

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore



**ALTIS**  
ALTA SCUOLA  
IMPRESA E SOCIETÀ

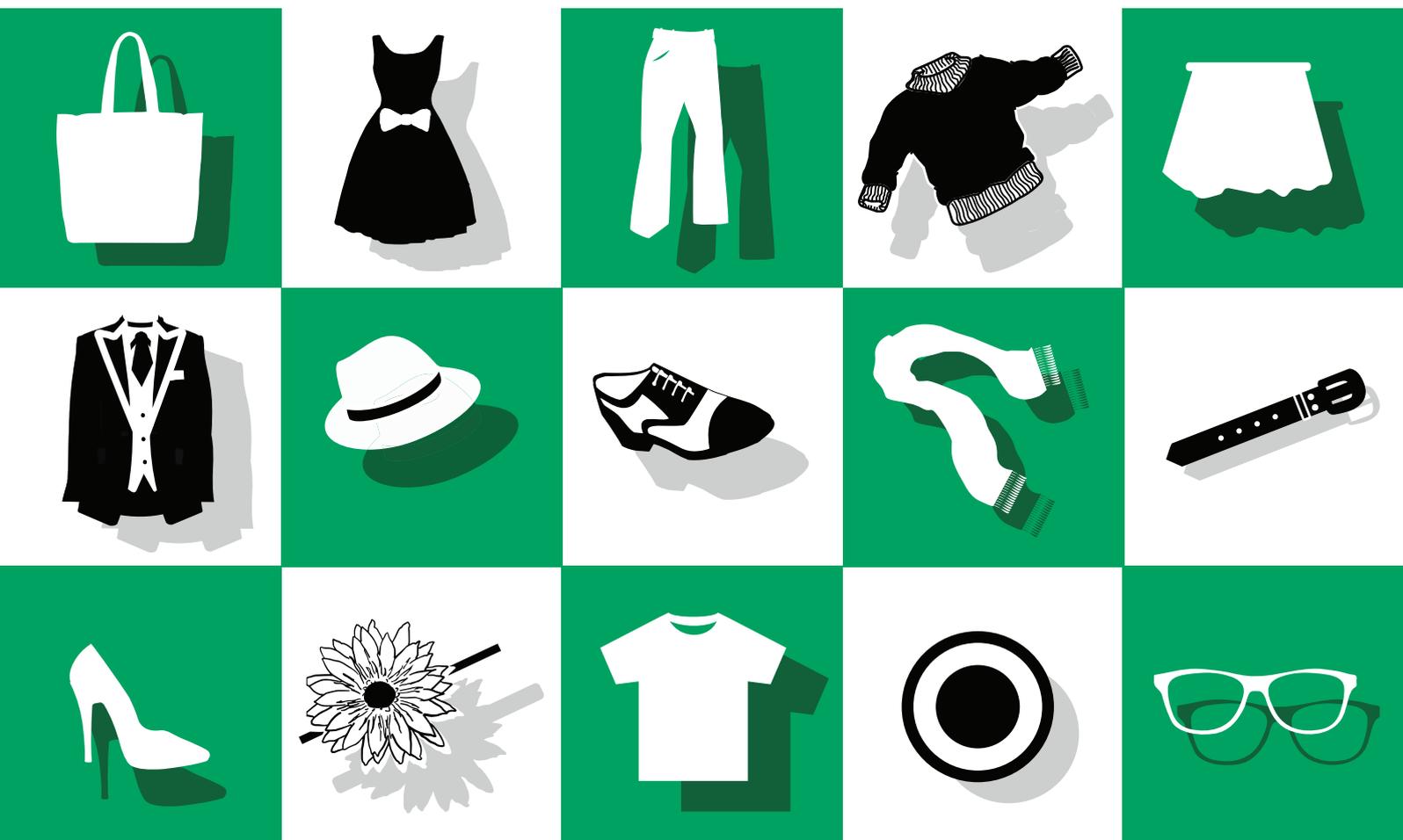
in collaborazione con

**manitese\***  
UN IMPEGNO DI GIUSTIZIA

con il contributo di



AGENZIA ITALIANA  
PER LA COOPERAZIONE  
ALLO SVILUPPO



# MODA È SOSTENIBILITÀ

IL RUOLO DELLE PMI ITALIANE

Questo report è stato realizzato da ALTIS, l'Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, con la collaborazione di Mani Tese. In particolare:

#### **Coordinamento scientifico**

Laura Maria Ferri, Ricercatrice, Università Cattolica del Sacro Cuore.

@: [laura.ferri@unicatt.it](mailto:laura.ferri@unicatt.it)

#### **Gruppo di lavoro**

Alessia Argiolas, Dottoranda, Università Cattolica del Sacro Cuore.

Rachele Giglio, Studente, Università Cattolica del Sacro Cuore.

Giosué De Salvo, Responsabile Area Advocacy, Educazione e Campagne di Mani Tese

Riccardo Rossella, Advocacy Officer e responsabile del progetto "Cambia MODA!" presso Mani Tese

#### **Progetto grafico**

Valentina Oliana

Il report è stato realizzato nell'ambito del progetto "Cambia MODA! – Dalla fast fashion a una filiera tessile trasparente e sostenibile", con il contributo dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo. I contenuti di questa pubblicazione sono di esclusiva responsabilità di ALTIS e Mani Tese e non rappresentano necessariamente il punto di vista dell'Agenzia.

© 2021 ALTIS Università Cattolica



## EXECUTIVE SUMMARY

Il presente rapporto mira a indagare i comportamenti delle imprese del settore volti a integrare le considerazioni sociali e ambientali nei processi di gestione aziendali. Diversamente dalla maggior parte degli studi ad oggi esistenti, il lavoro si concentra sulle imprese di piccole dimensioni (PMI), che si differenziano sul mercato grazie a un marcato orientamento alla sostenibilità. Tale elemento costituisce un aspetto di originalità e permette di contribuire alla comprensione delle dinamiche del settore: fino ad oggi, infatti, i principali sforzi si sono concentrati attorno alle imprese di grandi dimensioni, più esposte e con maggior potere di influenza sugli stakeholder e sulla società; tuttavia, soprattutto in Italia, le PMI costituiscono lo zoccolo duro del comparto manifatturiero e possono, nel complesso, generare rilevanti impatti sulla società e sull'ambiente.

Partendo da tali considerazioni, la ricerca condotta ha permesso di comprendere il ruolo che le PMI hanno nel sostenere la transizione del settore verso modelli più sostenibili e inclusivi e di mettere in luce i fattori che maggiormente possono favorire o, al contrario, ostacolare un sempre maggiore impegno nella promozione di migliori condizioni di vita e lavoro. A tal fine sono stati analizzati 20 casi aziendali riguardanti altrettante PMI del settore moda-abbigliamento, accomunate da una particolare propensione e sensibilità verso il tema della moda etica e/o sostenibile. Il campione così costituito ha, quindi, permesso di meglio comprendere i fattori a favore di un diffuso impegno nella proposta di metodi produttivi e gestionali orientati al rispetto della persona, del lavoratore e dell'ambiente; inoltre, ha facilitato l'identificazione di spazi di miglioramento, sulla cui base, nelle conclusioni del lavoro, è stato possibile avanzare proposte a diversi attori sociali – imprese, istituzioni e enti del terzo settore – per sostenere ulteriormente la diffusione e il radicamento di comportamenti capaci di generare impatti sociali e ambientali positivi.

L'osservazione delle realtà che hanno aderito al progetto ha portato a identificare cinque principali temi rilevanti: la gestione della catena di fornitura; la relazione con i clienti; la responsabilità verso dipendenti e collaboratori; l'impegno verso la comunità; i fattori ostacolanti.

### LA GESTIONE DELLA CATENA DI FORNITURA

Per quanto riguarda la gestione della catena di fornitura, le interviste realizzate hanno messo in luce diversi fattori che le PMI ritengono fondamentali per costruire una filiera sostenibile. Tra questi, la conoscenza diretta e il controllo degli attori coinvolti, dalla fase di selezione dei fornitori e per l'intera durata del rapporto: non è sufficiente affidarsi alle informazioni disponibili o al possesso di certificazioni, perché è necessario poter creare relazioni di fiducia e favorire l'integrazione di valori e standard sociali e ambientali.

Un altro fattore è la possibilità di affidarsi a sistemi esterni, quali certificazioni, standard o iniziative nazionali o internazionali. Su questo punto, gli intervistati sono concordi nel segnalare che tali strumenti non sono sufficienti se applicati in modo isolato, ma restano comunque necessari per disporre di competenze e conoscenze specifiche e consolidate in ambito sociale e ambientale.

Terzo fattore a favore di una gestione della catena di fornitura orientata alla sostenibilità è rappresentato dall'impegno nella costruzione di filiere corte: in molti casi gli intervistati hanno evidenziato come riuscire a individuare fornitori prossimi all'impresa sia facilitante per stabilire rapporti di fiducia e collaborativi grazie ai quali intraprendere un percorso di miglioramento continuo e generare valore per la comunità e il territorio di riferimento. Tuttavia tale scelta da un lato potrebbe non essere applicabile per alcune tipologie di fattori di produzione – ad esempio, alcune materie prime; dall'altro, potrebbe limitare le opportunità disponibili, richiedendo così un ripensamento di alcune scelte strategiche aziendali.

Quarto fattore fondamentale per la promozione di comportamenti responsabili lungo la catena di fornitura è legato alla trasparenza nei rapporti con i fornitori, che viene declinata secondo diverse accezioni nelle diverse realtà, ma che sempre identifica la volontà di costruire relazioni collaborative in cui conoscenze, idee, valori e principi siano messi a fattore comune. Ancora, le PMI intervistate hanno rilevato come la gestione degli ordini giochi un ruolo cruciale nel determinare le condizioni di lavoro presso i fornitori, dal momento che incide sui tempi e ritmi delle lavorazioni, ma anche sul personale necessario e sulla qualità delle operazioni svolte. Per questo, la capacità di programmare la produzione e gli ordini consente di conferire maggiore stabilità e continuità ai processi produttivi lungo la filiera, facilitando la corretta organizzazione e gestione del lavoro. Tale fattore, tuttavia, potrebbe richiedere una modifica nei comportamenti di acquisto ed è fondamentale che i clienti percepiscano il valore che si può generare.

Da ultimo, gli intervistati hanno più volte evidenziato come la logistica sia l'anello debole della filiera quando si parla di sostenibilità: tale difficoltà è particolarmente percepita in relazione alla dimensione sociale, e quindi al rispetto di adeguate condizioni di lavoro e alla tutela delle persone, mentre è più facile agire dal punto di vista ambientale, sul quale le imprese segnalano anche iniziative e soluzioni innovative e creative che contribuiscono a far percepire la sostenibilità dei prodotti.

## **LA RELAZIONE CON I CLIENTI**

Per le imprese coinvolte nello studio, il rapporto con i clienti è cruciale per sostenere e valorizzare l'impegno nella sostenibilità. In particolare, è importante coinvolgere attivamente il cliente, non tanto nella fase di progettazione o realizzazione dei processi, quanto

piuttosto come condivisione e scambio di idee, cultura, valori e obiettivi. Al centro della relazione con il cliente vi è, quindi, l'identità aziendale e la ricerca di un allineamento sugli aspetti che più la definiscono. Tra i fattori che contribuiscono a creare una relazione positiva e proficua, il primo è relativo alla capacità di garantire la trasparenza circa le condizioni di lavoro. Lo studio ha permesso di rilevare quanto le imprese siano impegnate nella diffusione di informazioni che permettano al cliente di rendersi conto di come avvengono i processi produttivi, di quali sono le condizioni di lavoro, di come vivono i collaboratori all'interno dell'impresa. Ancora più importante è trovare modalità di comunicazione che consentano davvero di vivere l'organizzazione, facendo esperienza quanto più possibile diretta di quanto comunicato: le imprese non si limitano a pubblicare informazioni o documenti aziendali, ma sono alla costante ricerca di modalità alternative e digitali, che facilitino l'interazione dinamica. Allo stesso tempo, tuttavia, le imprese sottolineano l'importanza di un equilibrio tra il desiderio di trasparenza e il rispetto del cliente, in quanto il rischio è che l'eccesso di informazioni generi un senso di oppressione o giudizio sulle scelte e sui valori personali. Il secondo fattore è rilevabile nell'impegno nella diffusione di una cultura orientata all'acquisto responsabile e consapevole: dallo studio emerge in modo evidente come le PMI coinvolte siano mosse da una spinta educativa, rivolta a creare consapevolezza sulla diversità e sul valore di un abbigliamento sostenibile rispetto all'offerta "tradizionale", spesso difficile da percepire al momento dell'acquisto se non supportati da adeguate informazioni. Per questo, le imprese mettono in atto azioni volte a sostenere il cliente in diversi momenti e rispetto a una molteplicità di elementi, tra cui ad esempio la corretta valutazione del rapporto qualità/prezzo e la comprensione delle logiche sottostanti offerte a basso costo. Infine, gli intervistati hanno sottolineato alcuni rischi nella gestione delle relazioni con i clienti, legati principalmente alla percezione della proposta sostenibile come "fuori moda", alla maggiore incidenza dei messaggi negativi rispetto a quelli positivi e l'esposizione a critiche o attacchi.

## **LA RESPONSABILITÀ VERSO DIPENDENTI E COLLABORATORI**

Le imprese coinvolte nello studio sono realtà piccole, con pochi dipendenti e prevalentemente basate su processi di gestione del personale informali. Per questo, i risultati discutono le pratiche attuate per costituire e sostenere una cultura organizzativa etica, orientata cioè a garantire il rispetto di valori e principi basati sulla dignità della persona e a promuovere comportamenti in linea con i diritti dell'uomo e del lavoratore. Tra queste, in primo luogo, la diffusa attenzione al coinvolgimento di collaboratori che condividano autenticamente i valori aziendali, così che possano integrarli nello svolgimento dell'attività quotidiana. Altro aspetto importante ampiamente considerato è l'attenzione all'inclusione lavorativa di persone fragili e alla formazione continua volta alla crescita personale e professionale delle persone, che ha generato diversi benefici alle organizzazioni, tra cui lo sviluppo di conoscenze e competenze specifiche, la responsabilizzazione dei singoli e il

miglioramento dei processi produttivi. Infine, dalla ricerca emerge un'elevata consapevolezza attorno ai rischi di pratiche discriminatorie, anche in riferimento alla filiera produttiva, soprattutto riguardanti le donne.

## **L'IMPEGNO VERSO LA COMUNITÀ**

Un ulteriore fattore che concorre a sostenere l'impegno nella sostenibilità delle imprese intervistate riguarda il rapporto con il territorio e le comunità locali: è più volte emerso, infatti, che le imprese intervistate sono coinvolte in azioni e iniziative volte a favorire lo sviluppo del contesto di riferimento, soprattutto orientate al sostegno all'imprenditorialità e all'educazione a uno stile di vita sostenibile. Interessante notare come le PMI coinvolte rilevino numerosi vantaggi associati a tali comportamenti, tra cui il poter contare su un ambiente di riferimento più stabile e dinamico, la possibilità di accedere a competenze e capacità di alto valore e l'opportunità di avviare collaborazioni a favore di processi innovativi. Risulta evidente, quindi, come gli obiettivi sociali e aziendali siano facilitati da un impegno nella costruzione di relazioni con gli stakeholder, che diventano fonte di idee, di conoscenze e di relazioni a favore di una migliore comprensione degli impatti sociali e ambientali e, quindi, di una maggiore capacità di definizione di comportamenti e politiche aziendali orientati alla sostenibilità.

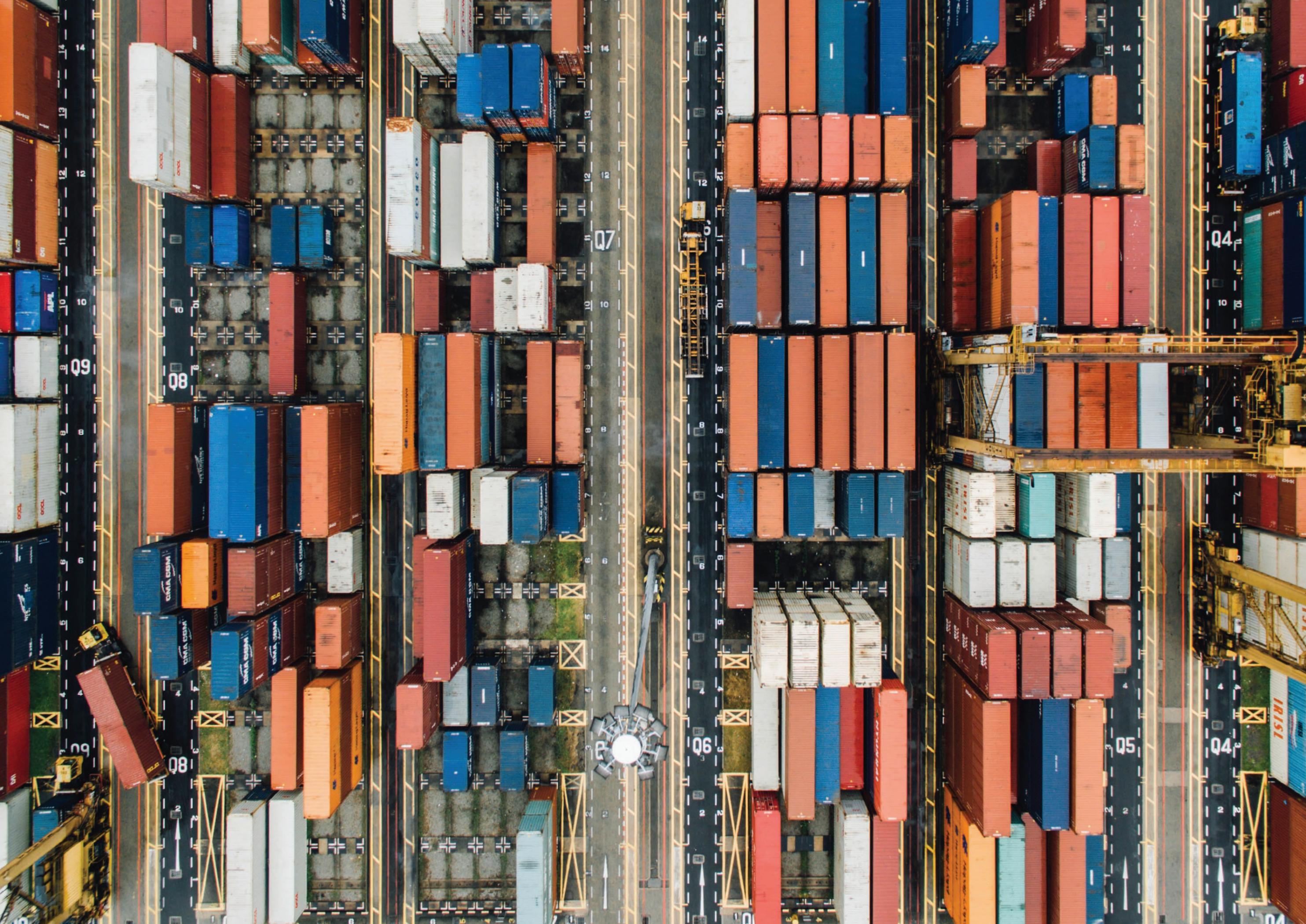
## **I FATTORI OSTACOLANTI**

Da ultimo, le interviste si sono concentrate sulla comprensione dei fattori che ostacolano l'impegno delle PMI nella gestione degli aspetti sociali e ambientali. Tra questi, particolare importanza è stata attribuita al senso di isolamento, rilevato dalla maggior parte degli intervistati e riferito in particolar modo alla mancanza di supporto istituzionale. Nello specifico, le PMI auspicano un ruolo più attivo e presente nella realizzazione di iniziative verso il mercato finale, al fine di sensibilizzare il consumatore e di valorizzare l'offerta delle imprese realmente impegnate nella promozione di migliori pratiche di produzione e nella difesa di condizioni di lavoro eque e inclusive. Accanto a questo, i risultati hanno fatto emergere anche la necessità di maggior collaborazione con grandi imprese o con organizzazioni non-profit, al fine di condividere risorse, accelerare gli investimenti in attività di ricerca e sviluppo e poter contare su conoscenze e competenze complementari in relazioni a specifiche tematiche sociali o ambientali. Solo l'azione congiunta e la condivisione di obiettivi e progetti, infatti, può permettere l'ottenimento di vantaggi, anche economici, per l'intera filiera. Su questo fronte, fondamentale è il supporto a progetti innovativi, cui le PMI possono contribuire apportando dinamicità, flessibilità e competenze di alto livello, ma che necessitano della spinta di realtà di dimensioni maggiori per il loro effettivo sviluppo e diffusione.

