



IL FUTURO DEL SISTEMA MODA IN EMILIA-ROMAGNA

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE, CIRCOLARITÀ E TRASPARENZA:
IMPLICAZIONI PER LE IMPRESE E PER LE FILIERE.



AGENZIA NAZIONALE PER LE
NUOVE TECNOLOGIE, L'ENERGIA E LO
SVILUPPO ECONOMICO SOSTENIBILE



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA | DIPARTIMENTO
DI SCIENZE AZIENDALI

IL FUTURO DEL SISTEMA MODA IN EMILIA-ROMAGNA

SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE, CIRCOLARITÀ E TRASPARENZA:
IMPLICAZIONI PER LE IMPRESE E PER LE FILIERE.

Gennaio 2026

AUTORI

Mariachiara Colucci², Eleonora Foschi¹, Cristian Chiavetta¹,
Manuela Ratta³, Roberto Ricci Mingani³.

Uno studio ad opera del Dipartimento Sostenibilità
dei Sistemi Produttivi e Territoriali (SSPT)
dell'Agenzia Nazionale per le Nuove Tecnologie,
l'Energia e lo Sviluppo Sostenibile (ENEA)¹ e
del Dipartimento di Scienze Aziendali (DiSA)
dell'Università di Bologna (UNIBO)²,
col supporto della Direzione Generale Conoscenza,
Ricerca, Lavoro, Imprese Regione Emilia-Romagna (RER)³.

RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano: le laureande Alessia Mastrototaro
e Nada El Moutawakkil dell'Università di Bologna
per il prezioso contributo nelle fasi di raccolta e
elaborazione dei dati; le imprese partecipanti
allo studio per la disponibilità e l'interesse mostrato
e infine i membri del Tavolo Regionale Permanente della
Moda per gli spunti offerti, utili alla comprensione delle
dinamiche del sistema moda in Emilia-Romagna.

ISBN

978-88-8286-534-4

Indice

RINGRAZIAMENTI	4
EXECUTIVE SUMMARY	7
IMPOSTAZIONE DELLA RICERCA	9
1. Il contesto	9
1.1 Sistema Moda in Regione Emilia-Romagna	
1.2 Definizione della popolazione di indagine	
1.3 Definizione del campione di analisi	
2. Disegno della ricerca	16
2.1 Fasi della ricerca	
2.2 Engagement del campione per fasi della ricerca	
3. Strumenti di indagine	18
3.1 Il questionario	
3.2 Le interviste	
3.3 Il focus group	
RISULTATI	21
4. Analisi e presentazione dei dati dal questionario	21
4.1 Configurazione della produzione	
4.2 Configurazione della filiera di fornitura	
4.3 Relazione con la filiera di fornitura	
4.4 Adozione di pratiche per una filiera di fornitura trasparente, sostenibile e circolare	
5. Analisi e presentazione dei risultati provenienti dalle interviste e dal focus group	30
5.1 Posizionamento delle imprese rispetto alla progettazione ecocompatibile	
5.2 Scenari di sostenibilità e circolarità delle aziende del sistema moda	
RIFLESSIONI CONCLUSIVE	45
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	47

Executive Summary

Il sistema moda rappresenta un ambito di crescente attenzione da parte di molteplici stakeholder, in virtù del ruolo centrale che essa ricopre nell'economia della regione e dell'impatto che genera non soltanto sul piano economico, ma anche sotto il profilo sociale e ambientale.

Questo volume sintetizza e analizza i risultati della ricerca *"Sistema Moda in Regione Emilia-Romagna"*, avviata nel Giugno 2024 grazie al **Settore Innovazione sostenibile, imprese, filiere produttive della Regione Emilia-Romagna** mediante il coordinamento scientifico del **Dipartimento sostenibilità dei sistemi produttivi e territoriali (SSPT) dell'Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo sostenibile (ENEA)** e del **Dipartimento di Scienze aziendali (DiSA) dell'Università di Bologna (UNIBO)**. Tale iniziativa si inserisce altresì nelle attività del **tavolo regionale permanente della moda**, istituito dalla Regione Emilia-Romagna nel Luglio 2021.

L'indagine è stata finalizzata a esaminare, in particolare, le pratiche di **sostenibilità ambientale, circolarità e trasparenza** adottate – o in corso di adozione – dalle imprese del sistema moda della Regione Emilia-Romagna. Considerato l'impatto della fase di progettazione su tutte le operazioni a valle e la portata trasformativa del **Regolamento sulla progettazione ecocompatibile per prodotti sostenibili (ESPR)**, pubblicato nel 2024 con alcune misure in vigore già nel 2026, si è scelto di concentrare l'attenzione sull'impegno delle imprese verso l'adozione dei requisiti di progettazione ecocompatibile (o ecodesign) – come da articolo 6 dell'ESPR – e sulle loro implicazioni per prodotti e processi. Parallelamente, la ricerca ha inteso mappare l'attuale configurazione delle filiere di fornitura e analizzare le possibili traiettorie evolutive verso processi di *reshoring* delle attività oggi localizzate all'estero, stimolando riflessioni più sistemiche sul futuro del sistema moda regionale.

Le imprese individuate per lo studio sono quelle che hanno un ruolo decisionale sui temi della **sostenibilità ambientale**, della **circularità** e della **trasparenza**, nonché per la loro funzione di guida all'interno delle filiere. Le imprese effettivamente coinvolte sono state n.19, per un totale di n.35 casi analizzati che offrono una rappresentazione significativa in termini di fatturato e numero di addetti rispetto al contesto regionale. Queste imprese risultano inoltre rappresentative delle diverse categorie merceologiche e dei segmenti di mercato che compongono il comparto moda regionale.

La metodologia di ricerca si è articolata in tre fasi: la somministrazione di un **questionario**, la conduzione di **interviste semi-strutturate** e la realizzazione di un **focus group**.

I risultati emersi mostrano, sul versante dei modelli produttivi e delle supply chain, un prevalente ricorso all'*outsourcing*, in particolare da parte delle imprese operanti a valle della filiera. Le attività mantenute in-house riguardano soprattutto il design e la prototipazione, mentre la produzione è generalmente affidata a fornitori esterni. La numerosità dei partner di filiera, unita alla significativa presenza di fornitori internazionali, rende complesse le attività di mappatura, tracciabilità e monitoraggio dei criteri ESG lungo le catene di fornitura. L'orientamento prevalente sembra essere

quello di accorciare e ottimizzare le filiere esistenti, sempre più esposte a incertezze di natura esogena, piuttosto che di rilocalizzare le attività produttive. Ciò comporta una crescente esigenza di **controllo sui partner** e l'adozione di strumenti avanzati di tracciatura e monitoraggio. In tale contesto, le incertezze di carattere normativo non stimolano un approccio reattivo, ma favoriscono piuttosto un modello prudentiale e attendista.

Sul fronte della trasparenza, il percorso di mappatura delle catene di fornitura – spesso lunghe e frammentate – è stato avviato attraverso meccanismi di tracciamento dei partner e di misurazione delle emissioni di scope 1, 2 e 3. Per quanto riguarda invece la circolarità, analizzata alla luce dei requisiti di progettazione ecocompatibile (o ecodesign), emerge un quadro eterogeneo: alcune imprese risultano potenzialmente già conformi a determinate prescrizioni, in quanto parte integrante della propria offerta di valore, mentre la maggioranza appare ancora in ritardo rispetto alla maggior parte di esse, mostrando anche una limitata consapevolezza delle risorse necessarie e delle possibili implicazioni operative.

In tal senso, le imprese manifestano l'esigenza di un **approccio sistemico** in grado di supportarle, attraverso politiche e strategie settoriali integrate, nella transizione digitale, sostenibile e circolare. Un ulteriore elemento di rilievo riguarda il ruolo del *Made in Italy*, che da una parte viene fortemente rivendicato, soprattutto dalle aziende che operano a monte della filiera, ma che dall'altra parte viene continuamente minacciato dalle strategie di esternalizzazione in offshoring. Seppur ritenuto imprescindibile per le attività a maggiore contenuto creativo – come lo sviluppo delle collezioni e la prototipazione – si reclama un **Made in Italy realizzato in Italia**, soprattutto per favorire l'innovazione necessaria ad affrontare le sfide della sostenibilità ambientale. Questo aspetto rappresenta un driver per la rivitalizzazione del sistema moda regionale.

Il documento si conclude con alcune riflessioni da parte dei policy-maker della Regione Emilia-Romagna che aprono a delle progettualità specifiche per il settore.

Impostazione della ricerca

1. IL CONTESTO

1.1 Sistema Moda in Regione Emilia-Romagna

Il sistema moda comprende attività che vanno dal design alla produzione sino alla distribuzione, incluse le fasi di lavaggio, tintoria e confezionamento di prodotti tessili, dell'abbigliamento, calzaturieri e accessoristica.

	TESSILE E ABBIGLIAMENTO		CALZATURE	ACCESSORI
PRODUZIONE	Fabbricazione e filatura fibre, tessuti, tessitura e finissaggio		Preparazione e concia del cuoio	
	Maglieria	Confezione di abbigliamento (tessuto, pelli e pellicce)	Fabbricazione di calzature	Borse e articoli da viaggio. Montature per occhiali. Orologi, oreficeria, gioielleria, bigiotteria e componenti
	Fabbricazione di macchine per le industrie tessili, dell'abbigliamento e del cuoio			
SERVIZI	Design di moda e design industriale			
COMMERCIO INGROSSO	Prodotti tessili, tessuti, abbigliamento e accessori		Cuoio e pelli, calzature e accessori	Articoli in cuoio, pelle e pelliccia. Orologi, e gioielleria
	Intermediari del commercio medio			
	Macchine per l'industria tessile, conciaria e calzaturiera. Macchine per lavanderie e stirerie			
COMMERCIO DETTAGLIO	Prodotti tessili, tessuti, abbigliamento e accessori		Cuoio e pelli, calzature e accessori	Articoli in cuoio, pelle e pelliccia. Orologi, e gioielleria
	Moda ambulante e usato			

Fig. 1 - Sistema moda – classificazione Invest ER. Fonte: Invest In Emilia-Romagna

Rispetto alla nomenclatura delle attività economiche, il sistema moda viene rappresentato attraverso **70 codici Ateco 2007**, raggruppati nelle seguenti **8 macro-divisioni**:

- 13** Industrie tessili
- 14** Confezione di articoli di abbigliamento (escluso abbigliamento in pelliccia)
- 15** Fabbricazione di articoli in pelle e simili, tra cui calzature
- 32.1** Fabbricazione di gioielleria, bigiotteria e articoli connessi
- 46** Commercio all'ingrosso
- 47** Commercio al dettaglio, incluso il commercio ambulante
- 74.1** Design specializzato
- 96.01** Lavanderie e pulitura di capi

La Regione Emilia-Romagna ospita, rispetto ai dati di gennaio 2025, 15.261 aziende con 65.436 addetti, la maggior parte operanti nel confezionamento e nel commercio al dettaglio di articoli di abbigliamento.

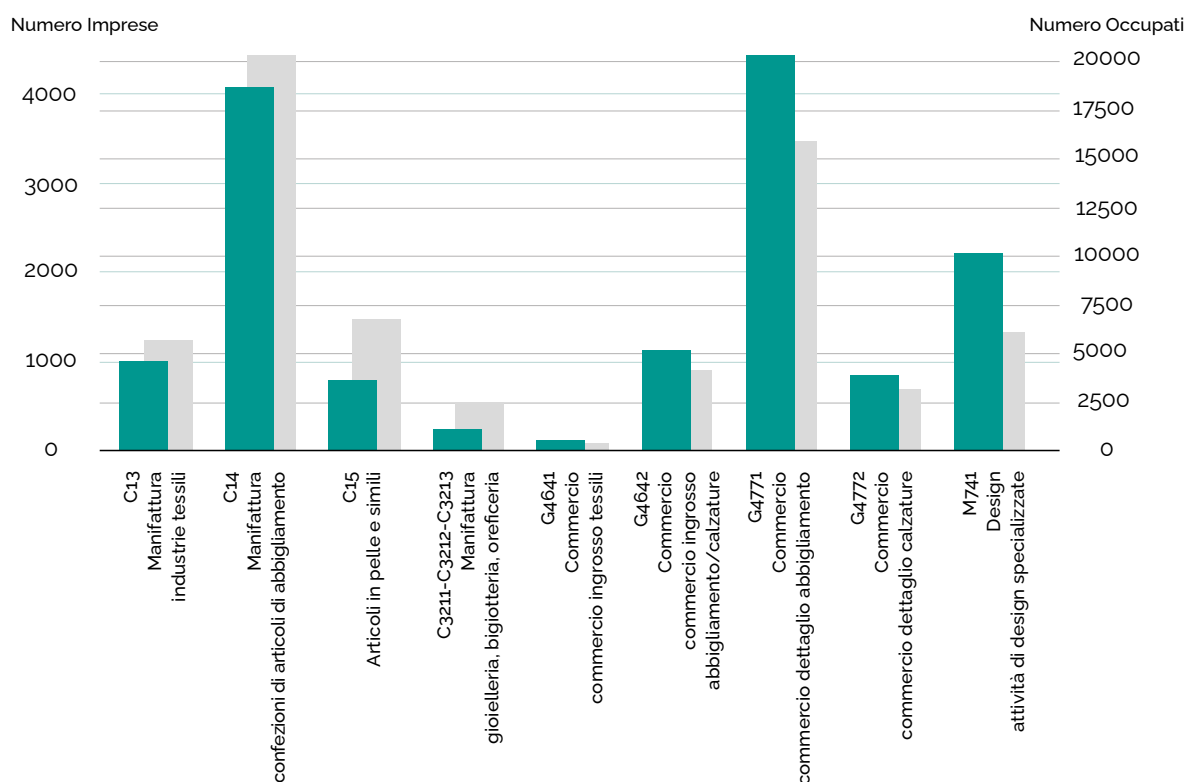


Fig. 2 - Sistema moda in Emilia-Romagna. Fonte: ARTER

Consapevoli della varietà che caratterizza il **sistema moda regionale**, la **popolazione di indagine** e il risultante **campione di analisi**, hanno interessato le aziende di grandi dimensioni che hanno registrato il fatturato più alto rispetto all'ultimo anno finanziario disponibile nella banca dati AIDA di Bureau van Dijk. Questo criterio di selezione mira a garantire che la popolazione di indagine sia rappresentata da imprese capofiliera, responsabili della movimentazione di alti volumi di materie prime, semilavorati e prodotti finali, e che sono maggiormente soggette alle policy europee in materia di sostenibilità e responsabilità aziendale, oltre ad essere potenzialmente già coinvolte in progetti o iniziative di sostenibilità o circolarità.

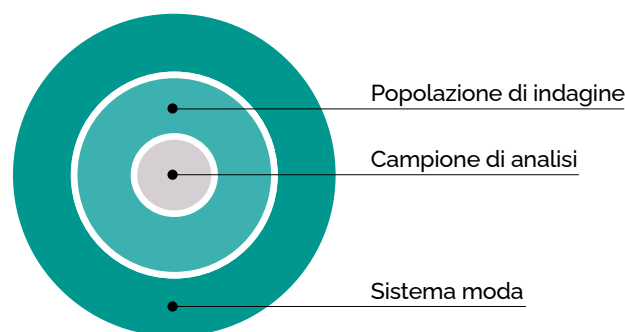


Fig. 3 - Soggetti dello studio

1.2 Definizione della popolazione di indagine

La selezione si è basata sulle imprese con **ricavi superiori a 20 milioni di euro** tra i 70 codici ATECO 2007 sopra elencati. La selezione ha restituito **n.59 imprese** con ricavi complessivi di 7,2 miliardi di euro e una occupazione di circa 20.143 addetti nell'ultimo anno finanziario disponibile all'inizio dello studio¹.

1.3 Definizione del campione di analisi

Le imprese che hanno preso attivamente parte allo studio, divenendo quindi il campione di analisi, sono risultate pari a n.19, rappresentative del 32% della popolazione in termini di numerosità, 32% in termini di ricavi e 48% in termini di addetti.

N.	Ragione sociale	Attività economica di rif. prevalente (secondo ATECO 2007)	Settore di riferimento prevalente
1	Cadicagroup S.r.l.	Produzione	Componentistica
2	Cris Conf S.p.a.	Confezione	Abbigliamento
3	Filatura Papi Fabio S.p.a.	Produzione	Tessile (☒Filati e/o Tessuti)
4	Gianvito Rossi S.r.l.	Produzione	Calzature e accessori
5	Gilmar Divisione Industria S.p.a.	Confezione	Abbigliamento
6	Giuseppe Zanotti S.p.a.	Produzione	Calzature e accessori
7	Gruppo Aeffe S.p.a.	Design, Commercio al dettaglio, Commercio all'ingrosso	Abbigliamento, calzature
8	Gruppo Dondi S.p.a.	Produzione	Tessile (☒Filati e/o Tessuti)
9	Gruppo Piquadro S.p.a.	Produzione	Calzature e accessori
10	Gruppo Teddy S.p.a.	Commercio all'ingrosso	Abbigliamento
11	Gruppo Exelite S.p.a.	Confezione	Abbigliamento
12	Macron S.p.a.	Commercio all'ingrosso	Abbigliamento
13	Minardi Piume S.r.l.	Produzione	Componentistica
14	Millefilì S.p.a.	Produzione	Tessile (☒Filati e/o Tessuti)
15	Scout S.r.l.	Commercio all'ingrosso	Abbigliamento
16	Sergio Rossi S.p.a.	Produzione	Calzature e accessori
17	Società Manifattura Tessile S.p.a.	Confezione	Tessile (☒Filati e/o Tessuti)
18	Twinset S.p.a.	Produzione	Abbigliamento
19	Woolrich Europe S.p.a.	Commercio all'ingrosso	Abbigliamento

Tab. 1 - Campione di analisi in ordine alfabetico – Caratterizzazione secondo classificazione Invest In ER

¹ I dati economico-finanziari fanno riferimento agli anni 2022/2023 e sono stati rivalutati successivamente: i ricavi rispetto l'anno finanziario 2024 non rappresentano scostamenti tali da modificare la popolazione di indagine.

Il campione presenta una buona copertura anche rispetto alle attività che contraddistinguono il sistema moda (rappresentato in Figura 1), inglobando design, produzione, confezione sino alla distribuzione, contemplando sia canali all'ingrosso che al dettaglio. In aggiunta, la copertura è assicurata anche per il settore di riferimento, comprendendo sia filati e tessuti che abbigliamento, calzature e accessori.

In alcuni casi, lo studio è stato partecipato direttamente dai gruppi, in altri dai brand. Tuttavia, anche nel caso dei gruppi multi-brand, le analisi sono state fatte rispetto ad ogni singolo brand, in considerazione della diversa offerta di valore e del relativo posizionamento sul mercato. Segue che il campione di analisi ha interessato n.19 imprese con relativi brand per un totale di n.35 casi (si veda Tabella 2).

