



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

**Dipartimento di Studi per l'Economia e per l'Impresa**

Corso di Laurea Magistrale in Management e Finanza  
Curriculum Marketing and Operations Management

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

**DALLA VOLONTARIETA' ALL'OBBLIGATORIETA' DEL  
BILANCIO DI SOSTENIBILITA': IL CASO AZIENDALE  
ERMENEGILDO ZEGNA GROUP**

Relatore:

Chiar.ma Prof.ssa SONGINI Lucrezia



Firmato digitalmente da  
Lucrezia Songini  
Data: 18.03.2024 21:26:17  
CET

Candidato:

Marianna Porzio

Anno Accademico 2022/2023



## INDICE

### INTRODUZIONE

#### 1. PRIMO CAPITOLO: IL REPORTING DI SOSTENIBILITÀ

- 1.1. Definizione e caratteristiche del Report di Sostenibilità
- 1.2. Standard di rendicontazione: Global Reporting Initiative (GRI)
- 1.3. Normative globali
- 1.4. Il Report di Sostenibilità in base alla Direttiva 2022/2646

#### 2. SECONDO CAPITOLO: SOSTENIBILITÀ E DISCLOSURE NEL SETTORE TESSILE E DELLA MODA

- 2.1 Le principali sfide di sostenibilità nel settore tessile e della moda
- 2.2 Le principali iniziative di sostenibilità nel settore moda
  - 2.2.1 Le normative europee
  - 2.2.2 Programmi di sostenibilità a livello globale
  - 2.2.3 Certificazioni sostenibili
- 2.3 Criteri di misurazione della sostenibilità nel settore moda
  - 2.3.1 Indice HIGGS
  - 2.3.2 Made by
  - 2.3.3 Corporate Fiber and Materials Benchmark (CFMB)
- 2.4 Conclusioni

#### 3. TERZO CAPITOLO: ERMENEGILDO ZEGNA GROUP

- 3.1 Storia aziendale
- 3.2 La strategia e il profilo organizzativo
  - 3.2.1 Fusioni e acquisizioni del gruppo
  - 3.2.2 Quotazione in borsa
  - 3.2.3 Sede e principali uffici nel mondo
- 3.3 La visione filantropica
  - 3.3.1 Oasi Zegna
  - 3.3.2 Fondazione Zegna
  - 3.3.3 Recenti iniziative verso la sostenibilità

### 3.4 Il bilancio di sostenibilità del Gruppo Ermenegildo Zegna

#### 3.4.1 Evoluzione del Report di sostenibilità

#### 3.4.2 Report di sostenibilità 2022

- Governance & Ethical Commitment
- Social Commitment
- Environmental Commitment

#### 3.4.3 Ermenegildo Zegna e la CSRD

CONCLUSIONI

RINGRAZIAMENTI

BIBLOGRAFIA

## INTRODUZIONE

La consapevolezza dell'importanza della sostenibilità economica, ambientale e sociale nelle pratiche aziendali, è un fenomeno che riflette sia un cambiamento nella mentalità delle imprese che una crescente sensibilità, soprattutto tra i giovani, verso questioni ambientali e sociali. Questo cambiamento si traduce in un interesse sempre maggiore verso la sostenibilità grazie alle campagne di sensibilizzazione portate avanti dall'ONU e da diverse organizzazioni internazionali, nonché dall'attenzione crescente dei governi che traducono tale sensibilità in legislazioni e normative mirate alla sostenibilità. Un settore che ha attirato particolare interesse è l'industria della moda e del tessile.

L'industria tessile sta vivendo una trasformazione significativa verso la sostenibilità ambientale, spinta dalle pressioni della società civile, dalle normative sempre più stringenti e dalle aspettative di mercato. Questo cambiamento implica un ripensamento delle pratiche aziendali, come il riutilizzo degli indumenti, il riciclo delle materie prime, la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, il minore utilizzo delle risorse idriche e la diminuzione dei rifiuti. Analizzando e approfondendo questi aspetti si può non solo comprendere le sfide e le opportunità della sostenibilità nella moda, ma anche guidare il settore verso un futuro più equo, responsabile e rispettoso dell'ambiente e della società.

È in questo contesto che si elabora il seguente elaborato, ponendo l'attenzione sugli aspetti ambientali, sociali della sostenibilità nell'industria della moda. In particolare, l'oggetto della tesi è il reporting di sostenibilità.