## **CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

Lo studio realizzato evidenzia una crescente capacità delle PMI del settore moda-abbigliamento di integrare le logiche della sostenibilità all'interno dei propri processi gestionali e dei propri modelli di business, anche se viene confermata la prevalenza di approcci informali e non pienamente strutturati. Tra le leve di tale impegno, prima è sicuramente la cultura imprenditoriale e organizzativa, grazie alla quale la sostenibilità permea le scelte aziendali e definisce i comportamenti e le pratiche adottate. In secondo luogo, è l'importanza di sviluppare filiere basate su rapporti diretti e collaborativi che riducono i rischi di comportamenti negativi e favoriscono la dinamicità e l'innovazione. In terzo luogo, emerge anche la necessità di favorire la diffusione di una cultura della sostenibilità presso i clienti finali, al fine di promuovere formare comportamenti di acquisto più consapevoli e permettere alle persone di comprendere il valore aggiunto derivante dal rispetto di migliori standard sociali e ambientali lungo i processi produttivi. Ancora, la capacità di costruire relazioni positive con il territorio e le comunità locali rappresenta un fattore fondamentale per innescare processi di generazione di valore condiviso e costruire eco-sistemi in grado di sostenere comportamenti virtuosi. Infine, anche il diffuso impegno nella promozione di migliori opportunità e condizioni di lavoro per i dipendenti agisce da stimolo alla capacità di integrare obiettivi di sostenibilità nella strategia e nei processi aziendali.

Grazie a questi risultati, il report si chiude con la discussione di alcune proposte di intervento rivolte a imprese, istituzioni e organizzazioni del terzo settore, più volte richiamati durante le interviste a contribuire allo sviluppo di modelli di business in grado di cambiare le tradizionali logiche di settore e superarne gli attuali limiti.



Q9

Q8

Q7

Q6

Q5

Q4

Q4



IRISL

## SOMMARIO

Introduzione	14
La sostenibilità nel settore moda-abbigliamento	17
La metodologia di ricerca	22
Il campione analizzato	22
La metodologia di raccolta e analisi dei dati	26
I risultati della ricerca	28
La gestione della catena di fornitura	28
La relazione con i clienti	42
La responsabilità verso dipendenti e collaboratori	49
L'impegno verso la comunità	52
I fattori ostacolanti	57
Conclusioni	60
Considerazioni conclusive sui risultati dello studio	60
Proposte di intervento	63
Glossario	66
Bibliografia	68
Sitografia	70

## 01. INTRODUZIONE

Come sta reagendo il settore della moda-abbigliamento alle crescenti richieste di comportamenti sempre più sostenibili? La ricerca presentata in questo rapporto scaturisce da questa domanda e mira a indagare i comportamenti delle imprese del settore volti a integrare le considerazioni sociali e ambientali nei processi di gestione aziendali. Diversamente dalla maggior parte degli studi ad oggi esistenti, **il lavoro si concentra sulle imprese di piccole dimensioni, che si differenziano sul mercato grazie a un marcato orientamento alla sostenibilità**, riconoscibile sia nell'identità aziendale, sia nei prodotti offerti. Tale elemento costituisce, quindi, un elemento di originalità e permette di contribuire alla comprensione delle dinamiche del settore.

Fino ad oggi, particolare attenzione è stata dedicata alle grandi imprese: tale scelta è stata giustificata sia dal fatto che queste sono state oggetto di numerosi scandali legati al mancato rispetto dei Diritti Umani e dei lavoratori e alla scarsa attenzione per gli impatti ambientali; sia dalla loro riconoscibilità e dal loro potere di influenza sui comportamenti dei diversi attori operanti lungo la filiera, fino ai consumatori finali. Si sono, così, delineati due principali linee di approfondimento del settore: da un lato, gli studi e le iniziative hanno inteso far emergere le conseguenze derivanti da comportamenti irresponsabili; dall'altro, hanno voluto approfondire le pratiche e le iniziative messe in atto dalle grandi imprese per favorire la transizione verso modelli produttivi e di consumo più sostenibili. Sebbene questi studi siano stati decisivi per incrementare l'attenzione del settore verso gli impatti sociali e ambientali connessi ai processi produttivi della moda-abbigliamento, **la scarsa attenzione dedicata alle piccole e medie imprese (PMI) limita ampiamente la comprensione** di quanto tale attenzione sia stata effettivamente recepita e trasmessa anche a quelle imprese meno conosciute, che però costituiscono, soprattutto nel nostro paese, lo zoccolo duro del comparto manifatturiero e, come tali, possono nel complesso generare rilevanti impatti sulla società e sull'ambiente.

Partendo da queste considerazioni si è voluto, quindi, approfondire come la spinta verso un maggiore impegno del settore verso la sostenibilità sia stata messa in pratica anche da attori solitamente meno considerati. Per questo, il presente lavoro si focalizza su PMI che hanno fatto della sostenibilità il fulcro della loro identità aziendale e questo **ha permesso di mettere in luce comportamenti virtuosi che sono alla base di una effettiva trasformazione sostenibile** dei processi produttivi tipici del settore. In tal senso, se le grandi imprese possono trainare le PMI aprendo la strada, condividendo risorse e spingendo la filiera ad adottare elevati standard sociali e ambientali, le PMI a loro volta possono proporre nuove soluzioni che alimentino l'innovazione, oltre che creare un sistema di relazioni che sostenga l'avanzamento dell'intero settore. Non, quindi, attori contrapposti, ma uniti e complementari nello sviluppo di modelli di business in grado di cambiare le tradizionali logiche del settore e superarne i limiti.

Come si vedrà, le realtà coinvolte e le interviste presentate hanno consentito di far emergere numerosi spunti di riflessione, grazie alla ricchezza di azioni, iniziative e proposte. Leggendo il rapporto, si noterà, anche, **la passione e la voglia di collaborare che sostiene le PMI**, che denota un reale interesse all'individuazione di nuovi percorsi di crescita e sviluppo a favore di una maggiore responsabilità e sostenibilità complessiva all'interno del settore. Ulteriore punto di attenzione è **l'impegno verso la promozione di una cultura diffusa**, in primo luogo presso i consumatori, che sono sempre più chiamati a operare scelte di acquisto consapevoli, ma anche presso istituzioni locali, imprese concorrenti e enti territoriali.





## 02. LA SOSTENIBILITÀ NEL SETTORE MODA-ABBIGLIAMENTO

La sostenibilità è diventata un tema cruciale nella gestione delle attività produttive e delle filiere, in modo particolare nel settore del tessile e della moda (Smith, 2003; Li, Chow, Choi, & Chan, 2016). Nell'ultimo decennio numerose sono state le campagne di advocacy rivolte al settore, tra le quali, ad esempio, la Detox Campaign di Greenpeace, lanciata nel 2011 e le iniziative di Fashion Revolution a partire dal 2013, che mirano a favorire un cambiamento culturale sia nei consumatori sia nelle imprese e che sostengono con forza la **necessità di un impegno diffuso da parte di tutti gli attori sociali e istituzionali**. Inoltre, famosi brand sono stati pubblicamente accusati di non pagare adeguatamente i propri dipendenti e di non garantire la sicurezza dei luoghi di lavoro, ma anche, sul fronte ambientale, di maltrattare gli animali e di danneggiare l'ambiente e gli ecosistemi (Moretto, Macchion, Lion, Caniato, Danese, & Vinelli, 2018). Da qui, molte imprese di grandi dimensioni hanno avviato azioni volte a migliorare il monitoraggio e controllo delle condizioni di lavoro presso i fornitori; successivamente, hanno avviato progetti sociali e ambientali volti a migliorare gli impatti derivanti dall'attività produttiva.

Queste dinamiche hanno determinato una accelerazione da parte del settore, al quale si richiede di introdurre con sempre maggiore urgenza dei cambiamenti per rendere i processi e le filiere sostenibili ed etiche (Turker and Altuntas, 2014; Winter and Lasch, 2016). L'urgenza è ancora più necessaria se si guardano i numeri: solo in Europa, il settore conta più di 180 mila imprese attive e registra un fatturato annuo che supera i 171 miliardi (EURATEX, 2017); nel mondo, impiega circa 75 milioni di persone. Vengono prodotti oltre 100 miliardi di vestiti all'anno, soprattutto per l'incidenza della moda low-cost, che ha portato dal 2000 al 2014 a raddoppiare la produzione di abiti a livello globale e ad aumentare il numero dei capi acquistati del 60% (McKinsey, 2017). Inoltre, la crescita rapida dei paesi emergenti come Brasile, Cina, India, Messico e Russia, ha notevolmente aggravato l'impatto negativo sull'ambiente. Lo stesso studio svela che nel 2015 l'industria della moda ha consumato circa 80 miliardi di metri cubi di acqua dolce, ha emesso oltre 1 miliardo di tonnellate di CO<sub>2</sub> ed ha prodotto 92 milioni di tonnellate di rifiuti (ibid.). I processi di conciatura, per esempio, hanno un grande impatto ambientale in termini di consumo di acqua (Masilamani, Srinivasan, Ramachandran, Gopinath, Madhan, & Saravanan, 2017), la raccolta del cotone per la produzione dei filati sfrutta le popolazioni locali nelle piantagioni (Pedersen & Andersen, 2014) e approssimativamente 8000 sostanze chimiche sono utilizzate per trasformare le materie prime in tessuti, implicando la necessità di stringenti controlli per salvaguardare la salute di consumatori, lavoratori e ambiente (Karaosman, Morales-Alonso, & Brun, 2017).

La maggior parte degli sforzi intrapresi dalle imprese e anche i maggiori contributi della letteratura ad oggi si concentrano sul raggiungimento di pratiche sostenibili in termini di impatti ambientali (ad esempio Nieminen, Linke, Tobler, & Beke, 2007; Vachon e Klassen, 2006; Zhu et al., 2007) e vi è una evidente minore produzione scientifica, nonché di pratiche messe in atto nel settore, rispetto al tema degli impatti sociali (Köksal, & Strähle, 2021). La salvaguardia ambientale è solo una faccia della medaglia e deve essere accompagnata da un concreto impegno del settore per il rispetto dei diritti fondamentali e la giusta retribuzione di tutti gli attori coinvolti nelle filiere produttive.

L'impatto sociale del settore è spesso collegato al tema del rispetto dei diritti umani e degli standard di sicurezza nei luoghi di produzione: il tema emerse in modo prepotente a causa del tragico crollo dell'edificio di nove piani Rana Plaza, a Dacca (Bangladesh) nel 2013, che provocò la morte di 1138 persone, lasciando altre 2500 persone gravemente ferite. Tale evento ha portato alla luce condizioni di lavoro insicure e ritmi insostenibili per gli operai, in cambio di compensi decisamente al di sotto del minimo sufficiente per garantire dignitose condizioni di vita. La maggioranza dei lavoratori dell'industria tessile, per l'80% donne, ricevono salari sotto il cosiddetto living wage, appunto il salario considerato minimo per poter vivere dignitosamente potendosi permettere di acquistare abbastanza cibo per sé e per la propria famiglia e altri beni di base come servizi sanitari e educazione (<https://cleanclothes.org/poverty-wages>).

Oltre a questo, i processi produttivi in particolare nell'area dell'Asia e del Pacifico si reggono spesso su dinamiche di sfruttamento che, nei casi più estremi, arrivano a prendere la forma di legami di moderna schiavitù. Nel settore viene anche fatto largo ricorso al lavoro minorile. Le condizioni di lavoro sono spesso pessime in termini di sicurezza, i lavoratori sono costretti in stabilimenti fatiscenti e soggetti al continuo rischio di infortuni. L'Ethical Fashion Report del Baptist World Aid Australia, da 6 anni monitora e valuta le imprese sulla base delle loro politiche di gestione dei diritti umani e di prevenzione dei rischi, dando un rating da A ad F a circa 480 brand. Mentre sul sito di Fashion Revolution è possibile consultare il Transparency Index Report, che valuta oltre 250 tra i maggiori brand rispetto ai livelli di disclosure e di trasparenza sulle azioni di sostenibilità socio-ambientale che intraprendono. Queste ricerche stanno contribuendo in modo preponderante a creare consapevolezza nei consumatori e sono di estrema rilevanza per porre il settore e le filiere sotto i riflettori e spingere le imprese stesse a prendere urgenti misure per garantire i diritti umani e la sostenibilità ambientale. Infatti, come si evince dall'Ethical Fashion Report del 2019, dall'anno precedente sono stati fatti significativi miglioramenti nel 80% delle aree analizzate nel report. Tra le più rilevanti: uguaglianza di genere, dove il 61% delle imprese (+22%) ha introdotto policy interne volte a promuovere eque condizioni tra uomini e donne nelle filiere; approvvigionamento responsabile, dove il 45% delle imprese (+18%) hanno introdotto delle policy per migliorare le condizioni di lavoro dei fornitori; lavoro minorile e schiavitù, dove il 35% delle imprese (+17%) ha introdotto indennizzi per

supportare bambini o individui coinvolti nel lavoro forzato nel caso venisse scoperto all'interno delle proprie supply chain e infine nell'area denominata Manufacturing Restrictive Substance List (MRSL) il 35% delle imprese (+14%) ha preso misure per verificare che i lavoratori non siano esposti a sostanze chimiche dannose per la salute o potenzialmente dannose per l'ambiente. In generale, per le imprese che sono state valutate prima e dopo il 2018, il 38% ha visto migliorare il proprio voto complessivo. Un altro segno incoraggiante di una presa di posizione da parte delle imprese è anche il numero di aziende che hanno ricevuto la certificazione B-Corp nel settore della moda, cresciuto da solo sette aziende nel 2010 a circa 200 nel 2018.

Questi dati sono risultati di ricerche che si concentrano in particolare su grandi player e brand dalle filiere decentralizzate. Questi studi riguardano le condizioni di lavoro e la gestione ambientale nelle strutture nei paesi asiatici o nei paesi in via di sviluppo, mentre risulta molto meno studiata la situazione nel nostro contesto italiano. Qui, nell'ultimo decennio, il comparto della moda sembra seguire un trend positivo, in particolare, il concetto di Made in Italy si è arricchito di valori che fanno sempre più riferimento all'ambito della responsabilità assecondando così la tendenza nella direzione dell'etica e della sostenibilità. Un esempio di questo è il Decalogo sulla Responsabilità sociale e ambientale nel settore moda promosso dalla Camera Nazionale della Moda Italiana nel 2012. L'intento del documento è quello di indicare una via tutta italiana nella direzione di una moda responsabile e sostenibile. I dieci articoli del documento, che è rivolto in prima battuta alle imprese associate, ma ha l'ambizione di coinvolgere anche le imprese del settore che contribuiscono all'eccellenza dei prodotti italiani nel mondo, sono stati redatti proprio dalle stesse imprese associate utilizzando un approccio di confronto e condivisione (Mortara & Fragapane, 2016). L'Italia è uno dei Paesi più virtuosi in tema di sostenibilità, soprattutto per i produttori di filati e tessuti. Interi distretti produttivi, da Prato a Biella, stanno adottando le linee guida del Detox protocol di Greenpeace e il ZHDC (zero discharge of hazardous chemicals), eppure ancora molto deve essere fatto e, come si evince dal decalogo, molta dell'attenzione è ancora concentrata esclusivamente sulla sostenibilità ambientale e meno su quella sociale (Köksal et al., 2017). In generale nonostante progressi significativi la transizione verso pratiche coerenti, sostenibili e rispettose dei diritti umani deve essere accelerata.

Tra le ricerche che rilevano l'esigenza di tale accelerazione c'è l'Annual Risk Assessment, 2020 della Fair Wear Foundation da cui si evince che nel nostro paese il settore è esposto a elevati rischi per i diritti umani, con particolare rilevanza per categorie vulnerabili come migranti e donne occupate nel settore della moda, spesso sottopagati, discriminati e con posizioni contrattuali non chiare o illegali. In questa transizione gioca un ruolo centrale il consumatore. Il neo-consumatore, inteso come consumatore etico o critico, che ha la possibilità di spostare gli equilibri di mercato e orientare le imprese verso scelte ambientalmente e socialmente compatibili. Il concetto è che vivere meglio, facendo scelte eco

e socio-compatibili, non deve per forza significare che non si possa conciliare col benessere edonisticamente inteso. **Il consumatore può esprimere la propria identità sociale attraverso le pratiche di consumo solidale, etico e critico.** In modo particolare sono le giovani generazioni a guidare questo trend. Nove su dieci consumatori della generazione Z hanno a cuore che i brand siano sostenibili dal punto di vista ambientale e sociale. L'inclusione dell'aspetto sociale è un punto di differenza in confronto alla generazione precedente dei millennials, che ha un focus molto più sbilanciato sulla questione ambientale. Questo cambiamento si riflette nella rilevanza anche mediatica di campagne come #metoo, #blacklivesmatter, e #timeup entrate nel linguaggio comune negli ultimi anni. In generale il fashion Sustainability Report di Heuritech (2020), riporta che sono stati generati 25 milioni di post e 4000 Hashtags su Instagram legati al sustainable fashion tra 2018 e 2020 da consumatori e influencer negli Stati Uniti e in Europa.

Questa tendenza sta portando alla luce molti **piccoli brand che nascono in contrapposizione alle logiche del fast-fashion e propongono un tipo di moda artigianale, etica e rispettosa dell'ambiente**, alla quale ci si riferisce anche con il termine di *slow fashion*. Secondo la Treccani: "locuzione coniata da Kate Fletcher nel 2007 applicando al settore moda le suggestioni del movimento slow food di Carlo Petrini, con l'idea di difendere le buone pratiche che intendono porsi come controproposta e antidoto, se non proprio in aperta opposizione, alle derive della produzione industriale. *Slow fashion* ha anche una sua precisa collocazione in opposizione a fast fashion, cioè a quel sistema produttivo e culturale che è nato dalla crisi del prêt-à-porter e dai processi di globalizzazione della moda". Secondo Vogue il futuro della moda risiede in questa tendenza e la pandemia globale di COVID-19 ha accelerato la transizione, in quanto alcune prime ricerche suggeriscono che le persone hanno avuto modo di rallentare e riflettere sulle proprie abitudini di consumo, anche in riferimento alla moda, e sull'effettiva necessità di tutti i vestiti nei nostri armadi (Vogue, (1)). Le proiezioni mostrano il mercato della moda etica in calo da \$6.35 miliardi del 2019 a \$6.14 miliardi nel 2020 ad un tasso annuo composto (CAGR) del -3.24%. La riduzione è in particolare attribuita alla recessione economica dovuta alla pandemia COVID-19, ma il mercato si stima tornerà a crescere e raggiungerà gli \$8.25 miliardi nel 2023 ad un CAGR del 10.33%. Nel 2019 i principali esportatori di prodotti di abbigliamento erano i paesi del sud est asiatico, ma sono gli Stati Uniti quelli che registrano la maggiore crescita in termini di export nel 2020 (GLOBE NEWSWIRE, (2)).

Lyst ha pubblicato nel 2020 il suo annuale report "Year in Fashion" (3), che offre numerosi insights su questo trend. Per esempio, mostra che le parole cercate sui principali motori di ricerca legate a termini della moda etica sono cresciute del 75% dall'anno precedente; "Vegan leather" ha avuto un aumento del 69% rispetto al 2019 e le ricerche per "upcycled fashion" sono cresciute del 42%. L'espressione "*slow fashion*" ha generato 90 milioni di reazioni sui social, "suggerendo l'inizio di un cambio di paradigma nei comportamenti di

acquisto". Brand indipendenti come Mother of Pearl, Ecoalf, Maggie Marilyn e altri hanno catalizzato l'attenzione dei consumatori e si sono classificati come brand da monitorare.

Come reagiscono a questi trend i consumatori italiani? Sempre secondo Lyst in Italia si è registrato un aumento del 20% delle ricerche di moda etica; in particolare sono i consumatori della Lombardia che generano i maggiori numeri, ma ancora prevale l'interesse per la sostenibilità ambientale, con il termine moda eco-friendly che raccoglie la maggior parte delle ricerche e il termine "eco fur" che appare come la principale parola chiave utilizzata, mentre le ricerche per "recycled fashion" sono aumentate del 64% negli ultimi 3 mesi del 2020. I dati, quindi, dimostrano **l'inizio di un cambio di prospettiva** per cui i consumatori diventano sempre più coscienti dell'impatto del settore della moda e sono propensi a modificare le proprie abitudini verso un consumo più responsabile e slow. Questo fenomeno emergente e la scarsità di ricerche che approfondiscono il singolo contesto italiano ha guidato la stesura di questo report. In particolare, quanto appena discusso evidenzia una mancanza di studi a livello di piccole-medie imprese e relativamente allo sviluppo di un sistema imprenditoriale di moda etica e sostenibile. Per questo, lo studio qui presentato ha voluto coinvolgere imprese di piccole dimensioni con una forte vocazione sostenibile, al fine di indagare lo stato dell'arte della filiera della moda e di comprendere i temi, comportamenti e modalità di gestione che contribuiscono a caratterizzare la produzione di abbigliamento sostenibile e etico. Grazie alle interviste condotte, è stato possibile indagare anche le barriere e le sfide che ancora limitano l'espansione del settore e che rendono difficoltosa la crescita delle piccole realtà di settore che vogliono impegnarsi nella proposta di migliori pratiche sociali e ambientali. In Italia i sistemi locali, la storia dell'industria tessile, della pelletteria e dell'abbigliamento ha avuto il suo fulcro nei distretti industriali. Questi sono stati un grande centro di relazioni tra molteplici stakeholders, tra l'industria e l'organizzazione dei lavoratori e le comunità locali. L'apertura e **l'inclusione degli stakeholders e l'organizzazione sistemica** sono essenziali per lo sviluppo di un settore che sia socialmente e ambientalmente sostenibile, dunque la tradizione culturale e l'organizzazione stessa dell'industria del Made in Italy sembra predisporre il nostro paese per questa transizione (Ricchetti & Frisa, 2011).