Nome	Gruppo di riferimento	Brand di riferimento
Cadicagroup S.r.l.		
Cris Conf S.p.a.		Pinko
Filatura Papi Fabio S.p.a.		
Gianvito Rossi S.r.l.	Gruppo Richemont	
Gilmar Divisione Industria S.p.a.		Iceberg, Iceplay, N.21, Paolo Pecora
Giuseppe Zanotti S.p.a.		
Gruppo Aeffe S.p.a.		Alberta Ferretti, Moschino, Philosophy, Pollini
Gruppo Dondi S.p.a.	Gruppo Ermenegildo Zegna	
Gruppo Piquadro S.p.a.		Piquadro, Lancel, The Bridge
Gruppo Teddy S.p.a.		Terranova, Rinascimento, Calliope, Qb24
Gruppo Exelite S.p.a.		Liu Jo, Blumarine
Macron S.p.a.		
Minardi Piume S.r.l.		
Mille Fili S.p.a.		
Scout S.r.l.		
Sergio Rossi S.p.a.	Gruppo Lanvin	
Società Manifattura Tessile S.p.a.	Gruppo Pattern	
Twinset S.p.a.		Twinset Milano, Actitude Twinset, U&B, Twinset Girl, Pleasedonotbuy
Woolrich Europe S.p.a.		

Tab. 2 - Campione di analisi in ordine alfabetico – Caratterizzazione per gruppo/brand di riferimento

In sintesi, il campione è stato caratterizzato rispetto ad ogni singolo brand considerando: a) il settore merceologico "core", come da codice ATECO primario; b) l'offerta di valore, da intendere come totalità di prodotti e/o servizi offerti; c) la fascia di mercato servita; d) la dimensione aziendale, in termini di fatturato e n. addetti.

a) Settore merceologico

Per quanto riguarda il settore merceologico relativo al "core business", corrispondente ai codici ATECO - 2007, il 32% delle imprese si classifica nelle attività di **commercio** (sia all'ingrosso sia al dettaglio), mentre il 43% è attivo in **attività manifatturiere**, relative alla produzione di filati, tessuti sino a abbigliamento, pelletteria, calzature. Seguono imprese che si classificano attraverso attività di confezionamento (22%). Una sola azienda usa il codice ATECO relativo all'attività di **design** per posizionarsi rispetto al settore merceologico.

SETTORE MERCEOLOGICO CORE

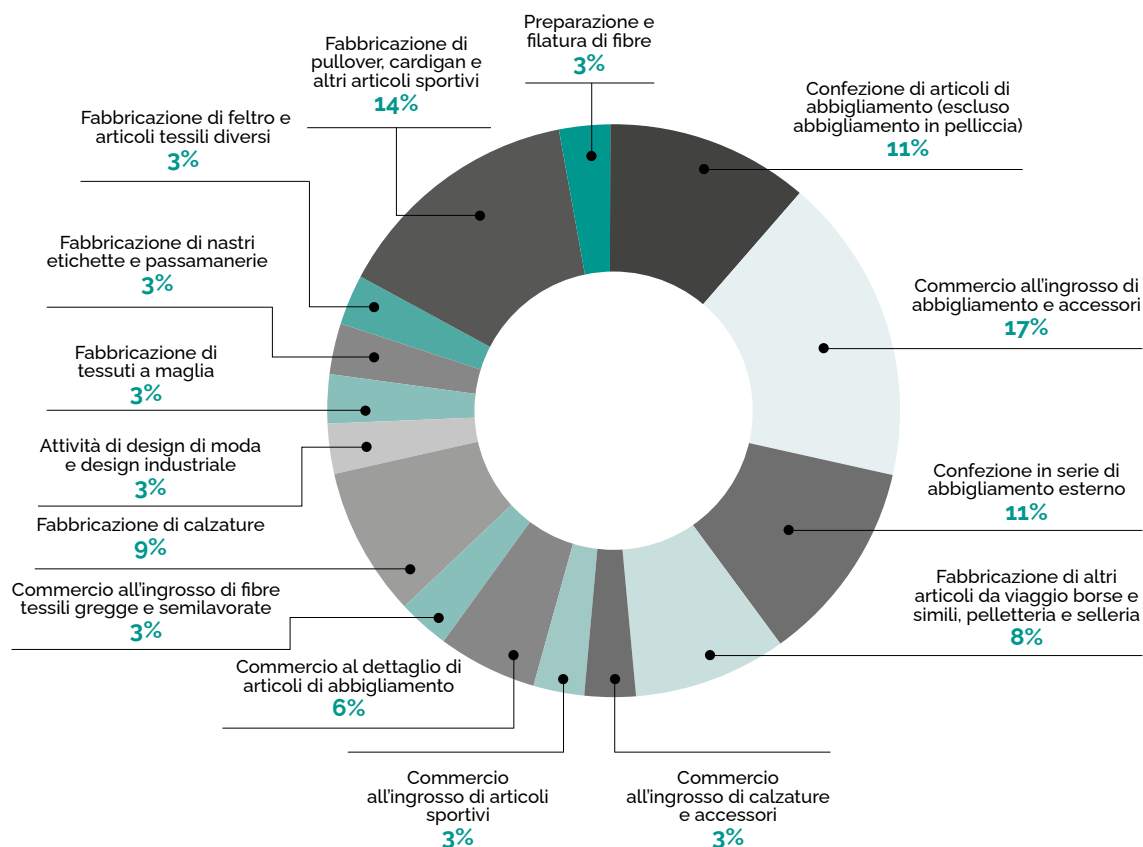


Fig. 4 - Campione di analisi per settore merceologico core

b) Offerta di valore

Rispetto all'offerta di valore, si evince una chiara tendenza verso la diversificazione del portafoglio prodotti, permettendo quindi di cogliere la granularità, ossia la trasversalità dell'offerta all'interno del sistema moda regionale, fornendo così una lettura più fedele della posizione strategica di ciascun brand all'interno della filiera e dei diversi settori.

OFFERTA DI VALORE

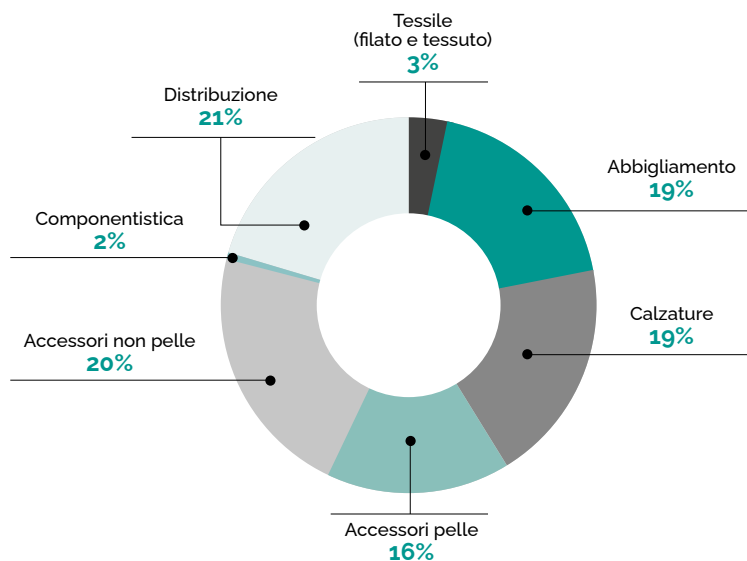


Fig. 5 - Campione di analisi per offerta di valore

c) Fascia di mercato

La distribuzione del campione per fascia di mercato mostra una netta prevalenza di imprese posizionate nella fascia **alta** (54%) e nel **lusso** (17%), seguite da una quota più contenuta nella fascia **media** (20%) e **bassa** (9%).

FASCIA DI MERCATO

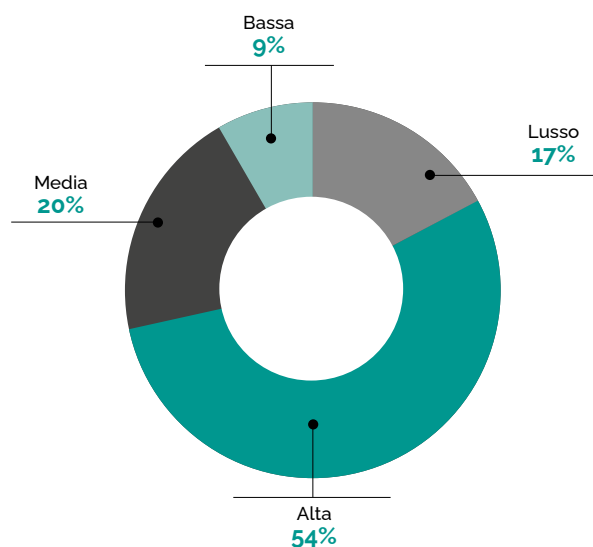
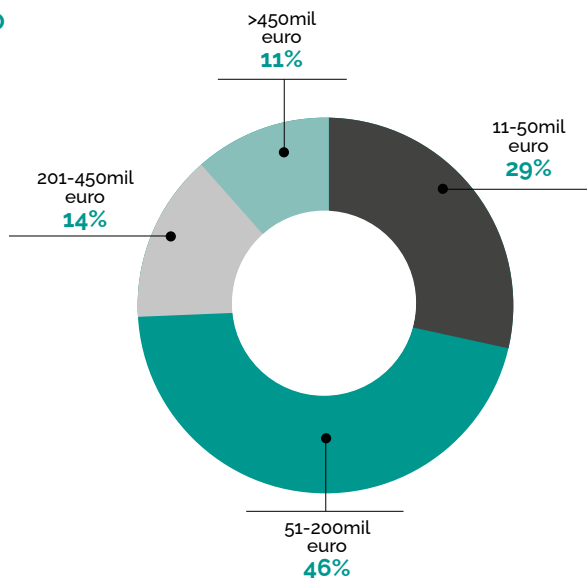


Fig. 6 - Campione di analisi per fascia di mercato

d) Dimensione aziendale

Per quanto riguarda il fatturato, il 29% delle imprese del campione registra **ricavi** compresi tra 11 e 50 milioni di euro, il 46% tra 51 e 200 milioni, il 14% tra 201 e 450 milioni, mentre l'11% supera i 450 milioni di euro.

FATTURATO



ADDETTI

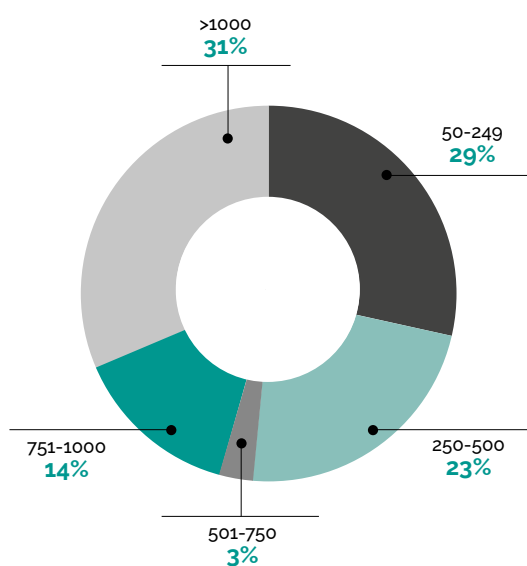


Fig. 7 - Campione di analisi per dimensione – fatturato e numero di addetti

La distribuzione per numero di addetti mostra un buon livello di eterogeneità: il 31% delle aziende impiega oltre 1000 dipendenti, il 14% tra 751 e 1000, 29% tra 50 e 249 addetti, il 23% tra 250 e 500, e il 3% con 501-750 addetti. Le aziende con oltre 1000 dipendenti corrispondono principalmente a gruppi strutturati come Teddy, Aeffe e Piquadro, che presentano una configurazione multi-brand.

2. DISEGNO DELLA RICERCA

2.1 Fasi della ricerca

Le imprese sono state contattate tramite una comunicazione ufficiale inviata dalla Regione Emilia-Romagna. Al fine di garantire un ingaggio attivo, quindi la più ampia partecipazione in tutte le fasi della ricerca, sono stati effettuati dei reminder da parte delle ricercatrici che hanno condotto la ricerca.

La ricerca si è strutturata in **3 fasi**, sviluppatesi tra Giugno 2024 e Settembre 2025, come segue:

1. La prima fase ha previsto un'analisi quantitativa attraverso la somministrazione di un **questionario online**, volto a caratterizzare le filiere di fornitura nonché le pratiche e azioni adottate su sostenibilità, circolarità e trasparenza.
2. La seconda fase ha previsto un'analisi qualitativa tramite lo svolgimento di **interviste semi-strutturate**, finalizzate a studiare il commitment delle imprese verso sostenibilità, circolarità e trasparenza lungo le catene del valore. Particolare attenzione è stata rivolta alle pratiche di ecodesign già implementate o pianificate, nonché alle loro implicazioni sulle attività operative, inclusa la gestione della filiera di fornitura.
3. La terza fase della ricerca ha previsto l'organizzazione di un **focus group** tramite un dialogo multi-stakeholder con un numero selezionato di imprese capofiliera, finalizzato da un lato ad approfondire sfide e criticità relative all'adozione dell'ESPR, dall'altro a comprenderne gli impatti, sia a livello di singola impresa, sia a livello di sistema moda.

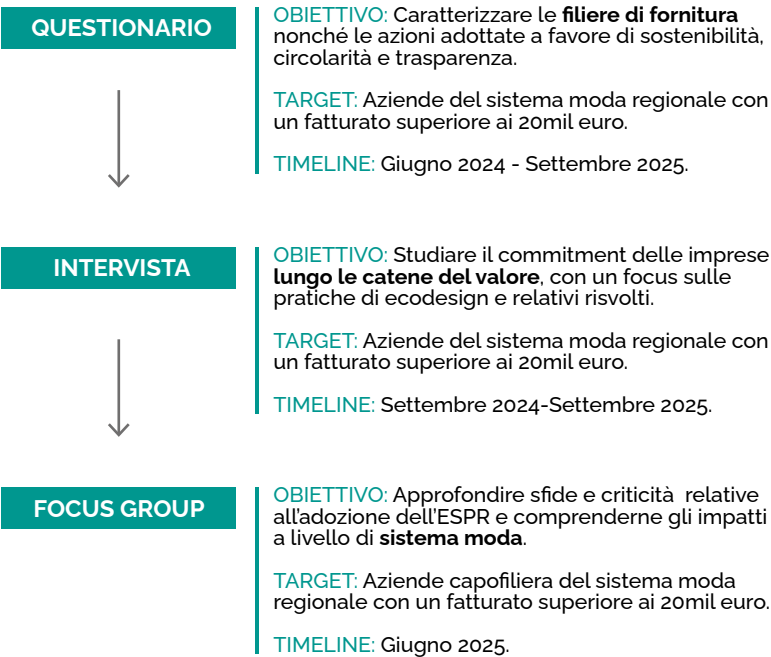


Fig. 8 - Fasi dello studio

Ogni fase della ricerca ha ruotato attorno a tre pilastri - sostenibilità, circolarità, trasparenza - ma affrontati da prospettive diverse: filiere di fornitura, modelli di business e catene del valore sino al sistema moda entro cui le imprese oggetto di studio si posizionano.

2.2 Engagement del campione per fasi della ricerca

Il tasso di partecipazione del campione allo studio è variato da fase a fase, con un coinvolgimento minore nel focus group poiché partecipato prevalentemente dalle imprese capofiliera (si veda Figura 9).

QUESTIONARIO	INTERVISTA	FOCUS GROUP
CADICAGROUP S.R.L.	☐ CADICAGROUP S.R.L.	☐ CRIS CONF S.P.A.
FILATURA PAPI FABIO S.P.A.	☐ FILATURA PAPI FABIO S.P.A.	☐ GIANVITO ROSSI S.R.L.
GIANVITO ROSSI S.R.L.	☐ GIANVITO ROSSI S.R.L.	☐ GILMAR DIVISIONE INDUSTRIA S.P.A.
GILMAR DIVISIONE INDUSTRIA S.P.A.	☐ GILMAR DIVISIONE INDUSTRIA S.P.A.	☐ GIUSEPPE ZANOTTI S.P.A.
GRUPPO AEFTE S.P.A.	☐ GRUPPO AEFTE S.P.A.	☐ GRUPPO AEFTE S.P.A.
GRUPPO DONDI S.P.A.	☐ GRUPPO DONDI S.P.A.	☐ GRUPPO PIQUADRO S.P.A.
GRUPPO PIQUADRO S.P.A.	☐ GRUPPO PIQUADRO S.P.A.	☐ GRUPPO TEDDY S.P.A.
GRUPPO TEDDY S.P.A.	☐ GRUPPO TEDDY S.P.A.	☐ GRUPPO EXELITE S.P.A.
GRUPPO EXELITE S.P.A.	☐ GRUPPO EXELITE S.P.A.	☐ TWINSET S.P.A.
MACRON S.P.A.	☐ MACRON S.P.A.	☐ WOOLRICH EUROPE S.P.A.
MINARDI PIUME S.R.L.	☐ MINARDI PIUME S.R.L.	
MILLE FILI S.P.A.	☐ MILLE FILI S.P.A.	
SCOUT S.R.L.	☐ SCOUT S.R.L.	
SERGIO ROSSI S.P.A.	☐ SERGIO ROSSI S.P.A.	
SOCIETÀ MANIFATTURA TESSILE S.P.A.	☐ SOCIETÀ MANIFATTURA TESSILE S.P.A.	
TWINSET S.P.A.	☐ TWINSET S.P.A.	
WOOLRICH EUROPE S.P.A.	☐ WOOLRICH EUROPE S.P.A.	
Engagement rate: 17/19 imprese con n.33/35 casi in totale	Engagement rate: 17/19 imprese con n.33/35 casi in totale	Engagement rate: 10/19 imprese con 27/35 casi in totale

Fig. 9 - Engagement del campione di analisi per ogni fase dello studio

3. STRUMENTI DI INDAGINE

3.1 Il questionario

L'impianto del questionario è stato strutturato in diverse sezioni volte a comprendere la configurazione della filiera di fornitura e lo stato dell'arte circa le iniziative in atto per rendere la filiera trasparente, sostenibile e circolare (si veda Tabella 3).

Sezione del questionario	Temi
Caratterizzazione dell'azienda	Informazioni anagrafiche (ragione sociale, sede legale, codice ATECO) e dimensionali (numero di addetti e fatturato).
Caratterizzazione del compilatore	Ruolo aziendale e anzianità nella posizione.
Caratterizzazione della supply chain	Numerosità, localizzazione (nazionale, EU, extra-EU) e tipologia dei fornitori (sia produttori che distributori).
Relazione con i fornitori	Criteri di selezione e forme di collaborazione con la rete dei fornitori.
Verso una filiera di fornitura trasparente, sostenibile e circolare	Attività di mappatura e monitoraggio e eventuali interventi di riconfigurazione della filiera di fornitura.