L'elaborato si propone di illustrare l'evoluzione della documentazione, con particolare attenzione alla transizione dalla volontarietà all'obbligatorietà della reportistica aziendale evidenziando l'attenzione sul recente intervento europeo che ha approvato la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) e l'introduzione degli European Sustainability Reporting Standard (ESRS).

Nel primo capitolo si definisce il concetto di bilancio di sostenibilità e si analizzano le principali caratteristiche. Si presenta poi il principale strumento di rendicontazione, il Global Reporting Initiative (GRI) e le principali normative europee che hanno guidato la trasformazione del reporting di sostenibilità dall'essere volontario a diventare obbligatorio.

Il secondo capitolo si concentra sulla reportistica di sostenibilità presente nell'industria tessile, analizzando gli impatti ambientali e sociali della moda. Si esaminano attentamente i

processi di sviluppo produttivo e le principali sfide che le aziende del settore devono affrontare. L'obiettivo è individuare e studiare le strategie e le politiche volte a migliorare l'impatto ambientale; in particolare grazie all'utilizzo di criteri di misurazione che le aziende possono sfruttare per valutare la sostenibilità.

Il terzo capitolo si focalizza sulla descrizione della storia di un'azienda familiare, dalla sua nascita fino ad arrivare all'espansione multinazionale attuale, quella di Ermenegildo Zegna. Dopo aver presentato l'azienda nel suo complesso, il capitolo si concluderà con un'analisi approfondita della disclosure sostenibile, analizzando l'ultimo Report di Sostenibilità di Ermenegildo Zegna Group.

L'obiettivo principale dell'elaborato è quello di indagare come la Direttiva 2022/2464 riguardante la Corporate Sustainability Reporting Directive viene percepita dall'azienda. Nel particolare, si sottolinea quali potrebbero essere i vantaggi e le eventuali sfide che la direttiva comporterà e se questa può essere o meno uno stimolo aggiuntivo per un'azienda che da anni mostra attenzione alla disclosure sostenibile.

## PRIMO CAPITOLO: IL REPORTING DI SOSTENIBILITA'

Negli ultimi vent'anni, il concetto di sostenibilità ha acquisito crescente rilevanza a livello globale e nonostante ci siano molteplici interpretazioni, la definizione più ampiamente accettata e riconosciuta è stata formulata dalla Commissione Mondiale per l'Ambiente e per lo Sviluppo delle Nazioni Unite coordinata da Brundtland<sup>1</sup>. Nel Rapporto «Our common future» viene affermato che “lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni della generazione presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri”<sup>2</sup>. In questa definizione l'attenzione non è posta specificamente all'ambiente, ma si concentra sul benessere delle persone e sulla qualità ambientale. Da qui, c'è la nascita di un principio etico fondamentale ossia la responsabilità delle attuali generazioni verso quelle future. Il concetto di sostenibilità tradizionale, inteso come la difesa e tutela dell'ambiente, si amplia quindi fino a comprendere la dimensione sociale.

Dagli anni '90 si verifica un cambiamento di prospettiva con un maggiore focus sulla rendicontazione della salute e sicurezza sul lavoro (OHS) e delle attività basate sulle comunità. Questo è stato seguito dall'istituzionalizzazione della cosiddetta “Triple Bottom Line” un nuovo quadro teorico che ha acquisito rilevanza in quanto ha permesso l'inserimento di principi di sostenibilità all'interno delle organizzazioni aziendali<sup>3</sup>.

Coniato nel 1998 da John Elkington, il termine “Triple Bottom Line” (TBL) viene sviluppato per porre un'attenzione coerente ed equilibrata sul valore economico, sociale e ambientale fornito dalle organizzazioni<sup>4</sup>; in altre parole, per sostenere la necessità di riportare le prestazioni ambientali e sociali insieme alle prestazioni economiche. Questa nozione viene intesa come un'estensione del concetto di sviluppo sostenibile poiché incorpora elementi come l'equità sociale, i fondamentali economici e la responsabilità ambientale.

---

<sup>1</sup> Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, Il futuro di noi tutti, Bompiani, Milano 1988, pp. 32-78 e pp. 321-381.