La presente ricerca adotta dunque una prospettiva positiva, piuttosto che una normativa, che spesso caratterizza le analisi sul settore, e vuole descrivere e portare alla luce le buone pratiche adottate dalle PMI di moda etica e sostenibile nel sistema imprenditoriale italiano per definire modelli, suggerire raccomandazioni ad altre piccole-medie imprese ma anche ai grandi player e in particolare per evidenziare quali contraddizioni e barriere esistono alla base dello sviluppo del settore e fornire implicazioni per policy e misure al settore pubblico.

Il report continua con la presentazione della metodologia di ricerca e la descrizione del campione di piccole-medie imprese considerate, presenta i risultati e conclude con implicazioni per imprese, legislatore e consumatori.

## 03. LA METODOLOGIA DI RICERCA

### IL CAMPIONE ANALIZZATO

Al fine di indagare l'impegno delle piccole imprese italiane del settore tessile-abbigliamento nella gestione degli aspetti sociali e ambientali connessi ai processi produttivi si è deciso di utilizzare una metodologia di ricerca qualitativa, che permette di approfondire quanto realizzato da ciascuna impresa coinvolta. Grazie a questa scelta, i risultati presentati di seguito sono frutto dell'analisi e **confronto di 20 casi aziendali riguardanti altrettante piccole imprese del settore moda-abbigliamento**, accomunate da una particolare propensione e sensibilità verso il tema della moda etica e/o sostenibile. Il campione così costituito ha, quindi, permesso di **meglio comprendere i fattori a favore di un diffuso impegno** nella proposta di metodi produttivi e gestionali orientati al rispetto della persona, del lavoratore e dell'ambiente; inoltre, ha **facilitato l'identificazione di spazi di miglioramento**, sulla cui base è possibile avanzare proposte per sostenere ulteriormente la transizione dell'intero settore verso una maggiore sostenibilità sociale e ambientale.

La scelta di analizzare casi di piccole imprese italiane rappresenta un elemento di novità rispetto agli studi esistenti che, come già sottolineato, si sono principalmente concentrati sull'attività di imprese di medio-grandi dimensioni, perlopiù con filiere produttive estese a livello internazionale. Il campione preso in considerazione, quindi, permette di indagare l'impegno in una proposta di abbigliamento sostenibile adottando un punto di vista diverso e originale, grazie al quale valorizzare le esperienze e le pratiche capaci di generare un impatto positivo sugli stakeholder e sull'ambiente.

La maggior parte del campione (17) è costituita da imprese giovani, alcune ancora in fase di start-up: in questi casi, l'attività produttiva scaturisce già con una forte vocazione sostenibile ed etica, che permea tutti gli aspetti connessi alla gestione dell'attività aziendale. Negli altri casi (3), invece, si tratta di realtà attive già da molti anni, che hanno però recentemente intrapreso un percorso di consolidamento o di transizione verso modelli produttivi fortemente caratterizzati da un impegno sociale e ambientale: l'osservazione ha, qui, permesso di comprendere le implicazioni di tale processo di transizione. Per quanto riguarda la distribuzione geografica delle imprese analizzate, 11 si trovano nel nord Italia e 9 nel centro-sud.

Osservando la tabella 1, si può inoltre notare come tutte le imprese del campione presentano una **mission fortemente caratterizzata da contenuti etici**, in cui l'attenzione per le condizioni di lavoro, l'inclusione, la salute e sicurezza dei lavoratori e la tutela ambientale sono il cardine della proposta di valore aziendale. Inoltre, emerge anche un **forte orientamento all'innovazione**, strettamente legata all'integrazione delle logiche di sostenibilità nella strategia e nell'operatività aziendale. Si notano, tuttavia, differenze nell'accento

posto da ciascuna impresa sui diversi aspetti sociali e ambientali: alcune sottolineano maggiormente la volontà di creare un ambiente positivo per i propri lavoratori, altre si concentrano sulla creazione di nuove opportunità per persone in difficoltà, altre ancora si focalizzano sul perseguimento di obiettivi di riduzione dell'impatto ambientale.

TABELLA 1 - PRESENTAZIONE DEL CAMPIONE

Nome	Sede	Anno di fondazione	Breve descrizione
<b>Midè Sartoria</b>	Roma (RM)	2019	Associazione multiculturale che crea opportunità di integrazione e riscatto attraverso la sartoria
<b>Manigolde</b>	Finale Emilia (MO)	2019	Sartoria sociale che dona nuova vita a tessuti e accessori destinati allo spreco
<b>Lazzari</b>	Verona (VR)	1977	Azienda familiare di produzione tessile che rispetta la tradizione e produce con attenzione e qualità artigianale esclusivamente in Italia
<b>Botanically</b>	Verona (VR)	1988	Collezione di moda etica realizzata secondo i principi del fair trade
<b>Flo concept</b>	Firenze (FI)	2010	Cooperativa sociale che promuove, attraverso il lavoro e la ricerca nel settore moda, un nuovo modello di fashion business per restituire fiducia e potenziare l'autonomia e le capacità di chi si trova in condizioni di fragilità economica, sociale o psicologica
<b>Le Tintine</b>	Seregno (MI)	2018	Brand Made in Italy che realizza collezioni di abbigliamento completamente naturale per bambini. Utilizzano tintura naturale e metodi artigianali.
<b>Rifò Lab</b>	Prato (PO)	2018	Brand Made in Italy che produce abbigliamento rigenerato con cashmere e cotone.

Nome	Sede	Anno di fondazione	Breve descrizione
<b>Botanical Baby</b>	Bari (BA)	2018	Officina artigianale che realizza collezioni di abbigliamento naturale, ispirati alla natura per bambini. Utilizza tessuti naturali e biologici.
<b>Individuals</b>	Milano (MI)	2006	Brand Made in Italy di beachwear, lingerie e abbigliamento, realizzati a km0, con metodi artigianali. Utilizza sete e materiali pregiati di scarto, disegna i modelli seguendo la tavola anatomica, dedica attenzione alla qualità e eticità del lavoro.
<b>Melidé factory</b>	Genzano (RM)	2014	Brand che promuove la moda etica, artigianale ed ecosostenibile. Lanciano il brand con le t-shirt di cotone biologico ricamate a mano, ed oggi propongono abbigliamento, scarpe, accessori e cosmetici.
<b>Kibou</b>	Trieste (TS)	2018	Brand di abbigliamento etico, prodotto con tessuti naturali e certificati.
<b>Amorissimo</b>	Milano (MI)	2014	Beachwear 100% made in Italy. Propongono una capsule di bikini eco-sostenibili, realizzati in fibra di poliestere rigenerato, per contribuire alla protezione degli oceani dalla minaccia della plastica.
<b>Good Sustainable Mood</b>	Parma (PR)	2019	Brand di moda made in Italy sostenibile, che utilizza materiali organici e processi basati sui principi della circular economy. Il modello di vendita ridisegna la relazione tra consumatore finale e filiera produttiva.
<b>ID.eight</b>	Firenze (FI)	2019	Marchio di moda Made in Italy, che realizza sneakers da materiali provenienti da scarti dell'industria alimentare e cruelty free.
<b>Repainted</b>	Roma (RM)	2015	Brand Made in Italy di beachwear e abbigliamento. Produce secondo i valori della sartorialità italiana, della ricerca artistica e della sostenibilità. In particolare utilizza un materiale innovativo ottenuto dalla rigenerazione della plastica.

Nome	Sede	Anno di fondazione	Breve descrizione
<b>Manusa</b>	Pistoia (PT)	2012	Cooperativa sociale di tipo B con laboratorio di produzione artigianale di maglieria per conto terzi. La produzione utilizza antiche tecniche manuali tipiche del territorio e materiali di scarto aziendale. Impiega persone vulnerabili, puntando alla loro inclusione sociale e lavorativa.
<b>CasaGin</b>	Sant'Angelo di Piove di Sacco (PD)	2017	Brand Made in Italy di intimo e abbigliamento naturale e sostenibile, prodotto secondo processi artigianali.
<b>Produzione Lenta</b>	Cuneo (CN)	2016	Brand di T-shirt, felpe e capi biologici e sostenibili. Si caratterizza per le grafiche realizzate da designer e l'attenzione etica alle condizioni dei lavoratori.
<b>Mermazing</b>	Cisterna di Latina (LT)	2018	Brand Made in Italy di beachwear. Utilizza un materiale innovativo ottenuto dalla rigenerazione della plastica.
<b>Par.co Fashion</b>	Bergamo (BG)	2012	Brand Made in Italy di jeans di alta qualità, prodotti all'interno di una filiera corta ed in modo sostenibile.
<b>TS Lambrugo</b>	Lambrugo (CO)	1945	Industria che svolge lavorazioni di stampa, tintoria e finissaggio su tessuti a navetta in fibre naturali, artificiali, sintetiche.

## LA METODOLOGIA DI RACCOLTA E ANALISI DEI DATI

La metodologia di ricerca si è basata sull'analisi delle informazioni disponibili pubblicamente e sulla realizzazione di alcune interviste agli imprenditori e ai manager delle imprese del campione. Purtroppo, il permanere delle restrizioni dovute alla crisi sanitaria COVID-19 ha limitato la possibilità di ulteriori approfondimenti, non permettendo di completare la raccolta dati attraverso la visita in loco. Tuttavia, grazie anche alla disponibilità delle imprese partecipanti allo studio, è stato possibile realizzare interviste ampie e approfondite, che si sono svolte nel periodo ottobre-novembre 2020 attraverso telefonate o videochiamate. Al fine di ridurre eventuali rischi di soggettività da parte dei ricercatori, quasi tutte le interviste sono state condotte da due ricercatori e sono state registrate e trascritte per permettere la successiva analisi ed evitare di perdere informazioni utili.

Il protocollo di ricerca prevedeva una traccia di domande semi-strutturate, integrate, quando necessario, in base al contesto di ciascuna impresa. In questo modo è stato possibile definire una base di dati e informazioni comune a tutte le imprese considerate, lasciando allo stesso tempo spazio per eventuali approfondimenti specifici. Le domande si sono articolate attorno ai seguenti aspetti: le pratiche messe in atto per garantire il rispetto delle persone e dell'ambiente, la gestione dei rapporti con i diversi stakeholder e il territorio, la presenza di barriere e difficoltà nel definire politiche e pratiche di gestione responsabile dell'attività aziendale.

Le interviste così condotte sono state poi analizzate in tre fasi. Nella prima fase i ricercatori, in modo separato ed autonomo, hanno studiato dettagliatamente le interviste con l'obiettivo di estrarre i fattori significativi ai fini dell'obiettivo della ricerca. L'analisi indipendente da parte di ciascun ricercatore è utile da un lato, per identificare il maggior numero di elementi rilevanti, dall'altro per evitare possibili distorsioni legate all'interpretazione soggettiva delle informazioni raccolte. Nella seconda fase si è proceduto a confrontare i fattori rilevati e ad aggregarli in macro-temi, con l'obiettivo di identificare gli elementi simili e le differenze tra i diversi casi aziendali analizzati: questo processo ha consentito di comprendere le dinamiche sottese allo sviluppo di modelli produttivi orientati alla sostenibilità. Infine, i risultati (individuazione dei fattori significativi dei macro-temi) sono stati concettualizzati sulla base di una classificazione per stakeholder. A questa è stata aggiunta una categoria relativa ai "fattori ostacolanti", che evidenzia le barriere affrontate dalle imprese del campione. I risultati dell'analisi sono sintetizzati in Tabella 2. Il prossimo paragrafo elabora i risultati presentati sinteticamente nella tabella.

TABELLA 2 - MACRO-TEMI E STAKEHOLDERS

Macro-temi	Stakeholders				
	Fornitori	Clienti	Dipendenti	Comunità	Fattori ostacolanti
<b>1. Trasparenza e Comunicazione</b>	Utilizzo di sistemi di certificazione;  Trasparenza nei rapporti con i fornitori.	Gestione dei rischi associati alla comunicazione della sostenibilità.	Trasparenza circa le condizioni di lavoro.		
<b>2. Eticità nelle relazioni con gli stakeholders</b>	Costruzione di filiere corte;  Gestione degli ordini ai fornitori.		Inclusione lavorativa di categorie svantaggiate;  Sostegno all'integrazione lavorativa delle donne.		
<b>3. Centralità della cultura e valori aziendali</b>	Conoscenza diretta, controllo e monitoraggio degli attori coinvolti nella filiera.	Diffusione di una cultura orientata all'acquisto responsabile e consapevole.	Selezione di collaboratori che condividano autenticamente i valori aziendali.	Educazione della società a uno stile di vita sostenibile.	
<b>4. Valorizzazione della tradizione e delle esperienze esistenti</b>	Costruzione di filiere corte;  Valorizzazione del tessuto imprenditoriale locale.			Valorizzazione del tessuto imprenditoriale locale;  Sostegno a campagne sociali.	
<b>5. Necessità di un cambiamento sistemico</b>	"Anelli mancanti" della filiera.			Sostegno a campagne sociali.	Mancanza di supporto istituzionale;  Necessità di maggiore collaborazione con le grandi aziende.

## 04. I RISULTATI DELLA RICERCA

La ricerca condotta ha approfondito i comportamenti virtuosi e le modalità di gestione di PMI italiane impegnate nella produzione di abbigliamento sostenibile e nella diffusione di una cultura di acquisto e consumo responsabile. In particolare, le interviste condotte hanno fatto emergere alcuni aspetti ritenuti particolarmente critici dagli imprenditori e manager coinvolti, permettendo di identificare sia alcuni punti di attenzione di cui tenere conto per comprendere e valutare correttamente le dinamiche sottese alla gestione di processi produttivi sostenibili nel settore moda; sia alcune pratiche utili per favorire il miglioramento degli impatti sociali e ambientali lungo i processi produttivi.

L'analisi attuata ha consentito anche di approfondire la comprensione della complessità legata all'integrazione della sostenibilità nella gestione di imprese di abbigliamento, al fine di aumentare la consapevolezza e la conoscenza di imprenditori, manager e consumatori attorno a tale tematica. Come si leggerà nei paragrafi seguenti, infatti, un reale miglioramento delle modalità di lavoro e delle relative ricadute sociali e ambientali all'interno del settore è possibile solo attraverso il coinvolgimento attivo di tutti gli attori che, a vario titolo, operano lungo la filiera produttiva: senza questo, infatti, tutti gli sforzi rimarrebbero isolati o parziali, lasciando quindi spazio a comportamenti irresponsabili o, comunque, scarsamente orientati a favorire un processo di miglioramento continuo e di generazione di valore condiviso.

L'osservazione delle realtà che hanno aderito al progetto ha portato a identificare cinque principali temi rilevanti, che saranno approfonditi nei paragrafi seguenti:

- la gestione della catena di fornitura;
- la relazione con i clienti;
- la responsabilità verso dipendenti e collaboratori;
- l'impegno verso la comunità;
- i fattori ostacolanti.

### LA GESTIONE DELLA CATENA DI FORNITURA

La gestione della filiera produttiva nel settore della moda è un tema ampiamente discusso e la sua centralità nella promozione di un approccio sostenibile ai processi produttivi è stata confermata sia dagli studi esistenti, sia dalle esperienze aziendali. Le interviste incluse nel presente lavoro hanno sottolineato come, anche per realtà più piccole, saper gestire la filiera produttiva ponendo attenzione agli aspetti sociali e ambientali sia il primo pilastro per garantire il rispetto delle condizioni di vita e lavoro dei dipendenti lungo i processi produttivi e per poter vendere capi realizzati nel rispetto della comunità e dell'ambiente all'interno dei quali si svolge l'attività aziendale. Le interviste hanno portato

alla luce diversi fattori che le PMI intervistate ritengono fondamentali per costruire una filiera sostenibile e per i quali una dimensione organizzativa più ridotta rappresenta un vantaggio rispetto alle imprese più grandi. In particolare:

- la conoscenza diretta, il controllo e il monitoraggio degli attori coinvolti;
- l'utilizzo di sistemi di certificazione esterni;
- la costruzione di filiere corte;
- la trasparenza nei rapporti con i fornitori;
- la gestione degli ordini ai fornitori;
- gli "anelli mancanti" della filiera.

### Conoscenza diretta e controllo degli attori coinvolti

Le PMI coinvolte nello studio hanno più volte sottolineato come avere il controllo dell'intera filiera produttiva sia estremamente complicato e, spesso, quasi impossibile a causa dell'estensione globale dei processi produttivi, delle diverse condizioni di vita e lavoro nei diversi Paesi, della difficoltà di disporre di informazioni certe, complete e affidabili. Se questo è vero per le grandi imprese multinazionali, che dispongono di maggiori risorse e di una superiore capacità di controllo e influenza, è facile comprendere come sia ancora più complesso per le imprese di minori dimensioni. Le interviste, infatti, hanno fatto emergere diversi problemi e limiti; tuttavia, hanno anche permesso di comprendere quanto **sia importante dedicare tempo e risorse all'attività di ricerca, selezione e controllo dei fornitori**: per la maggior parte degli intervistati, infatti, non è sufficiente affidarsi alle informazioni disponibili o al possesso di certificazioni, ma serve avere una conoscenza diretta di quanto avviene presso il fornitore.



*"La ricerca di sartorie italiane, di laboratori con delle sarte che facciano questo mestiere con passione, da tempo, non è cosa così scontata. Quando abbiamo iniziato ci sono pervenute delle richieste di laboratori che lavoravano in condizioni – diciamo – non proprio di Fair Trade. Naturalmente i prezzi si abbassavano drasticamente ma lavoravano in condizioni non proprio consone. Se vuoi essere competitivo e produrre un costume a poco prezzo è la soluzione che fa per te, ma per noi non era quello che volevamo. Quindi abbiamo cercato e ricercato tanto, che non è una pratica semplice se sei una piccola azienda, abbiamo girato tanto. È un processo che non smette mai, non è mai un solo laboratorio, cerchiamo sempre di diversificare e di instaurare un rapporto con le persone che lavorano con noi che sia più umano possibile, ci confrontiamo, ci incontriamo spesso, vediamo dove vengono prodotti i nostri costumi. È una filiera corta e molto controllata. Lavoriamo con il 99% di donne, è bello e stimolante, soprattutto adesso che siamo ritornate nel Lazio, vicino casa nostra".*

Questa pratica, come evidenziato, non si limita alla fase di identificazione e selezione del fornitore, ma deve essere continuativa, sia per un'esigenza di controllo delle condizioni di lavoro, sia per **costruire relazioni di fiducia con i fornitori**. Inoltre, permette di garantire il **costante allineamento con i valori e gli standard sociali e ambientali aziendali**, a favore anche di una maggiore integrazione strategica e gestionale. Altre realtà hanno sottolineato come un approccio di questo tipo richieda tempi talvolta molto lunghi e, soprattutto, grande attenzione nella valutazione delle alternative disponibili.

*"Noi ci abbiamo messo 2-3 anni a trovare dei fornitori sostanzialmente sostenibili e loro a loro volta ci hanno messo del tempo per trovare la materia prima...la sensibilità del mondo non era così alta. Noi abbiamo fatto tanta ricerca, perché si fa presto a ricevere offerte corroboranti sulla sostenibilità ed è difficile capire quali sono le reali modalità di lavoro".*



Anche in questo caso, l'intervista ha permesso di comprendere quanto sia delicata la scelta di fornitori realmente sostenibili, dal momento che spesso alle dichiarazioni non corrispondono comportamenti effettivamente rispettosi degli standard sociali e ambientali. A questo si **aggiunge la mancanza di una cultura imprenditoriale e manageriale diffusa attorno al rispetto dei diritti dell'uomo e del lavoratore e alla tutela ambientale**, soprattutto nel settore considerato: per quanto il livello di consapevolezza attorno alle criticità connesse ai processi produttivi dell'abbigliamento sia ormai elevata, è ancora presente una evidente **discrepanza tra quanto dichiarato e quanto effettivamente attuato** dalle imprese, che rende ancora più necessario stabilire una relazione diretta con il fornitore.