Tab. 3 - Questionario - struttura

3.2 Le interviste

Le interviste hanno avuto come obiettivo quello di approfondire le pratiche implementate dalle imprese lungo la catena del valore. Quindi, a seguito della compilazione del questionario, le aziende sono state invitate ad un approfondimento qualitativo tramite intervista (si veda Tabella 4). Le interviste si sono basate su un protocollo diviso in 6 sezioni, con domande principali e domande secondarie, di tipo semi-strutturato ossia formulate in maniera ampia per lasciare agli intervistati libertà di rispondere in modo ricco e personale, esplorando significati, motivazioni, opinioni ed esperienze vissute. Per garantire rigore metodologico, i quesiti sono stati costruiti tenendo conto dei principali contributi presenti nella letteratura scientifica di riferimento, seguendo un approccio basato sul ciclo di vita del prodotto, prendendo come inquadramenti concettuali il *Circular Value Chain Framework* di Kazancoglu et al. (2020) e la *Circular Fashion Industry Guide* di Close-the-loop (Flanders, 2020; Colucci e Vecchi, 2021). Le interviste sono state interamente registrate, trascritte e codificate per analizzarne i contenuti.

Sezione dell'intervista	Temi
Impegno dell'azienda su sostenibilità e circolarità	<ul style="list-style-type: none"> • Piano di sostenibilità • Piano di azione su economia circolare • Sfide in termini di opportunità e criticità • Policy, standards e certificazioni
Design	<ul style="list-style-type: none"> • Criteri e pratiche per una progettazione ecocompatibile in ottica di economia circolare
Approvvigionamento e uso delle risorse	<ul style="list-style-type: none"> • Uso di fibre naturali e sintetiche, vergini e riciclate • Gestione e monitoraggio di sostanze che destano preoccupazione • Tracciabilità della filiera di approvvigionamento • Collaborazioni lungo le filiere di approvvigionamento
Produzione	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione dei consumi energetici, idrici, materici durante le lavorazioni/produzioni • Ricorso a Industria 4.0 e strumenti digitali di varia natura
Distribuzione e uso	<ul style="list-style-type: none"> • Adozione di servizi post-vendita volti a promuovere riparazione, manutenzione etc. • Ricorso a modelli di sharing economy (es. affitto/noleggio) • Campagne di sensibilizzazione e awareness verso l'utente finale
Fine vita	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione e valorizzazione dei rifiuti pre e post-consumo • Ricorso a sistemi di take-back dei beni usati • Collaborazione per sistemi di riciclo fibre-to-fibre • Adesione a sistemi di responsabilità estesa del produttore

Tab. 4 - Intervista – concept note

3.3 Il focus group

A complemento delle interviste, è stato poi organizzato un ulteriore momento di indagine nella forma di focus group, per esplorare in modo partecipativo le prospettive future del sistema moda in Emilia-Romagna, coinvolgendo le imprese capofiliera.

I temi cardini affrontati nel focus group sono stati:

- a) Le sfide poste dalla normativa europea, in particolare dall'ESPR e la posizione delle aziende rispetto ai criteri di progettazione ecocompatibile introdotti dal regolamento;
- b) L'adequatezza dell'attuale configurazione delle imprese capofiliera per attuare le misure introdotte dall'ESPR, con l'intento ultimo di valutare nuovi scenari per il sistema moda regionale.

Tali temi sono stati trattati attraverso un dialogo multi-stakeholder – in sessioni di apertura, centrale e chiusura - moderato dalle ricercatrici e facilitato dall'uso della piattaforma Mentimeter® che ha permesso di visualizzare in forma aggregata gli input scritti dei partecipanti, seguiti poi da interventi di approfondimento in forma orale.

Sessione del focus group	Temi
Apertura	<ul style="list-style-type: none"> • Introduzione alle misure contenute nell'ESPR
Dialogo multi-stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> • Configurazione attuale dei modelli di business e delle filiere di fornitura • Articolazione del processo per la compliance normativa • Configurazione futura dei modelli di business e delle filiere di fornitura
Chiusura	<ul style="list-style-type: none"> • Implicazioni per le filiere di fornitura • Implicazioni per le imprese capofiliera • Implicazioni per il sistema moda regionale

Tab. 5 - Focus group - struttura

Risultati

4. ANALISI E PRESENTAZIONE DEI DATI DAL QUESTIONARIO

Nelle sezioni che seguono vengono presentati i risultati della ricerca. Nello specifico, i risultati del questionario riguardano: 1. configurazione della produzione; 2. configurazione della filiera di fornitura; 3. relazione con la filiera di fornitura; 4. adozione di pratiche per una filiera di fornitura trasparente, sostenibile e circolare².

4.1 Configurazione della produzione

In questa sezione presentiamo il campione suddiviso in funzione del **grado prevalente di internalizzazione e/o esternalizzazione della produzione**.

PRODUZIONE

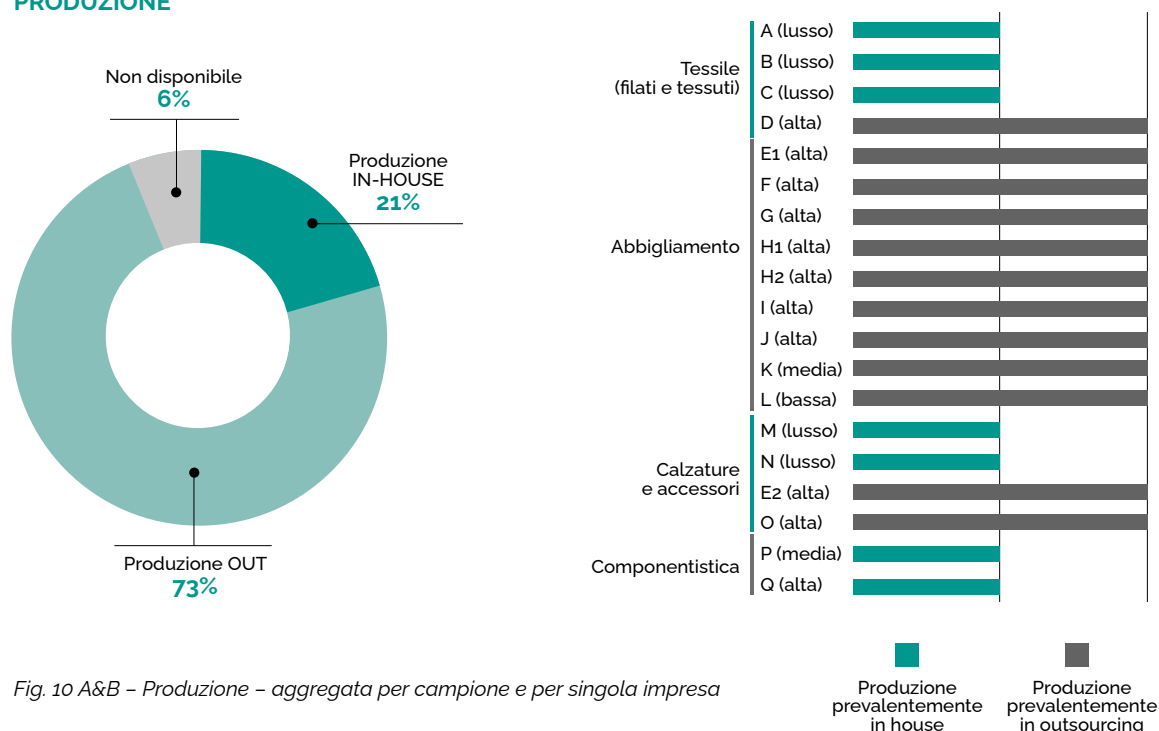


Fig. 10 A&B – Produzione – aggregata per campione e per singola impresa

² Per garantire la riservatezza, nel presentare i risultati, ciascuna azienda è stata identificata con una lettera dell'alfabeto (A, B, C, ecc.), seguita dall'indicazione della fascia di mercato di appartenenza (lusso, alta, media, bassa), del settore di riferimento (tessile, abbigliamento, calzature e accessori, componentistica) o di altre specifiche variabili. Nel caso di risposte pervenute da più brand appartenenti allo stesso gruppo, ogni brand è identificato con la stessa lettera seguita da un numero progressivo (A1, A2, ecc.). L'ordine di restituzione dei risultati segue il posizionamento delle aziende lungo la filiera, da monte a valle.

Tenendo conto del posizionamento delle imprese lungo la filiera, è innanzitutto necessario fare una distinzione tra chi è a monte - producendo filati e/o tessuti, chi è al centro - realizzando prodotti finiti - da abbigliamento a accessori e articoli di pelletteria, sino a chi si occupa di distribuzione - all'ingrosso o al dettaglio.

Nello specifico, il 21% delle imprese svolge prevalentemente le attività all'interno (in house), mentre il 73% le esternalizza (out). Per 2 imprese (6% del campione), il dato non è disponibile.

4.2 Configurazione della filiera di fornitura

In questa sezione viene presentato il campione in termini di a) tipologia; b) distribuzione numerica; e c) distribuzione geografica dei fornitori.

a) Tipologia di fornitori

I fornitori sono stati distinti in fornitori produttori e fornitori distributori, limitando l'analisi al Tier 1.

TIPOLOGIA FORNITORI

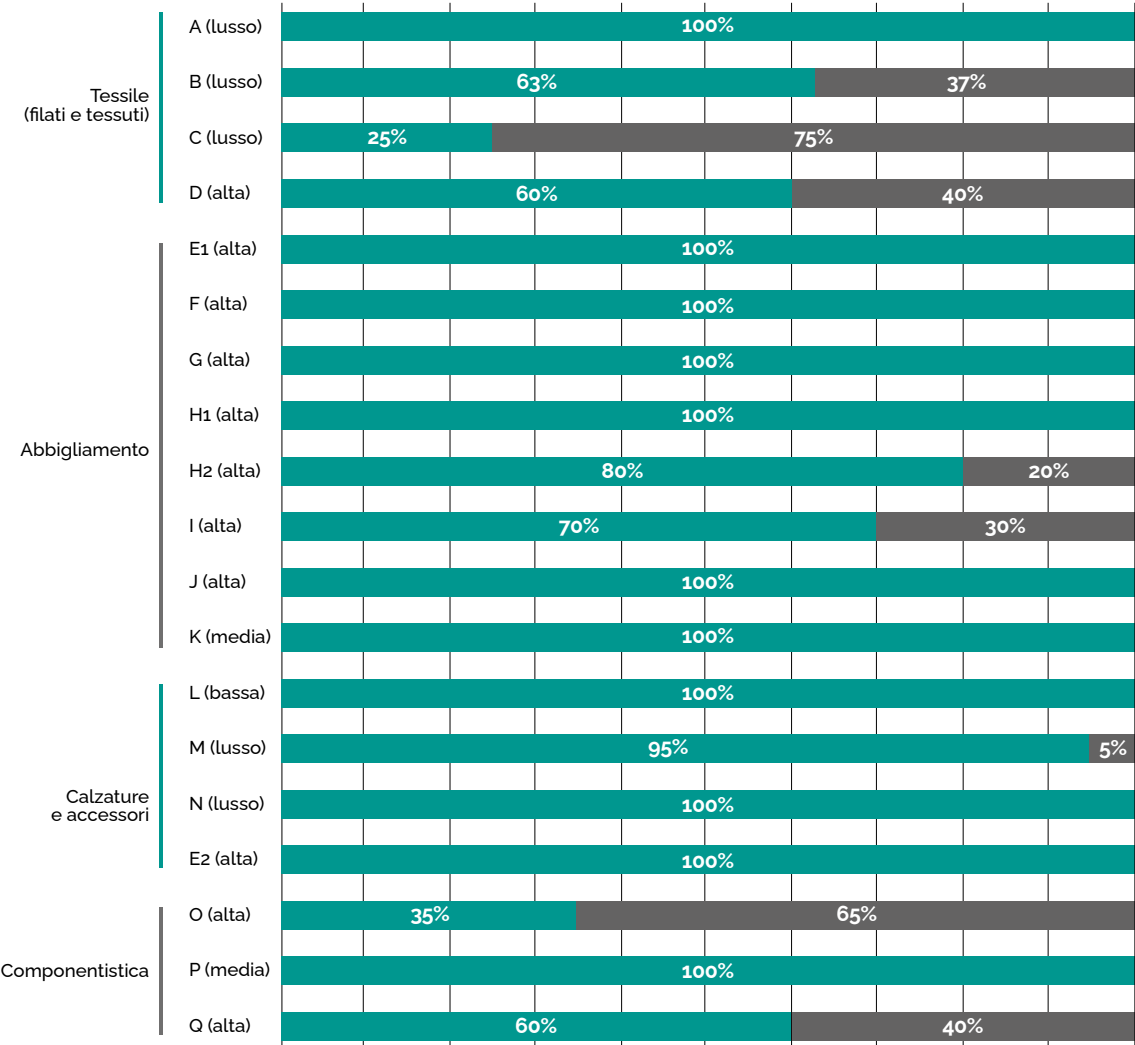


Fig. 11 – Tipologia di fornitori

■ % Fornitori produttori
■ % Fornitori distributori

Come si evince dalla Figura 11, la quasi totalità delle aziende si avvale di fornitori produttori, con numerosi casi in cui il 100% della filiera di fornitura è costituita da questa **tipologia di fornitori diretti**.

Quest'analisi conferma il prevalente ricorso a modelli produttivi in outsourcing, specialmente per le aziende che operano a valle della filiera. Le attività generalmente mantenute in-house riguardano il design e la prototipazione. Diversamente, chi è a monte, ossia chi produce filati e tessuti e componentistica varia (ad esempio, etichette), tende ad avere una produzione in-house, contemplando siti produttivi altamente specializzati in lavorazioni specifiche, allocando generalmente trattamenti come finissaggio e tintura a contoterzisti radicati nel distretto di appartenenza.

b) Distribuzione numerica

La distribuzione dei fornitori è stata analizzata per range, contemplando quattro fasce: >100; 101-500; 501-1000; > 1000.

NUMEROSITÀ FORNITORI DIRETTI (SINO A)

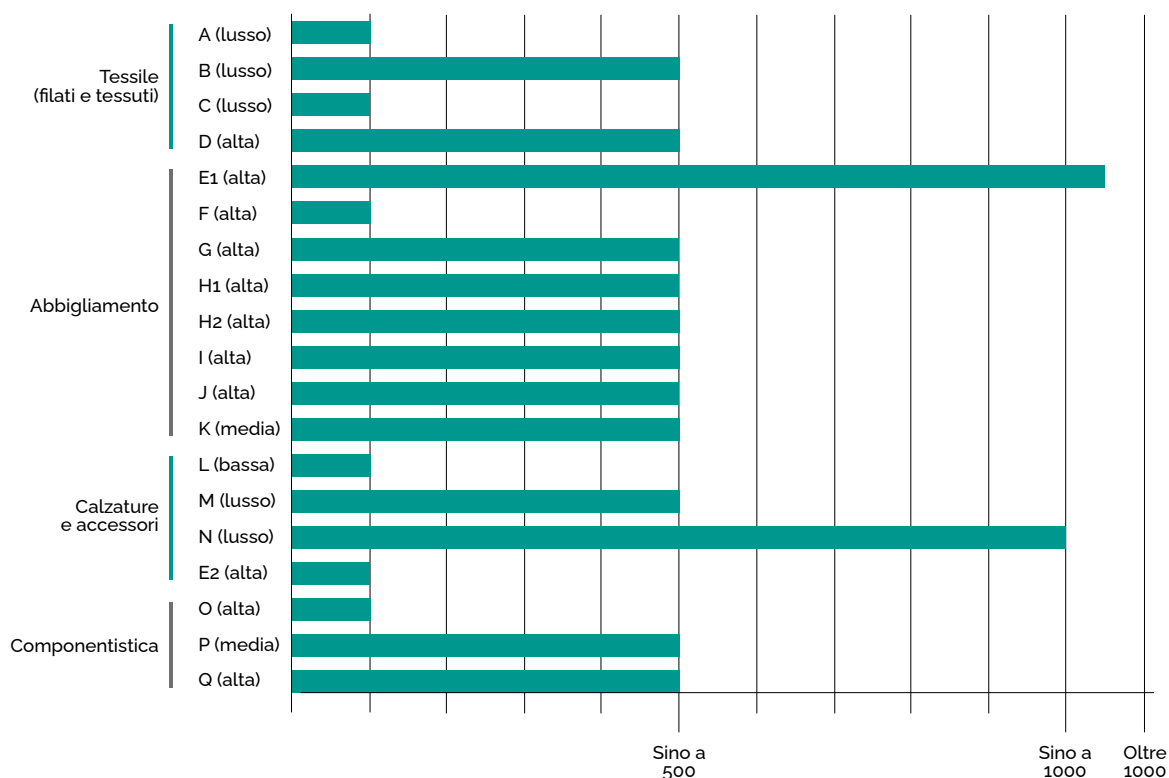


Fig. 12 - Distribuzione numerica della filiera di fornitura

Dall'analisi della **distribuzione numerica** dei fornitori diretti emerge una situazione eterogenea che evidenzia come le filiere aventi sino a 100 fornitori non sono distintive di una fascia di mercato o settore. Tuttavia, la stragrande maggioranza delle aziende del campione gestisce reti che contemplano sino a 500 fornitori, con un gruppo operante nella fascia alta, che supera anche i 1000 fornitori diretti.

c) Distribuzione geografica

La localizzazione dei fornitori è stata analizzata considerando quattro opzioni: Emilia-Romagna; altre regioni italiane; altri paesi EU; paesi extra EU.

