li> </ul>
Normativa e istituzionale	Istituzioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Come comportarsi in maniera responsabile rispettando le normative ed essendo trasparenti nei confronti delle istituzioni?</li> </ul>

<sup>22</sup> *Ibid.*

<sup>23</sup> *Ibid.*

Dimensione di contesto	Stakeholder di riferimento	Principali domande
Etico-valoriale	Tutti gli stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual è la giusta remunerazione di tutti i portatori di interesse?</li> <li>• Quali sono i codici di condotta per il rispetto della dignità umana e il rispetto del consumatore?</li> <li>• Quali sono i codici di condotta per la salvaguardia delle risorse del pianeta?</li> <li>• Come può essere instaurato un rapporto equilibrato con gli attori sociali di riferimento?</li> <li>• Come si può contribuire al progresso sociale, civile, delle collettività e comunità di riferimento, da quelle locali a quelle globali?</li> <li>• Come l'estetica può essere portatrice di una morale, di valori positivi?</li> </ul>

La mancanza di un approccio *multistakeholder* applicato alla sostenibilità nel settore moda è messa in risalto anche dalla più recente revisione di letteratura, in un articolo pubblicato nel 2020 all'interno del Journal "Corporate Social Responsibility & Environmental Management", con focus sulla moda circolare<sup>24</sup>. Sebbene la filiera della moda coinvolga molti stakeholder, la maggior parte della letteratura discute la moda circolare dal punto di vista delle aziende e manca la prospettiva degli stakeholder esterni (consumatori, *service providers*, governi, investitori, istituzioni accademiche). Questo rappresenta un gap di ricerca rilevante per future pubblicazioni.

### Il legame della moda con arte, cultura e territorio

Un'azienda di moda responsabile considera arte, cultura e territorio come attori con cui avviare uno scambio per la creazione di valore condiviso<sup>25</sup>.

Moda, arte e cultura sono legate indissolubilmente: la moda fonda i propri processi creativi, la propria produzione materiale e simbolica e la sua comunicazione su un rapporto profondo con la cultura e le sue

<sup>24</sup> C.W. Ki, S.M. Chong, J.E. Ha-Brookshire, *How Fashion Can Achieve Sustainable Development through a Circular Economy and Stakeholder Engagement: A Systematic Literature Review*, *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, vol. xxvii, 6, 2020, pp. 2401-24.

<sup>25</sup> Cfr. Rinaldi, Testa, *L'impresa moda responsabile*, cit., pp. 121-144.

diverse manifestazioni, a partire dall'arte<sup>26</sup>. Si pensi alle agenzie fotografiche, ai ristoranti aperti dalle aziende del settore moda nei loro negozi, alla reinterpretazione dell'arte nei *concept stores*, negli spazi espositivi, o nelle fondazioni come la Fondazione Prada che ospita mostre e supporta l'arte per renderla accessibile a un pubblico ampio. Oppure si pensi alle partnership commerciali dei *brand* moda con artisti di arte contemporanea, ad esempio le performance di Vanessa Beecroft per Louis Vuitton e le collezioni realizzate da artisti internazionali come Takeshi Murakami, Yayoi Kusama, Stephen Sprouse, Olafur Eliasson e Jeff Koons con lo stesso *brand*<sup>27</sup>. In questi casi aziende di moda, fashion designer e artisti prendono posizione reciprocamente nei rispettivi campi e diventano importanti attori l'uno nella costruzione del valore del prodotto dell'altro. Se pensiamo al *mood-board* nella creazione di una collezione moda questo esempio ci permette di spiegare concretamente il legame tra moda e arte: i fashion designer utilizzano diversi input culturali provenienti da arte contemporanea, innovazione tecnologica, musica, letteratura, design e dalla stessa moda, per sviluppare un nuovo prodotto.

Alcune buone pratiche aziendali come il museo Ferragamo e le partnership di Tod's con l'arte permettono di esemplificare bene il forte rapporto tra moda, arte e cultura per la creazione di valore condiviso con ricadute importanti sulla comunità degli artisti e sulla collettività che fruisce dell'arte stessa.