Questo approccio è applicabile anche a filiere che si estendono in contesti più fragili dal punto di vista della tutela delle condizioni di lavoro: è proprio in questi contesti che si collocano molte fasi dei processi produttivi del settore abbigliamento, che, quindi, incidono in modo rilevante sulla possibilità di garantire elevati livelli di tutela sociale.



*"Le tessiture di cotone sono in Bangladesh, i nostri prodotti sono marchiati come Proudly Made in Bangladesh, proprio perché questo marchio è voluto dai lavoratori. Si produce in Bangladesh ma in fabbriche che lavorano con criteri europei per il rispetto delle persone, per i salari, in un paese dove la tutela dei lavoratori non è sempre garantita, però abbiamo scelto dei fornitori che lo fanno".*

## L'utilizzo di sistemi di certificazione

La produzione di abbigliamento necessita di materie prime e risorse che spesso provengono da Paesi geograficamente lontani, costringendo l'impresa a estendere il proprio network di relazioni.

*"La filiera parte da lontano, perché il cotone non viene coltivato in Italia e non viene praticamente coltivato in Europa, quindi è una filiera che parte dall'India o da altri Paesi in via di Sviluppo".*



Questa situazione costituisce un rischio per imprese che si caratterizzano per un approccio integralmente sostenibile, dal momento che, come già accennato precedentemente, riduce la possibilità di controllo diretto del fornitore e delle condizioni di lavoro. Le imprese devono così **affidarsi a sistemi esterni, spesso rappresentati da certificazioni o standard internazionali**: dalle interviste emerge, tuttavia, come nella PMI questo venga comunque percepito come **un approccio limitato, in quanto non consente la conoscenza diretta da parte dell'imprenditore o del manager** che, come si è visto nel paragrafo precedente, è considerato un fattore fondamentale per garantire il rispetto delle condizioni di lavoro e, quindi, la sostenibilità dell'attività aziendale.

Dal punto di vista sociale, le PMI coinvolte nello studio tendono a affidarsi alle reti del commercio equo e solidale, attraverso le quali costruiscono filiere produttive basate sul rispetto di valori e principi sociali e ambientali condivisi, che promuovono il rispetto di condizioni di lavoro eque e la tutela ambientale. In questo modo, l'impresa viene sgravata dai costi associati al controllo diretto, beneficia di una certificazione esterna e partecipa a un network di organizzazioni impegnate nello sviluppo di tali temi.



*"I nostri partner sono tutti all'interno della rete equosolidale e sono tutti allineati alla mission della nostra attività, quindi impegnati nell'assoluto rispetto di condizioni di salute, vita, non accettazione di lavoro minorile e parità di genere e attenzione a tutti gli aspetti di non disuguaglianza o discriminazione razziale e religiosa. Sono regole insite nel nostro DNA e sono date per scontate cosa che invece non è così nel mercato tradizionale".*

In altri casi, le imprese ricorrono a materie prime provenienti da coltivazioni biologiche: anche in questo caso, la PMI può fare affidamento sul supporto di organizzazioni dedicate, che garantiscono il rispetto di elevati standard sociali e ambientali.

*“Le piantagioni di cotone sono BIO. Con il duplice vantaggio: oltre ad avere una qualità migliore, ha un consumo minore di acqua, un minore impatto sul suolo e soprattutto le sementi BIO non sono sementi sterili al contrario di quelle OGM. Quindi svincolano i coltivatori dal rapporto di dipendenza con le multinazionali che acquistano il cotone e sono poi quelle che vendono le sementi e quindi li rendono più liberi, si libera da una forma di dipendenza che può arrivare allo schiavismo. In questo campo la sostenibilità dal punto di vista naturale va a incrociare quella umana”.*



Elemento caratterizzante che emerge dalle interviste è come le PMI coinvolte nello studio decidano di **affidarsi a sistemi esterni solo dopo aver verificato l'allineamento con la cultura e i valori aziendali**. L'obiettivo principale, quindi, non è il potersi avvalere di una certificazione da proporre al mercato, quanto piuttosto la possibilità di disporre di conoscenze e strumenti di organizzazioni terze grazie alle quali sopperire alla mancanza di risorse proprie. In tal senso, gli standard e le certificazioni sono adottati come strumenti di gestione interna, prima ancora che di comunicazione verso l'esterno.

Alcuni intervistati evidenziano dei limiti associati all'adozione di alcuni standard e certificazioni, principalmente legati alla difficoltà di coprire con un solo strumento l'intero processo produttivo.



*“In alcuni casi manca un anello importante della catena, tipicamente è quello relativo a chi raccoglie e chi fila il cotone ad esempio. Infatti, anche se il cotone è certificato come ecosostenibile e rispettoso dell'ambiente, non sempre la certificazione riguarda anche le fasi all'origine del processo e, quindi, le condizioni di chi raccoglie e fila”.*

Ciò rende più complessa la gestione della filiera e il controllo delle condizioni di lavoro, perché comporta sia l'utilizzo di una molteplicità di strumenti, sia il coinvolgimento di un più ampio numero di attori nello svolgimento delle attività di monitoraggio e verifica, oltre a un incremento dei costi associati all'attività di valutazione e controllo dei fornitori.

## La costruzione di filiere corte

Un altro elemento caratterizzante le PMI del settore abbigliamento sostenibile è la volontà di costruire filiere corte. Come accennato nel paragrafo precedente, talvolta questo non è possibile soprattutto in relazione all'approvvigionamento delle materie prime; tuttavia, in molti casi gli intervistati hanno evidenziato come **riuscire a individuare fornitori prossimi all'impresa sia facilitante per stabilire rapporti di fiducia e collaborativi grazie ai quali intraprendere un percorso di miglioramento continuo**.

*“Dopo tante ricerche ho trovato proprio dietro casa, quindi a km 0 – che è una cosa che mi piace sottolineare – le aziende che ci hanno supportato in questo progetto e che già iniziavano ad essere aperte rispetto a quello che è il mondo dell'abbigliamento sostenibile che parte dalla produzione dei tessuti, fino ad arrivare alla confezione, al packaging e al cliente finale”.*



Da questo punto di vista, un'impresa di piccole dimensioni gode di un vantaggio, derivante dal minor numero di attori coinvolti nella filiera produttiva e dalla conseguente possibilità di poterli visitare tutti con maggiore frequenza.



*“Bisogna stare attenti quando si parla di sostenibilità, perché se utilizzo un tessuto che è rigenerato ma poi lo faccio fare a mano in un Paese in via di sviluppo senza tutele e quant'altro... deve esserci un percorso trasparente a 360 gradi, se parliamo di artigianato italiano sostenibile (...) ovviamente finché parliamo di aziende medio piccole è più facile controllare il percorso della filiera, quindi io personalmente vado nei laboratori, io personalmente disegno le stampe, io vedo come vengono tagliati tutti i capi a mano uno per uno, fino al confezionamento e alla distribuzione. C'è un controllo diretto e costante”.*

Il coinvolgimento e la collaborazione con fornitori operanti nella stessa area geografica o in aree vicine, quindi, **riduce la complessità associata alle attività di controllo delle condizioni di lavoro e contribuisce a generare valore per la comunità e il territorio** di riferimento in cui le PMI sono radicate. Questi due elementi sono ugualmente rilevanti agli occhi degli imprenditori e manager delle PMI intervistate, in quanto concorrono a definire l'impatto sociale derivante dall'attività aziendale e, in questo modo, ad affermare l'identità stessa del brand e dell'organizzazione.

In molti casi, la scelta di costruire una filiera corta **limita le opportunità disponibili**, in quanto potrebbe non essere facile individuare fornitori localizzati in aree sufficientemente vicine all'impresa. Lo studio ha evidenziato, infatti, l'importanza della motivazione e della cultura di imprenditori e manager per sostenere questa decisione.

*"Nella scelta dei fornitori di base il criterio è stata la vicinanza che sembra semplice ma riuscire a creare una supply chain per il jeans che è un capo molto difficile da realizzare, serve tantissima capacità sia artigianale e manuale, macchine da cucire specifiche, una lavanderia che sappia come trattarlo e siamo riusciti ad agganciare un'azienda che utilizza il laser per personalizzare il jeans. Quindi questo è stato il criterio: una catena locale corta. Si trovano tutti a massimo 40 km in alcuni paesi riusciamo a fare più di uno step ed è un controllo estremamente efficace... non è stato facile e c'è una costante ricerca per cercare di alzare sempre l'asticella della sostenibilità... a lungo termine vorremmo creare una partnership molto forte (magari grazie ad investimenti) per renderli il più sostenibili possibile: energia pulita, incentivare i benefit dei dipendenti, l'impiego di donne...rendere la filiera sempre più virtuosa...il sogno sarebbe quello avere una supply chain ottima".*



In altri casi, le interviste hanno permesso di comprendere come, pur volendo ricorrere a filiere corte, alcune PMI abbiano dovuto rinunciare a causa della mancanza di fornitori disponibili, per tipologia di produzione o perché non allineati alla cultura e ai valori aziendali.



*"In Italia non ci sono fornitori di tessuti naturali biologici e men che meno con le fantasie ispirate alla natura che io cerco, perché parte del mio brand. Questo perché c'è ancora poca sensibilità e poca richiesta e perché sono tessuti che hanno più costi".*

*"Sul mercato ad oggi è difficile trovare dei laboratori che lavorino con certi tessuti, certe finiture e certe tinture. Adesso tutti i laboratori hanno a che fare con qualcosa di sostenibile. La difficoltà sta nel cercare e trovare dei laboratori che lavorino in questo senso in maniera sostanziale".*

Questi risultati evidenziano come **il percorso verso un impegno diffuso da parte delle imprese del settore sia ancora lungo e necessiti di interventi che sostengano il radicamento di una cultura orientata al rispetto dei diritti e dell'ambiente e favoriscano l'acquisizione di conoscenze e capacità per tradurla in politiche e azioni concrete**. L'incremento del numero di PMI operanti in settore collegati a quello dell'abbigliamento e fondate sui

principi della sostenibilità, infatti, è cruciale per consentire lo sviluppo di filiere locali e per promuovere l'impegno di imprese ad oggi scarsamente attente e impegnate nell'effettivo controllo delle condizioni di lavoro.

### **La trasparenza nei rapporti con i fornitori**

Un fattore fondamentale per la promozione di comportamenti responsabili lungo la catena di fornitura è legato alla trasparenza nei rapporti con i fornitori, che viene declinata secondo diverse accezioni nelle diverse realtà, ma che sempre identifica la **volontà di costruire relazioni collaborative in cui conoscenze, idee, valori e principi siano messi a fattor comune**. Accanto a ciò, la trasparenza nei confronti dei fornitori è considerata come la colonna portante dei rapporti lungo la filiera, senza la quale non sarebbe possibile una reale integrazione dei valori e dei principi di riferimento.

Alcune imprese intervistate declinano la trasparenza nei rapporti, in primo luogo, come la condivisione della cultura che guida l'attività aziendale, al fine di garantire un allineamento tra gli obiettivi di tutti gli attori coinvolti. Tale obiettivo, quindi, non è perseguito e raggiunto solo attraverso la verifica e il monitoraggio degli standard sociali e ambientali presso il fornitore, ma è ricercato proprio nell'identità stessa dell'impresa con cui la PMI decide di collaborare.

*"La nostra scelta è di puntare su aziende che condividano il nostro stesso pensiero e le cui persone siano come noi. Per ottenere questo, oggi cerchiamo di garantire trasparenza verso tutte le aziende con cui collaboriamo e con cui ci troviamo bene".*



*"mentre per la parte del biologico i prodotti sono certificati principalmente con il marchio GOTS, dalla parte dei lavoratori il certificato è quello della fair wear foundation quindi noi seguiamo solo fornitori che abbiano entrambi questi marchi o comunque marchi affini o superiori. La nostra produzione prosegue poi con gli artigiani locali, qui in provincia di Cuneo, dove siamo noi e sono principalmente tre: una serigrafia, un ricamificio e una sarta e poi per il resto è organizzato tutto con lavoro in smartworking, ci sono vari grafici che collaborano e ognuno viene pagato secondo il successo della sua grafica. Paghiamo di più a fine anno a seconda di come è andata. Quindi anche tutti i creativi sono molto coinvolti perché fanno parte del progetto sia nel promuoverlo che nel dividerne i successi."*

Ancora, la trasparenza lungo la catena di fornitura diventa anche occasione di creazione di valore per il cliente: senza la possibilità di poter assicurare che tutti gli attori coinvolti nei processi produttivi condividano la stessa attenzione alle condizioni di lavoro non sa-

rebbe possibile trasmettere al cliente il valore aggiunto del capo di abbigliamento offerto. Per questo motivo, le imprese intervistate individuano nella condivisione reciproca di informazioni, valori e obiettivi un nodo cruciale per costruire filiere produttive sostenibili e per facilitare l'allineamento attorno a valori e principi orientati alla tutela della persona e dell'ambiente.



*“C'è proprio un'atmosfera familiare, per esempio il laboratorio che confeziona il nostro intimo o i calzini o i costumi, sono aziende familiari per cui il rapporto che c'è tra noi e loro e loro e i loro dipendenti è veramente molto colloquiale, diretto, trasparente e io non mi immagino di riuscire a lavorare in maniera diversa da questa. Se è quello che vogliamo trasmettere al cliente, deve permeare tutti gli aspetti dell'attività. Avviene attraverso la sincerità e la condivisione di un obiettivo e dalla scelta di partner che condividano con noi la nostra stessa etica e i nostri stessi valori”.*

È importante sottolineare come questo approccio sia fortemente influenzato dalla dimensione medio-piccola delle imprese intervistate, che consente di potersi affidare anche a rapporti di conoscenza informale, molto più difficile, invece, per imprese di grandi dimensioni. Tuttavia, ciò che risulta interessante è **l'importanza attribuita alla condivisione con i fornitori, in una logica altamente collaborativa di crescita parallela e reciproca**. In alcuni casi, le imprese intervistate ricercano la trasparenza lungo la filiera produttiva anche rispetto alla dimensione economica, con il duplice obiettivo di pianificare al meglio l'attività produttiva e garantire equità di trattamento.

*“Abbiamo un rapporto che dura da 13 anni, ha delle basi solide e positive, per entrambi. Facciamo una contrattazione del lavoro che nasce fianco a fianco puntando alla sostenibilità economica, sapendo io cucire, si parla degli stessi parametri, si misurano i minuti, si vede insieme qual è la catena del valore. Per fare questo discorso bisogna essere chiari sui margini: io a loro dico quanto guadagno io sul prezzo di vendita...qui non c'è un ricatto del compratore che dice questo è il prezzo. Penso che la trasparenza anche su questi aspetti sia necessaria”.*



Per la realtà nell'equosolidale e con fornitori in Paesi in via di sviluppo si accompagnano i piccoli fornitori nella crescita al fine di poterne trarre reciproco vantaggio e impostare relazioni professionali etiche e durature.



*“Ci sono state tantissime trasformazioni nel contesto in cui vivono e la realtà sociale in cui lavorano, le persone sono fortemente cambiate, perché l'ambiente con cui vivono è cambiata, le relazioni con la parte del mondo più sviluppato li hanno aiutati a crescere. All'inizio loro mandavano prodotti così, quello che avevano senza aver una capacità di indirizzare la produzione o di fare formazione a loro volta, avendola invece ricevuta e avendo più possibilità economica hanno avuto la possibilità di viaggiare, noi li abbiamo accolti tante volte in Italia, li abbiamo portati a vedere fiere e negozi hanno avuto l'opportunità di vedere altre cose aprire i loro orizzonti, ti dirò che all'inizio eravamo delle realtà molto piccole e molto spesso li accoglievamo in casa nostra, come noi quando andiamo a visitare loro a volte siamo ancora ospitati nelle loro case se hanno la possibilità o la volontà di farlo, anche se a volte non sono così facili le situazioni. Loro sono cresciuti molto e anche il contesto, per esempio il designer adesso è una figura che possono reperire localmente, in india per esempio ci sono delle scuole molto avanzate e anche le loro realtà da piccole realtà sono diventate piccole imprese”.*

Risulta evidente, quindi, come la promozione di migliori condizioni di lavoro passi anche attraverso **l'attenzione alla creazione di condizioni economiche volte a generare valore condiviso e distribuito lungo la filiera**: un approccio gestionale realmente orientato alla responsabilità e sostenibilità, quindi, deve perseguire l'integrazione delle dimensioni economiche, sociali e ambientali. La tutela delle condizioni di lavoro, infatti, è strettamente legata a tutte e tre le dimensioni, come rilevato dalle interviste realizzate: pertanto, **favorire la trasparenza e la condivisione di informazioni e conoscenze supporta la migliore conoscenza delle dinamiche lungo la filiera produttiva**, consentendo di rilevare le attività più rischiose o critiche e facilitando l'individuazione di soluzioni condivise e effettivamente realizzabili con il coinvolgimento diretto dei fornitori.

### **La gestione degli ordini ai fornitori**

La gestione degli ordini ha un ruolo cruciale nel determinare le condizioni di lavoro presso i fornitori, dal momento che incide sui tempi e ritmi delle lavorazioni, ma anche sul personale necessario e sulla qualità delle operazioni svolte. **La richiesta di evadere ordini che saturano la capacità produttiva del fornitore, così come l'aumento improvviso di richieste da parte dell'impresa, possono provocare dei disequilibri organizzativi e determinare, quindi, un peggioramento delle condizioni di lavoro**. Il tema trova riscontro nella letteratura esistente, soprattutto in relazione alle filiere produttive delle grandi imprese multinazionali che si estendono in contesti fragili e che includono fornitori piccoli, con

scarso potere contrattuale e un equilibrio economico precario. Tuttavia, le imprese intervistate hanno rilevato come sia importante saper gestire e programmare gli ordini anche per catene di fornitura più corte e stabili, sottolineando come anche in questi casi eventuali sovraccarichi produttivi possano obbligare il fornitore a rivedere l'organizzazione dei propri processi produttivi per rispondere alle richieste e non perdere il cliente.



*“Tutte le aziende con cui scegliamo di collaborare, sono tutte aziende che lavorano seguendo dei canoni di eticità ci sentiamo costantemente con loro anche per monitorare come si comportano con i loro dipendenti. Ma in primo luogo abbiamo anche noi una responsabilità e moderiamo gli ordini in modo tale da non sovraccaricare. Lavoriamo con i nostri artigiani pagandoli nella maggior parte dei casi in anticipo, non facciamo mai ritardi nei pagamenti perché anche questo è un grosso problema, cioè il problema della liquidità, della trasparenza reciproca tra chi lavora”.*

In casi particolarmente virtuosi e attenti alle condizioni di lavoro lungo la filiera, la gestione degli ordini viene modificata per mitigare gli effetti della stagionalità della produzione.

*“Una cosa che facciamo sempre è di fermare le vendite l'8 dicembre, tutti gli anni non andiamo mai troppo vicini al Natale perché abbiamo visto che si creano dei ritmi di lavoro troppo pesanti, vediamo la Vigilia di Natale questi corrieri che girano come dei matti per fare le ultime consegne quindi noi stoppiamo e comunichiamo a tutti i clienti che noi dall'8 dicembre consegniamo a gennaio. Così riusciamo ad avere una produzione nelle ultime settimane che cresce ma riusciamo a esaudire tutti gli ordini senza che se ne accumulino troppi e senza tenere la gente a lavorare di notte per completarli tutti. Il pubblico ha recepito molto bene questa cosa, anticipando gli ordini di Natale, stiamo vedendo che già in questo periodo sono già più del solito perché sanno che poi dall'8 non possono più farli. Chiaramente c'è una perdita ma preferiamo agire in questo modo”.*



Interventi di questo tipo, tuttavia, richiedono il **ripensamento complessivo dell'attività aziendale**: in entrambi i casi citati si evince che rivedere la programmazione degli ordini per garantire maggiore stabilità e migliori condizioni al fornitore può andare contro le logiche tradizionali del settore e, quindi, incidere sul **comportamento dei clienti**. L'attività di educazione e sensibilizzazione rivolta a questi ultimi diventa un fattore cruciale, in quanto è fondamentale che essi percepiscano il valore di tale scelta e l'impatto sociale positivo che da essa si può generare. Se nel caso delle PMI intervistate questo è possibile grazie a una maggiore vicinanza e un migliore allineamento di valori e principi tra impresa e

cliente finale, in altri casi cambiamenti nella gestione degli ordini possono determinare l'insorgere di problemi, in quanto il cliente potrebbe non avere adeguata comprensione delle motivazioni di fondo e potrebbe non comprendere appieno i benefici associati. In tal caso, quindi, la scelta di programmare diversamente l'attività potrebbe tradursi in minori vendite con conseguenze negative sull'equilibrio economico delle imprese coinvolte nei processi produttivi. Tali osservazioni rendono evidente che la **creazione di una cultura del consumatore orientata alla sostenibilità sia fondamentale per accompagnare il cambiamento del settore verso pratiche responsabili**.