LOCALIZZAZIONE FORNITORI

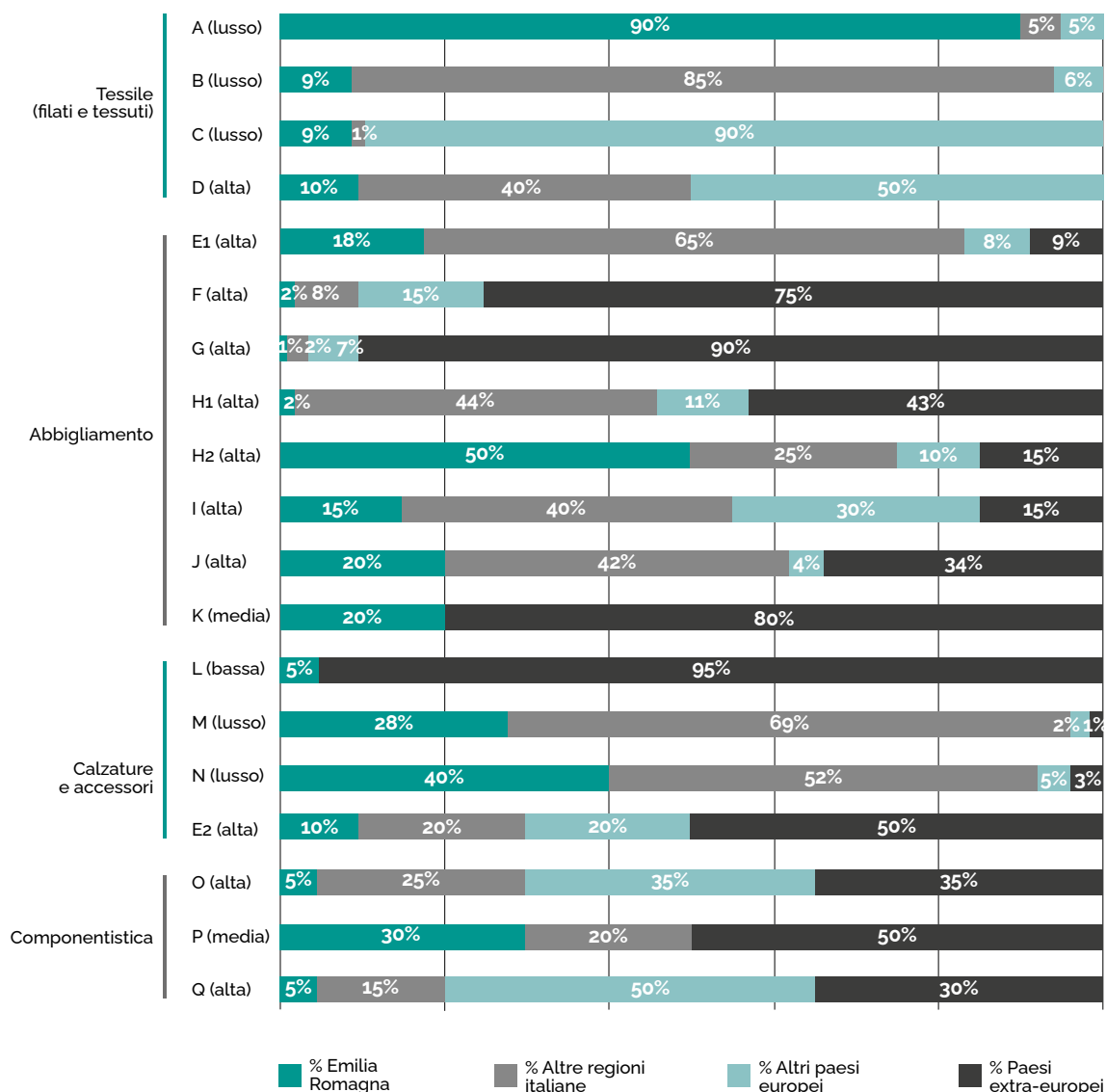


Figura 13 - Distribuzione geografica della filiera di fornitura

L'analisi della **distribuzione geografica** mostra che la quasi totalità delle aziende del campione, ad eccezione di tutte le aziende operanti a monte della filiera, ha almeno una quota di fornitori in paesi extraeuropei. In particolare, nel comparto abbigliamento, vediamo percentuali molto elevate di fornitura extra-UE (spesso Cina, USA, Vietnam, Pakistan, Corea, Birmania e in generale Far East) sia per le aziende di fascia alta che per quelle di fascia medio-bassa. Nel comparto calzature e accessori (M-O), si osserva una forte concentrazione di fornitori distribuiti principalmente nel territorio nazionale (Emilia-Romagna e altre regioni italiane), con due aziende del lusso che hanno circa il 90% dei fornitori localizzati in Italia.

Infine, per quanto riguarda le aziende operanti nella componentistica - un tassello piccolo ma cruciale del sistema moda, come i produttori di etichette, cartellini o realtà specializzate nella lavorazione di materiali per l'imbottitura dei capi - si osserva una prevalenza di fornitori localizzati all'estero, distribuiti tra paesi europei ed extra-europei. Questo risultato è da ricondurre al fatto che i fornitori di queste imprese offrono materie prime e sono localizzati prevalentemente all'estero. Ad esempio, il cashmere proviene dalla Mongolia, dalla Cina, dall'Australia, la viscosa viene reperita prevalentemente dall'India, mentre la lana arriva solitamente dall'Australia.

Per le aziende dell'abbigliamento di fascia medio-bassa, la dipendenza da fornitori non europei è quasi totale e può essere spiegata da modelli di business fortemente orientati al contenimento dei costi e alla competitività di prezzo. Va però sottolineato che i vincoli di costo non sono l'unico fattore alla base delle scelte di delocalizzazione: le imprese evidenziano spesso la necessità di ricorrere a fornitori non europei per accedere a competenze tecniche specializzate o a strutture produttive con una maggiore capacità. Nella fascia di mercato più alta si nota, sia per il settore dell'abbigliamento che per quello calzaturiero, una scelta di fornitori locali e partner consolidati all'interno dei distretti produttivi, con ricorso alle maestranze artigianali.

4.3 Relazione con la filiera di fornitura

In questa sezione, relativa alle dinamiche che si instaurano lungo la filiera di fornitura, sono state analizzate 3 **dimensioni-chiave**, tradotte in: a) criteri di selezione di tipo convenzionale; b) criteri di selezione di tipo ESG; c) modalità di approvvigionamento e collaborazione.

a) Modalità di selezione dei fornitori - Criteri di selezione di tipo convenzionale

Tra i criteri convenzionali sono stati analizzati quelli inerenti alle caratteristiche del prodotto e alle relazioni instaurate con i fornitori.

MODALITÀ DI SELEZIONE DEI FORNITORI - CRITERI CONVENZIONALI

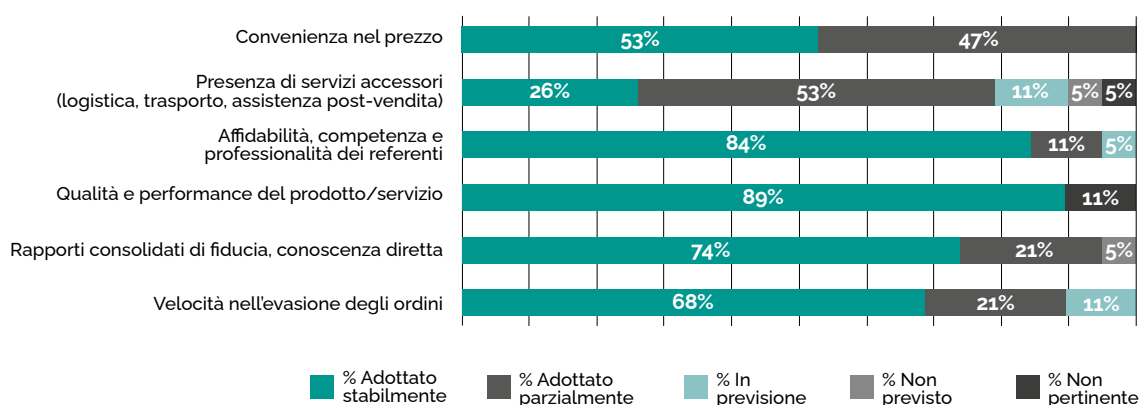


Fig. 14 - Criteri di tipo convenzionale nella selezione dei fornitori

Come si può vedere dalla Figura 14, emergono come rilevanti criteri quali la **qualità e le performance del prodotto o servizio**, indicati come adottati stabilmente dall'89% dei rispondenti; l'**affidabilità e la competenza dei referenti** (84%); i **rapporti consolidati di fiducia** (74%).

Collaborare stabilmente con partner consolidati è una dinamica chiave soprattutto in contesti specializzati, dove il livello di qualità e professionalità è difficile da sostituire. Queste relazioni stabili aprono, inoltre, opportunità per collaborazioni mirate all'innovazione di prodotto.

Per quanto riguarda criteri quali la convenienza nel prezzo e la velocità di evasione degli ordini, i dati suggeriscono che entrambi vengono considerati nella selezione dei fornitori, ma non in maniera esclusiva. La **velocità di evasione** è un criterio di selezione applicato stabilmente da almeno il 68% del campione. La **convenienza nel prezzo**, invece, risulta applicata stabilmente (53% dei casi) o parzialmente da tutto il campione, segnalando che il fattore economico continua a rappresentare un elemento rilevante nella selezione dei fornitori. La presenza di **servizi accessori** (logistica, trasporto, assistenza) è ricercata stabilmente solo nel 26% dei casi, ma oltre la metà delle imprese la ricerca parzialmente, indice di un'evoluzione in corso verso forme di collaborazione più ampie.

La velocità di evasione degli ordini può riflettere l'esigenza di prontezza e flessibilità, particolarmente rilevante per le aziende del settore moda, dove i cicli produttivi sono spesso rapidi e legati alle collezioni. Inoltre, in un contesto caratterizzato da incertezza geopolitica e instabilità nell'approvvigionamento, l'immediata reattività assume un ruolo strategico nel garantire il rispetto delle tempistiche commerciali.

b) Modalità di selezione dei fornitori - Criteri di selezione di tipo ESG

I criteri ESG analizzati hanno riguardato le dimensioni ambientali, sociali e di governance, spaziando dal possesso di certificazioni ai processi di mappatura, audit e monitoraggio e aggiungendo elementi volti a studiare la prossimità come elemento di sostenibilità ambientale e/o sociale.

MODALITÀ DI SELEZIONE DEI FORNITORI - CRITERI ESG

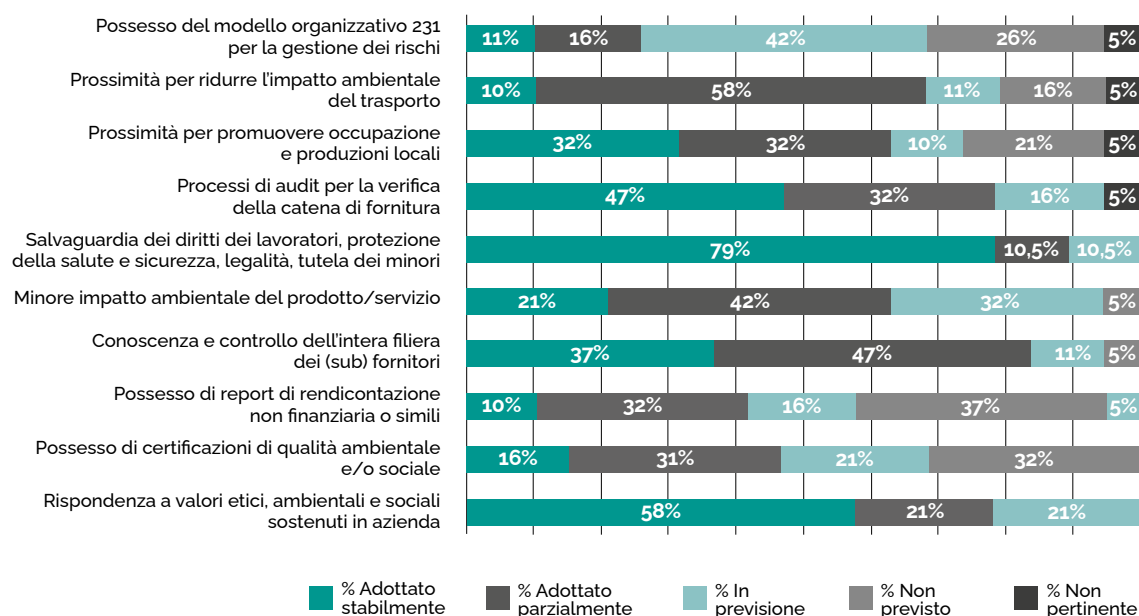


Fig.15 - Criteri di tipo ESG nella selezione dei fornitori

Tra i criteri ESG adottati nella selezione dei fornitori, alcuni sono particolarmente presidiati dalle aziende. In primo luogo, la **salvaguardia dei diritti dei lavoratori** rappresenta un criterio applicato stabilmente dal 79% delle imprese rispondenti. La **rispondenza a valori etici, ambientali e sociali** sostenuti in azienda emerge come un ulteriore criterio rilevante, applicato stabilmente nel 58% dei casi e almeno parzialmente nel 21%, a conferma della crescente ricerca di aziende partner sempre più allineate a tali principi. Accanto a questo, i **processi di audit** risultano applicati stabilmente nel 47% dei casi, parzialmente nel 32% e in previsione nel 16%. Anche la **conoscenza e il controllo della filiera** (inclusi i subfornitori in questo caso) sono criteri che vengono applicati almeno parzialmente dall'84% del campione, a testimonianza di un crescente sforzo nel rendere la catena di fornitura più trasparente.

Tuttavia, strumenti più formali come il **possesso di certificazioni ambientali e/o sociali**, mostrano livelli di implementazione più disomogenei. Questo forse riflette le difficoltà che hanno i fornitori nell'ottenere tali certificazioni, per via dei lunghi tempi associati ai processi di certificazione e ai loro costi. In modo analogo, anche l'adozione stabile, o parziale, di strumenti di rendicontazione e governance strutturata, come il modello 231 o il report di rendicontazione non finanziaria, mostra percentuali ancora contenute. Per quanto riguarda la **prossimità territoriale come criterio di selezione dei fornitori per promuovere occupazione e produzioni locali**, le percentuali rilevate rispecchiano la varietà delle strategie adottate dalle aziende in relazione ai propri modelli produttivi e alla configurazione delle loro filiere. Il 32% dei rispondenti applica stabilmente questo criterio e questo spesso è tipico di aziende che operano in contesti distrettuali, dove la prossimità rappresenta un valore identitario. Per altre imprese, con filiere globali, il criterio risulta meno applicabile o addirittura non rilevante. Parallelamente, l'utilizzo della **prossimità come leva per ridurre l'impatto ambientale** legato al trasporto presenta percentuali diverse: solo l'10% delle aziende la applica stabilmente, mentre una maggioranza significativa (58%) la utilizza parzialmente.

Sostenibilità e trasparenza sono elementi ormai estremamente rilevanti, anche alla luce degli obblighi di due diligence imposti dalla recente direttiva europea, che richiede alle imprese di identificare, prevenire e mitigare i rischi ambientali e sociali lungo l'intera catena del valore. Ad oggi, gli audit - spesso costruiti su checklist personalizzate e integrate con i codici etici aziendali - vengono utilizzati non solo per monitorare le condizioni etico-sociali nei siti produttivi (sia in Italia che all'estero), ma anche per accompagnare i fornitori in percorsi di miglioramento, formazione e adeguamento rispetto agli standard aziendali. Inoltre, è importante notare come nessuna azienda dichiari di non applicare né di ritenere non pertinente questa pratica, confermandone il ruolo sempre più imprescindibile nella gestione della supply chain, anche tra le realtà che, pur non avendo ancora strutturato un sistema di auditing formale, ne stanno valutando l'adozione futura. Ciò detto, permangono numerose sacche di illegalità, che riguardano prevalentemente il fenomeno del caporalato, rispetto al quale si sta intervenendo a livello nazionale attraverso certificazioni di filiera.

c) Modalità di approvvigionamento e collaborazione con i fornitori

In questa analisi, le modalità di approvvigionamento sono state finalizzate a rilevare la presenza di un'interlocuzione diretta o indiretta – tramite soggetti terzi – con i fornitori. Invece le forme di collaborazione indagate hanno voluto studiare gli aspetti relazionali che insistono tra produttore e fornitore e l'interesse a innovare prodotti e/o servizi, in linea con gli orientamenti dell'ESPR.

MODALITÀ DI APPROVVIGIONAMENTO E COLLABORAZIONE

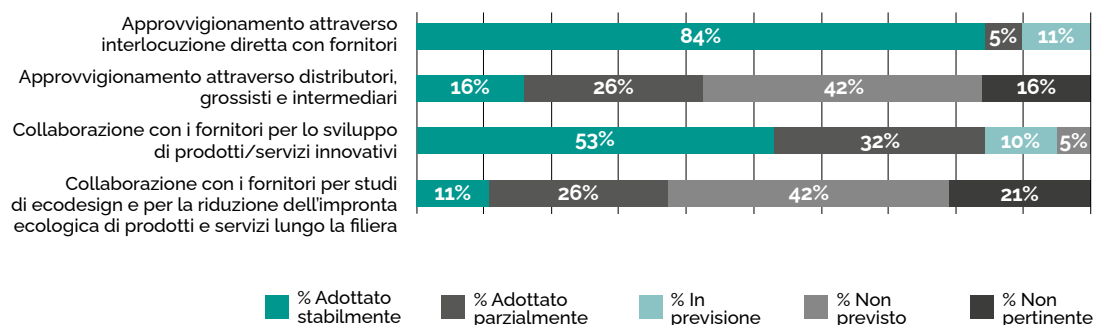


Fig.16 - Modalità di approvvigionamento e collaborazione con i fornitori

Emerge che una buona parte delle aziende rispondenti (84%) si approvvigionano tramite **interlocuzione diretta** invece che tramite grossisti o distributori. Mentre a livello di collaborazione, circa il 53% delle aziende **collabora stabilmente con i propri partner fornitori per lo sviluppo di nuovi prodotti**, tuttavia, le evidenze relative alle **collaborazioni per la progettazione di prodotti ecocompatibili** sono in una fase molto preliminare, applicate dal 37% dei soggetti, mentre sono in previsione nel 42% dei casi o non ancora previste nel 21% dei casi.

4.4 Adozione di pratiche per una filiera di fornitura trasparente, sostenibile e circolare

Attraverso il questionario, si è anche indagato se, e in che misura, le imprese stanno adottando iniziative per facilitare la trasparenza, la sostenibilità e la circolarità della propria catena di fornitura. In particolare, si sono analizzate tutte quelle iniziative che richiedono uno sforzo in termini di **mappatura, monitoraggio** ed eventualmente, **riconfigurazione della filiera**.

INIZIATIVE PER UNA FILIERA TRASPARENTE, SOSTENIBILE E CIRCOLARE

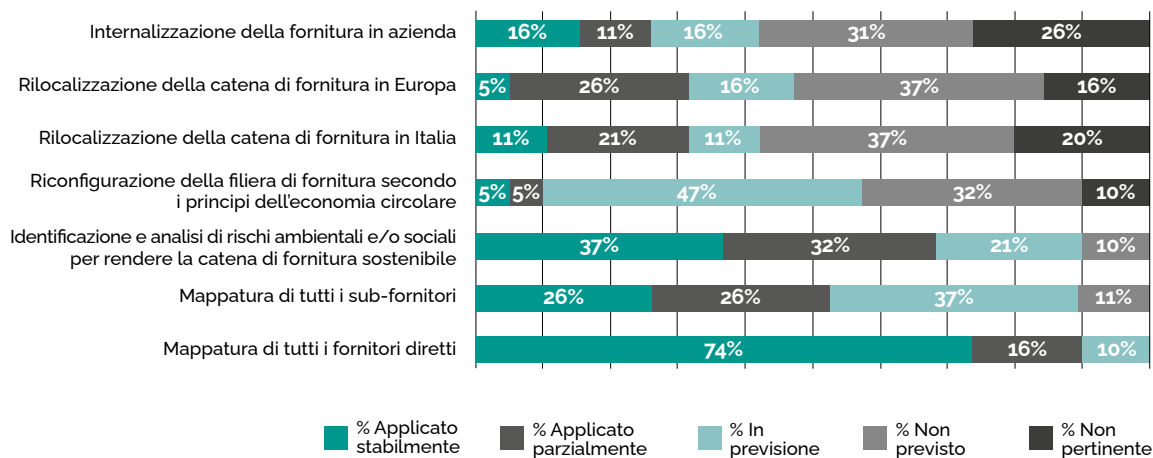


Fig. 17 - Implementazione di iniziative per una filiera trasparente, sostenibile e circolare

In primo luogo, i risultati mostrano che **l'attività di mappatura dei fornitori diretti** è già ampiamente consolidata: il 74% delle aziende la applica in modo stabile e un ulteriore 16% in forma parziale. Più complessa risulta invece la mappatura dei subfornitori, attualmente attuata stabilmente solo dal 26% delle imprese, ma prevista dal 37%. Anche l'attività di **identificazione e analisi dei rischi ambientali e sociali** è presente nel 37% dei casi in modo stabile e in un ulteriore 32% in forma parziale, a conferma di una crescente attenzione agli aspetti ESG nella gestione della catena di fornitura. Tuttavia, si immagina, che questo si riferisca solo ai fornitori diretti. Meno diffusa, ma con un forte potenziale di sviluppo, è la **riconfigurazione della filiera secondo i principi dell'economia circolare**, attualmente attuata stabilmente solo dal 5% delle aziende, ma prevista da ben il 47% di esse. Le **iniziative di rilocalizzazione**, sia in Italia che in Europa, risultano invece più marginali: la rilocalizzazione delle attività produttive in Italia non rientra nei piani di una parte consistente del campione. In maniera analoga, anche a livello europeo la rilocalizzazione incontra scarsa adesione. Infine, anche **l'internalizzazione della fornitura** in azienda rimane un'iniziativa limitata, con quasi un 58% dei rispondenti che non la prevedono o la considerano non pertinente.