<sup>2</sup> Report of the World Commission on Environment and Development Our Common Future in <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

<sup>3</sup> Renard Y.J. Siew (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs), Journal of Environmental Management vol. 164, pp 180 – 195.

<sup>4</sup> Annisa Hayatun, Burhan N., Rahmanti W. (2012). The impact of sustainability reporting on company performance, Journal of Economics Business and Accountancy Ventura, Vol. 15, No. 2, pp. 257 – 272.

Per riassumere l'essenza del costrutto TBL, Elkington ha suggerito che il focus di questo pensiero fosse incentrato su sole tre parole: persone (People), pianeta (Planet) e profitto (Profit)<sup>5</sup>. Infatti, l'agenda Triple Bottom Line fornisce un quadro di riferimento per misurare le prestazioni del business e il successo dell'organizzazione:

- La linea sociale del TBL (People) si riferisce alla conduzione di pratiche commerciali vantaggiose ed eque per il lavoro, il capitale umano e la comunità.
- La linea ambientale di TBL (Planet) si riferisce all'impegno in pratiche che non compromettano le risorse ambientali per le generazioni future. Riguarda l'uso efficiente delle risorse energetiche, la riduzione delle emissioni di gas serra e la minimizzazione dell'impronta ecologica.
- La linea economica del quadro TBL (Profit) si riferisce all'impatto delle pratiche commerciali dell'organizzazione sul mercato economico<sup>6</sup>.

Numerosi studi e sforzi sono stati fatti per definire in modo più accurato possibile la sostenibilità in ambito aziendale, ma quello che molti studiosi hanno concordato sta nel fatto che, per valutare le performance di un'azienda in termini di sostenibilità, è essenziale che questa sia misurabile<sup>7</sup>.

Questa è stata la motivazione chiave per lo sviluppo degli strumenti di reporting di sostenibilità aziendale (SRT), che, come per il concetto di sostenibilità, sono indicati con diverse terminologie, quali reporting di responsabilità sociale d'impresa (CSR), reporting di sviluppo sostenibile (SD), reporting di triple bottom line (TBL), reporting non finanziario e reporting ambientale, sociale e di governance (ESG).

---

<sup>5</sup>Henrique T., Pereira M., Cordeiro H. (2021). People, Planet, and Profit: A Bibliometric Analysis of Triple Bottom Line Theory, *Journal of Management and Sustainability*, Vol. 11, No. 1, pp 64 – 67.

<sup>6</sup> Hanan A. (September 2015). Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review, *Business and Management Studies*, Vol. 1, No. 2; pp 6 – 10.

<sup>7</sup> Ozdemir, E.V., Hardtlein, M., Jenssen, T., Zech, D., Eltrop, L., (2011). A confusion of tongues or the art of aggregating indicators: reflections on four projective methodologies on sustainability measurement, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Vol. 15, No. 5, pp 2385-2396.



## 1.1 Definizione e caratteristiche del report di sostenibilità

Il Sustainability Report o Bilancio di Sostenibilità è uno dei principali strumenti di comunicazione della sostenibilità aziendale e un mezzo efficace per interagire con i propri stakeholder trasferendo informazioni chiave e agevolando il processo decisionale<sup>8</sup>.

A livello istituzionale, la redazione del bilancio di sostenibilità è stata proposta la prima volta nel 2001 dall'Unione Europea, che definisce il Bilancio di Sostenibilità come “L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”<sup>9</sup>. Il bilancio di sostenibilità può essere, quindi, definito come una rendicontazione annuale di carattere non finanziario delle pratiche di governance che influenzano positivamente aspetti economici, ambientali e sociali. Esso rappresenta anche il rapporto che implica la misurazione, la comunicazione e l'assunzione di responsabilità verso gli stakeholder interni e esterni, in riferimento alla performance dell'organizzazione rispetto all'obiettivo dello sviluppo sostenibile.