Accanto all'attenzione alla gestione degli ordini orientata a ridurre picchi legati alla stagionalità oppure a evitare situazioni di particolare stress produttivo, le interviste hanno posto l'accento anche sull'importanza della **corretta gestione del rapporto contrattuale ed economico nello sviluppo di una filiera produttiva equa e sostenibile**. Il mancato rispetto delle condizioni contrattuali – complessivamente o di una sua parte – comporta conseguenze dirette sulle imprese coinvolte. Una volta stabilito e accettato il contratto, le imprese danno avvio alle operazioni volte a portare avanti l'accordo – tra queste, la programmazione dell'attività di produzione, l'acquisto dei materiali necessari, l'organizzazione delle persone – e la modifica delle condizioni può determinare blocchi di produzione, modifiche nell'organizzazione degli orari di lavoro, ridimensionamenti nell'organico personale, perdita di risorse e fattori produttivi. Si può dire, in tal senso, che il rispetto delle condizioni contrattuali si pone come il primo passo per la corretta impostazione del rapporto impresa-fornitore.



*“Lavoriamo con largo anticipo e questa è un po' la nostra difficoltà, non siamo mai state nelle dinamiche del fast fashion, non le condividiamo ma per noi è anche impossibile tecnicamente. Lavoriamo con i nostri partner un anno e mezzo prima anche due, perché loro sono delle realtà artigianali non industriali e hanno dei tempi di produzione elevati, poi c'è la tematica delle spedizioni che soltanto questa avviene via nave e richiede 2 mesi di tempo. Iniziando così in anticipo è difficile avere la visione di cosa saranno le tematiche in termini di colore e modellistica, per questo cerchiamo di costruire dei modelli che sono più senza tempo ma legati a un'esigenza di vestibilità e comodità per diverse occasioni. Anche tutta la discussione che c'è stata recentemente che ha investito molto i grandi marchi sul fatto di dover dare un rallentamento, di rallentare la moda, di non avere più quella moda mordi e fuggi per noi erano tutte tematiche superate da tempo, per noi non è mai stato questo l'argomento, non solo per problematiche tecniche ma perché abbiamo sempre puntato a una moda etica”.*

In tutto questo, l'aspetto economico rappresenta l'elemento regolatore per eccellenza, in quanto si definisce come il riconoscimento e la valorizzazione del lavoro svolto e come

determinante della capacità di generare ricavi almeno sufficienti per ricoprire i costi necessari alla produzione. La definizione del prezzo è tra le condizioni più importanti per consentire il raggiungimento dell'equilibrio economico dell'impresa. Al contrario, prezzi non adeguati determinano necessariamente impatti negativi, in quanto riducono la capacità dell'impresa di retribuire adeguatamente le risorse coinvolte, tra cui anche – e, talvolta soprattutto – il lavoro di dipendenti e collaboratori.

Le imprese coinvolte nel progetto hanno dimostrato un'elevata attenzione a questo aspetto e una particolare comprensione dell'impatto che comportamenti non rispettosi degli aspetti contrattuali e della dimensione economica possono comportare sulle condizioni del fornitore, anche e soprattutto in situazioni di criticità eccezionale, e come la crisi legata alla pandemia di COVID-19.

*"I nostri partner sono tutti all'interno della rete equosolidale. Come abbiamo visto durante il lockdown le aziende hanno cancellato gli ordini ai propri fornitori, noi con fatica abbiamo mantenuto e fatto una serie di aggiustamenti per non cancellare nessun ordine".*



*"Non facciamo come nel mercato tradizionale una gara prezzi tra i produttori ma cerchiamo insieme una soluzione tecnica possibile a un prezzo che per noi serve per riuscire a vendere quel prodotto"*

*"C'è un rispetto massimo per i fornitori. Una grande lezione che ha dato la pandemia è che alcuni grandi brand, che potrebbero anche permetterselo, hanno immediatamente bloccato i pagamenti. Questo per noi non potrebbe mai succedere. Non cerchiamo di strappare il prezzo, non ci sono minacce o giochi di potere. La nostra filiera è corta e composta per lo più da piccole imprese, per cui dobbiamo trattarla bene per evitare che subisca danni".*

Come si evince dalle citazioni, la consapevolezza dell'importanza del rispetto delle condizioni economiche come pilastro alla base della definizione di una filiera produttiva – e, più in generale, di un business – sostenibile ha portato le imprese del campione a mettere in atto comportamenti collaborativi anche per quanto riguarda la definizione del prezzo, evitando di far leva sul potere contrattuale.

## L' "anello mancante" della filiera

Per quanto le imprese intervistate abbiamo evidenziato un'elevata capacità di costruire filiere produttive basate sul rispetto di valori e standard sociali e ambientali, permangono alcune lacune che ad oggi è ancora difficile colmare. In molti casi, infatti, è emersa una certa difficoltà in relazione all'aspetto logistico, soprattutto con riferimento alla distribuzione finale del prodotto.



*"La nostra linea ricamata è sostenibile sotto ogni punto di vista, tralasciando la consegna finale. È il nostro cruccio peggiore, su di loro non abbiamo controllo e questa cosa ci ha sempre turbate. Tutta la parte t-shirt è completamente certificata, escludendo i corrieri"*

Tale difficoltà è particolarmente percepita in relazione alla dimensione sociale, e quindi al rispetto di adeguate condizioni di lavoro e alla tutela delle persone, mentre è più facile agire dal punto di vista ambientale, sul quale le imprese segnalano anche iniziative e soluzioni innovative e creative che contribuiscono a far percepire la sostenibilità dei prodotti.

*"Per quanto riguarda gli artigiani della nostra rete alcuni erano già votati al sostenibile, altri li abbiamo un po' dovuto convincere, ad esempio ad usare per i ricami un filo che fosse un filo stesso di cotone bio perché molte cose si danno per scontate e non si pensa che anche il filo che viene usato per cucire un'etichetta comunque ha un indotto dietro e deve essere sostenibile."*



*"Ci abbiamo messo un po' per arrivare a un prodotto che fosse del tutto sostenibile, ci stiamo ancora lavorando per farlo. Una cosa di cui sono molto soddisfatto è che i fornitori di magliette biologiche fino a poco tempo fa le mandavano sempre insacchettate in sacchetti di nylon, adesso hanno smesso e li mandano degli scatoloni. Per quanto riguarda il corriere, il nostro utilizza buste per le spedizioni di plastica riciclata e riciclabile. Stiamo vedendo che c'è un trend che sta andando avanti in questo senso e man mano si riescono a fare delle cose più belle e più sostenibili".*

*"La scatola e il packaging della spedizione sono anch'essi sostenibili perché la scatola è in cartone riciclato e riciclabile, la spedizione viene fatta con un corriere che è molto attento ad azzerare le emissioni, alla busta fatta in plastica riciclata, consegna nei centri città solo con mezzi elettrici, ha anche un progetto che si chiama Think Green molto bello. Cerchiamo di garantire grande attenzione anche all'impatto delle spedizioni."*

La tutela delle condizioni di lavoro e la promozione di standard sociali nella fase di distribuzione del prodotto resta, al contrario, un elemento critico, difficile da verificare e monitorare, che limita la capacità delle PMI intervistate nella definizione di un modello di business integralmente etico e sostenibile. Gli imprenditori e manager intervistati hanno segnalato come questa situazione sia per loro estremamente delicata e difficile da accettare, in quanto contraria ai principi e alle politiche su cui hanno costruito e continuano a sviluppare l'attività aziendale.

Questo risultato, inoltre, suggerisce come sia necessario lavorare su tutti i passaggi e le attività della filiera produttiva, cercando di non limitare l'attenzione alle condizioni di vita e lavoro nelle attività principali e strategiche della produzione dei capi di abbigliamento: anche le attività secondarie e di supporto – come la logistica qui trattata – possono incidere sulla capacità di definire un modello di business realmente orientato alla tutela delle dimensioni sociali e ambientali.

Infine, come frequentemente rilevato anche in letteratura, emerge in modo evidente come l'attenzione verso l'integrazione della sostenibilità sia ancora prevalentemente dedicata agli aspetti ambientali, più facilmente rilevabili lungo i processi produttivi, mentre permane una certa negligenza in relazione alla tutela della persona e della dimensione sociale in generale.

## LA RELAZIONE CON I CLIENTI

Uno degli elementi ritenuti fondamentali per differenziarsi dall'offerta tradizionale e, in particolare, dal fast-fashion è rappresentato dalla relazione con i clienti: tutte le imprese intervistate hanno dimostrato di investire molto nella costruzione di rapporti con la clientela basati sul rispetto e sulla fiducia reciproca. Il cliente è uno stakeholder chiave, che deve essere attivamente coinvolto nell'attività d'impresa: nella maggior parte dei casi, tuttavia, tale coinvolgimento non è da intendersi tanto come partecipazione alla progettazione o realizzazione di operazioni e processi aziendali, quanto piuttosto come condivisione e scambio di idee, cultura, valori e obiettivi. Al centro della relazione con il cliente vi è, quindi, l'identità aziendale e la ricerca di un allineamento sugli aspetti che più la definiscono. Per questo, per le imprese intervistate è cruciale che i clienti abbiano a disposizione quante più informazioni possibili circa l'azienda e il suo operato, così da permettere loro di valutare appieno i comportamenti e gli impatti e di sentirsi parte dell'organizzazione.

Tre sono i fattori prevalenti nella costruzione e gestione della relazione con i clienti:

- garantire la trasparenza circa le condizioni di lavoro;
- favorire la diffusione di una cultura orientata all'acquisto responsabile e consapevole;
- gestire i rischi associati alla comunicazione della sostenibilità.

## Garantire la trasparenza circa le condizioni di lavoro

Alla base di una buona relazione con i clienti le imprese intervistate pongono la trasparenza circa le condizioni di lavoro, che è stato più volte ritenuto l'elemento realmente differenziante sul mercato. A tale proposito, lo studio ha permesso di rilevare quanto le imprese siano impegnate nella diffusione di informazioni per permettere al cliente di rendersi conto di come avvengono i processi produttivi, di quali sono le condizioni di lavoro, di come vivono i collaboratori all'interno dell'impresa. Ancora più importante è trovare modalità di comunicazione che consentano davvero di vivere l'organizzazione, facendo esperienza quanto più possibile diretta di quanto comunicato: le imprese non si limitano a pubblicare informazioni o documenti aziendali, ma sono alla costante ricerca di modalità alternative e digitali, che facilitino l'interazione dinamica: tra questi, in particolare, video che mostrino il lavoro delle persone e social network, che consentano maggiore fruibilità e scambio.



*"Noi ne abbiamo sempre fatto una bandiera, quindi dal primo giorno abbiamo raccontato quello che siamo e lo continuiamo a fare con riprese, con i social, con comunicazioni... Giriamo i video anche all'interno dei nostri laboratori, la trasparenza è quello che fa la differenza ed è una cosa in cui io credo tantissimo. Quindi ci si differenzia parlando di sé stessi e dimostrando quello che si fa".*

La trasparenza riguarda non solo le condizioni presso l'impresa stessa, ma anche la filiera produttiva, di cui molte imprese intervistate pubblicano o rendono disponibile su richiesta la struttura, la localizzazione e la composizione. Nonostante siano consapevoli delle responsabilità che la pubblicazione di tali informazioni comporta, le imprese intervistate tendono a considerare la trasparenza un punto di forza, che concorre a rafforzare il legame con i clienti e gli stakeholder e, quindi, a creare valore aggiunto.

*"Quello che si vede sul sito sono delle informazioni specifiche per tutte le aziende dei nostri fornitori, evitando di mettere il nome perché sono informazioni private. Ma non abbiamo nessun problema a condividere eventualmente ulteriori informazioni. Diciamo che sul sito abbiamo dato visibilità proprio alle caratteristiche delle aziende, quanti dipendenti hanno, che tipo di contratto hanno, che cosa fanno per noi, dove sono dislocate, tutte informazioni specifiche che possano dare un'idea chiara dei nostri partner."*



Interessante notare, anche, come le imprese pongano attenzione a rispettare il cliente anche nell'attività di comunicazione, evitando che l'impegno nella trasparenza sfoci in un'

eccessiva pressione o in una violazione della privacy: in alcuni casi, infatti, gli intervistati hanno sottolineato l'importanza di **trovare un equilibrio tra il desiderio di fornire quante più informazioni possibili e la volontà di rispettare l'utente**, evitando di sovraccaricarlo di messaggi: il rischio percepito, infatti, è legato alla possibilità che quest'ultimo si senta sovraccaricato o, talvolta, persino giudicato per le proprie scelte e i propri valori.



*"Noi cerchiamo di dire tutto il possibile ai nostri clienti, qualsiasi cosa un cliente (o un utente che non acquista) vuole sapere gli viene comunicato apertamente. Diciamo che è difficile che omettiamo qualcosa, al massimo manteniamo private alcune conversazioni senza comunicare esplicitamente nelle storie di instagram, quello che potrebbe diventare fuorviante. In generale poi ci interroghiamo molto su quanto la nostra comunicazione o le sponsorizzazioni vadano a invadere le "home" delle persone, per questo visto che sappiamo che la nostra comunicazione ha un impatto cerchiamo di renderla esteticamente piacevole, cerchiamo di trasmettere cultura, per esempio promuovendo insieme ai capi dei libri...cerchiamo di creare uno stimolo, che se tu intercetti, non ti dia fastidio ma possa creare comunque un valore aggiunto."*

### **Favorire la diffusione di una cultura orientata all'acquisto responsabile e consapevole**

Le interviste realizzate hanno più volte evidenziato come le imprese siano impegnate in azioni volte a supportare il cliente ad acquisire consapevolezza attorno agli impatti sociali e ambientali legati alla produzione dei capi di abbigliamento. Emerge in maniera evidente come queste piccole realtà siano **mosse da una spinta educativa, che serve a creare consapevolezza sulla diversità e sul valore** che si sta offrendo rispetto ad altri prodotti fashion che non hanno gli stessi standard etici. Tale impegno è giustificato sia dal desiderio di voler condividere i valori su cui l'organizzazione si fonda, al fine di permettere ai clienti già orientati alla sostenibilità di identificarsi con la proposta e trovare allineamento con le proprie aspettative; sia dalla volontà di contribuire alla diffusione di una cultura della sostenibilità che sostenga sempre più la transizione verso forme di consumo responsabile. Per questo motivo, per le imprese è particolarmente importante che, al momento dell'acquisto, vengano fornite al cliente informazioni circa l'impresa e il suo impegno nella gestione degli aspetti sociali e ambientali, e che vengano raccontati i progetti realizzati e i valori fondanti la cultura organizzativa: è percezione comune tra gli intervistati, infatti, che oggi i clienti non abbiano sufficiente conoscenza e percezione dei diversi fattori che incidono sulla qualità globale del capo d'abbigliamento e che, per questo, faticino sia a distinguere le diverse offerte presenti sul mercato, sia a valutare correttamente il prezzo associato al capo.

*"Ci teniamo anche molto che i negozi che vendono i nostri capi, e anche il nostro monomarca, raccontino a tutti i clienti il nostro progetto. Perché poi deve essere una visione, non è soltanto creare un prodotto bello: è creare qualcosa che abbia valore e lo porti avanti e devo dire che la percezione del cliente non è sempre immediata. Questo è un aspetto su cui bisogna lavorare molto".*



Particolare attenzione è dedicata a cercare di far comprendere la differenza tra un capo d'abbigliamento proposto come sostenibile e l'offerta tradizionale, dal momento che è difficile – se non spesso impossibile – rilevare differenze solo tramite una valutazione rapida ed estetica al momento dell'acquisto, soprattutto quando l'impegno dell'impresa riguarda la dimensione sociale e, quindi, la tutela delle persone e delle condizioni di lavoro. Diventa, così, importante aprire un **canale di comunicazione quanto più possibile trasparente, diretto e continuativo con il cliente finale**, non limitato solo all'atto dell'acquisto in negozio. Questo consente di coinvolgere attivamente il cliente, consentendogli di seguire la vita dell'impresa, comprenderne e valutarne i comportamenti e considerare le diverse implicazioni del processo produttivo.

In alcuni casi, tale impegno è guidato in prima istanza dalla volontà di **aiutare il cliente a valutare correttamente sia la qualità del capo di abbigliamento, sia soprattutto il prezzo proposto** che – ad esclusione del segmento del lusso – è tra i principali fattori determinanti la decisione di acquisto. Dovendo competere su un mercato caratterizzato dalla presenza anche di grandi imprese che lavorano secondo le logiche del fast-fashion, la proposta di prezzi superiori è di per sé sufficiente a spostare la scelta del consumatore a favore di capi più economici e non necessariamente sostenibili. Pertanto, investire in attività di comunicazione volte a favorire lo **sviluppo di una cultura orientata alla sostenibilità presso il mercato finale è fattore essenziale per sostenere la crescita dell'impresa**.



*"Noi parliamo tanto con il nostro pubblico, anche se cerchiamo di non soffermarci: ad esempio, sono un paio di mesi che sui nostri canali social abbiamo rallentato molto. Cerchiamo di sensibilizzare il più possibile verso ciò che noi riteniamo sia corretto, anche perché ci troviamo nella condizione di dover giustificare un prezzo che viene dato al nostro prodotto, che sul mercato viene paragonato a tanti altri che magari hanno prezzi decisamente inferiori. È normale ed è giusto che la clientela si domandi quale è la differenza dei prodotti e qui nasce la necessità di veicolare questo messaggio e rendere partecipi e incorporare il cliente finale all'interno del processo evolutivo e produttivo. Quindi capita che mettiamo delle foto dei nostri laboratori, delle signore che lavorano, dei filati, della produzione. È una cosa ben recepita, anche io per prima sono più invogliata ad acquistare un prodotto se so che c'è una differenza sostanziale del prodotto rispetto ad altri, piuttosto che andare sulla fiducia".*

In altri casi, le imprese investono nella realizzazione di attività volte a promuovere una cultura della sostenibilità in relazione non solo al settore di riferimento e, quindi, ai processi legati alla moda e abbigliamento, ma a tutti gli aspetti della vita del cliente. In questo caso, quindi, **l'impresa diventa veicolo di educazione e formazione del cliente**, con cui stabilisce una relazione più ampia e collaborativa.



*"Noi cerchiamo di avere una comunicazione molto trasparente, nel nostro sito c'è scritto tutto in maniera molto limpida e per altro ci siamo posti anche come un'azienda che vuole fare sensibilizzazione ambientale, quindi per esempio sui nostri canali social (che sono il mezzo primo che abbiamo, in quanto non vendiamo tanto ai negozi ma soprattutto online. Non ci poniamo come un brand che parla esclusivamente delle sue scarpe, ma facciamo tantissime collaborazioni con altre persone che parlano di sostenibilità. Facciamo tante dirette, non solo a tema moda e scarpe, ma su tematiche più ampie di sostenibilità: ne abbiamo fatta una in cui si parlava di piccoli gesti quotidiani durante il lockdown per ridurre gli sprechi, perché chiaramente stando a casa ora ci sono nuove frontiere dello spreco che magari prima non c'erano o erano diverse... parliamo molto di come riconoscere un prodotto green, di come evitare di cadere nel greenwashing di tante aziende, quali sono i parametri per capire se un brand è veramente sostenibile... non perché noi ci poniamo come i portatori della legge, anche perché noi dobbiamo ancora crescere e ci sono tanti aspetti in cui dobbiamo migliorare, ma riteniamo che sia molto importante educare il consumatore ad una scelta"*

Infine, i piccoli brand stanno conducendo una paziente opera di comunicazione per cambiare la narrativa più comune intorno ai temi della sostenibilità ambientale e del rispetto dei diritti umani, che molto spesso non si concilia con i toni necessariamente leggeri e l'attenzione all'estetica e al bello, che è una caratteristica intrinseca della moda.

*"La narrativa e il discorso intorno ai temi della sostenibilità è, in molti casi, ancora "punitivo". Tutto ciò che è consumo viene spesso demonizzato e secondo noi al mondo dell'ecosostenibilità e della moda etica manca ancora quella "coolness", che è ricercata dalla clientela appassionata di moda. Il nostro mondo (beachwear) è un mondo di gioia, di sole, e la nostra cliente si avvicina al prodotto in primo luogo perché le piace, e vede l'ecosostenibilità come un valore aggiunto; non ho ancora visto qualcuno scegliere il prodotto perché è sostenibile. Nella comunicazione rimaniamo coerenti con il posizionamento del marchio ci vuole tempo e la voglia di coinvolgere nella spiegazione senza diventare noiosi. È una cosa che ci piace fare come persone e ci dà soddisfazione, nella speranza che un giorno la sostenibilità diventerà il primo driver di acquisto"*



Altri brand andando oltre i meccanismi della comunicazione per **promuovere un cambio di paradigma nel consumo della moda**, adottano e propongono al cliente la pratica del **pre-order**, che permette al cliente di ordinare e acquistare un prodotto prima che venga prodotto. Tale pratica comporta benefici in termini di riduzione delle risorse naturali utilizzate e degli sprechi e di miglioramento delle condizioni di lavoro, ridistribuendo i carichi della produzione su un periodo programmabile, evitando picchi stagionali; inoltre, presenta dei vantaggi in termini di sostenibilità economica, permettendo una partenza *lean* senza la necessità di ingenti investimenti iniziali.