Nonostante le maggiori difficoltà operative nel risalire la catena di fornitura, le aziende stanno iniziando a mappare anche gli attori della filiera con cui non hanno rapporti diretti, estendendo così la tracciabilità oltre il Tier 1. Se il driver fondamentale è stato normativo, lo strumento che li accompagna è sicuramente digitale, legato all'uso massivo di piattaforme.

5. ANALISI E PRESENTAZIONE DEI RISULTATI PROVENIENTI DALLE INTERVISTE E DAL FOCUS GROUP

Dalle interviste e dal focus group si sono ottenute le informazioni necessarie sia a valutare il grado di "readiness" delle imprese rispetto ai requisiti di ecodesign, sia a esaminare le implicazioni della progettazione ecocompatibile rispetto al ripensamento di prodotti, processi, sino alle filiere di fornitura.

5.1 Posizionamento delle imprese rispetto alla progettazione ecocompatibile

Nello specifico, l'analisi è stata fatta rispetto ai **16 requisiti di progettazione ecocompatibile o ecodesign** (si veda Tabella 6), ossia i requisiti di prestazione o gli obblighi di informazione volti a rendere i prodotti più ecosostenibili, come introdotti dall'articolo 5 dell'ESPR che attribuisce ai prodotti tessili priorità di intervento (Chiavetta et al., 2025).

N.	Requisito di ecodesign
1	Durabilità , intesa come "capacità del prodotto di mantenere nel tempo la sua funzione e le sue prestazioni in determinate condizioni d'uso, di manutenzione e di riparazione" (Fonte: articolo 2, ESPR)
2	Affidabilità , intesa come "probabilità che il prodotto funzioni come previsto in determinate condizioni per una determinata durata senza un incidente a seguito del quale il prodotto cessi di svolgere la sua funzione primaria o secondaria" (Fonte: articolo 2, ESPR)
3	Riutilizzabilità , intesa come "capacità di un prodotto o componente che non è rifiuto di essere utilizzato nuovamente per lo stesso scopo per cui è stato concepito" (Fonte: JRC)
4	Possibilità di miglioramento , facendo riferimento a tutte "le azioni effettuate per cambiare in meglio la funzionalità, le prestazioni, la capacità, la sicurezza o l'estetica del prodotto" (Fonte: articolo 2, ESPR)
5	Riparabilità , facendo riferimento a "una più azioni effettuate per ripristinare il prodotto difettoso o il rifiuto a una condizione in cui consegue la finalità cui è destinato" (Fonte: articolo 2, ESPR)
6	Possibilità di manutenzione e ricondizionamento , facendo riferimento a "una più azioni effettuate per mantenere il prodotto in una condizione in cui è in grado di conseguire la finalità cui è destinato; le azioni effettuate per preparare, pulire, testare, mantenere e, ove necessario, riparare un prodotto o un prodotto di cui ci si è disfatti in modo da ripristinarne le prestazioni o la funzionalità nell'ambito dell'uso cui è destinato e della gamma di prestazioni previsti originariamente in sede di progettazione al momento dell'immissione del prodotto sul mercato" (Fonte: articolo 2, ESPR)
7	Presenza di sostanze che destano preoccupazione , con riferimento a: - Sostanze estremamente preoccupanti, come da Regolamento REACH - Sostanze classificate pericolose, come da Regolamento CLP - Sostanze soggette a restrizione o eliminazione, come da Regolamento POP - Altre sostanze la cui presenza nel prodotto influisce negativamente sul riutilizzo e sul riciclaggio dei materiali in esso contenuti.
8	Consumo di energia , inteso come "utilizzo dell'energia in tutte le fasi del ciclo di vita di un prodotto" Efficienza energetica , ossia "il rapporto tra il risultato di performance, servizio, beni o energia e l'input di energia"
9	Uso dell'acqua , inteso come "utilizzo dell'acqua in tutte le fasi del ciclo di vita. Efficienza idrica , ossia il rapporto tra il risultato di performance, servizio, beni e l'input di acqua"

10	Uso di risorse , inteso come "utilizzo di materie prime, principalmente abiotiche (minerali, metalli, combustibili fossili), in tutte le fasi del ciclo di vita. Efficienza delle risorse , ossia "il rapporto tra il risultato di performance, servizio, beni e l'input di risorse, materie prime, aria, terra, suolo e servizi ecosistemici" N.B. L'acqua e l'energia non sono considerate risorse nell'ambito dell'ESPR.
11	Contenuto di riciclato , inteso come "quantità di materiale riciclato post-consumo che viene impiegato nella produzione di un nuovo prodotto" (Fonte: JRC)
12	Possibilità di rifabbricazione , ossia "azioni attraverso le quali è ottenuto un nuovo prodotto da oggetti che sono rifiuti, da prodotti o da componenti e attraverso le quali è apportata almeno una modifica che incide in modo sostanziale sulla sicurezza, sulle prestazioni, sullo scopo o sul tipo di prodotto" (Fonte: articolo 2, ESPR)
13	Riciclabilità , da intendersi come "la capacità di separare facilmente il prodotto in diversi materiali (ad esempio, metallo, plastica, tessuto)" (Fonte: JRC)
14	Possibilità di recupero dei materiali , ossia "la capacità dei prodotti, una volta diventati rifiuti, di essere recuperati attraverso qualsiasi operazione di recupero, ad eccezione del recupero di energia e della rielaborazione in materiali destinati ad essere utilizzati come combustibili o altri mezzi per generare energia. Include, tra l'altro, la preparazione per il riutilizzo e il riciclaggio" (Fonte: JRC)
15	Impatti ambientali, comprese l'impronta di carbonio e l'impronta ambientale , espressi in termini di "quantificazione degli impatti ambientali del prodotto nel ciclo di vita, in relazione a una o più categorie di impatto ambientale o a una serie aggregata di categorie di impatto" (Fonte: articolo 2, ESPR)
16	Produzione prevista di rifiuti , espressa come "quantità di rifiuti generati, compresi i rifiuti di plastica e i rifiuti di imballaggio, e facilità del loro riutilizzo; quantità di rifiuti pericolosi generati" (Fonte: articolo 2, ESPR)

Tab. 6 – Requisiti di ecodesign e relative definizioni

L'analisi è stata svolta rispetto ai seguenti elementi: a) grado di implementazione (o "readiness") rispetto ai requisiti di ecodesign oggi; b) grado di difficoltà ad adempiere ai futuri obblighi normativi; c) barriere all'implementazione dei requisiti di ecodesign.

a) Grado di implementazione

Il grado di implementazione (o di "readiness") dei requisiti è stato dedotto dalle pratiche messe in atto dalle aziende, andando poi a constatare quanto queste sono pronte a incorporare le misure dell'ESPR³.

Durabilità e affidabilità

Durabilità e affidabilità sono due requisiti chiave per il sistema moda, soprattutto per le aziende che si inseriscono nelle fasce alte e di lusso del mercato. In questi segmenti, la qualità del prodotto è strettamente legata alla sua capacità di durare nel tempo e di mantenere le caratteristiche tecniche, estetiche, prestazionali. Nello specifico, l'attenzione alla durabilità assume una valenza identitaria per alcuni brand i cui prodotti long-life sono riconosciuti come iconici.

³ Per restituire una rappresentazione sintetica e comparativa del posizionamento delle aziende in relazione a ciascun requisito di ecodesign, ossia il grado di "readiness" delle aziende, è stato realizzato un diagramma "a bolle" (si veda Figura 18). L'intersezione tra ciascun requisito (riga) e ciascuna impresa (colonna) corrisponde a una bolla il cui diametro varia in funzione del livello di implementazione del requisito - alto, medio, basso - da parte dell'azienda. L'analisi, basata sui dati estratti dalle interviste, è realizzata a partire dalle percezioni degli intervistati rappresentanti l'azienda e/o il gruppo in indagine.

IMPLEMENTAZIONE REQUISITI DI ECODESIGN - GRADO DI IMPLEMENTAZIONE

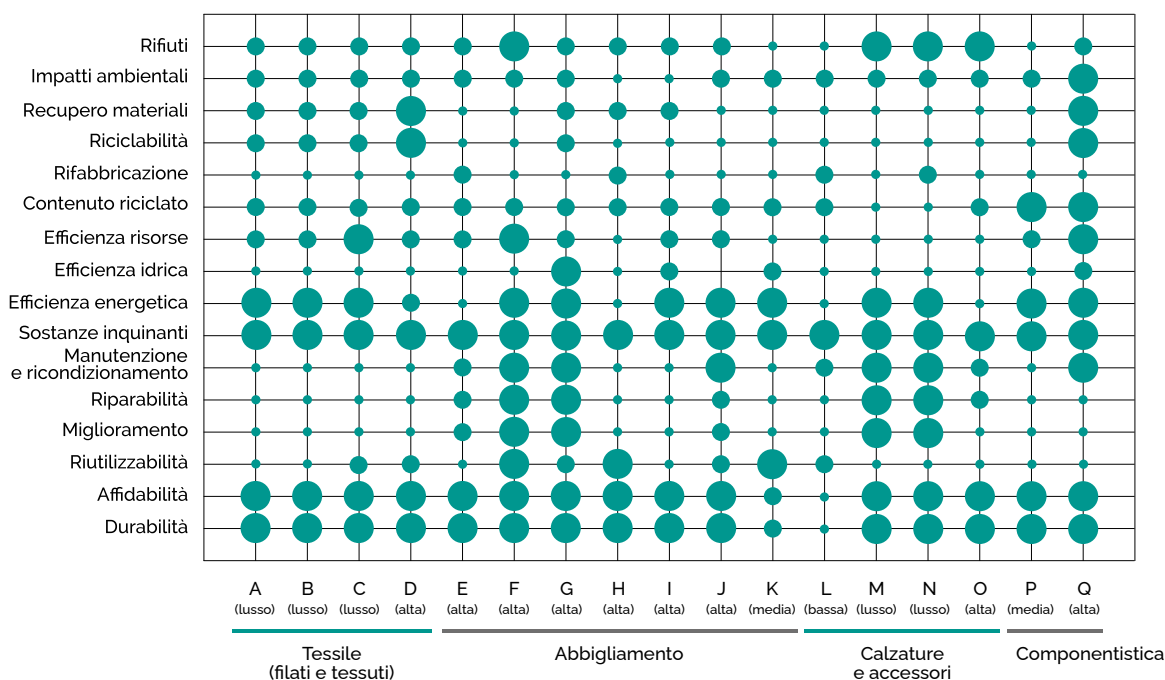


Fig. 18 – Grado di implementazione dei requisiti di ecodesign

Riutilizzabilità

La riutilizzabilità, qui intesa come qualsiasi pratica di recupero di capi invenduti o inutilizzati in circuiti "second hand", presenta un livello di implementazione abbastanza parziale. Nel comparto abbigliamento, alcune realtà hanno iniziato a promuovere iniziative che permettono il riutilizzo dei capi, prolungandone così il ciclo di vita. Come viene raccontato in un'intervista: *"Noi crediamo molto nel fare beneficenza, quindi in caso di bisogno, capi che sono in eccesso o capi un po' vecchi vengono donati."* Un'altra azienda ha attivato pratiche di take-back, inserendo nei punti vendita dei contenitori per la raccolta dei capi usati. Tale requisito è considerato poco praticabile in altri comparti, come quello di calzature e accessori.

Per quanto concerne la componentistica, materiali come etichette o piuma d'imbottitura possono teoricamente essere riutilizzati, ma richiedono processi di rilavorazione e trattamento per poter essere reintegrati in nuovi cicli produttivi. In questi casi, pur mantenendo lo stesso scopo d'uso, il componente è spesso recuperato da prodotti dismessi e sottoposto a trasformazioni che lo avvicinano più a un riciclo che alla riutilizzabilità in senso stretto.

Possibilità di miglioramento, riparabilità e possibilità di manutenzione e ricondizionamento

Nel comparto dei filati e tessuti, le possibilità di intervento sono generalmente molto limitate poiché i capi non sono progettati per essere modulabili col fine di favorire la separazione di componenti e procedere poi al loro recupero. Nel comparto calzature, risultano invece particolarmente diffusi i servizi di "care and repair". Alcune aziende, ad esempio, offrono la possibilità di ritirare le scarpe danneggiate e ripristinarle attraverso operazioni specifiche come la rifinitura delle fasciature dei tacchi rovinati o la sostituzione di fibbie. Questi servizi vengono generalmente offerti a pagamento e solo se le condizioni delle calzature lo consentono.

Anche nell'abbigliamento emergono esperienze rilevanti, talvolta in collaborazione con realtà esterne, come racconta questa azienda di abbigliamento: *"Noi ci concentriamo solo sulla durabilità e abbiamo un servizio care and repair; [...] se ci dovesse essere un fallo, i clienti ci potrebbero mandare i capi che poi cerchiamo di ripristinare con un'azienda con la quale collaboriamo."* Un'altra azienda ha invece descritto un sistema interno di gestione delle riparazioni, basato su un contatto diretto e continuativo con i clienti. In caso di piccoli difetti o danni, l'azienda provvede direttamente alla riparazione facendo leva sul reparto prototipia.

Presenza di sostanze che destano preoccupazione

Le sostanze che destano preoccupazione sono già ampiamente regolamentate. La conformità alla normativa rappresenta ormai una prassi consolidata nelle imprese che si traduce nella redazione di liste interne di sostanze vietate (le cosiddette Restricted Substances List – RSL), spesso più restrittive della normativa europea, da far sottoscrivere ai propri fornitori. Un'azienda del settore, ad esempio, redige un capitolato tecnico che integra normative europee, americane e asiatiche, richiedendo ai propri fornitori test chimici e meccanici a garanzia della conformità dei materiali impiegati sui vari mercati.

Consumo di energia ed efficienza energetica

Diversi attori dichiarano di utilizzare energia da fonti rinnovabili, in alcuni casi anche autoprodotta tramite impianti fotovoltaici installati presso i propri stabilimenti. Alcune aziende, inoltre, integrano la quota di energia non autoprodotta acquistando energia elettrica con garanzia di origine, certificando quindi la provenienza da fonti sostenibili. Tuttavia, emerge la difficoltà di operare su questo requisito per le aziende che hanno esternalizzato la produzione in paesi in via di sviluppo, le cui fonti energetiche sono fossili e c'è spesso la difficoltà di reperire fonti alternative per la mancanza di interventi strutturali sulla rete o di intenzionalità specifiche nelle agende politiche.

Uso dell'acqua ed efficienza idrica

Le acque reflue provenienti da tintoria e finissaggio sono cariche di coloranti, metalli pesanti e solventi chimici e rappresentano uno dei punti più delicati in termini di inquinamento. Anche in questo caso, per le imprese che esternalizzano la produzione, la depurazione è spesso assente a causa di una normativa mancante o non stringente come quella europea. Rispetto invece ad operazioni di efficientamento, emerge il caso di un'azienda di abbigliamento che ha realizzato un nuovo stabilimento certificato BREEAM, dotato di impianti per il recupero delle acque piovane e di un pozzo dedicato all'irrigazione, riducendo così il ricorso a fonti idriche esterne. Un'altra realtà, del settore componentistico, la cui attività richiede grandi quantità d'acqua per il lavaggio delle piume, ha recentemente avviato un progetto per installare un impianto di depurazione con l'obiettivo di riutilizzare il 70-80% dell'acqua trattata, limitando lo scarico in fognatura a una minima parte. Alcune aziende del settore tessile, infine, dichiarano di monitorare i propri consumi idrici come parte dei sistemi di gestione ambientale (es. ISO 14001), anche se tali azioni non sempre si traducono in pratiche strutturate di efficienza idrica.

Uso delle risorse ed efficienza delle risorse

Tra le aziende intervistate, tale requisito si traduce spesso nell'adozione di materie prime certificate, come il cotone organico o il cotone proveniente da agricoltura rigenerativa. Questa pratica è oggi promossa da alcune aziende di abbigliamento di fascia alta. L'attenzione alla tracciabilità delle materie prime, alla provenienza da foreste gestite responsabilmente (come nel caso della viscosa FSC) o da filiere di cotone più sostenibili (ad esempio, la Better Cotton Initiative) conferma una crescente attenzione verso la qualità e la sostenibilità dell'origine delle risorse utilizzate. Un'altra azienda ha, invece, concentrato i propri sforzi sull'impiego di fibre sintetiche riciclate, come poliestere e poliamide derivati al 100% da materiali post-consumo.

Un altro aspetto rilevante riguarda il cosiddetto "lightweighting", ovvero la riduzione del peso dei prodotti per migliorarne la performance ambientale. In questa direzione, emerge il caso di un'azienda di filati di fascia alta, che ha sviluppato un filato da cui è possibile creare dei manufatti, come una maglia in cashmere, il cui peso può passare da circa 250 grammi a 150 grammi. Questa innovazione consente non solo di risparmiare materiale, ma consente anche di ottenere capi con una maggiore versatilità, adatti, quindi, a più stagioni.

Per quanto riguarda l'abbigliamento di fascia medio-bassa, operando su larga scala, le aziende segnalano difficoltà nel reperire materie prime sostenibili, in volumi adeguati e a prezzi competitivi. Nei comparti delle calzature e degli accessori, si riscontra un utilizzo ancora esclusivo di materie prime tradizionali, come pellami e cuoio, soprattutto nelle fasce alta e lusso, mentre si evidenzia un'apertura verso alternative, come i biomateriali, sulle fasce più basse di mercato.