Il rapporto tra moda e territorio e il suo legame con la strategia di sostenibilità si spiega facendo riferimento al comportamento richiesto a un'azienda responsabile e si basa sul rispetto dell'ambiente, sul dialogo partecipativo con tutti gli enti locali, con le istituzioni e le associazioni dei consumatori per collaborare al miglioramento della qualità della vita dei cittadini e alla salvaguardia del patrimonio naturale dei territori in cui opera<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> Cfr. *Anatomia della moda: i corpi, i luoghi, l'arte, il cinema*, a cura di H. Blignaut, Franco Angeli, Milano 2005; H. Blignaut, L. Ciuni, *La comunicazione della moda: significati e metodologie*, Franco Angeli, Milano 2009; M. Boodro, *Art and Fashion: A Fine Romance*, in *The Fashion Reader*, eds. A. Welters, L. Lillethun, Berg, Oxford-New York 2011<sup>2</sup>, pp. 369-73; S. Grandi, *Arte e moda: un rapporto in evoluzione*, in *Studiare la moda*, a cura di P. Sorcinelli, Bruno Mondadori, Milano 2003; E. Kermol, *Cinema, moda, pubblicità: psicosociologia dell'estetica quotidiana*, Franco Angeli, Milano 2001; *Moda e arte*, a cura di M. Pedroni, P. Volontè, Franco Angeli, Milano 2012.

<sup>27</sup> Cfr. <https://www.lvmh.com/news-documents/news/louis-vuitton-unveils-masters-a-collaboration-with-artist-jeff-koons/>.

<sup>28</sup> Cfr. *Per una moda responsabile. La RSI nel settore tessile e abbigliamento in Italia*, a cura di C. Tartaglione, Ares 2.0 – Soges, 2014, pp. 6-11.

Numerose buone pratiche intraprese da aziende come quella di Brunello Cucinelli, Fendi, Ermenegildo Zegna, Chanel, Hermès e tante altre, hanno messo al centro il rapporto tra moda, cultura e territorio con l'obiettivo di creare valore condiviso per la collettività di artisti, artigiani e di tutti i cittadini<sup>29</sup>.

### **La moda verso il 2030: tracciabilità e trasparenza per una moda sostenibile e circolare<sup>30</sup>**

Un altro importante elemento per definire un'impresa moda responsabile è la conoscenza della sua catena di fornitura e l'approccio di comunicazione trasparente.

Tracciabilità e trasparenza sono priorità delle agende manageriali del settore moda<sup>31</sup> per ottenere numerosi vantaggi: accrescere la fiducia dei consumatori, gestire meglio le risorse e le relazioni con i partner commerciali, contrastare la contraffazione e gestire i rischi reputazionali, sostenendo modelli di consumo e produzione più responsabili, circolarità e progresso inclusivo, in linea con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) 12 e 8 dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite<sup>32</sup>.

La Policy Recommendation No. 46 UNECE relativa al progetto multilaterale di UNECE UN/CEFACT "Enhancing transparency and traceability

<sup>29</sup> Cfr. Rinaldi, Testa, *L'impresa moda responsabile*, cit., pp. 121-44.

<sup>30</sup> La tracciabilità può essere definita «la capacità di identificare e tracciare la storia, la distribuzione, l'ubicazione e l'uso di prodotti, parti e materiali, per garantire l'affidabilità delle dichiarazioni di sostenibilità nelle aree dei diritti umani, del lavoro (inclusa la salute e la sicurezza), l'ambiente e la lotta alla corruzione» (UN Global Compact Office, *A Guide to Traceability A Practical Approach to Advance Sustainability in Global Supply Chains*, 2014); e «il processo attraverso il quale le imprese tracciano materiali e prodotti e le condizioni in cui sono stati prodotti attraverso la catena di approvvigionamento» (OCSE, *Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains in the Garment and Footwear Sector*, Parigi 2018). La trasparenza riguarda direttamente le informazioni pertinenti rese disponibili a tutti gli elementi della catena del valore in modo standardizzato, il che consente una comprensione comune, l'accessibilità, la chiarezza e il confronto (CE, *A Background Analysis on Transparency and Traceability in the Garment Value Chain*, 2017).