*"Un'altra particolarità è quella di produrre le cose che sono già state ordinate dai clienti, quindi lavoriamo sul venduto, questo ci consente di evitare quasi totalmente gli sprechi, dato che non abbiamo mai eccedenze di materiale e ci ha consentito anche una sostenibilità economica perché siamo potuti partire senza grossi investimenti iniziali, dato che dal principio abbiamo prodotto quello che era stato ordinato"*

*"L'idea del pre-order è un obiettivo molto sfidante, si tratta di una proposta all'opposto del trend e della cultura che si è radicata nel consumatore del "lo voglio subito e che costi poco". Nasce dalla volontà di ridurre gli sprechi, infatti il tema dei tessuti fermi in magazzino e dell'invenduto è un grosso problema a livello di sostenibilità ambientale ed economica. In Francia, ad esempio, dal 2022 tutti i brand non potranno più distruggere o bruciare i capi invenduti; è stata fatta una stima che in un anno solo in Francia il materiale distrutto ha valore di 650 milioni di euro. Sono risorse che potrebbero essere utilizzate in ricerca o distribuite in un altro modo. È interessante vedere come reagiscono i clienti, quando effettuano il pre-order; cercano di informarsi il più possibile nel periodo che va tra l'ordine e arrivo del prodotto (più o meno due mesi!), il prodotto nasce e cresce con il cliente. Il prodotto viene poi lavorato in tinto capo, su un tessuto grezzo, viene confezionato e poi viene tinto, rimuovendo il problema di ritrovarsi 100 metri di tessuto blu che non vuole nessuno. Il cliente per ora reagisce bene, la comunicazione è importante e cerchiamo di mantenere quel tono di positività e di esperienze nuove, dando anche delle informazioni concrete, ma tutto con un tono esperienziale di novità"*

## Gestire i rischi associati alla comunicazione della sostenibilità

Nonostante, come appena visto, la trasparenza e la condivisione di una cultura orientata alla sostenibilità siano alla base della relazione con i clienti, gli intervistati hanno sottolineato anche alcuni **rischi derivanti dal comunicare il proprio impegno** nella gestione degli aspetti sociali e ambientali. In tal senso, la comunicazione con il cliente è considerata da molti intervistati un "campo minato", in cui **trovare la propria voce e comunicare al consumatore in modo corretto ed efficace rimane una delle principali sfide**. In particolare, sono tre i rischi principali emersi dalle interviste:

- il primo, associato alla percezione della moda sostenibile come "fuori moda" o legata solo a un particolare stile;
- il secondo, determinato dalla prevalente comunicazione degli impatti negativi derivanti dai processi produttivi, piuttosto che dei comportamenti virtuosi;
- il terzo, infine, derivante dall'aumentata esposizione a critiche o attacchi.

Per quanto riguarda il primo, gli intervistati rilevano come comunicarsi come sostenibili o etici comporti spesso l'essere **associati ad un certo stile e canone estetico percepito come lontano da ciò che è tipicamente identificato come "fashion"**, costringendo quindi l'impresa a posizionarsi su una nicchia di mercato senza riuscire a conquistare segmenti caratterizzati da una maggiore attenzione alle tendenze.

*"...perché sembra poi che la moda sostenibile sia una cosa per i figli dei fiori, quando in realtà dovrebbe essere una moda che è la moda. Cioè, che c'è solo quella e che tra dieci anni la moda sia solo sostenibile e non si parli poi di brand sostenibili e non sostenibili. Questo concetto di fare cose basiche diventa un compromesso per il consumatore che si compra quella cosa che è sostenibile, ma non è di moda e se la fa andare bene comunque perché in linea con i valori sociali o ambientali. Il che è un peccato, perché poi non c'è una vera ragione per rinunciare al lato estetico, se un'azienda si trova uno stilista capace, non c'è nessun limite a fare una cosa bella, gradevole..."*

Per quanto riguarda il secondo rischio, invece, gli intervistati sottolineano come **insistere nella comunicazione di comportamenti negativi, per quanto importante, tenda ad allontanare i consumatori** in quanto, da un lato, si sentono caricati di responsabilità senza avere a disposizione strumenti e conoscenze sufficienti, dall'altro, non favorisce la comprensione delle implicazioni positive derivanti dall'impegno nella sostenibilità, tra cui, ad esempio, la spinta innovativa, la maggiore qualità e sicurezza dei capi e la possibilità di contribuire positivamente al diffondersi di comportamenti virtuosi.



*"Una cosa su cui non sono d'accordo è il fatto di comunicare sempre e solo la "tragedia" della sostenibilità, del perché non siamo sostenibili, e di mettere addosso alle persone questo senso di responsabilità, che sì è fondamentale, però al giorno d'oggi il tempo per rilassarsi è poco. È più efficace andare a lavorare su tutto ciò che invece è il bello e l'innovazione della sostenibilità. Perché se già ho avuto una giornata stressante e mi devo pure sentire dire nei miei unici 5 minuti di riposo che sono una persona orribile, tendo ad evitare l'argomento. Se invece ti faccio vedere il lato positivo per te e per quello che ti circonda è diverso"*

Infine, il terzo rischio è relativo all'impossibilità di poter sostenere di essere interamente sostenibili e alla conseguente **esposizione al rischio di ricevere critiche e di perdere**, quindi, anche quella parte del mercato più sensibile e più vicina ai valori delle imprese intervistate. Queste ultime, infatti, per quanto ampiamente dedicate a tutelare gli aspetti sociali e ambientali connessi all'attività aziendale, sono consapevoli di avere ancora margini di miglioramento, che, se erroneamente comunicati o percepiti dai clienti, potrebbero intaccare la relazione di fiducia.

*"È difficile capire quali sono le dinamiche: se noi un domani usciamo in comunicazione parlando di un prodotto 100% sostenibile e Made in Italy quello che possiamo aspettarci è una marea di critiche, invece che di riconoscimenti"*



## LA RESPONSABILITÀ VERSO DIPENDENTI E COLLABORATORI

Le realtà incluse nel campione sono micro, piccole o medie imprese nate meno di 5 anni fa. Per via della loro dimensione e breve storia aziendale hanno un numero ridotto di dipendenti e sono poco strutturate. La gestione delle risorse umane è basata su pratiche prevalentemente informali, cioè non definite tramite regole, procedure o comportamenti in forma scritta e ufficiale, che si sostengono sulla creazione di una cultura aziendale aperta e una forte identità basata sui valori dell'etica e della responsabilità. Alla luce di tali osservazioni, i risultati che verranno discussi di seguito presentano le pratiche attuate per costituire e sostenere una cultura organizzativa etica, orientata cioè a garantire il rispetto di valori e principi basati sulla dignità della persona e a promuovere comportamenti in linea con i diritti dell'uomo e del lavoratore.

## Selezionare collaboratori che condividano autenticamente i valori aziendali

Il punto di partenza per far sì che l'impresa possa orientare i propri comportamenti al rispetto dei diritti della persona è far sì che i valori e i principi di riferimento orientino il processo di selezione dei collaboratori, così da garantire l'allineamento culturale e il rafforzamento dell'identità aziendale. Gli intervistati, infatti, hanno evidenziato come non sia sufficiente valutare le competenze specifiche delle persone, ma è sempre più necessario tenere in considerazione anche la dimensione valoriale, che in alcuni casi diventa prioritaria. In questi casi, è importante che i dipendenti condividano gli obiettivi sociali e ambientali dell'impresa e li integrino nel loro modo di svolgere le attività quotidiane.



*"Per me è molto importante prima delle competenze, che vengano i valori: nella selezione guardiamo quali sono i credi della persona. Questo si vede nel team, nel modo in cui condividiamo la vita quotidiana. Spesso preferiamo inserire una figura come stage formarla e poi inserirla. Non abbiamo figure senior, anche dovuto alle risorse che avevamo, tutti hanno iniziato come stagisti e poi sono rimasti".*

## Favorire l'inclusione lavorativa di categorie svantaggiate

Un altro aspetto ampiamente considerato dalle imprese intervistate riguarda le pratiche di inclusione e non discriminazione all'interno dei luoghi di lavoro. Tale principio, in alcuni casi, è stato il motore alla base della costituzione delle aziende considerate, con particolare riferimento alle tre cooperative di tipo B incluse nel campione: tutte, infatti, hanno definito la propria mission proprio attorno alla volontà di formare lavoratori in situazione di disagio sociali o portatrici di disabilità ed aiutarli al reinserimento o inserimento lavorativo. In questi casi, l'attività aziendale diventa il mezzo attraverso cui favorire un miglioramento delle condizioni di vita dei propri collaboratori, scardinando le logiche tradizionali.

*"Io avevo esperienza nel mondo della moda la mia socia è tutor di categorie protette, abbiamo imparato a fare una cosa corale, familiare, guidarli con piccoli obiettivi e una volta raggiunti non li diamo per scontati. C'è una fase di formazione e una fase di acquisizione delle competenze"*



Interessante è osservare come l'obiettivo sociale abbia guidato l'organizzazione di processi aziendali: in queste aziende si nota un rilevante investimento nelle attività di formazione continua, attraverso cui sostenere la crescita personale e professionale della persona e, al contempo, garantire il miglioramento continuo dei processi produttivi.

La necessità di lavorare con individui fragili ha portato alla creazione di una cultura estremamente aperta e collaborativa tra i dipendenti.



*"Facciamo dei percorsi di recupero su persone anche molto problematiche. La nostra utenza è formata da donne cinquantenni che non hanno mai lavorato, con carichi familiari pesanti, con situazioni di povertà economica, culturale e sociale, non si può pensare che una persona del genere sia coinvolgibile a livello lavorativo in sei mesi, noi prevediamo percorsi lunghi. Alcune donne che sono con noi dal 2012 oggi si stanno riformando e aggiornando costantemente."*

L'obiettivo sociale e il rilevante impegno in attività di formazione hanno portato alcune aziende a sviluppare capacità e competenze specifiche, grazie alle quali è possibile favorire l'integrazione degli obiettivi sociali all'interno della strategia. A tal fine, gli intervistati hanno evidenziato come sia necessario far sì che le persone si sentano coinvolte e responsabilizzate e che comprendano il valore derivante del proprio lavoro.

*"La sfida principale era lavorare con il bello, fare cose belle, pregiate, tirate fuori da persone condizionate a vivere nel brutto. Credevamo dall'inizio che questo avrebbe avuto un effetto sulla persona non solo a livello occupazionale, ma sul suo benessere. Abbiamo partecipato a diverse edizioni del Pitti Filati, tutte le volte abbiamo portato a turno i nostri lavoratori per far capire loro che stanno lavorando per quel senso del bello. Spesso, soprattutto all'inizio, ci siamo trovati a dover difendere in ambito di cooperazione sociale sulla correttezza del soggetto sociale cooperativa che produce capi destinati a un mercato alto. Non vedo perché delle persone che vengono da un contesto sociale "basso" non si possano approcciare ad una produzione che è destinata a un consumatore che abbia potere d'acquisto, anzi mi è sempre sembrato perfetto perché chi ha le possibilità economiche riesce a sostenere le realtà che hanno bisogno".*



Infine, anche in questo caso, le aziende intervistate hanno dovuto fare i conti con stereotipi e pregiudizi all'interno dell'ambiente e del mercato di riferimento, che ancora oggi ritengono impossibile conciliare la dimensione sociale e gli obiettivi aziendali.



*"L'accoglienza è la parte centrale della nostra esperienza, ma fin dall'inizio non volevamo "vendere la disabilità" ma volevamo vendere il prodotto. Quando abbiamo aperto nel nostro nome compariva "solidale", ma lo abbiamo dovuto togliere perché allontanava tutto un segmento di mercato...abbiamo anche dovuto rifare tutte le vetrofanie!"*

## Sostenere l'integrazione lavorativa delle donne

Un'altra categoria particolarmente considerata dalle imprese coinvolte nello studio fa riferimento alle donne, soprattutto quando impiegate da fornitori o partner localizzati in contesti in via di sviluppo dove il ruolo della donna è spesso delineato e circoscritto da norme sociali, culturali e religiose, che le pongono in condizioni di subordinazione. Dalla ricerca emerge un'elevata consapevolezza da parte di imprenditori e manager attorno alle condizioni lavorative sia dei propri collaboratori, sia dei dipendenti di altre organizzazioni con cui si trovano a collaborare. A questa consapevolezza si aggiunge anche la comprensione della responsabilità che tali collaborazioni comportano e gli intervistati sottolineano come sia importante **mettere a disposizione le proprie risorse per facilitare la diffusione di una cultura inclusiva e la messa in atto di azioni e iniziative a supporto di un sempre maggiore coinvolgimento e riconoscimento delle donne in contesti lavorativi.**

*"Le donne sono spesso state l'obiettivo della nascita delle nostre organizzazioni partner, come in Nepal dove lavoriamo con un'organizzazione che è nata proprio a supporto delle donne per creare per loro una possibilità di lavoro formazione e guadagno. Sappiamo bene che in questi contesti è molto difficile ancora per una donna accedere al lavoro, agli studi o avere un ruolo manageriale ...mentre nelle nostre realtà produttive ci sono manager donne, anzi la maggior parte, nel commercio equo-solidale le manager sono donne...dove non è assolutamente scontato o realtà comune. E queste donne sono veramente molto brave e capaci perché sono realtà dove anche c'è bisogno di un'autorevolezza per far andare avanti il lavoro, mantenere le timeline..."*



Anche in questo caso l'impegno delle imprese intervistate è sostenuto da una forte cultura organizzativa orientata alla responsabilità nei confronti delle implicazioni sociali e ambientali dell'attività aziendale. Inoltre, **l'aver stabilito relazioni collaborative con partner e fornitori si è dimostrato fattore cruciale** per poter avviare interventi a sostegno dello sviluppo di progetti dedicati alla valorizzazione della presenza femminile nei diversi contesti organizzativi.

## L'IMPEGNO VERSO LA COMUNITÀ

Un ulteriore fattore che concorre a sostenere l'impegno nella sostenibilità delle imprese intervistate riguarda il rapporto con il territorio e le comunità locali: è più volte emerso, infatti, che le imprese intervistate sono coinvolte in **azioni e iniziative volte a favorire lo sviluppo del contesto di riferimento, soprattutto orientate al sostegno all'imprenditorialità e all'educazione a uno stile di vita sostenibile.** Come già più volte sottolineato, tale impegno deriva dalla cultura aziendale, particolarmente attenta alle aspettative e ai bisogni dei diversi stakehol-

der; tuttavia, è importante sottolineare come esso sia l'espressione anche della capacità delle imprese intervistate di allineare obiettivi sociali, ambientali e economici: infatti, se da un lato il risultato è rappresentato da una maggiore sensibilizzazione della comunità locale, da una più ampia diffusione di informazioni e conoscenze circa gli impatti del settore e, quindi, da una superiore consapevolezza attorno al contributo dei diversi attori sociali, dall'altro le imprese possono beneficiare di un tessuto economico più stabile e capace di innovare, di un network di relazioni collaborative eterogeneo e caratterizzato da competenze e ruoli tra loro complementari, oltre che di una migliore conoscenza delle attese e dei bisogni dei clienti e degli stakeholder.

## La valorizzazione del tessuto imprenditoriale locale

L'impegno nella gestione degli impatti derivanti dall'attività aziendale si esprime, per le imprese intervistate, anche attraverso il contributo allo sviluppo locale. Gli intervistati hanno, infatti, più volte evidenziato quanto sia rilevante creare valore non solo per la propria organizzazione, ma per l'intero contesto di riferimento, sostenendo le piccole realtà artigiane, salvaguardando i posti di lavoro e favorendo l'acquisizione e lo sviluppo di conoscenze. Il tema è particolarmente rilevante all'interno della filiera della moda-abbigliamento, in quanto le logiche del fast-fashion, la tendenza a delocalizzare i processi produttivi, così come la competizione globale hanno determinato l'affermarsi di pratiche e condizioni di lavoro difficilmente sostenibili da piccole realtà.



*"Lavorare nel nostro ambiente e aiutare sartorie che con questo fast fashion non hanno passato periodi rosei. Anche se materialmente non sono in competizione con le grandi aziende, in realtà è un processo a catena, che va a cadere anche sulle sartorie perché loro spesso e volentieri si trovavano a lavorare con delle piccole aziende che partono con le buone intenzioni con dei progetti Made in Italy con prodotti di alta qualità e poi si scontrano con la realtà, non riescono ad essere competitivi sul mercato, chiudono e di questa cosa ne risentono anche le sartorie."*

I vantaggi derivanti da tale impegno sono molteplici: in primo luogo, la possibilità di **collocare l'impresa all'interno di un ambiente più stabile, solido e con aumentate opportunità di crescita;** in secondo luogo, l'opportunità di accedere a competenze e capacità di alto valore grazie all'esperienza acquisita dagli artigiani e dai piccoli laboratori; infine, la possibilità di **avviare processi innovativi, grazie alla condivisione** delle attività di ricerca e sviluppo sia con piccoli laboratori che con grandi fornitori.

*“Cosa significa Made in Italy oggi? Significa dare supporto a tutto quello che è il nostro tessuto produttivo in termini anche di dare una mano a questi piccoli laboratori per resistere, sfruttando il loro know-how, però immettendo quello che è la nostra parte, la parte di ricerca di nuovi tessuti alternativi, più sostenibili, più innovativi”.*



*“Quello che ha fatto la differenza è stato incontrare dei laboratori di Made in Italy, anche a gestione familiare, ed è interessante perché magari rispetto ad altri Paesi in cui a livello di produzione si pensa a grandi aziende con migliaia di dipendenti qui si parla di piccoli laboratori con massimo 10-15 dipendenti. È una rete fittissima, che pian piano purtroppo è decaduta perché tante produzioni sono andate all'estero; però, sono rimasti laboratori che hanno una grandissima esperienza e competenza e se sono ancora qua è perché hanno una marcia in più”.*

*“...per introdurre materiali innovativi e processi nuovi bisogna essere molto testardi non è per niente semplice quando sei piccolo e hai a che fare con fornitori che piccoli non sono... arrivi tu dall'alto dei tuoi 5 anni di esperienza contro dei giganti che hanno sempre fatto così! noi lo abbiamo sperimentato perché abbiamo chiesto a un fornitore importante, di stampare i nostri motivi su questo tessuto di poliestere riciclato. È un'azienda tra le top che vende km di tessuto a Prada e a Zara, sono veri professionisti. Eppure, inizialmente erano scettici e reticenti...non volevano nemmeno farci le prove. Non tutti sono aperti all'innovazione e ti dicono “abbiamo sempre lavorato con questa azienda che ha dei criteri ben definiti”, portare qualcosa di nuovo significa cambiare tutto il processo...alla fine però li abbiamo convinti e ci hanno ringraziato perché poi ha funzionato e hanno utilizzato quel tessuto per altri loro clienti”.*

Il sostegno allo sviluppo locale passa anche attraverso il **recupero della tradizione e la valorizzazione delle tecniche di produzione tipiche del tessuto imprenditoriale italiano**: in questi casi, l'impresa aiuta imprenditori e artigiani locali a far evolvere i propri processi, applicando nuove tecnologie o nuovi modelli produttivi. Tali collaborazioni stimolano la capacità innovativa delle piccole imprese, favorendo l'avvio di percorsi di miglioramento e valorizzazione delle tecniche produttive e delle conoscenze presenti a livello locale.



*“La nostra idea nasce riprendendo una tradizione di questa città. È l'arte su cui si è sviluppato il distretto tessile di Prato, la nostra produzione avviene qui nel distretto, con piccole e grandi realtà a Prato. Per quanto riguarda i fornitori, si mettevano a ridere, perché il riutilizzo di tessuti veniva sempre fatta ma non veniva reso noto. Ancora 3 anni fa non si parlava di economia circolare, ma c'è stato un grande cambio: abbiamo un approccio molto diverso rispetto ai produttori classici, io considero i miei fornitori come se fossero parte della nostra impresa, siamo molto più aperti a collaborare”.*

Infine, in alcuni casi l'impegno verso la valorizzazione del tessuto imprenditoriale locale interessa anche settori diversi da quello delle imprese intervistate, dimostrando una capacità di collaborazione più ampia e diffusa. A differenza da quanto discusso poco sopra, in questi casi le imprese sono mosse da un prevalente obiettivo sociale, che trova espressione nella volontà di condividere la cultura aziendale e mettere a disposizione le proprie risorse per contribuire alla crescita del contesto locale. Meno evidente è, al contrario, l'allineamento con obiettivi e benefici aziendali, in quanto minore è la vicinanza con le attività chiave aziendali.