Contenuto riciclato

L'adozione di materiali riciclati presenta un livello di implementazione parziale, dovuto in primis all'influenza delle scelte stilistiche del designer, che spesso ha un ruolo decisivo all'interno del processo creativo, soprattutto nel settore del lusso. Come racconta un intervistato: *"È un po' la persona più potente, diciamo così. Se il designer dice 'no, lo voglio così' anche se è meno sostenibile, vince il designer."* Un ulteriore elemento critico è la scarsa integrazione tra gli uffici di sostenibilità e i reparti creativi. Questi due mondi lavorano spesso in modo scollegato, talvolta anche in sedi fisicamente distanti. Questo porta a una situazione paradossale in cui il produttore viene formato sui temi della sostenibilità più del designer, che resta comunque il decisore finale.

Un ulteriore elemento di complessità riguarda il trade-off tecnico tra durabilità, affidabilità e uso di materiali riciclati. Come osservato da un intervistato: *"La durabilità è la cosa più importante, il fattore più importante, però la durabilità non si sposa con [...] con i materiali riciclati"*.

Possibilità di rifabbricazione

La possibilità di rifabbricazione presenta un livello di implementazione generalmente basso e si riscontra in progetti pilota o sperimentazioni.

Un caso significativo riguarda un'azienda di abbigliamento di fascia bassa che ha avviato un progetto di recupero e valorizzazione dei capi difettosi o resi dai clienti stoccati per anni e ora trasformati internamente in nuovi capi o accessori unici. Tuttavia, la produzione rimane limitata, con volumi compresi tra 20 e 50 pezzi all'anno.

Nel comparto calzaturiero, l'adozione di pratiche di rifabbricazione risulta ancora più marginale: un'azienda del settore ha riportato l'utilizzo occasionale di scarti di pellame per la realizzazione di piccoli accessori, come porta rossetti. Ciononostante, come sottolinea un'altra azienda di calzature di lusso, le peculiarità tecniche del prodotto calzaturiero rendono difficoltosa l'implementazione di tali pratiche rispetto all'abbigliamento.

Riciclabilità e possibilità di recupero dei materiali

La riciclabilità è uno dei requisiti più complessi da implementare e presenta, per tutte le aziende del campione, un livello di attuazione medio-basso. Il motivo principale risiede nella necessità di semplificare il prodotto sin dalla fase di progettazione, una scelta che, come detto, si scontra con la creatività dei designer. Oltre a ciò, semplificare il prodotto a favore di una migliore riciclabilità andrebbe, come hanno evidenziato alcune aziende, contro l'offerta di valore che li contraddistingue e potrebbe danneggiarne il vantaggio competitivo. Come sottolinea questa azienda: *"noi [...] produciamo maglie ad altissimo contenuto creativo, tanti fili, tanti colori, tante lavorazioni, [...] non vorremmo trovarci a dover impoverire il nostro contenuto chiamiamolo di creatività, [...] che è quello per cui ci scelgono sinceramente"*.

Questa sfida risulta particolarmente critica anche per il settore calzaturiero, come racconta quest'azienda: *"La sfida più grande probabilmente [...] è legata sicuramente alla riciclabilità del prodotto. A differenza dell'abbigliamento, dove è più semplice utilizzare materiali omogenei, come capi composti interamente in cotone o lana e quindi facilitarne il riciclo, la calzatura è composta da numerosi materiali diversi e stratificati, spesso difficili da separare."*

Oltre agli ostacoli di natura tecnica, le aziende segnalano la mancanza di tecnologie adeguate per un riciclo efficace. Spesso, gli scarti vengono destinati al macero o alla termovalorizzazione, poiché la presenza di strass, metalli, stampe o materiali compositi rende il processo di smontaggio troppo costoso e tecnicamente complesso. Come spiega un'altra realtà di abbigliamento: *"quando si va su abiti complessi dove c'è una combinazione di materiali [...], la riciclabilità la vedo difficile da raggiungere; [...] smontarlo costa molto più che farlo e in alcuni casi, non è possibile neanche smontarlo."* Una pratica comune è il downcycling, ossia l'invio degli scarti ad aziende che li usano in ambito edile o nel settore dell'arredo. Il riciclo fibre-to-fibre risulta più avanzato tra le aziende collocate a monte della filiera e solo ed esclusivamente per gli sfridi di produzione, riuscendo a selezionare accuratamente gli scarti generati nei processi di filatura e tessitura e a fornirli, a prezzi molto bassi, ad altre aziende del distretto, che li riutilizzano per produrre nuovo filato, seppur di qualità inferiore.

Impatti ambientali comprese impronta di carbonio

Rispetto a questo aspetto, le aziende del campione presentano un livello di implementazione ancora medio, in quanto per molti risulta complesso valutare l'impatto complessivo dei prodotti, soprattutto perché le fasi del ciclo di vita più impattanti, come la produzione di fibre, la tintura e il finissaggio, sono esternalizzate e avvengono in molti casi al di fuori dei confini europei.

A conferma di queste difficoltà, nessuna azienda del campione ha realizzato studi completi di Life Cycle Assessment (LCA) su tutti gli articoli. Interessante il caso di un'azienda che produce componentistica che ha usato la metodologia LCA non solo per la reportistica, come avviene di solito, ma come strumento di supporto per operare una scelta consapevole e data-driven. Come racconta l'azienda: *"Noi abbiamo fatto un LCA comparativo sui nostri tre prodotti per capire l'impatto che hanno i tre materiali e di conseguenza decidere quale scegliere."*

Il resto delle aziende del campione ha espresso perplessità riguardo alla misurazione dell'impronta ambientale poiché i prodotti sono in continua evoluzione, con collezioni che cambiano ogni 6 mesi e con materiali in cambiamento repentino, tali da rendere poco funzionale e troppo oneroso effettuare un LCA. Un'altra azienda ha aggiunto che, allo stato attuale, uno studio di questo genere non porterebbe un valore aggiunto per il brand, poiché la sostenibilità non rappresenta ancora il fattore di scelta principale per i clienti nel segmento dell'alta moda.

Produzione prevista e generazione rifiuti

Rispetto a questo requisito, non emerge un sistema strutturato di monitoraggio dei rifiuti pre-consumo generati. D'altro canto, le aziende segnalano che gli scarti sono generalmente esigui, legati a errori di tessitura, ritagli di pelle o scarti di tessuto in eccesso. Per le aziende che esternalizzano la produzione, gli scarti arrivano prevalentemente dal processo di prototipazione. Sui rifiuti post-consumo, non c'è alcun tipo di monitoraggio.

b) Grado di difficoltà ad adempiere ai futuri obblighi normativi

Il **grado di difficoltà** ad adempiere alle misure dell'ESPR, e nello specifico, ai requisiti, viene analizzato indagando la prospettiva delle aziende capofiliera, ossia di coloro che dovranno in primis adeguare i propri processi per includere un approccio strutturato all'ecodesign⁴.

IMPLEMENTAZIONE REQUISITI DI ECODESIGN - GRADO DI DIFFICOLTÀ

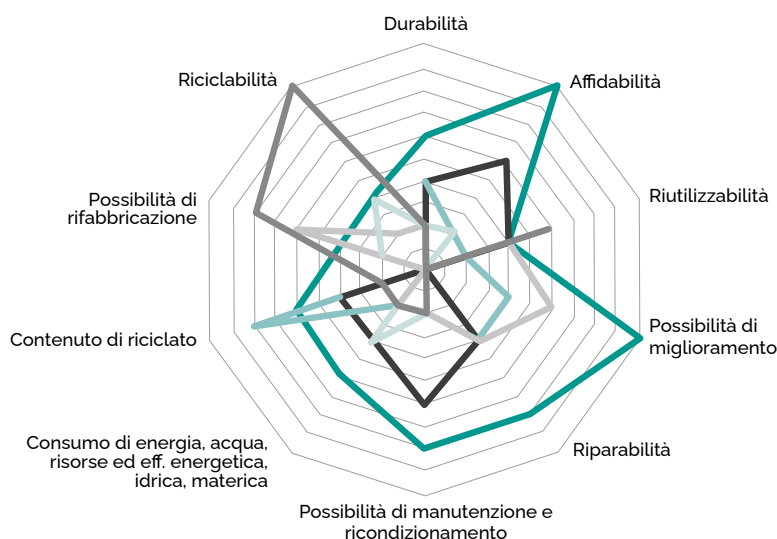


Fig. 19 – Grado di difficoltà di implementazione dei requisiti di ecodesign. N.B. I requisiti sui consumi sono aggregati.

⁴ I risultati dell'analisi circa il grado di difficoltà delle imprese – da 0 "Non Difficile" a 5 "Molto Difficile" sono riportati in un diagramma "a ragnatela", a livello aggregato.

Dalla figura, emerge che i requisiti di ecodesign più difficoltosi sono riciclabilità e rifabbricazione e, a seguire, riutilizzabilità. L'ostacolo alla **riciclabilità** è dovuto principalmente al fatto che oggi i capi di abbigliamento e calzaturieri sono multi-materiali e multi-fibra, condizione che ostacola il riciclo chiuso del tipo fibre-to-fibre. Ulteriore difficoltà è la percezione, da parte degli uffici stile, che la **riciclabilità** possa condizionare le scelte stilistiche, limitando gli elementi di distintività che caratterizzano il design dei brand. La barriera alla **rifabbricazione** è legata alla difficoltà di creare una logistica inversa dei prodotti tessili invenduti o post-consumo tale da giustificare volumi e prezzi. Si aggiunge la difficoltà della **riutilizzabilità**, per la quale, a parte i mercati di second-hand, oggi molto fiorenti, modelli del tipo product-as-service, sono scalabili solo su alcuni prodotti, come quelli da cerimonia. I requisiti percepiti di più facile adempimento sono invece **affidabilità**, uso di riciclato e **durabilità**. Nello specifico, mentre l'affidabilità è oggi garantita dal rispetto di normative già in essere (ad esempio, il Regolamento REACH) nonché dai rapporti di lunga data tessuti con i partner, la durabilità è una caratteristica intrinseca per i prodotti posizionati su fasce di mercato alte. Invece, il requisito relativo al **contenuto di riciclato** è percepito come di facile adozione poiché è oggi già realtà, soprattutto in riferimento ai polistireni, derivanti in gran parte dal riciclo di PET da bottiglie.

c) Barriere all'implementazione dei requisiti di ecodesign

Nell'indagare le **barriere**, le imprese hanno indicato gli elementi che rendono l'adozione di tali requisiti difficoltosa.

IMPLEMENTAZIONE REQUISITI DI ECODESIGN - GRADO DI DIFFICOLTÀ

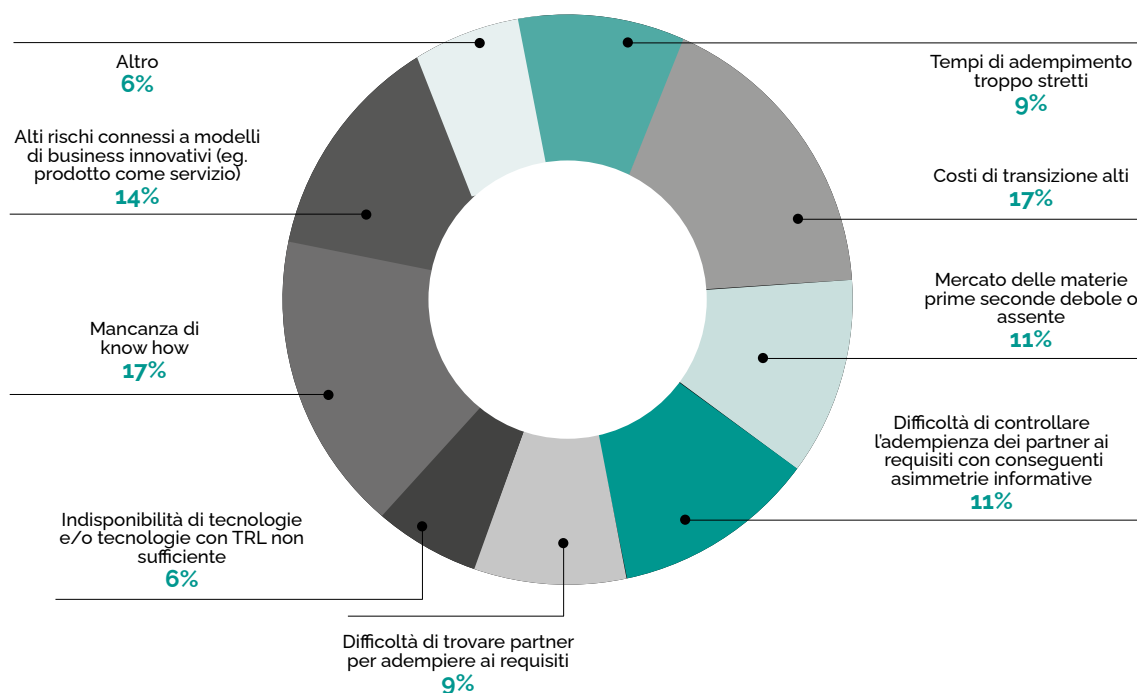


Fig. 20 - Barriere all'implementazione dei requisiti di ecodesign

La Figura 20 mostra che gli elementi di maggiore criticità sono di diversa natura: economici – legati ai costi di transazione, organizzativi – connessi ai rischi di rendere modelli di business innovativi scalabili e di natura culturale, dovuti alla mancanza di know-how, aggravati dallo svuotamento dei distretti e delle competenze annesse. A questi elementi si aggiungono criticità specifiche legate al mercato, ossia alla **difficoltà di reperire materie prime seconde** in qualità e quantità soddisfacenti e di tipo organizzativo, dovute alla sfida di adeguare e controllare gli adempimenti, in primis dell'ufficio stile, ma poi di tutti i partner della catena del valore.

5.2 Scenari di sostenibilità e circolarità delle aziende del sistema moda della Regione Emilia-Romagna

L'analisi delle interviste e del focus group ha permesso di delineare un "process model" (si veda la Figura 21), ovvero un modello estensivo che evidenzia gli elementi-chiave delle dinamiche che guidano la risposta delle imprese alle pressioni normative, di mercato, sociali e ambientali. Il modello mostra come, da un lato, le aziende siano spinte da una regolamentazione che le orienta verso tre pilastri fondamentali – sostenibilità, circolarità e trasparenza – e, dall'altro, siano ostacolate da un quadro normativo ancora incerto, in attesa di linee guida e riferimenti più chiari.

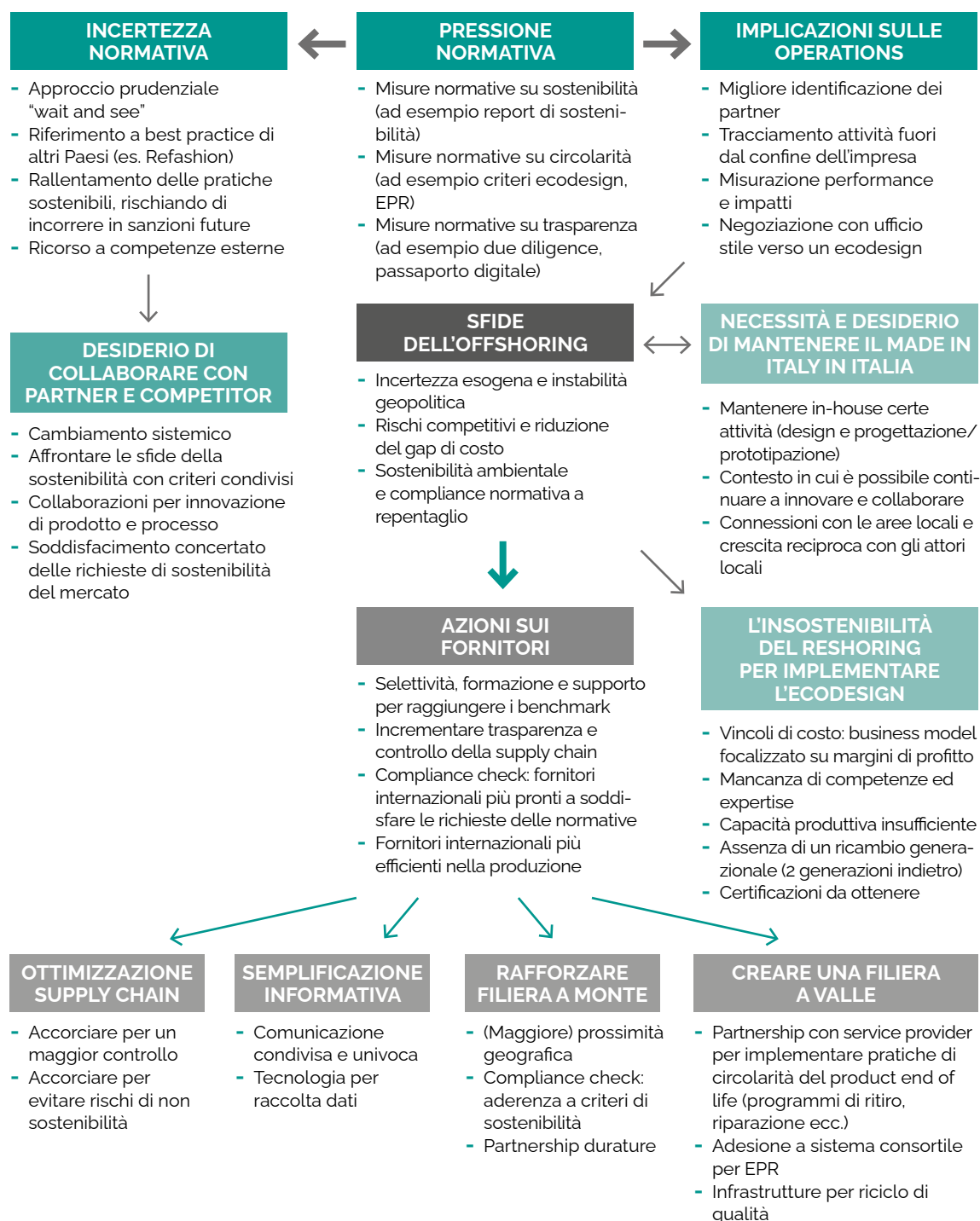


Fig. 21 – Process model

A ciò si aggiungono l'instabilità economica e la crescente attenzione alle condizioni ambientali e sociali, che spingono l'analisi oltre la dimensione locale per abbracciare anche le implicazioni di filiere spesso transnazionali. Da questo quadro emerge la necessità per le imprese di riflettere sulla configurazione attuale e futura delle proprie operations, con particolare attenzione alla catena di fornitura a monte, alla filiera del riciclo a valle e, più in generale, all'intero sistema moda.

Di seguito sono discusse le dimensioni-chiave e gli elementi che le caratterizzano. Vengono utilizzate anche frasi verbatim degli intervistati, che emblematicamente descrivono i concetti presentati.

Pressione normativa

Le aziende di moda affrontano oggi una forte pressione normativa su tre fronti: sostenibilità ambientale, circolarità e trasparenza.