Con la pubblicazione dell'Agenda 2030<sup>10</sup>, il concetto di sostenibilità ha guadagnato ancora più rilevanza nel mondo. Nel 2015 le Nazioni Unite hanno specificato il loro intervento definendo 17 Sustainable Development Goals (SDG), ossia 17 obiettivi di sviluppo sostenibile sottoscritti da 193 Stati con il compito di raggiungerli entro il 2030. La finalità ultima di questi obiettivi è quella di migliorare la vita delle persone nel mondo e salvaguardare l'ecosistema del pianeta e lo sviluppo economico e sociale (Tettamanzi et al., 2021). In particolare, la sfida maggiore per l'Agenda 2030 è assicurare la coesione delle tre prospettive di sostenibilità, in quanto devono essere considerate in ottica integrata per garantire il raggiungimento dello sviluppo sostenibile. L'Agenda 2030, quindi, sostiene che le aziende non solo dovrebbero ridurre il loro impatto negativo, ma anche contribuire a migliorare il mondo seguendo e adottando obiettivi di sviluppo sostenibili.

---

<sup>8</sup> Tettamanzi D., Minutiello V., (2021). Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale, Milano, GUERINI E ASSOCIATI.

<sup>9</sup> Commissione delle Comunità Europee, (2001). Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, COM (2001) 366 definitivo.

<sup>10</sup> Agenda 2030, Obiettivi per lo sviluppo sostenibile in <https://unric.org/it/agenda-2030/>

Il Report di sostenibilità è il risultato di un percorso attraverso il quale l'amministrazione mostra "le scelte, le attività, i risultati e l'impiego di risorse in un dato periodo", così da permettere ai cittadini e ad altri soggetti di conoscere e valutare come l'amministrazione stessa "realizza la sua missione istituzionale"<sup>11</sup>.

In concreto, si tratta quindi di un documento che rappresenta, da un lato, il risultato di un percorso verso la transizione ecologica e la crescente sensibilità verso tematiche ambientali e sociali, e dall'altra parte con il ruolo importante di comunicare in maniera chiara e trasparente alle parti interessate, quali istituzioni, fornitori, dipendenti, collaboratori, ecc.

A differenza del bilancio d'esercizio che esamina solo la situazione finanziaria di un'azienda, il bilancio di sostenibilità si estende per valutare l'impatto delle sue azioni, sia sull'ambiente, sia sulla società riflettendo le tre dimensioni necessarie per lo sviluppo sostenibile, ossia la sostenibilità economica, la sostenibilità ambientale e la sostenibilità sociale.

Negli ultimi anni, con l'aumento dell'interesse in questioni ambientali e sociali si sono sviluppati i cosiddetti *Fattori ESG* che vengono considerati come indicatori della sostenibilità aziendale. Questo termine è stato coniato nel 2004 all'interno della pubblicazione "Who Care Wins". Il documento rappresenta l'esito di un'iniziativa congiunta di diverse istituzioni finanziarie, inventata dal Segretario Generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, mirante a sviluppare linee guida e raccomandazioni per integrare in modo più efficace le tematiche ambientali, sociali e di corporate governance<sup>12</sup>. La classificazione degli ESG viene considerato "l'approccio più pratico e facilmente accessibile sia per gli utenti che per i preparatori, in quanto offre una distinzione logica e chiara tra i tre fattori chiave (e attori) della sostenibilità: il Pianeta (ovvero tutte le risorse naturali e le forme di vita diverse da quelle umane); le Persone (cioè la vita umana in tutte le sue dimensioni, dagli individui alle comunità); e l'Impresa (ossia l'entità che redige il bilancio stessa)"<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Di Anna Maria Siccardi (Dicembre, 2023), Bilancio di sostenibilità, come farlo e perché è importante, La rete del dono Magazine in <https://www.retedeldono.it/magazine/bilancio-di-sostenibilita>

<sup>12</sup> Adonopoulos G., Napoletano E.; (2023) ESG: significato, definizione e criteri della finanza sostenibile, Forbes Advisor in <https://www.forbes.com/advisor/it/investire/esg-significato-criteri-finanza-sostenibile/>

<sup>13</sup> EFRAG (February 2021). Proposal for a relevant and dynamic EU Sustainability Reporting Standard-setting, 2021 European Financial Reporting Advisory Group in [https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FEFRAG%2520PTF-NFRS\\_MAIN\\_REPORT.pdf](https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FEFRAG%2520PTF-NFRS_MAIN_REPORT.pdf)

L’approccio ESG deriva dal concetto di “Triple Bottom Line” di Elkington che viene implementato con l’obiettivo di andare ad indagare le dimensioni fondamentali per controllare, verificare, sostenere e misurare l’impegno o di un’organizzazione in termini di sostenibilità. In particolare:

- il criterio E (Environmental) include i parametri relativi all’ambiente. Nella stesura del Report di Sostenibilità è importante includere le norme che definiscono le modalità di rendicontazione degli impatti da e verso tutti i fattori ambientali: tra questi vi sono cambiamenti climatici, risorse idriche e marine, biodiversità ed ecosistemi, economia circolare, inquinamento.
- Il criterio S (Social) prende in considerazione le relazioni delle imprese con gli stakeholder. Questa categoria include standard che definiscono le modalità di rendicontazione degli impatti da e verso tutti i fattori relativi alle persone e sull’intero ambito dell’ecosistema dell’entità: forza lavoro, lavoratori della catena del lavoro, comunità interessate, consumatori finali.
- Il criterio G (Governance) riguarda la struttura di governance delle imprese. Questa categoria comprende una gamma ampia di questioni rilevanti al fine di rendicontare gli aspetti di sostenibilità relativi all’entità che redige il bilancio stesso: governance, business ed etica, gestione della qualità delle relazioni con gli stakeholder, organizzazione e innovazione, gestione della reputazione e del marchio.

Ambientali	Sociali	Governance
Il modo in cui una società utilizza le risorse e l’energia, il modo in cui gestisce i rifiuti e le emissioni, così come i piani per il cambiamento climatico possono essere criteri ambientali importanti.	Il modo in cui una società tratta la propria forza lavoro, il modo in cui si occupa della salute e della sicurezza e il modo in cui si relaziona con le comunità locali in cui opera possono essere criteri sociali importanti.	La diversità all’interno di una società, l’etica aziendale, la struttura remunerativa dei dipendenti, l’indipendenza del consiglio di amministrazione e l’azionariato possono essere criteri di governance importanti.
 Energia	 Lavoro	 Etica
 Rifiuti	 Comunità	 Diversità
 Materiali	 Salute e sanità	 Azionariato

Figura 1:Definizioni ed esempi di fattori ESG. Fonte: Borsa Italiana<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Borsa Italiana, Definizioni ed esempi di fattori ESG in <https://www.borsaitaliana.it/speciali/fisherinvestments/italia/gli-investimenti-esg.htm>

Questi tre aspetti sono essenziali in quanto l'azienda può ricercare politiche di governance e delle pratiche concrete da mostrare nel dettaglio durante la stesura del report di sostenibilità che devono essere considerati in un'ottica integrata nonostante ciascun aspetto richieda una dimensione approfondita (Figura 1).

Il Bilancio di Sostenibilità non è limitato solo alla disclosure aziendale, cioè alla comunicazione esterna verso gli stakeholder, ma funge da strumento di supporto manageriale per le imprese, aiutandole a definire obiettivi, misurare le performance e valutare i rischi e le opportunità legate alla sostenibilità. In altre parole, esprime in che modo le aziende siano capaci di creare valore per i propri stakeholder, tramite un processo di trasparenza e chiarezza, ma allo stesso tempo oggetto di verifica e di miglioramento costante e continuo<sup>15</sup>. Tale strumento rappresenta, quindi, sia uno strumento gestionale, sia uno strumento di comunicazione e consente una continua opportunità di crescita e posizionamento per l'azienda.

Recentemente, si osserva un crescente utilizzo del paradigma ESG da parte di società, di investitori, di intermediari finanziari, di istituti bancari e finanziari, e ancor di più organizzazioni specializzate, quali le agenzie di rating ESG. Questo approccio, infatti, guida le decisioni di investimento e l'allocazione dei capitali per accedere a finanziamenti o incentivi pubblici; quindi, diventa cruciale per un'azienda adottare investimenti sostenibili e responsabili considerando aspetti ambientali e sociali oltre alla redditività. Tuttavia, è importante osservare che l'integrazione dei fattori ESG nell'adozione di politiche aziendali virtuose, non serve soltanto ad ottenere valutazioni positive da parte di investitori, ma ci possono essere diverse ragioni e vantaggi per l'impresa a favore dell'adozione di questa tipologia di reporting. Le principali possono essere:

- Migliorare la reputazione aziendale: aumentando la propria trasparenza e incrementando le proprie azioni a favore dell'ambiente e della società.
- Soddisfare le aspettative dei dipendenti: incrementando fedeltà dei propri dipendenti si genera un miglioramento della performance aziendale complessiva.
- Migliorare l'accesso al capitale: rendendo più agevole l'accesso forme di investimento attraverso il miglioramento del ranking aziendale in termine di sostenibilità.