<sup>31</sup> Cfr. UNECE, *Accelerating Action for a Sustainable and Circular Garment and Footwear Industry: Which Role for Transparency and Traceability of Value Chains?*, 2020; McKinsey & Company e Business of Fashion, *The State of Fashion 2019*, 2019; McKinsey & Company e Business of Fashion, *The State of Fashion 2020: Coronavirus Update*, 2020; GFA, BCG e SAC, *Pulse of the Fashion Industry*, 2019; Rinaldi, Testa, *L'impresa moda responsabile*, cit., pp. 1-201; F.R. Rinaldi, *Fashion Industry 2030. Reshaping the Future Through Sustainability and Responsible Innovation*, Egea, Milano 2019, pp. 59-75.

<sup>32</sup> Cfr. UNECE, *Accelerating Action for a Sustainable and Circular Garment and Footwear Industry*: cit.

for Sustainable Value Chains in Garment and Footwear<sup>33</sup> e pubblicata nel 2021 parte da una premessa importante: la tracciabilità e la trasparenza sono fattori indispensabili a garanzia delle dichiarazioni di sostenibilità e circolarità di prodotti e processi<sup>34</sup>:

Migliorare la tracciabilità e la trasparenza è diventata una priorità per il settore dell'abbigliamento e della calzatura [...]. Creando una maggiore visibilità nelle catene del valore, le aziende sono meglio attrezzate per gestire tali impatti e affrontare i rischi finanziari, operativi e reputazionali. Inoltre, catene del valore più trasparenti consentono alle aziende di rispondere in modo più efficace a interruzioni impreviste, conformarsi alle leggi e ai regolamenti applicabili, garantire la qualità e la sicurezza dei prodotti, combattere le contraffazioni e proteggere il patrimonio culturale e industriale. Dall'altro, una maggiore trasparenza consente ai consumatori di fare scelte di consumo più informate, poiché dispongono di informazioni più affidabili sulle dichiarazioni di sostenibilità e circolarità di prodotti e processi. Di conseguenza, tracciabilità e trasparenza hanno un forte potenziale per creare fiducia tra tutti gli attori del settore [...] affrontare in modo efficace i rischi per una condotta aziendale responsabile dipende da tutti gli anelli della catena del valore e richiede il coinvolgimento attivo ed efficace degli attori sia a monte che a valle. Questi ultimi, che prendono le decisioni finali su quali materiali vengono utilizzati e quali prodotti vengono immessi sul mercato, sono anche tenuti – e talvolta obbligati per legge – a identificare e mitigare i rischi che potrebbero causare danni all'uomo o all'ambiente lungo l'intera catena del valore.

La condivisione di dati e la divulgazione di informazioni rilevanti su prodotti, processi e organizzazioni lungo la catena del valore a tutte le parti interessate rilevanti è un prerequisito per promuovere la sostenibilità e la circolarità nel settore. Una maggiore tracciabilità e trasparenza lungo tutta la catena del valore è un modo per raggiungere un livello più elevato di protezione del pianeta e delle persone.

I benefici di un sistema di tracciabilità e trasparenza nel settore moda sono numerosi e possono essere sintetizzati come segue, per ciascun attore<sup>35</sup>:

- *aziende*: le aziende aumentano la reputazione del marchio, hanno una migliore gestione del rischio (ad es. riduzione dei rischi ambientali e

<sup>33</sup> Il sito del progetto UNECE [www.thesustainabilitypledge.org](http://www.thesustainabilitypledge.org) presenta numerosi approfondimenti sul tema.

<sup>34</sup> UNECE, *Recommendation No. 46*, cit.

<sup>35</sup> Cfr. UNECE, *Enabling Sustainability and Circularity in Garment and Footwear: Policy Developments and Industry Perspectives on Traceability and Transparency*, 2022 (in corso di pubblicazione).