Sulla **sostenibilità**, molte misure risultano specifiche del settore e associate alla Strategia EU per Prodotti Tessili Sostenibili e Circolari, mentre altre si inseriscono in un quadro più ampio di regolamenti e direttive. In merito, molte imprese hanno avviato, in maniera più o meno strutturata, la redazione di bilanci e piani di sostenibilità. Rispetto alla Direttiva sul Reporting di Sostenibilità (CSRD), c'è una percezione diffusa che rappresenti un punto di svolta per la conoscenza dei propri impatti lungo la catena del valore (es. Scope 1, 2, 3). Di conseguenza, le aziende sono chiamate a dotarsi di strumenti rigorosi di misurazione, nonché a garantire una maggiore affidabilità delle informazioni lungo la filiera.

Rispetto alla **circularità**, la transizione da mera scelta volontaria a vero e proprio obbligo viene incoraggiata dalla Direttiva Quadro sui Rifiuti (WFD) e dall'ESPR che spingono le aziende verso nuovi modelli di progettazione ecocompatibile da una parte e una gestione più accurata dei rifiuti dall'altra.

Per la **trasparenza** molte imprese sono già strutturate grazie a precedenti normative (ad esempio, la legge francese Loi Anti-gaspillage pour une économie circulaire – AGECL e il Regolamento UE Deforestazione). Tuttavia, come parte delle misure introdotte dalla Direttiva sulla Due Diligence di Sostenibilità (CSDDD) e dall'ESPR, strumenti di tracciabilità di filiera e passaporto digitale di prodotto si stanno consolidando come evoluzione naturale del percorso precedentemente intrapreso.

Incertezza normativa

Accanto alla pressione regolatoria, le aziende di moda vivono una forte incertezza normativa, in parte legata alle semplificazioni in corso del Pacchetto Omnibus, in parte dovuta all'attesa degli atti delegati per l'ESPR e dello schema di Responsabilità Estesa del Produttore (EPR), che rallenta decisioni e investimenti. Segue che molte aziende adottano un approccio del tipo **"wait and see"**. In merito, un intervistato afferma *"La normativa oggi ci pone in una situazione di stand-by: fin quando non è chiara, non ci muoviamo"*; mentre altre avviano gap analysis e progetti pilota per prepararsi gradualmente alle misure senza sovraccaricare la struttura in corrispondenza dell'entrata in vigore delle stesse. Ad esempio, è stato riportato che: *"È molto difficile nello stato attuale dire, questo sì, questo no, questo è possibile, questo è misurabile [...]. Mettiamola, facciamola partire e capiamo [...] come possiamo adeguarci"*.

La mancanza di chiarezza su obblighi, tempistiche e interpretazioni genera spesso una paralisi decisionale interna che si traduce in un **rallentamento dell'implementazione delle pratiche sostenibili**, rendendo difficile convincere il board dell'organizzazione a prendere decisioni ed agire. Ad esempio, viene riportato come: *"L'impressione che ho avuto è che la normativa [...] ha delle generalizzazioni importanti, che però, fatte scendere nel nostro settore stanno diventando di difficile interpretazione e di difficile applicazione. Faccio l'esempio concreto dell'ecodesign."* Per gestire la transizione, le imprese non sembrano voler investire direttamente nelle competenze necessarie, affidandosi a **best practice** (ad esempio, la Francia con il programma Refashion) – come sottolinea un intervistato: *"I programmi sono così ampi per raggiungere gli obiettivi di una filiera responsabile o di un prodotto responsabile che da solo non ce la fai. Quindi devi seguire delle best practices, devi seguire delle linee guida ben precise, dei protocolli ben precisi, affidandoti anche a sistemi di rating"*.

ESG e consulenti esterni, oltre a partecipare a tavoli collettivi per condividere strategie e contribuire alla definizione di standard comuni”.

Implicazioni sulle operations

Per affrontare le sfide normative, le aziende del sistema moda devono rafforzare la conoscenza della supply chain (con una conseguente **migliore identificazione dei partner**), andando oltre il Tier 1 sino a risalire a subfornitori (Tier 2 e Tier 3), ponendo particolare attenzione ai processi più impattanti dal punto di vista ambientale quali, tintura, lavaggio, finissaggio. Il **tracciamento dei fornitori**, attraverso una loro mappatura, rappresenta una sfida complessa per l'ampiezza e la frammentazione delle filiere, soprattutto internazionali. Come affermato, ad esempio, “Mappiamo sicuramente i Tier 1 e in alcuni casi, anche eventuali sub contractor laddove [...] ne siamo a conoscenza [...]. Questa mappatura ci aiuta a generare una valutazione del rischio della catena di fornitura su cui poi eventualmente fare delle azioni di monitoraggio”. Questo richiede sistemi di tracciabilità diversificati, a volte gestiti da strumenti semplici (ad esempio, fogli di lavoro Excel, dichiarazioni di origine, certificati di transazione) e a volte da piattaforme digitali più avanzate, spesso basate su blockchain, cloud o big data e integrate con standard di gestione ambientale (ad esempio, ISO 14001, 9001, SA 8000) e certificazioni sulle materie prime (es. GOTS - Global Organic Textile Standard, OCS - Organic Content Standard, RCS - Recycled Claim Standard). Alcune aziende stanno invece riadattando strumenti già esistenti (es. RFID) per la tracciabilità, mentre altre attendono linee guida UE più precise prima di investire, ad esempio, nel passaporto digitale. Come sottolinea un intervistato, una delle difficoltà principali riguarda la diversa maturità culturale dei fornitori, che non dipende tanto dalla localizzazione geografica quanto dalla capacità concreta di fornire dati affidabili e fruibili tali da permettere poi l'armonizzazione su scala aziendale. Seppur la raccolta dei dati sia funzionale a vari obiettivi, una delle priorità è la misurazione degli impatti lungo la catena del valore, con focus sulla carbon footprint, dove Scope 1 e 2 sono in gran parte già affrontati, mentre lo Scope 3 resta critico. Come evidenzia un intervistato: “Abbiamo fatto dall'anno scorso Scope 1 e Scope 2. Scope 3 ci resta un po' più complicato, in quanto noi abbiamo una filiera abbastanza internazionale [...]. Per la lana Australia, Cina [...], quindi sullo scope 3 dobbiamo ancora lavorarci.” Inoltre, per assicurare un approccio metodologico coerente e confrontabile a livello internazionale, alcune aziende hanno scelto di adottare strumenti settoriali riconosciuti per la misurazione delle **performance** e degli impatti: alcune aziende adottano strumenti settoriali come l'Higg Materials Sustainability Index (MSI) per uniformare le valutazioni. Ciò detto, internamente all'azienda, emergono delle situazioni per cui la transizione verso modelli circolari e sostenibili risulta essere disomogenea, centrata molto spesso sugli sforzi del sustainability manager. A livello di prodotto, tale transizione è spesso inibita da barriere culturali legate alla centralità dello stile. Come affermato da un intervistato, “La moda è stilocentrica dove il designer rincorre il bello”. La logica della circolarità, invece, si fonda sulla semplificazione come principio guida. Questo contrasto emerge in modo evidente nei prodotti multifibra, che rendono difficile la separazione dei materiali e, di conseguenza, ostacolano sia il riciclo sia la loro reintroduzione in un ciclo chiuso.

Sfide dell'offshoring

Poiché una parte significativa della produzione avviene al di fuori dei confini nazionali e europei, a cui si aggiunge una filiera di fornitura estremamente transazionale, la riflessione sulle operations e sul loro impatto porta inevitabilmente a confrontarsi anche con le sfide poste dall'offshoring, trend che ha avuto inizio negli anni Ottanta con delocalizzazioni verso il Nord-est europeo, poi intensificatosi negli anni Novanta con l'apertura dei mercati globali e un'attenzione crescente verso paesi extraeuropei, in particolare Cina, India, Bangladesh. L'offshoring nel settore moda presenta oggi sfide rilevanti legate all'**instabilità geopolitica**, che rende fragili i rapporti di fornitura - “[...] Non c'è un paese stabile in questo momento, come fai a fidarti, a tenere stabili 30 fornitori in Bangladesh? Poi arrivano le elezioni, ti creano uno scenario opposto a quello attuale [...]” - e alla crescente concorrenza asiatica, legata non più solamente ai prezzi inferiori ma alla capacità di offrire prodotti sempre più specializzati con conseguenti **rischi competitivi** percepiti come elevati. Inoltre, il **gap di costo** rispetto a quello di una fornitura locale si sta erodendo a causa dell'incremento dei costi di

trasporto e dell'esistenza di dazi, come nota un intervistato: *"Si è ridotta la quantità che compriamo dal sud-est asiatico perché il differenziale di costo non è più così evidente come in passato. Se risparmi sulla mano d'opera ma aumentano i costi di trasporto, ci sono gli effetti dei dazi, tutto il risparmio si perde."* Questo costringe i produttori europei a concentrarsi sulla qualità e sui brand di fascia alta. Allo stesso tempo, la natura globale delle filiere rende complessa la conformità alle normative ambientali e sociali. Come evidenzia questo intervistato: *"Se io ho una lavanderia in Bangladesh che lavora per il mio fornitore, che mi emette una tonnellata di CO₂ all'anno, quella tonnellata di CO₂ deriva principalmente dai processi che magari non sono ottimizzati e dalle tecnologie che sta utilizzando, magari sono macchinari vecchi [...]"* - mentre differenze culturali e pratiche lavorative, come il modello "9-9-6" in Cina, rendono difficile garantire condizioni sostenibili e monitorabili.

Insostenibilità del reshoring

Nonostante i benefici di una filiera più vicina e controllabile, il reshoring nel settore della moda resta difficile da realizzare su larga scala. Le principali barriere sono i **vincoli di costo** legati a modelli di business basati sul prezzo (e sul margine). Come ricorda un intervistato, il prezzo continua a rappresentare il principale fattore competitivo nel segmento medio-basso del mercato: *"Vai in un negozio e trovi una maglietta che ti piace a 15 euro e la stessa in un altro a 30 euro, tu quale compri?"*. A questo si aggiunge una **insufficiente capacità produttiva** delle aziende locali, spesso non in grado di sostenere i volumi richiesti dal mercato, come osserva questo intervistato: *"Diciamo che ci sono alcune produzioni, [...] dove i nostri distretti sono in grado, [...] ma [...] non sono produzioni massive. Sicuramente non potremo mai riportare dei grossi volumi all'interno dei nostri confini nazionali o regionali."* Questo scenario è aggravato dalla progressiva chiusura delle realtà più piccole e dalla difficoltà anche delle aziende più grandi nel mantenere competitività e presenza sul territorio. Come osserva un interlocutore: *"Se si potesse scegliere di fare tutto vicino casa, sarebbe la soluzione migliore per tutti, però oggi tante realtà [...] stanno chiudendo, quelle piccole soprattutto, e le realtà grandi fanno grossa fatica, per cui la verità è che forse questo era un discorso da affrontare qualche anno fa"*. Similmente, si rileva la **perdita di competenze** a livello locale - ormai atrofizzate dopo oltre 20 anni di esternalizzazione. In merito, un intervistato sottolinea: *"Determinate realtà professionali in Europa o in Italia non le trovi più"*. *"Le aziende hanno chiuso e hanno dislocato prima nell'est Romania, Moldavia [...], poi siamo scesi in Turchia e poi siamo risaliti verso la Cina e adesso, dalla Cina, siamo scesi un po' nelle penisole"*. La perdita di know how, inoltre, si riflette anche sulla qualità della produzione dei fornitori locali, come raccontato da un intervistato che afferma: *"Spesso sono meno competitivi a livello di confezione, hanno meno expertise"*. La chiusura di molte realtà artigianali e l'**assenza di ricambio generazionale** su un settore che non è percepito attraente dalle nuove generazioni costringe le aziende addirittura a richiamare ex dipendenti: *"Abbiamo dovuto chiamare una signora andata in pensione un paio di mesi fa perché non c'era nessuno che sapesse gestire la complessità di quell'operazione."* A queste criticità si aggiunge il rischio che il reshoring favorisca il consolidamento nelle mani dei grandi player internazionali, come nel caso dei gruppi francesi che stanno acquisendo molte realtà produttive italiane. A ciò, si aggiunge la difficoltà, per le piccole-medie imprese italiane, di soddisfare le stringenti certificazioni di sostenibilità che rappresentano un costo e che spesso obbligano i capofiliera a rivolgersi a fornitori esteri, come sottolineato da un intervistato: *"Quando parliamo di locale parliamo di Italia e quindi sappiamo che la stragrande maggioranza sono [...] piccole e medie imprese. È chiaro che il costo di adeguamento, come l'ottenimento di una certificazione, è maggiore"*.

Necessità e desiderio di mantenere il Made in Italy in Italia

Nonostante gran parte della produzione della moda venga delocalizzata all'estero, l'Italia mantiene un ruolo centrale per i grandi brand. Questo avviene grazie alla **gestione interna delle fasi di design e prototipazione** per cui *"Le competenze tecniche specialistiche, quindi modelliera e design, quelle sono sempre qua"*. A ciò si aggiungono la collaborazione con i distretti locali per lavorazioni artigianali e personalizzazioni e il legame strumentale con il territorio, che si traducono nella difesa del Made in Italy come identità culturale ed economica. In merito, si afferma *"Ci avvaliamo del distretto dei ricamifici [...] con cui facciamo le personalizzazioni [...] sui capi che vengono prodotti in Cina"*. Quindi, viene riconosciuto che *"Ci sono alcune produzioni, un po' più di nicchia,*

dove i nostri distretti sono in grado, capaci, attivi." Il valore del Made in Italy non risiede solo nelle **competenze artigianali dei distretti**, ma anche nella capacità di innovare attraverso lo sviluppo di nuovi materiali, tecnologie e processi. L'esperienza di un'azienda di filati mostra come la proposta di valore non si limita più alla mera produzione di filato ma si concretizza nella sperimentazione di prodotti più performanti, certificati e brevettati, trasformando la ricerca in una strategia essenziale per competere con i brand esteri. La ricerca di nuove soluzioni è diventata un imperativo strategico "per cercare di guadagnare qualche punto" rispetto ai concorrenti esteri, come sottolinea la stessa azienda. L'innovazione, soprattutto nello sviluppo di nuovi materiali e nell'ecodesign, rappresenta un aspetto strategico e vede il contributo fondamentale dei fornitori locali, sebbene la pressione sui costi e la concorrenza globale rendano difficile mantenere la filiera locale. Questo avviene grazie ad un contesto in cui è facile la **collaborazione**. Come racconta un intervistato: *"La vera sfida è trovare dei partner adatti ad affrontare insieme questo percorso [...]. Avere dei partner affidabili che fanno ricerca, che investono, che sono proattivi su queste tematiche è la vera arma in più."* Alcune aziende rafforzano ulteriormente questo legame investendo in **progetti culturali e comunitari, volti a preservare competenze e saperi del territorio**, attraverso iniziative pensate per valorizzare il territorio e restituire parte del valore generato alla comunità, come nel caso di questa azienda di calzature: *"La comunità è stata un importante aspetto che ci ha guidato nel momento in cui è stato deciso di partire con un progetto molto ambizioso, che è stato quello della creazione dell'archivio storico:[...] l'archivio[...] sarà sempre un luogo di raccolta del sapere, non solo del brand, ma anche proprio di tutte le comunità locali."*

Azioni sui fornitori

Le pressioni normative stanno spingendo le aziende della moda a ripensare in modo più strutturato le proprie operations, partendo da una mappatura accurata della filiera di fornitura. Tuttavia, conoscere i fornitori non basta: occorre adottare azioni concrete di **misurazione, monitoraggio e formazione** per costruire una supply chain sostenibile e **trasparente** - *"Abbiamo tecnici che quotidianamente sono nelle aziende produttive."* Inoltre, come racconta questo intervistato: *"Noi periodicamente incontriamo i fornitori, li incontriamo nei vari paesi in cui produciamo, compresa l'Italia, per istruirli proprio su quello che vuol dire la sostenibilità."* Molte imprese introducono codici etici e di condotta da sottoscrivere contrattualmente - *"Abbiamo un code of conduct che ogni nostro partner deve sottoscrivere"*, organizzano momenti formativi e attivano sistemi di audit e follow-up per garantire standard sociali e ambientali. Sebbene intrapreso, il controllo si limita al Tier 1 mentre quello a monte resta complesso e spesso basato su dichiarazioni di conformità. Come ci racconta un intervistato: *"Noi dedicheremo i prossimi due anni a coprire il più possibile il Tier1, perché ci sono comunque operatori molto piccoli, qualcuno entra in una stagione [...]. Quindi, c'è ancora un tema di Tier 1 da completare e poi valuteremo cosa fare sui Tier 2 e successivi."* La formazione, in questi casi, non è un intervento isolato, ma si inserisce in un percorso continuo, che prosegue anche sulla base dei risultati emersi dai controlli: *"Si attiva un processo di follow-up nel momento in cui i risultati degli audit sono condivisi [...] dal provider dell'audit."*

Il quadro appare eterogeneo: mentre i **fornitori internazionali risultano talvolta più preparati e strutturati** nel rispettare requisiti rigorosi, spesso dovuti al cumulo di richieste simili che arrivano da grandi brand, le piccole e medie imprese locali si trovano a sostenere costi di adeguamento proibitivi senza il supporto dei brand. Un'altra azienda ha sottolineato l'eccellenza raggiunta da alcuni fornitori esteri, in particolare, in Asia, sia in termini di qualità produttiva, sia di condizioni di lavoro offerte: *"Noi abbiamo dei fornitori eccellenti, alcuni in Vietnam, che eccellono dal punto di vista social, ambientale [...] e offrono tutte le agevolazioni ai dipendenti, sono impeccabili"*. Ciò spinge alcune aziende a privilegiare partner **già virtuosi, più efficienti, all'estero**, mentre altre scelgono di sostenere i fornitori locali in percorsi di miglioramento. Come ha dichiarato un'azienda: *"Quello su cui stiamo virando è più una scelta di fornitori che abbiano determinate caratteristiche, che siano più virtuosi, piuttosto che interagire con i nostri fornitori per portarli a virare verso maggiori virtuosismi"*. In ogni caso, la sostenibilità della filiera richiede un approccio integrato che, oltre al controllo dei fornitori, includa ottimizzazione logistica, rafforzamento della catena a monte e maggiore trasparenza informativa.

Ottimizzazione della filiera di fornitura

Nel confronto con le aziende del settore è emerso che, di fronte alla complessità della mappatura e del tracciamento della filiera, la soluzione non risiede tanto nel reshoring o nella riconfigurazione delle operations, quanto nell'ottimizzazione della filiera stessa. Molte realtà puntano a **ridurre il numero di fornitori per semplificare controlli e audit**, facilitando così la tracciabilità soprattutto nelle filiere più complesse. Un intervistato, a tal proposito, afferma che: *"La strategia è ridurre i fornitori per controllarli bene e meglio"*. Dove ciò non è possibile, l'attenzione si concentra sul rafforzamento dei processi di formazione e monitoraggio. Un ulteriore elemento rilevante riguarda la prevenzione dei rischi di non conformità agli standard ambientali e sociali, con alcune aziende che scelgono di **limitare la subfornitura a un solo livello per garantire maggiore trasparenza e responsabilità** lungo tutta la catena: *"Ci siamo dati come obiettivo di avere un solo livello di subfornitura, proprio per evitare che qualcuno possa dire 'ah, io non sapevo che quello l'ha fatto in un laboratorio illegale perché è il mio subfornitore'"*.