---

<sup>15</sup> GRI (2000-2006). Linee guida della sostenibilità Linee guida per il reporting di sostenibilità in <https://www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid944820.pdf>

- Accrescere l'efficienza e ridurre i rifiuti: riducendo i rischi e gli sprechi lungo tutta la supply chain attraverso una riorganizzazione dei processi aziendali generando anche un contenimento dei costi aziendali<sup>16</sup>.

Le considerazioni ambientali e sociali influenzano anche significativamente le preferenze dei consumatori che sempre più favoriscono aziende impegnate in pratiche sostenibili e responsabili. Pertanto, le azioni legate alla sostenibilità richiedono una pianificazione strategica a lungo termine possibilmente con il supporto di una figura professionale, in quanto la materia è complessa e richiede numerose competenze<sup>17</sup>. Soprattutto per le grandi imprese, sono emerse figure personalizzate in sostenibilità come il CSR manager, il Sustainability Manager e il responsabile del Marketing sostenibile. La redazione del bilancio di sostenibilità è affidata a queste figure che lavorano molto spesso in collaborazione con la direzione aziendale e con i reparti amministrativi, gestionali e del marketing. Alcune grandi aziende hanno un dipartimento dedicato alla responsabilità sociale d'impresa o alla sostenibilità dove si ha l'incarico di sviluppare e implementare politiche e iniziative sostenibili riconoscendo l'importanza della sostenibilità.

Da un'indagine condotta da KPMG, la "Global Survey of Sustainability Reporting 2022"<sup>18</sup>, emerge che la crescita del numero di aziende che pubblicano bilanci ambientali, sociali o di sostenibilità, oltre ai bilanci annuali, è significativa. Lo studio, condotto considerando il periodo compreso tra 2020 e il 2022, è basato su un'analisi dei report finanziari, dei report di sostenibilità ambientali, sociali e di governance (ESG) e dei siti Web di 5.800 aziende in 58 paesi. I risultati riflettono sullo stato attuale della rendicontazione di sostenibilità e sulle strategie aziendali che possono consentire alle aziende di soddisfare le crescenti richieste normative, creando impatto e generando valore per la società.

Quasi più della metà delle 250 più grandi aziende del mondo pubblica rapporti di sostenibilità, ma, nonostante questo, la ricerca di KPMG evidenzia che vi sono sfide che le

---

<sup>16</sup> Dienes D., Sassen R., Fischer J., (2022). What are the drivers of sustainability reporting? A systematic review, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 7 No. 2, pp. 154 – 189.

<sup>17</sup> Hodges, C.P. (2005), A facility manager's approach to sustainability, *Journal of Facilities Management*, Vol. 3 No. 4, pp. 312 – 324.

<sup>18</sup> KPMG (2022). Global survey of Sustainability Reporting 2022 in <https://kpmg.com/it/it/home/insights/2022/12/kpmg-global-survey-of-sustainability-reporting-2022.html>

principali aziende globali affrontano nel reporting ESG. Meno della metà delle principali aziende al mondo hanno fornito informazioni sulle componenti “sociali” (ad es. diversità, inclusione ed equità; coinvolgimento della comunità e questioni lavorative; schiavitù moderna) e meno della metà delle aziende ha implementato una reportistica riguardante i propri rischi di “governance” (ad es. corruzione, concussione e anticorruzione, comportamenti anticoncorrenziali, ecc) (KPMG, 2022). Il bilancio di sostenibilità, inoltre, continua ad essere basato su narrativa qualitativa, rispetto che sulla pubblicazione di dati quantitativi relativi agli impatti e ad oggi “solo un terzo delle prime 100 aziende analizzate per ogni paese ha un membro dedicato del proprio gruppo dirigente responsabile del tema sostenibilità” (KPMG, 2022).

Per quanto concerne le aziende italiane, l’analisi rivela che “nel 2022 il 94% delle realtà analizzate effettua un reporting di sostenibilità, una quota in crescita rispetto all’86% registrato nel 2020” (KPMG, 2022). Questo studio mostra come, nonostante il fatto ci siano molte multinazionali che iniziano a prendere sul serio il Report di Sostenibilità e si impegnano per lo sviluppo sostenibile, ci siano ancora molteplici aree di miglioramento per le aziende di tutto il mondo.