- sociali), una migliore scalabilità delle soluzioni, una maggiore efficienza della catena di approvvigionamento e i relativi risparmi sui costi derivanti da processi aziendali semplificati e automatizzati;
- *governi*: i governi possono stabilire criteri standardizzati per misurare l'impatto ambientale e sociale delle aziende e la conformità normativa, hanno una certezza del diritto per stabilire criteri unici per l'applicazione degli incentivi finanziari;
  - *ONG e lavoratori*: le ONG possono promuovere la *due diligence*, che porta alla capacità di implementare meglio meccanismi di rimedio per i lavoratori;
  - *consumatori*: i consumatori ottengono una maggiore garanzia della qualità, sicurezza dei prodotti grazie alla disponibilità di dati e informazioni.

Pur prendendo atto dei numerosi vantaggi, anche le sfide ancora aperte per l'implementazione di un sistema di tracciabilità e trasparenza nel settore moda sono numerose e possono essere sintetizzate come segue<sup>36</sup>:

- elevati costi associati alle risorse e alle tecnologie necessarie per i sistemi di tracciabilità, comprese le risorse umane e finanziarie;
- frammentazione e complessità delle catene di fornitura, mancanza di armonizzazione, mancanza di un'infrastruttura comune per la raccolta dati e una tassonomia condivisa, mancanza di visibilità dei fornitori a monte, presenza di vari metodi di approvvigionamento;
- barriere tecnologiche, numero limitato di tecnologie che possono supportare la copertura dell'intera catena di approvvigionamento dalle attività a monte a quelle a valle e la mancanza di infrastrutture di tracciabilità, in particolare per i paesi in via di sviluppo o con economie in transizione;
- privacy e sicurezza dei dati, ovvero la paura percepita di condividere informazioni riservate relative al business, dati commercialmente sensibili; il rischio di scrutinio e critica nei confronti degli attori, sia brand che fornitori.

Tutte queste sfide si traducono in una mancanza di fiducia nel settore. Un sistema di *due diligence*, uno standard di tracciabilità comune, un sistema di incentivi, e la creazione di regole chiare per la collaborazione tra gli stakeholder saranno fondamentali per aumentare il livello di fiducia e per costruire relazioni e partnership più solide tra gli attori della filiera.

---

<sup>36</sup> *Ibid.*

## Sostenibilità, circolarità e futuro del Made in Italy

I consumatori sono sempre più alla ricerca di garanzie e informazioni sulla storia del prodotto: i concetti di filiera corta, piccola impresa locale e artigianalità diventano fattori fondamentali, insieme al controllo della qualità, autenticità, sostenibilità e circolarità.

La tracciabilità e la trasparenza della filiera produttiva rappresentano quindi la *conditio sine qua non* affinché i consumatori possano attuare delle scelte realmente consapevoli<sup>37</sup>.

In aggiunta al driver della domanda, un'ulteriore spinta verso la sostenibilità e la circolarità è quella della normativa.

Nel 2015 la Commissione Europea ha adottato un Piano d'azione per l'economia circolare che definisce misure per chiudere il cerchio del ciclo di vita del prodotto: dalla produzione e consumo, alla gestione dei rifiuti e mercato delle materie prime seconde. L'introduzione da parte della Commissione europea del Green Deal europeo nel 2019 ha dato un impulso significativo all'azione per il clima e ha dettagliato una tabella di marcia rigorosa per questa transizione.

L'Action Plan europeo riconosce le catene del valore del tessile come fondamentali nel passaggio a un'economia circolare in cui sono necessarie azioni urgenti, globali e coordinate<sup>38</sup>.

Con l'adozione del nuovo Piano d'azione per l'economia circolare nel 2020, la Commissione Europea si è impegnata ad accelerare questa transizione con lo sviluppo di un quadro politico integrato e ad attuare misure lungo il ciclo di vita dei prodotti per affrontare settori ad alta intensità di risorse. Nel 2022, la Commissione Europea introdurrà una strategia europea per il tessile, in consultazione e coordinamento con tutte le parti interessate. L'obiettivo è promuovere la competitività industriale e l'innovazione nel settore tessile e contribuire alla sostenibilità e alla circolarità dei prodotti immessi nel mercato dell'Unione Europea.