*“L'obiettivo inizialmente era collegare i benefici sociali della produzione al territorio, così mi era venuto in mente di creare dei progetti con organizzazioni presenti sul territorio. Per ora con questi progetti cerchiamo di lavorare con settori diversi della moda e generare delle ricadute”.*

### **L'educazione della società a uno stile di vita sostenibile**

Altra espressione dell'interesse verso la comunità locale è l'impegno in attività volte a sensibilizzare la popolazione attorno agli impatti sociali e ambientali dei processi produttivi della moda. L'attenzione principale è rivolta alle **giovani generazioni, verso le quali si intende favorire il radicamento di comportamenti responsabili**, soprattutto legati scelte di acquisto e consumo consapevoli.

*“Facciamo attività di sensibilizzazione: quest'estate abbiamo fatto eventi culturali incentrati sulla sartoria e c'erano laboratori o discussioni sulle tematiche dei diritti umani, fast fashion, impatto ambientale, tempistiche della lavorazione di un prodotto e quindi tutto quello che si nasconde dietro alle pratiche lavorative delle grandi imprese. Siamo andate nelle scuole, abbiamo fatto un corso online e facciamo dei laboratori per mostrare quale può essere una lavorazione intensiva mettendoli alla macchina”.*



Importanti sono le **collaborazioni con scuole e altri enti presenti sul territorio, così da favorire la convergenza verso obiettivi comuni e la condivisione di risorse**. Inoltre, l'azione congiunta permette di sostenere azioni più efficaci e diffuse, così da raggiungere un maggior numero di destinatari e coprire un territorio più ampio. Tali attività sono anche l'occasione per instaurare rapporti con le istituzioni locali e consolidare, così, il network di relazioni e la presenza presso la comunità locale.



“Cerchiamo di collaborare con molti enti, ad esempio l'anno scorso sono stato chiamato a parlare ai ragazzi del Monviso Youth Camp, che è un evento sponsorizzato dall'Unesco, che coinvolge ragazzi italiani e francesi, per parlare di sostenibilità. Poi abbiamo fatto delle attività con un parco europeo che comprende parte della provincia di Cuneo e parte della provincia confinante francese e poi cerchiamo di essere coinvolti da enti e associazioni del territorio. Qualche settimana fa abbiamo fatto delle mascherine per il campus dell'Onu di Torino e quindi ci piace legarci alle istituzioni e agli enti del territorio, e li aiutiamo un po”.

### Il sostegno a campagne e iniziative di sensibilizzazione

L'impegno verso la comunità è attuato anche attraverso a campagne di Cause Related Marketing (CRM), grazie alle quali l'impresa lega una linea di propri prodotti a una causa sociale o ambientale che decide di sostenere. Tale strumento, ben noto in ambito di sostenibilità aziendale, consente di rafforzare il riconoscimento del sistema di valori aziendali da parte del mercato e di collegare la performance economica alla creazione di valore a sostegno di una causa sociale o ambientale.

“Abbiamo deciso di supportare tre cause tramite il WWF per la salvaguardia di tre specie animali che sono in pericolo di estinzione (koala, balena, orso bianco), per questo progetto abbiamo deciso di realizzare una linea di t-shirt in cotone organico certificato e made in Italy, e devolviamo il 10% del ricavato della vendita di queste t-shirt proprio alla salvaguardia di queste specie”.



Inoltre, il CRM può fungere anche da motore per lo sviluppo di nuove iniziative e collaborazioni e può diventare l'occasione per un maggiore coinvolgimento attivo dei propri stakeholder nella realizzazione dei progetti di sostenibilità.



“Ha messo in piedi il progetto Kibou Forest. L'ha lanciato un anno fa con il green Friday. È partito tutto da un'iniziativa che ha visto online, c'era questa società che piantava alberi e lui ha pensato di lanciare una linea specifica, con grafiche speciali, che colpiscono. A partire dalle collaborazioni future punterà a lanciarle sostenendo un progetto differente. Questo progetto Kibou Forest prevedeva che per ogni 10 prodotti venduti venisse piantato un albero. Anche se non è stata una cosa rivoluzionaria, perché la fanno anche altri brand, è bello poter vedere realizzato qualcosa di concreto, che puoi vedere e toccare”

## I FATTORI OSTACOLANTI

### La mancanza di supporto istituzionale

Il confronto con gli intervistati ha messo in evidenza anche alcuni fattori che ostacolano l'impegno e, soprattutto, la diffusione di pratiche di sostenibilità all'interno del settore. Tra questi, particolare importanza è stata attribuita al **senso di isolamento**, comune a molte delle realtà coinvolte nello studio: nonostante il settore stia dimostrando una crescente attenzione nei confronti della gestione degli impatti sociali e ambientali, la maggior parte delle imprese coinvolte segnala come, di fatto, le piccole realtà soffrano per la mancanza di supporto da parte, soprattutto, delle istituzioni.

“Tutto ciò è reso arrancante e difficoltoso dal fatto che uno deve fare tutto da solo, non ha un sostegno a monte. Non ci sono a disposizione delle realtà che ti dicono questi sono tutti i fornitori sostenibili a tua disposizione, scegli quello che ti piace di più e più corrispondente al tuo gusto, al tuo modo di lavorare”.



Rispetto alla mancanza di supporto istituzionale, è frequente la **sensazione che non ci siano iniziative e azioni sufficienti a favorire la transizione verso modelli produttivi e di consumo responsabili**: come precedentemente osservato, le imprese intervistate sono ampiamente coinvolte nella creazione di una cultura orientata alla sostenibilità presso la filiera e i consumatori, ma tali interventi sono per lo più lasciati alla libera iniziativa delle imprese e risultano pertanto limitati nella capacità di raggiungere un ampio numero di destinatari. Ricorre spesso, nelle interviste, il richiamo a un ruolo più attivo e presente da parte delle istituzioni locali e di settore, alle quali si chiede un maggior sostegno nella promozione e creazione di reti collaborative.



“Se entriamo nell'ambito delle certificazioni, noi abbiamo la GRS, che non abbiamo noi come brand ma i nostri fornitori. La GRS è la certificazione più usata anche dalle grandi aziende e siccome noi sappiamo che sono le grandi nel mirino, abbiamo detto usiamo questa...però manca la certificazione della certificazione, non è che il legislatore italiano abbia ancora detto “ah se volete dire il prodotto è ecosostenibile andate da questo ente certificatore ...” anche la certificazione è un atto di fede”.

“Ho aperto questa attività, ho testato e da questo sono riuscita a finanziare l'avvio del brand. Nel frattempo, ho lavorato in diversi modi, ho cercato di conoscere e fare rete, cosa difficilissima. Una cosa che bisognerebbe migliorare è il fare rete tra le piccole realtà, che è fondamentale. Secondo me non si riesce a fare rete tra i più piccoli perché ognuno guarda il suo giardino. È la mentalità del singolo e la mancanza di supporto a livello politico. Avere un supporto politico in questo incentiverebbe a fare rete”.



A questo si aggiunge anche la **richiesta di supporto anche nella realizzazione di alcune attività operative**, nelle quali imprese di piccole dimensioni e giovani faticano a investire, anche quando realizzate in modo congiunto. Si tratta, soprattutto, di attività volte alla comunicazione e, quindi, strettamente connesse all'aspetto culturale e alla capacità di promuovere comportamenti più virtuosi.



“La verità è che giovani marchi tutti insieme possono darsi una mano dal punto di vista della comunicazione, che già è tantissimo, però poi ti serve qualcuno di più grande che ti tenda la mano e dica ok proviamo insieme ad arrivare qua, e in questo caso io parlavo della regione perché è la realtà con cui mi sono trovata a collaborare”.

### La necessità di maggiore collaborazione con le grandi imprese

Accanto al supporto istituzionale, le imprese intervistate ricercano anche una maggior apertura a collaborazioni con imprese e organizzazioni più grandi e conosciute. Molteplici sono i vantaggi citati in proposito: condividere i costi associati ai processi di ricerca e sviluppo, acquisire maggiore visibilità, sviluppare competenze specifiche, o, ancora, accelerare la diffusione di pratiche e processi produttivi sostenibili.

Le interviste hanno fatto emergere posizioni diverse. Alcune imprese auspicano un maggior coinvolgimento con organizzazioni non-profit o non governative, che garantiscono un allineamento valoriale e che possiedono conoscenze e competenze elevate in merito alla gestione degli impatti sociali e ambientali.

“I costi e l'impegno e le competenze per realizzare una collezione di moda sono molto elevati e noi abbiamo cercato di fare sistema tra diverse realtà che ci sono in Italia che hanno delle competenze specifiche che alla fine acquistano dagli stessi produttori e vendono attraverso la stessa rete. Questo comportava però un notevole sforzo sia a livello organizzativo sia a livello economico [...]. Abbiamo pensato di metterci insieme per rendere il sistema più sostenibile, e quindi ci siamo messi insieme



e creato delle sinergie con vantaggi all'interno di tutta la filiera. Altromercato ha messo a disposizione il proprio brand, che diventa un brand ombrello di più brand che contiene non solo brand di commercio equo solidale internazionale ma anche di moda etica italiana”.

Altre vedono nella collaborazione con brand più noti la possibilità di spingere con maggior forza verso il cambiamento del settore e lo sviluppo di filiere sostenibili: nonostante questo possa comportare il rischio di essere oggetto di critiche, alcuni intervistati ritengono fondamentale che **tutti gli attori del settore si impegnino sempre di più in progetti innovativi volti a sviluppare nuovi materiali e nuove tecniche produttive**. Inoltre, le imprese di maggiori dimensioni possono innescare vantaggi legati alle economie di scala, favorendo quindi anche l'ottenimento di vantaggi economici per l'intera filiera produttiva.



“Abbiamo fatto un evento con H&M, siamo andate ad aprire la parte ecosostenibile, l'abbiamo fatto perché se H&M comincia a produrre con materiali ecosostenibili e il materiale comincia ad essere prodotto in maggiore quantità, è più facile da reperire, si allinea anche il prezzo, vinciamo anche noi che abbiamo tutt'altra mentalità.”

Le azioni che compiono i grandi brand introducendo linee sostenibili o adottando certe misure di sostenibilità sono da un lato criticabili, perché spesso si definiscono sostenibili solo perché una piccola parte dei processi produttivi è svolta in modo sostenibile; dall'altro, tuttavia, noi crediamo che seppur con dei limiti, queste azioni siano positive soprattutto perché la moda parla a tanta gente, i grandi brand parlano anche alla “massa” e stanno lanciando dei messaggi che hanno risonanza e possono accelerare la transizione verso una cultura diversa di consumo e di moda.

“...l'esempio di Green Pea a Torino è molto positivo perché ha messo in piedi una struttura molto grande, grazie all'intervento di una grande azienda (il gruppo Eataly), che garantisce visibilità a brand piccoli come il mio. Realtà come la nostra altrimenti non riuscirebbero da sole ad ottenere una grande visibilità; come avviene nel settore del food, che è formato da tanti micro brand e dal pubblico sono visti come cose di nicchia”



## 05. CONCLUSIONI

I risultati dello studio realizzato hanno permesso di approfondire la comprensione di come il settore della moda-abbigliamento italiano stia reagendo alle crescenti pressioni per una maggiore sostenibilità dei processi produttivi. In particolare, il focus sulle PMI del settore ha messo in luce la varietà di comportamenti e iniziative che si stanno sviluppando, fornendo un punto di vista originale rispetto a quello prevalentemente centrato sulle grandi imprese del fast-fashion. In questo modo, la ricerca ha voluto valorizzare l'esperienza di quelle imprese che, nonostante le ridotte dimensioni e le scarse risorse disponibili, sono riuscite a integrare le considerazioni sociali e ambientali nel loro modello di gestione, dimostrando come sia oggi possibile intraprendere un percorso orientato alla sostenibilità. Tuttavia, è necessario sottolineare come il settore sia ancora oggi caratterizzato da pratiche e situazioni critiche, ampiamente diffuse, che il presente rapporto non intende dimenticare o sottovalutare. La scelta è stata, però, quella di **dar voce a quelle realtà scarsamente considerate nei lavori esistenti**, dalle quali è possibile apprendere pratiche virtuose per la costruzione di un modello produttivo realmente improntato alla sostenibilità sociale e ambientale.

Da una lettura trasversale delle interviste è stato possibile far emergere alcune considerazioni conclusive su alcuni fattori preponderanti, riconosciuti come fondamentali per continuare a orientare il settore verso una sempre maggiore sostenibilità. La discussione di seguito mira a mettere in evidenza alcuni di questi, ritenuti più significativi alla luce delle interviste condotte. Successivamente, si avvanzeranno proposte su possibili interventi utili a sostenere ulteriormente l'impegno delle imprese.

### CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE SUI RISULTATI DELLO STUDIO

Le interviste condotte evidenziano una crescente capacità delle PMI del settore moda-abbigliamento di integrare le logiche della sostenibilità all'interno dei propri processi gestionali e dei propri modelli di business, anche se viene confermata la prevalenza di approcci informali e non pienamente strutturati. **La cultura costituisce ancora oggi la principale leva** che muove le PMI verso percorsi di sostenibilità, anche quando le risorse sono scarse e il contesto di riferimento è debole o inadeguato. Tutte le imprese coinvolte nello studio sono guidate da **imprenditori e manager con forti valori personali** che pongono l'attenzione per la dignità della persona e del lavoratore, così come la tutela dell'ambiente, al centro delle loro scelte. Tuttavia, affinché la sostenibilità possa sempre più guidare lo sviluppo del settore è necessario che essa **permei la cultura organizzativa**, così che gli obiettivi sociali e ambientali diventino prioritari nella definizione dell'identità aziendale e della strategia aziendali e vengano riconosciuti elementi fondanti a sostegno della capacità di generare valore. In questo modo si ridurrebbe l'attuale conflitto, spesso affrontato dalle imprese intervistate, relativo alla

scelta tra il perseguimento degli obiettivi di sostenibilità e la competitività: le interviste, infatti, hanno rilevato come sia ancora difficile coniugare le due dimensioni, soprattutto a causa della limitata disponibilità di alternative disponibili, quando non addirittura dell'impossibilità di identificare fornitori e partner allineati ai valori aziendali.

Una seconda considerazione che emerge dai risultati discussi nel presente rapporto è relativa **all'importanza di sviluppare filiere basate su rapporti diretti e collaborativi**: alla base dei rapporti con i fornitori, infatti, le imprese intervistate pongono la trasparenza, il rispetto degli accordi intercorsi e la conoscenza diretta. Questi elementi concorrono a **ridurre i rischi associati a possibili comportamenti negativi** e, soprattutto, favoriscono **l'instaurarsi di un clima collaborativo** orientato alla condivisione di conoscenze, tecniche di lavorazione e innovazioni, favorendo, quindi, la dinamicità del settore e l'individuazione di soluzioni alternative ai processi tradizionali. **La transizione verso modelli più sostenibili, infatti, richiede oggi un grande sforzo in termini di ricerca e sviluppo**: numerosi sono gli investimenti in atto per proporre nuovi materiali, nuove tecnologie e nuove modalità produttive capaci di ridurre gli impatti negativi. Allo stesso tempo, la collaborazione tra PMI favorisce anche una maggiore controllo delle condizioni di lavoro all'interno del settore, grazie alla possibilità di pianificare in modo congiunto la produzione, ad esempio definendo in modo più adeguato tempi e standard di lavoro; all'opportunità di progettare attività e processi produttivi in modo da sfruttare le sinergie presenti all'interno del settore; alla capacità di coinvolgere un maggior numero di imprese e stakeholder nella realizzazione delle attività e iniziative aziendali.

Ancora, lo studio ha evidenziato una **limitata cultura della sostenibilità presso il consumatore finale**, che fatica a comprendere la differenza tra un'offerta caratterizzata da contenuti etici e/o ambientali e una, al contrario, non in grado di integrare tali aspetti nella gestione dei processi produttivi. A meno di una nicchia di mercato altamente motivata da valori e principi personali, le imprese intervistate si scontrano frequentemente con la scarsa propensione a riconoscere un prezzo più elevato per l'abbigliamento sostenibile o con la limitata capacità di valutarne la qualità, la sicurezza, o ancora con la insufficiente conoscenza e sensibilità delle problematiche che affliggono i lavoratori del settore o delle filiere ad esso connesse. In tale contesto, diventa **difficile promuovere i prodotti a un mercato più ampio, contrastando le logiche del fast fashion** che permettono un ricambio regolare degli stili, prezzi inferiori e un'ampia varietà di alternative. Emerge dallo studio che le imprese di moda sostenibile sono ampiamente impegnate nella promozione di azioni e iniziative verso i consumatori, attraverso cui da un lato, mirano a creare una cultura presso, soprattutto, le giovani generazioni, dall'altro, cercano di farsi conoscere raccontando la propria identità e il proprio impegno nella tutela delle condizioni di lavoro. Tuttavia, si rileva come sia **necessario un intervento più deciso da parte delle istituzioni e delle grandi imprese del settore**, che esercitano un'influenza più forte sul mercato e sulla società. Un altro risultato significativo deriva dall'impegno che le imprese intervistate dedicano

allo sviluppo delle relazioni con il contesto di riferimento e le comunità locali. La vocazione alla sostenibilità si esprime, in questo caso, nella **volontà di contribuire alla crescita del tessuto imprenditoriale** grazie alla valorizzazione delle micro e piccole realtà che lo compongono e al recupero di conoscenze e capacità che rischiano di perdersi a causa dell'imporsi di nuovi modelli produttivi.

Accanto a ciò, le imprese intervistate sono coinvolte anche in **progetti e iniziative a favore delle comunità locali**, grazie ai quali promuovono stili di vita più sostenibili: si nota, dunque, la volontà di utilizzare la propria impresa e i propri prodotti come strumenti per incoraggiare la presa di coscienza attorno alle implicazioni sociali delle attività produttive, anche al di fuori del proprio settore di riferimento. Queste pratiche mettono ulteriormente in evidenza come sia importante **favorire meccanismi di coinvolgimento di tutti gli stakeholder**, per innescare processi di generazione di valore condiviso e costruire un ecosistema realmente orientato al sostegno di comportamenti virtuosi.

Infine, l'analisi si è concentrata sui dipendenti e collaboratori. In relazione a questa dimensione i risultati evidenziano come, in modo non inaspettato, le PMI intervistate non rilevino particolari problematiche relative alla tutela dei diritti umani e dei lavoratori. Tuttavia, è diffuso l'impegno dedicato alla **promozione di opportunità lavorative per persone fragili, attraverso cui si esprime prioritariamente la responsabilità sociale delle organizzazioni coinvolte**. Rispetto a questa dimensione, emerge come gli intervistati concepiscano l'attività aziendale come al servizio degli obiettivi sociali, pur non dimenticando l'importanza degli obiettivi economici. Sebbene questo risultato sia ampiamente influenzato dalla presenza di cooperative all'interno del campione, è interessante rilevare come i casi analizzati siano riusciti a conciliare sostenibilità e performance aziendali grazie a un rilevante investimento in attività di formazione a supporto dei propri collaboratori, che vengono così sostenuti nella crescita sia personale sia professionale.

In conclusione, l'osservazione dei comportamenti delle PMI del settore moda-abbigliamento ha permesso di far emergere comportamenti virtuosi grazie ai quali anche realtà di dimensioni ridotte stanno lavorando per trovare un punto di contatto tra gli obiettivi sociali, ambientali ed economici.

Quanto appena discusso chiarisce che sono diversi i possibili percorsi e molteplici sono le tematiche che possono incidere sulla transizione verso modelli sostenibili. Tuttavia, i risultati hanno fatto emergere anche delle lacune che ancora influenzano il settore e che sarà necessario porre al centro dell'agenda di tutti gli attori coinvolti. Il paragrafo seguente si pone l'obiettivo di avanzare alcune proposte che si spera possano essere utili per sostenere il diffondersi di comportamenti virtuosi e la proposta sempre più ampia di una moda sostenibile.

## **PROPOSTE DI INTERVENTO**

L'avanzamento del settore moda-abbigliamento verso modalità produttive sempre più sostenibili è possibile, come evidenziato dai risultati dello studio presentato, ma richiede il coinvolgimento attivo di imprese, istituzioni, terzo settore e singole persone. A tal fine, quindi, è in primo luogo fondamentale che si individuano degli obiettivi di settore quanto più possibili condivisi, così da favorire la convergenza degli sforzi e l'efficace ed efficiente destinazione delle risorse disponibili. Sulla base di quanto emerso dalle interviste è possibile avanzare alcune proposte a supporto dello sviluppo futuro del settore in ottica sostenibile, di seguito discusse per ciascun attore coinvolto.