## 1.2 Standard di rendicontazione: Global Reporting Initiative (GRI)

A seguito della diffusione del Report di Sostenibilità, diversi framework, linee guida e standard sono stati elaborati con la finalità di supportare le imprese nel processo di creazione del report e nella selezione degli argomenti rilevanti da includere all’interno della informativa. In particolare, il Framework della Global Reporting Initiative (GRI) rappresenta uno dei più diffusi e largamente adottati.

Il GRI è stato fondato nel 1997 dalla Coalition for Environmental Responsible Economies (CERES)<sup>19</sup> con l’intento di creare un quadro di rendicontazione di sostenibilità applicabile a livello globale. I Report di Sostenibilità basati sul framework GRI possono essere utilizzati per confrontare le performance organizzative rispetto a leggi, norme, codici, standard

---

<sup>19</sup> Ceres si tratta di un’organizzazione senza scopo di lucro che collabora con i più influenti leader del mercato dei capitali per risolvere le sfide di sostenibilità del mondo. Fonte: <https://www.ceres.org/about-us>

di performance e iniziative volontarie per dimostrare l'impegno organizzativo dello sviluppo sostenibile e confrontare le prestazioni organizzative.

La prima versione delle Linee Guida GRI (G1) è stata pubblicata nel 2000 e rappresenta il primo quadro globale per la rendicontazione di sostenibilità, con l'obiettivo di migliorare la qualità delle informazioni globali sugli impatti economici, ambientali e sociali e per garantire una maggiore trasparenza delle organizzazioni<sup>20</sup>. Nel 2002 è stato lanciato il primo aggiornamento delle Linee Guida (G2) e, con la costante crescita della domanda di reporting GRI e dell'adozione da parte delle organizzazioni, le linee guida sono state ampliate e migliorate, portando allo sviluppo degli standard G3 (2006) e G4 (2013). Nella quarta generazione delle linee guida GRI si vuole rinforzare la disclosure aziendale relativa ai rischi del business. In particolare, includendo proposte di modifica a temi come la lotta alla corruzione e le emissioni di gas serra (GHG). Nel 2016, il GRI è passato dalla fornitura di linee guida alla definizione dei primi standard globali per il reporting di sostenibilità: i GRI Standards<sup>21</sup> (Figura.2).

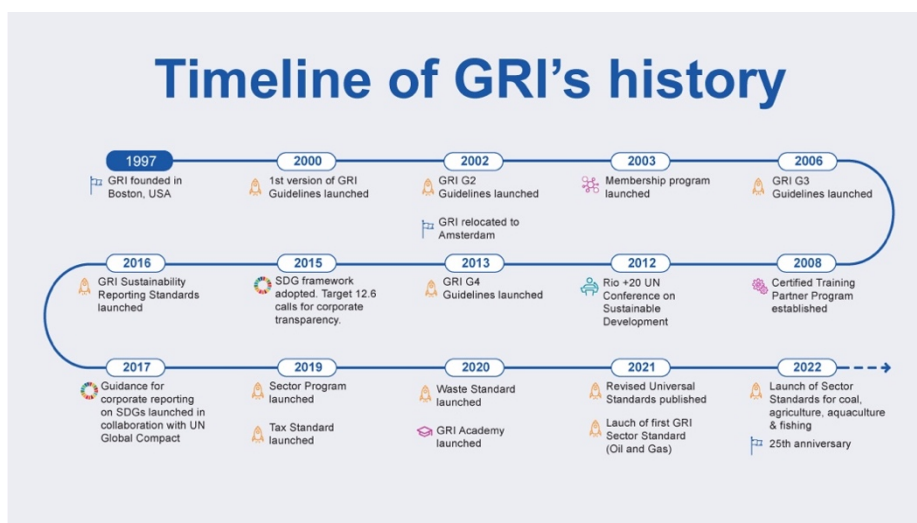


Figura 2: Timeline of GRI's history. Fonte: Global Reporting <https://www.globalreporting.org>

<sup>20</sup> De Villiers, C., La Torre, M. and Molinari, M. (2022), "The Global Reporting Initiative's (GRI) past, present and future: critical reflections and a research agenda on sustainability reporting (standard-setting)", *Pacific Accounting Review*, Vol. 34 No. 5, pp. 728-747.