Le aziende del settore moda stanno esplorando sempre più modelli di business circolari. Numerosi report di ricerca confermano però che sono necessari investimenti e innovazioni sostanziali prima che l'industria possa avvicinarsi al raggiungimento delle sue ambizioni circolari<sup>39</sup>.

<sup>37</sup> Cfr. Rinaldi, Testa, *L'impresa moda responsabile*, cit., pp. 191-201; Rinaldi, *Fashion Industry 2030. Reshaping the Future Through Sustainability and Responsible Innovation*, cit., pp. 1-173.

<sup>38</sup> Cfr. European Commission, *EU Circular Economy Action Plan*, 2020.

<sup>39</sup> Cfr. Business of Fashion, *The Sustainability Gap: How Fashion Measures Up*, 2021.

È necessario un livello più elevato di trasparenza sull'uso dei materiali, sul consumo eccessivo, sui rifiuti, sui programmi di *take-back* e sulle pratiche di riutilizzo<sup>40</sup>. La Global Fashion Agenda 2021 conferma che le barriere legate alle complessità normative, logistiche, tecniche ed economiche relative alla raccolta tessile, al riciclaggio e alla qualità e sicurezza dei materiali di input stanno limitando il cambiamento verso la circolarità<sup>41</sup>. Infatti, mentre la maggior parte delle aziende ha in atto una strategia di circolarità, una piccola parte già investe in opportunità di circolarità critiche per chiudere il ciclo<sup>42</sup>. L'approccio "dalla culla alla tomba" è ancora dominante. Nel 2017 a livello mondiale solo il 20% dei rifiuti di abbigliamento è stato riutilizzato o riciclato, mentre il restante 80% è andato in discarica o è stato incenerito che equivale a 87 miliardi di euro di valore del materiale, su base annua e solo l'1% del materiale utilizzato per produrre abbigliamento è stato riciclato in un processo a ciclo chiuso<sup>43</sup>.

Il cambiamento di paradigma del passaggio da catene del valore lineari a catene del valore circolari può essere ottenuto solo attraverso una forte collaborazione tra gli attori della filiera per affrontare le sfide e *trade-off* economici, operativi e ambientali della circolarità<sup>44</sup>.

L'innovazione responsabile per la sostenibilità e la circolarità può essere fonte di un nuovo vantaggio competitivo nel settore moda, soprattutto per le aziende delle filiere che cercano un vantaggio di differenziazione investendo nella qualità, quindi *in primis* per le aziende *full Made in Italy*.

Per avere successo le aziende del *Made in Italy* dovranno reintegrare nel loro linguaggio la cura artigianale dei prodotti, il controllo di filiera, la qualità. Il mantenimento di una filiera stretta permetterà di implementare processi di innovazione e miglioramento del prodotto, trasferendo e rinnovando il saper-fare nel passaggio tra le diverse generazioni.

Oggi occorre recuperare i fattori che hanno portato alla nascita del *Made in Italy*, dando però maggior spazio a una dimensione di responsabilità sociale e ambientale, garantendo un forte scambio con arte, cultura e territorio, elevando gli standard di sostenibilità a partire da una

<sup>40</sup> Cfr. Fashion Revolution, *Fashion Transparency Index 2021 edition*, 2021.

<sup>41</sup> Cfr. Global Fashion Agenda, *Fashion CEO Agenda 2021*, 2021.

<sup>42</sup> Cfr. Textile Exchange, *Material Change Insights Report*, 2020, pp. 7-11.

<sup>43</sup> Cfr. Ellen MacArthur Foundation, *A new Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future, Circular Fibres Initiative*, 2017.

<sup>44</sup> F.R. Rinaldi, *Monitor for Circular Fashion Report 2021*, SDA Bocconi School of Management 2021.

maggior tracciabilità del prodotto e dei processi produttivi, comunicando in maniera trasparente, con il massimo coinvolgimento di tutti gli *stakeholder*<sup>45</sup>.

FRANCESCA ROMANA RINALDI  
Università Bocconi, [francesca.rinaldi@unibocconi.it](mailto:francesca.rinaldi@unibocconi.it)

---

<sup>45</sup> Cfr. Rinaldi, Testa, *L'impresa moda responsabile*, cit., pp. 210-11.