### **Proposte per le imprese**

Alla luce dello studio condotto, sembra necessario spingere le imprese ad **adottare un approccio proattivo e propositivo nei confronti degli stakeholder**, al fine di favorire l'integrazione della sostenibilità nei propri processi di gestione e la diffusione di comportamenti virtuosi lungo l'intera filiera produttiva, coinvolgendo quindi fornitori e consumatori. A fronte di tali considerazioni, si ritiene opportuno proporre le seguenti linee di intervento.

In primo luogo, i risultati evidenziano come la presenza di una cultura organizzativa fortemente orientata alla sostenibilità sia fattore chiave per favorire la transizione verso modelli più sostenibili. Pertanto, le imprese dovrebbero **promuovere percorsi di formazione a tutti i livelli** per diffondere le conoscenze, competenze e capacità necessarie per favorire l'integrazione di criteri sociali e ambientali sia nella definizione della strategia aziendale sia nelle politiche e procedure che guidano i comportamenti quotidiani di tutti i dipendenti. La ricerca, infatti, dimostra come l'impegno dei vertici aziendali sia necessario per guidare l'organizzazione verso la sostenibilità, ma al contempo segnala che **è necessario il coinvolgimento attivo di tutti i dipendenti** per garantire la considerazione degli aspetti sociali e ambientali da parte di tutte le funzioni e le posizioni aziendali, oltre che l'implementazione di pratiche e azioni efficaci.

In secondo luogo, i risultati dimostrano come le PMI del settore siano attive e propositive sui temi di sostenibilità, ma necessitano di essere aiutate e sostenute per poter portare avanti il proprio impegno. In tal senso, le imprese di maggiori dimensioni potrebbero giocare un ruolo fondamentale, **sviluppando progetti collaborativi lungo la filiera**, grazie ai quali da un lato, migliorare la gestione delle risorse disponibili e, quindi, favorire l'ottenimento di vantaggi economici per tutti gli attori coinvolti grazie alla condivisione di costi e rischi; dall'altro, valorizzare le esperienze e le conoscenze presenti, facendo leva sulla **spinta innovativa e la motivazione dei piccoli imprenditori** già impegnati nello sviluppo di pratiche sostenibili.

Infine, le imprese dovrebbero impegnarsi in azioni verso i consumatori, dal momento che lo studio rileva come questi soggetti ancora faticano a comprendere il valore derivante dall'adozione di pratiche etiche e sostenibili. A tale scopo, è necessario **incrementare l'impegno nella trasparenza e nella comunicazione**, così da fornire informazioni sempre più accessibili e utili a comprendere in che modo l'attenzione alle condizioni di lavoro e agli impatti ambientali concorre a migliorare la qualità dei processi produttivi e dei prodotti e servizi offerti, andando così a stimolare l'attenzione dei consumatori in fase di acquisto e ad attivare meccanismi di scelta più responsabili e consapevoli.

### Proposte per le istituzioni

Se le imprese ricoprono un ruolo sicuramente di prima linea nell'adozione di pratiche sociali e ambientali, le istituzioni non sono da meno e sono fondamentali per garantire un contesto sociale e culturale realmente di supporto. Sempre partendo dalle considerazioni conclusive dello studio, è possibile identificare anche in questo caso alcune proposte di intervento.

Un primo ambito rilevante per l'azione delle istituzioni è la **creazione di reti di PMI**, che promuovano meccanismi – anche informali – di condivisione di conoscenze, idee e progetti e, quindi, stimolino la dinamicità e la crescita del settore moda sostenibile. In particolare, utili in questa direzione potrebbero essere **eventi di networking e scambio di conoscenze e esperienze**, anche basati su piattaforme e reti digitali, che potrebbero fungere anche da **collettori di idee** e da promotori di collaborazioni per lo **sviluppo di progetti di ricerca e sviluppo**. Tali interventi consentirebbero anche di rispondere alla necessità, emersa dallo studio, di recuperare le professionalità e le competenze che oggi rischiano di estinguersi e di **valorizzare il patrimonio di conoscenze presenti** all'interno delle piccole realtà imprenditoriali che, senza adeguato supporto, faticano a generare meccanismi di crescita e innovazione e a contribuire a processi di creazione di valore.

Anche la proposta di **tavoli di lavoro coordinati da istituzioni di settore** potrebbe sostenere il sempre maggiore coinvolgimento delle PMI e la creazione di competenze di valore all'interno del settore. In particolare, i risultati dimostrano come, ad oggi, particolarmente utile sarebbe incrementare gli sforzi nella **definizione di strumenti di misurazione delle performance sociali, ambientali ed economiche del settore** tenendo conto di tre livelli principali: impresa, filiera produttiva, consumatori finali.

Allo stesso modo, le istituzioni potrebbero **promuovere eventi multi-stakeholder**, con il duplice obiettivo di supportare la diffusione di una cultura orientata alla sostenibilità in diversi ambiti sociali e favorire processi di contaminazione utili a **sostenere la spinta innovativa**. La complementarità di approcci, punti di vista e conoscenze dei diversi attori sociali, infatti, consentirebbe di definire un approccio ampio e completo alla sostenibilità

all'interno del settore, favorendo così l'allineamento di pratiche, politiche e obiettivi, a favore di un migliore utilizzo delle risorse disponibili.

Inoltre, l'impegno nella sostenibilità da parte delle PMI della filiera moda- abbigliamento verrebbe sostenuto anche da interventi volti a **garantire un maggiore controllo delle reali condizioni di lavoro all'interno del settore**, sgravando così le imprese da rilevanti costi associati alle attività di monitoraggio e limitando il rischio che vengano messi in atto comportamenti scorretti, lesivi o scarsamente orientati alla tutela degli impatti sociali e ambientali.

### Proposte per il terzo settore

Anche gli attori del terzo settore possono offrire un contributo essenziale al miglioramento dell'impegno nella sostenibilità da parte del settore moda-abbigliamento, in quanto detengono conoscenze e capacità di intervento sui temi sociali e ambientale più ampie e approfondite rispetto alle imprese. Per questo motivi, è utile coinvolgere in modo sempre più attivo e collaborativo nella realizzazione di attività che promuovano l'integrazione della sostenibilità sia nei processi produttivi, sia in quelli di consumo.

Particolarmente importante risulta essere il ruolo delle organizzazioni del terzo settore nella **promozione di iniziative di educazione e sensibilizzazione della società**, con particolare riferimento ai giovani consumatori. In tal senso, l'esperienza nella gestione di problematiche sociali e ambientale rappresenta un punto di forza, su cui far leva per consentire processi di apprendimento e per sviluppare consapevolezza attorno agli impatti e alle possibili conseguenze negative legate al settore.

Dal lato impresa, invece, le organizzazioni del terzo settore potrebbero **offrire competenze e conoscenze specifiche, che completerebbero quelle a disposizione delle imprese** e consentirebbero di definire in modo più accurato le politiche e le iniziative aziendali. In relazione a questo, così come per le istituzioni, le organizzazioni del terzo settore potrebbero promuovere momenti di confronto e lavoro attorno a tematiche sociali e ambientali specifiche, durante i quali aiutare le imprese a identificare gli ambiti maggiormente critici, gli interventi più efficaci, i rischi e le opportunità legate ai diversi comportamenti e alle diverse opportunità di sviluppo.

## 06. GLOSSARIO

**Catena di fornitura (o filiera produttiva, o supply chain):** il termine identifica la rete di aziende (fornitori) che partecipano alle attività produttive necessarie per produrre un determinato bene o servizio – nel caso del presente report, il capo di abbigliamento – e renderlo disponibile sul mercato. La globalizzazione e la crescente tendenza all'esternalizzazione della produzione (secondo cui le imprese tendono a delegare parte dei loro processi a fornitori esterni) da un lato hanno accresciuto la rilevanza strategica della catena di fornitura, che gioca un ruolo sempre più importante nel determinare la capacità dell'impresa di generare valore; dall'altro hanno determinato una maggiore complessità della catena di fornitura stessa, in quanto il processo produttivo risulta frammentato tra un numero sempre più elevato di aziende e esteso in diversi contesti geografici anche molto distanti tra loro e diversi dal punto di vista dello sviluppo socio-economico. Per questo motivo, la catena di fornitura è un elemento fondamentale nelle strategie e politiche di sostenibilità, in quanto da essa dipendono gli impatti sociali e ambientali associati alla realizzazione del prodotto finale offerto sul mercato.

**Fast Fashion (in italiano, meno usato, "pronto moda"):** il termine identifica modalità di produzione che permettono di immettere i prodotti sul mercato in tempi molto brevi e, solitamente, a prezzi contenuti. Il fast fashion risponde al crescente fenomeno dell'accelerazione dei consumi, secondo cui i gusti e le richieste dei clienti sono in continuo cambiamento, determinando quindi la necessità di proporre collezioni nuove a breve distanza di tempo, anche settimanalmente. Tale sistema produttivo si basa sull'ottimizzazione dei processi produttivi al fine di aumentarne l'efficienza, cioè la capacità di produrre con il minor utilizzo di risorse. Il fast fashion viene spesso associato a modalità di lavoro scarsamente attente agli impatti sociali e ambientali, con particolare riferimento allo sfruttamento del lavoro: questo è dovuto dal fatto che il costo del lavoro incide in modo rilevante sui costi di produzione dei prodotti di abbigliamento, pertanto le imprese tendono a ricercare contesti in cui tale costo è particolarmente basso, anche grazie alla scarsa tutela dei diritti dell'uomo e alla bassa qualità delle condizioni di lavoro. Tra le aziende più note del settore del Fast Fashion, Zara, H&M, Bershka, Mango, Benetton e molte altre.

**Impatto ambientale:** in modo simile all'"impatto sociale", il termine individua l'insieme di conseguenze derivanti dalle attività dell'uomo che determinano un'alterazione dell'ambiente, inteso come sistema naturale, chimico-fisico, climatico, paesaggistico ecc. Anche in questo caso, può definirsi secondo un'accezione positiva, quanto l'alterazione genera un miglioramento delle condizioni del sistema ambientale: ad esempio, il caso in cui un'impresa riduce la quantità di risorse naturali utilizzate durante i processi produttivi, contribuendo a ridurre le attività di estrazione; il termine assume accezione negativa, al contrario, quando le attività peggiorano le condizioni ambientali, velocizzando il processo di deterioramento: è il caso, ad esempio, di aziende che non mettono in atto sistemi per diminuire l'emissione di gas inquinanti o che non adottano misure stringenti per ridurre l'utilizzo, e il conseguente smaltimento, di agenti chimici.

**Impatto sociale:** il termine si riferisce all'insieme delle conseguenze derivanti dalle attività dell'uomo, prevalentemente le operazioni produttive delle aziende, sul benessere e sulla qualità di vita di persone, comunità locali e società nel suo complesso. Il termine può assumere accezione positiva, laddove indica

la capacità dei diversi attori di mettere in atto azioni finalizzate a generare un significativo cambiamento positivo delle condizioni di vita: si pensi, ad esempio, ad imprese che investono risorse in progetti a favore dell'inclusione lavorativa di persone fragili; al contrario, il termine assume significato negativo quando individua effetti peggiorativi, come ad esempio avviene nel caso di pratiche di sfruttamento dei lavoratori o di impiego di bambini oppure anche in caso di inquinamento del territorio con conseguente danno per la salute e sicurezza degli abitanti.

**Iniziativa di filiera:** il termine si riferisce all'insieme di politiche, azioni, iniziative e interventi messi in atto, solitamente in modo collaborativo, da più soggetti appartenenti alla medesima catena di fornitura. A tali iniziative partecipano i fornitori, ma possono essere coinvolte anche altre organizzazioni, come ad esempio ONG che contribuiscono alla realizzazione di progetti verso la comunità, o istituzioni locali che finanziano o sostengono particolari progetti.

**Organizzazioni non governative (ONG):** il termine si riferisce a organizzazioni non profit impegnate e specializzate nella cooperazione internazionale allo sviluppo, che perseguono obiettivi di utilità sociale. Pur operando in modo indipendente dagli Stati e dagli organismi di governo internazionali, le ONG sono riconosciute ufficialmente dal Ministero degli Esteri e in alcuni casi accreditate presso organismi internazionali come l'Unione Europea o il Consiglio Economico e Sociale delle Nazioni Unite (fonte: [www.italianoprofit.it](http://www.italianoprofit.it)).

**Stakeholder (in italiano, portatori di interesse):** il termine identifica tutti i soggetti che hanno differenti aspettative e interessi nei confronti di un'azienda: tra questi, ad esempio, i dipendenti, che si aspettano il pagamento di un salario equo, la tutela della propria salute e sicurezza sul posto di lavoro, il sostegno alla crescita personale e professionale; o, ancora, le comunità locali, che chiedono all'impresa di adottare comportamenti e modalità operative che contribuiscano, ad esempio, alla crescita delle opportunità lavorative per la popolazione o allo sviluppo delle infrastrutture a favore dello sviluppo sociale e economico. Secondo la Teoria degli Stakeholder di Freeman del 1984, l'azienda non ha l'esclusivo obiettivo di massimizzare il risultato economico, ma deve operare in modo tale da raggiungere un equilibrio tra le varie attese degli stakeholder. Per questo, la Teoria si pone in discontinuità rispetto ad altre teorie precedenti sul ruolo delle imprese, che invece erano accomunate dal porre al centro l'obiettivo economico fosse esclusivo fine dell'attività aziendale.

**Standard ambientali:** analogamente agli "standard sociali" (vd), il termine fa riferimento all'insieme di norme – quindi regole, linee guida e principi – che devono essere seguiti per eseguire correttamente un'azione o per guidare correttamente un comportamento in relazione alla tutela dell'ambiente naturale. In particolare, nel presente lavoro, si riferiscono alla condotta dell'impresa in relazione all'impatto ambientale (vd).

**Standard sociali:** il termine fa riferimento all'insieme di norme – quindi regole, linee guida e principi – che devono essere seguiti per eseguire correttamente un'azione o per guidare correttamente un comportamento in relazione al rispetto dei diritti delle persone e alla salvaguardia del benessere e della qualità della vita. In particolare, nel presente lavoro, si riferiscono alla condotta dell'impresa in relazione all'impatto sociale (vd).

## 07. BIBLIOGRAFIA

Baptist World Aid Australia, (2019). "The 2019 Ethical Fashion Report: The truth behind the barcode"  
[https://media.businesshumanrights.org/media/documents/files/documents/FashionReport\\_2019\\_9-April-19-FINAL.pdf](https://media.businesshumanrights.org/media/documents/files/documents/FashionReport_2019_9-April-19-FINAL.pdf)

Ciuni, L., & Spadafora, M. (2020). "La rivoluzione comincia dal tuo armadio: Tutto quello che dovrete sapere sulla moda sostenibile", Solferino;

Euratex, (2018). "Annual Report, 2017"  
<https://euratex.eu/about-euratex/annual-reports>

Fair Wear Foundation, (2020). "Italy Risk Assessment - annual report, 2020"  
<https://www.readkong.com/page/italy-risk-assessment-2020-5246091>

Fashion Revolution, (2020). "Fashion Transparency Index Report, 2020"  
<https://www.fashionrevolution.org/about/transparency>

Heuritech, (2020). "Fashion Sustainability Report"  
[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4352661/Market%20Reports/Heuritech%20Fashion%20Sustainability%20Report.pdf?\\_\\_hstc=176009021.bca5529a43fb4b6d33b025aee71ccc29.1568654018938.1568654018938.1568654018938.1&\\_\\_hssc=176009021.2.1568654018939](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4352661/Market%20Reports/Heuritech%20Fashion%20Sustainability%20Report.pdf?__hstc=176009021.bca5529a43fb4b6d33b025aee71ccc29.1568654018938.1568654018938.1568654018938.1&__hssc=176009021.2.1568654018939)

Karaosman, H., Morales-Alonso, G., & Brun, A. (2017). From a Systematic Literature Review to a Classification Framework: Sustainability Integration in Fashion Operations. Sustainability, 9(1), 30.  
<https://doi.org/10.3390/su9010030>

Koberg, E., & Longoni, A. (2019). A systematic review of sustainable supply chain management in global supply chains. Journal of Cleaner Production, 207, 1084–1098.

Köksal, D., & Strähle, J. (2021). Social Sustainability in Fashion Supply Chains—Understanding Social Standard Implementation Failures in Vietnam and Indonesia Using Agency Theory. Sustainability, 13(4), 2159.  
<https://doi.org/10.3390/su13042159>

Li, W.Y., Chow, P.S., Choi, T.M., & Chan, H.L. (2016). Supplier integration, green sustainability programs, and financial performance of fashion enterprises under global financial crisis. Journal of Cleaner Production, 135, 57–70.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.048>

Masilamani, D., Srinivasan, V., Ramachandran, R. K., Gopinath, A., Madhan, B., & Saravanan, P. (2017). Sustainable packaging materials from tannery trimming solid waste: A new paradigm in wealth from waste approaches. Journal of Cleaner Production, 164, 885–891.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.200>

Mckinsey, (2017). "The state of Fashion, 2017"  
<https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/The%20state%20of%20fashion/The-state-of-fashion-2017-McK-BoF-report.pdf>

Moretto, A., Macchion, L., Lion, A., Caniato, F., Danese, P., & Vinelli, A. (2018). Designing a roadmap towards a sustainable supply chain: A focus on the fashion industry. Journal of Cleaner Production, 193, 169–184.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.273>

Mortara, A., & Fragapane, S. (2016). Moda, made in Italy e sostenibilità: un connubio possibile?. Rivista Trimestrale Di Scienza Dell'Amministrazione,(4), 1.

Nayak, R., Akbari, M., & Maleki Far, S. (2019). Recent sustainable trends in Vietnam's fashion supply chain. Journal of Cleaner Production, 225, 291–303.

Nieminen, E., Linke, M., Tobler, M., & Beke, B. V. (2007). EU COST Action 628: Life cycle assessment (LCA) of textile products, eco-efficiency and definition of best available technology (BAT) of textile processing. Journal of Cleaner Production, 15(13), 1259–1270.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.07.011>

Pedersen, E. R. G., & Andersen, K. R. (2014). The SocioLog.dx Experience: A Global Expert Study on Sustainable Fashion.  
<https://research.cbs.dk/en/publications/the-sociologdx-experience-a-global-expert-study-on-sustainable-fa>

Perris, C., Portoghese, F., & Portoghese, O. (2020). "Verso una moda sostenibile". Youcanprint, Lecce (Italia).

Ricchetti, M., & Frisa, M. L. (Eds.). (2011). "Il bello e il buono: le ragioni della moda sostenibile". Marsilio.

Rinaldi, F. R., & Testa, S. (2013). "L'impresa moda responsabile: Integrare etica ed estetica nella filiera". EGEA spa, Milano (Italia).

Smith, N. C. (2003). Corporate Social Responsibility: Whether or How? *California Management Review*, 45(4), 52–76.

<https://doi.org/10.2307/41166188>

Turker, D., & Altuntas, C. (2014). Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. *European Management Journal*, 32(5), 837–849.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.02.001>

Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D., & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60(6), 759-770.

Vachon, S., & Klassen, R. D. (2006). Extending green practices across the supply chain: The impact of upstream and downstream integration. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 795–821.

<https://doi.org/10.1108/01443570610672248>

Winter, S., & Lasch, R. (2016). Environmental and social criteria in supplier evaluation – Lessons from the fashion and apparel industry. *Journal of Cleaner Production*, 139, 175–190.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.201>

Zhu, Q., Sarkis, J., & Lai, K. (2007). Green supply chain management: Pressures, practices and performance within the Chinese automobile industry. *Journal of Cleaner Production*, 15(11), 1041–1052.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.05.021>

## 08. SITOGRAFIA

1. <https://www.vogue.it/vogue-talents/article/slow-fashion-cose-futuro-moda>;
2. <https://www.globenewswire.com/news-release/2020/12/17/2146698/0/en/Global-Ethical-Fashion-Market-2020-30-COVID-19-Growth-and-Change.html>;
3. <https://www.lyst.com/year-in-fashion-2020/>.

**UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore**  
**ALTIS – Alta Scuola Impresa e Società**

[altis.unicatt.it](http://altis.unicatt.it)  
[altis@unicatt.it](mailto:altis@unicatt.it)  
Via San Vittore 18  
20123 Milano  
+39.02.72348383

**MANI TESE ONG ONLUS**

[www.manitese.it](http://www.manitese.it)  
[manitese@manitese.it](mailto:manitese@manitese.it)  
P.le Gambara 7/9  
20146 Milano  
+39.02.4075165