Semplificazione informativa

Il miglioramento della sostenibilità della filiera passa non solo dall'ottimizzazione, ma anche dalla semplificazione informativa, fondata su una **comunicazione condivisa** e sull'uso di **tecnologie adeguate per la raccolta dati**. Le aziende utilizzano strumenti diversi, con un ricorso sempre più ampio a portali e piattaforme dedicati. Tuttavia, la frammentazione e la scarsa interoperabilità tra strumenti di data input diversi rendono difficile la gestione delle informazioni, soprattutto per i fornitori che devono rispondere a più brand. Un interlocutore ha evidenziato come ormai sia necessario raccogliere i dati tramite tool, ma allo stesso tempo *"ce ne sono decine purtroppo e non si parlano l'un l'altro"*. In questo scenario, emerge la necessità di strumenti integrati e condivisi. Un esempio positivo è l'adozione di piattaforme comuni come TextileGenesis o TrusTrace, che consente a tutti gli attori della filiera di inserire i propri dati in un unico sistema, garantendo tracciabilità coerente e semplificazione dei processi, a beneficio sia dei fornitori sia dei clienti. Come racconta l'intervistato: *"Siamo rimasti positivamente colpiti dal fatto che entrambi questi gruppi abbiano utilizzato un solo portale, quindi uno strumento unico per una volta, che semplifica il lavoro anche per noi."*

Rafforzare la filiera a monte

Il rafforzamento della filiera a monte passa innanzitutto dalla **solidità e dalla continuità del rapporto con i fornitori**, spesso storici e considerati partner affidabili sia dal punto di vista qualitativo che della compliance sociale e ambientale. Come viene evidenziato, *"Attualmente i fornitori con cui collaboriamo sono più che fornitori, dei partner, e sono, diciamo, storici. Quindi sono ormai standardizzati sotto un aspetto qualitativo, anche rispetto a quello che noi richiediamo"*. La collaborazione consolidata con questi interlocutori riduce la necessità di negoziazioni o attività di formazione continue, garantendo stabilità operativa e standardizzazione informativa. Su questa linea viene sottolineato che: *"Molto spesso, il ricorso a tanti partner è dovuto al fatto che un prodotto, soprattutto di alta gamma, richiede tante fasi, quindi tanti controlli e collaudi. Questo non è facile in una filiera altamente frammentata. Per questo c'è necessità di consolidare il rapporto con partner storici e accorciare le filiere"*. Accanto a tali rapporti duraturi, emerge però anche l'esigenza di introdurre nuovi fornitori, soprattutto per rispondere alla richiesta di fibre e materiali innovativi, selezionati attraverso fiere o visite dirette. Come affermato da un intervistato: *"Sostenibilità non è il mezzo ma il fine. Il mezzo è trovare partner affidabili con cui raggiungere un obiettivo comune"*. In alcuni casi, il **legame territoriale** rappresenta un ulteriore fattore strategico, con imprese che scelgono fornitori locali per garantire la qualità del prodotto, ritenuta non raggiungibile da operatori di altri Paesi, come affermato in una testimonianza: *"Volendo fare [...] materiali di qualità, non potevamo andare da fornitori non italiani. Un fornitore indiano o del Pakistan ha standard di qualità che sono troppo bassi per i nostri clienti."*

Infine, un elemento sempre più rilevante riguarda l'**allineamento ai criteri ESG**: diverse aziende stanno infatti rafforzando i sistemi di monitoraggio e introducendo nuovi indicatori ambientali accanto agli standard sociali già adottati, con l'obiettivo di accrescere la trasparenza e la sostenibilità della catena di fornitura. Come afferma questo intervistato: *"Abbiamo ulteriormente rafforzato"*

questa parametrizzazione della catena di fornitura sotto i criteri ESG". Ciò detto, spesso i rapporti si limitano ai Tier 1 mentre diventa complesso risalire ai Tier 2 e 3 sia per la difficoltà di risalire alle ragioni sociali sia per la sfida che i capifiliera hanno nell'ingaggiare il fornitore del proprio fornitore.

Creare una filiera a valle

Dalle interviste emerge come lo sviluppo di una filiera a valle sia una condizione essenziale per affrontare in modo efficace la gestione dei rifiuti tessili attraverso un riciclo chiuso, quindi stimolare un mercato fiorente di materiali riciclati. Le aziende evidenziano soprattutto la mancanza di **infrastrutture adeguate e la difficoltà di reperire materiali riciclati di qualità**, sottolineando la necessità di creare reti di partner specializzati e il ruolo delle istituzioni nel favorire la nascita di tali cluster dedicati. Come ha sottolineato un'azienda durante il focus group: *"Se cerchi del riciclato di qualità non lo trovi. Perché? Perché non c'è una filiera di riciclaggio. Quindi la prima cosa è che ci siano delle filiere funzionanti e questo significa mettere in fila tutta una serie di partner non indifferenti di cui i brand sono solo una minima parte"*. Alcuni brand stanno esplorando soluzioni tecnologiche avanzate all'estero o sviluppando internamente macchinari per il recupero di filati, ma il problema delle fibre miste e dei bassi volumi continua a limitare le possibilità di chiudere il ciclo.

Emerge il tema delle **partnership** che viene allargato oltre gli attori produttivi, includendo anche **fornitori di servizi tecnologici e informatici**, indispensabili per sviluppare soluzioni innovative di tracciabilità, riciclo e gestione dei rifiuti sia pre che post-consumo, a supporto della transizione verso modelli di circolarità più strutturati. Mentre il riciclo pre-consumo è gestito in volumi bassi per la mancanza di veri e propri processi di produzione in loco, il riciclo post-consumo risulta ancora più complesso per la difficoltà di implementare una raccolta strutturata, avviare processi di logistica inversa e avere una conoscenza dettagliata della composizione dei capi. Un'azienda conferma l'impegno nella ricerca di collaborazioni in tal senso per il riciclo di scarti pre e post consumer: *"Oggi stiamo quasi ultimando una collaborazione con un'azienda marchigiana. Loro sono bravissimi, ad esempio, utilizzano tutto lo scarto delle sneakers [...] e ci fanno tappetini per parchi gioco. Noi stiamo portando avanti un progetto con loro per utilizzare il nostro poliestere che andrebbe a macero"*. Infatti, pratiche come il take back, la riparazione o il ricondizionamento di prodotti invenduti restano marginali e spesso gestite in modo informale. In assenza di soluzioni strutturate, molte aziende si affidano ancora a outlet, enti di beneficenza o a impianti di recupero energetico, con esperimenti di riciclo fibre-to-fibre molto circoscritti.

Un elemento destinato a incidere sul settore è l'introduzione dello schema **EPR**, sia su scala EU che nazionale, che si traduce nell'istituzione di sistemi consortili per la gestione dei prodotti tessili a fine vita. Il sistema francese Refashion viene spesso preso come riferimento, ma solleva dubbi sui costi del contributo ambientale che rischiano di ricadere sui consumatori. In Italia, il quadro normativo è ancora in via di definizione e, sebbene alcuni brand si stiano già associando a consorzi di recente istituzione, come Erion Textile, Re.Crea, Retex.Green, prevale l'incertezza regolatoria, che frena azioni concrete.

Desiderio di collaborare con partner e competitor

Infine, emerge un orientamento condiviso verso forme di collaborazione più strette, non solo lungo la filiera ma anche tra aziende concorrenti, nella consapevolezza che le sfide ambientali e sociali del settore moda richiedono **risposte collettive e sistemiche**, volte anche a riconfigurare le dinamiche che oggi caratterizzano il sistema moda. Gli interventi isolati hanno infatti un impatto limitato se non inseriti in un'azione coordinata dell'intero sistema. Come sottolinea un intervistato: *"Lo deve fare il sistema perché se non lo fa OVS, non lo fa Benetton, non lo fa Zara [...]"*, e un altro: *"Questa è un po' la visione che abbiamo noi, cioè di unire questo tipo di forze, di competenze, anche di visioni, no? [...] Se c'è solo un attore della filiera che ci crede, è impossibile, ma se sono più attori [...] diventa possibile. Secondo noi, fra un po', culturalmente o anche per forzature date dalle normative, dovremmo diventare meno timidi nel condividere alcune informazioni, che intanto non cambiano la vita a nessuno, ma ci aiutano a fare rete, a fare squadra"*. Per questo motivo si sottolinea la necessità di tavoli, reti e iniziative congiunte che favoriscano la condivisione di conoscenze, la fruizione di strumenti e lo scambio di best practice, superando la logica competitiva a favore di un approccio

collaborativo e di "coopetition". Questo modello si rivela utile per tramutare da una logica di sistema a una di ecosistema. Inoltre, aiuta anche nell'affrontare l'incertezza normativa e l'instabilità di mercato.

La **collaborazione** su scala locale viene ricercata e implementata laddove l'azienda voglia innovare **il prodotto o il processo** produttivo e richieda di ravvivare il sistema moda locale attraverso percorsi congiunti di formazione e informazione. Ad esempio, il distretto di S. Mauro Pascoli che ha avviato una "academy" interna voluta e condivisa da più aziende, rappresenta una buona pratica in tal senso. Un intervistato dice: *"Il distretto [...] è sempre stato un terreno molto fertile non solo per il nostro brand ma anche per gli altri brand che sono nel territorio. Il comparto si è autoalimentato, quindi il brand, diciamo, spinge la ricerca e il produttore dei vari componenti accoglie la sfida e quindi riescono insieme a mantenere, sfida dopo sfida, l'eccellenza."*

La collaborazione serve, inoltre, per identificare una strategia territoriale basata su una visione comune per attori economici legati al territorio, ma aventi al tempo stesso uno sguardo globale. All'interno di questo processo è fondamentale includere anche le PMI, che rappresentano un anello centrale della filiera e necessitano di supporto per adeguarsi alle misure normative e alle richieste di mercato. Dal focus group è emersa la volontà di difendere il Made in Italy, il cui valore, arrivando prevalentemente dalle PMI, deve essere preservato, anche mediante percorsi di verticalizzazione delle filiere. La collaborazione assume dunque un duplice valore: da un lato, consente di affrontare **collettivamente le sfide della sostenibilità e della regolamentazione**; a tal proposito, un intervistato efficacemente ricorda che: *"Se dobbiamo decidere quale equilibrio fra riciclabilità e durabilità, è ovvio che questo è un problema comune e va affrontato in chiave comune con criteri comuni. Se ognuno si inventa i suoi criteri, andiamo sempre avanti in ordine sparso, lo facciamo con le poche risorse che abbiamo e di conseguenza facciamo poco, e non è detto che lo facciamo bene."* Dall'altro, la collaborazione permette di rispondere meglio alle **richieste sempre più esigenti del mercato in tema di sostenibilità**. In questo senso, alcune aziende stanno attivando iniziative per accompagnare i fornitori, soprattutto i più piccoli, nel percorso di certificazione e conformità, favorendo un cambiamento graduale ma sostanziale, che rafforza la competitività e la resilienza dell'intero sistema moda. Come racconta questo intervistato: *"Abbiamo cercato di metterci tutti a un tavolo e riunirci per aiutare i terzisti ad allinearsi non solo alle richieste normative, ma anche alle richieste di certificazione dei vari brand"*.

Riflessioni conclusive

Questa ricerca rappresenta un'importante base conoscitiva per l'azione regionale sul sistema moda. Promossa dall'assessorato allo Sviluppo economico e green economy, energia, Formazione Professionale, Università e Ricerca, ha consentito di approfondire le dinamiche attuali che caratterizzano le imprese e le filiere moda in Emilia-Romagna. L'analisi si è focalizzata in particolare sull'articolazione e localizzazione della catena di fornitura, sulle relazioni con gli attori del territorio, nonché sull'approccio alla sostenibilità ambientale ed all'innovazione, con l'obiettivo di **favorire una riflessione più sistemica sul futuro del sistema moda in Emilia-Romagna ed orientare le politiche e le iniziative regionali** di sostegno al settore.

Un sentito ringraziamento va al Dipartimento di Sostenibilità dei Sistemi Produttivi e Territoriali di ENEA ed al Dipartimento di Scienze aziendali di UNIBO per averla coordinata e sviluppata.

Il quadro di riferimento che emerge dallo studio è di un settore colpito dall'incertezza economica e dall'instabilità geopolitica, con una crescente spinta verso la sostenibilità favorita dalla pressione regolatoria, mentre l'incertezza normativa in molti casi blocca gli investimenti e rallenta l'adozione di pratiche sostenibili in direzione di digitalizzazione, circolarità e trasparenza.

L'analisi evidenzia **un comparto fortemente disomogeneo** sia come ambiti di attività che come modelli di business, che rende di fatto impossibile ogni tentativo di omologazione dei comportamenti o l'individuazione di interventi che possano portare un valore aggiunto per tutti.

L'aumento dei volumi di prodotti e l'esternalizzazione delle produzioni hanno portato ad un allungamento e ad una forte ramificazione delle catene del valore, lasciando di fatto in Italia ed in Emilia-Romagna quasi esclusivamente le fasi di ideazione delle collezioni, il design e la prototipazione.

Di fronte a questa complessità, se molte delle realtà intervistate ritengono improponibile qualsiasi tentativo di reshoring, altre manifestano l'auspicio di riappropriarsi di tutte le attività coinvolte nella fornitura dei loro prodotti.

Rimanendo su questi aspetti, un primo minimo comune denominatore tra le carenze delle imprese rappresentate è la scarsa conoscenza della propria catena del valore che, solo in alcuni casi, si va oltre il primo livello di relazione (Tier 1) e, anche per l'analisi degli impatti, arrivare allo scope 3 è raro. Questo a cascata porta con sé molte delle criticità evidenziate dalle imprese, compresa l'impossibilità di pianificare in modo consapevole un'azione di miglioramento di medio periodo. Accompagnare le imprese nella conoscenza della propria filiera, a monte e a valle, le aiuterebbe ad acquisire consapevolezza su dove si annidano le principali criticità, che diventerebbero poi vantaggi competitivi una volta risolte.

Su questi elementi sarebbe opportuno immaginare una misura pubblica volta a colmare il gap in coerenza con quanto previsto dai regolamenti e dalle direttive europee, magari aggiungendo a valle un **sostegno all'acquisizione delle certificazioni**, sempre più richieste per la trasparenza dei processi.

Lo studio conferma che oltre all'artigianalità **il driver fondamentale per la rivitalizzazione del sistema moda regionale e più in generale del Made in Italy è la capacità di innovare** attraverso lo sviluppo di nuovi materiali, tecnologie e processi nonché la sperimentazione di prodotti più performanti certificati e brevettati, trasformando la ricerca in una strategia essenziale per competere con i brand esteri. Questo indica che, come Regione, siamo sulla strada giusta puntando, sia con le politiche che con le misure di sostegno, alla ricerca e all'innovazione dei processi con una forte attenzione all'utilizzo di tecnologie digitali e di materiali sostenibili.

L'altro elemento chiave che emerge è quello della **collaborazione territoriale**, più volte richiamata **come possibile percorso verso la ricerca di soluzioni comuni**. Qui dovremmo immaginare meccanismi di valorizzazione dei distretti, magari stimolati da azioni di ricerca applicata direttamente collegata ad individuare soluzioni trasversali tra le imprese insediate per lo sviluppo di progettualità innovative.

In estrema sintesi, la prospettiva dell'iniziativa regionale che emerge dalla ricerca è quella di rafforzare la consapevolezza delle imprese sulla propria filiera (a monte e a valle), accompagnarle in percorsi certificativi coerenti e sostenere la collaborazione territoriale come motore di innovazione. Il presente documento sarà discusso con gli stakeholders del Tavolo regionale permanente della moda. I loro contributi saranno utilizzati per rendere ancora più efficace la strategia condivisa nel programma di lavoro per il quinquennio 2025/2029 e guideranno la definizione di nuove azioni regionali per il settore moda.

Insieme al Tavolo regionale permanente della moda, ad ENEA e ad un UNIBO saranno definiti anche i possibili sviluppi futuri della ricerca nonché i percorsi di accompagnamento verso la compliance normativa.

Le informazioni raccolte e le analisi condotte costituiscono un capitale unico, che non ha eguali in altre realtà, e che pertanto sarà valorizzato attraverso una diffusione mirata sia all'interno che all'esterno del contesto regionale.

Riferimenti bibliografici

Colucci, M., & Vecchi, A. (2021). Close the loop: Evidence on the implementation of the circular economy from the Italian fashion industry. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 856-873. Disponibile qui: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bse.2658>

Commissione Europea (2024). REGOLAMENTO (UE) 2024/1781 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO che stabilisce il quadro per la definizione dei requisiti di progettazione ecocompatibile per prodotti sostenibili. Disponibile qui: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401781

Commissione Europea, Joint Research Centre, Faraca, G., Ranea Palma, A., Spiliotopoulos, C., Rodriguez-Manotas, J., Sanye Mengual, E., Amadei, A.M., Maury, T., Pasqualino, R., Wierzgala, P., Pérez-Camacho, M.N., Alfieri, F., Bernad Beltran, D., Lag Brotons, A., Delre, A., Perez Arribas, Z., Arcipowska, A., La Placa, M.G., Ardente, F., Mathieux, F. and Wolf, O. (2024). Ecodesign for Sustainable Products Regulation Study on new product priorities. Disponibile qui: <https://data.europa.eu/doi/10.2760/7400680>

Chiavetta C., Claps D., Foschi E., Iorio M., Presenti O. (2025). Guida al Nuovo Regolamento Ecodesign (Reg. 2024/1781/UE). Disponibile qui: <https://www.pubblicazioni.enea.it/le-pubblicazioni-enea/edizioni-enea/anno-2025/guida-al-nuovo-regolamento-ecodesign.html>

Flanders, D. C. (2020). Close the Loop. A guide towards a circular fashion industry. Disponibile qui: <https://www.close-the-loop.be/en>

Kazancoglu, I., Kazancoglu, Y., Yarimoglu, E., & Kahraman, A. (2020). A conceptual framework for barriers of circular supply chains for sustainability in the textile industry. *Sustainable development*, 28(5), 1477-1492. Disponibile qui: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/sd.2100>

Per citare il report:

Colucci M., Foschi E., Chiavetta C., Ratta M., Ricci Mingani R. (2026).

*Il futuro del sistema moda in Emilia-Romagna.
Sostenibilità ambientale, circolarità e trasparenza:
implicazioni per le imprese e per le filiere.*

ISBN 978-88-8286-533-7

Finito di stampare: Gennaio 2026