<sup>21</sup> Schipper R., Silviu G., (2020). Sustainability Impact Assessment on the project level; A review of available instrument, *The Journal Modern Project*, Vol.08, No.01, pp 241 277.

I GRI Standards consentono a qualsiasi organizzazione – grande o piccola, privata o pubblica – di comprendere e rendicontare i propri impatti sull'economia, sull'ambiente e sulle persone in modo comparabile e credibile, aumentando così la trasparenza sul proprio contributo allo sviluppo sostenibile. Oltre alle aziende, gli standard sono molto importanti per molte parti interessate, tra cui investitori, responsabili politici, mercati dei capitali e società civile.

Gli standard GRI continuano ad essere aggiornati e integrati, anno dopo anno. Tra questi aggiornamenti sono presenti le nuove norme sui rifiuti e sulle tasse, pubblicati nel 2019-2020, aggiornamenti delle norme universali e introduzione di norme settoriali dal 2021<sup>22</sup>.

I GRI Standards sono un sistema modulare che comprende tre serie di Standard: i GRI Universal Standards, i GRI Sector Standards e i GRI Topic Standards.

1. Gli Standard Universali GRI si possono applicare a tutte le organizzazioni e sono costituiti da:

- GRI 1 (Foundation 2021): elenca i requisiti che un'organizzazione deve rispettare per rendicontare in conformità con gli standard GRI. Specifica inoltre i principi, come l'accuratezza, l'equilibrio e la verificabilità, sono fondamentali per una reportistica di buona qualità.
- GRI 2 (General Disclosures 2021): contiene informazioni relative ai dettagli sulla struttura e sulle pratiche di rendicontazione di un'organizzazione, sulla governance, sulla strategia, e sul coinvolgimento degli stakeholder. Questi standard forniscono informazioni sul profilo e sulle dimensioni dell'organizzazione e aiutano a fornire un contesto per comprendere gli impatti di essa. Raggrupparli in argomenti (come "acqua ed effluenti" o "lavoro minorile") facilita questo processo, in quanto indica quali argomenti sono più rilevanti per le attività dell'organizzazione, ossia i suoi argomenti materiali.
- GRI 3 (Material Topics 2021): spiega i passaggi attraverso i quali un'organizzazione può determinare gli argomenti materiali più rilevanti e come deve gestirli. È importante quindi che un'organizzazione nel momento in cui

---

<sup>22</sup> Gubelli S., (2021). "Standard e strumenti per rendicontare l'impegno socio-ambientale", in <https://it.pearson.com/aree-disciplinari/diritto-economia/area-giuridico-economica/proposte-didattiche/bilancio-di-sostenibilita.html>



determina i propri argomenti materiali, raccolga dati pertinenti per riportare informazioni specifiche per ciascun argomento<sup>23</sup>.

2. I GRI Sector Standards intendono aumentare la qualità, la completezza e la coerenza della rendicontazione da parte delle organizzazioni. Saranno sviluppati standard per 40 settori, a partire da quelli a più alto impatto, come il petrolio e il gas, l'agricoltura, l'acquacoltura e la pesca. In base alla priorità determinata dall'impatto settoriale, saranno rilasciati documenti secondo una suddivisione in 4 gruppi: (i) bisogni e materiali di base; (ii) industria; (iii) trasporti, infrastrutture e turismo; (iv) altri servizi e manifattura leggera. Il primo documento pubblicato a seguito dell'avvio del programma è lo standard GRI-11 "Oil and Gas Sector 2021" che appartiene alla categoria "bisogni e materiali di base"<sup>24</sup>. Gli standard elencano gli argomenti che potrebbero essere rilevanti per la maggior parte delle organizzazioni in un determinato settore e indicano le informazioni pertinenti per riferire su questi argomenti. Se è disponibile uno standard di settore applicabile, un'organizzazione è obbligata a utilizzarlo quando si riferisce agli standard GRI. Ogni Standard di Settore è costituito da una sezione iniziale che fornisce una panoramica delle caratteristiche del settore, comprese le attività e le relazioni commerciali che possono essere alla base dei suoi impatti. Argomento per argomento, in questa sezione vengono descritti gli impatti più significativi associati al settore facendo riferimento alle informazioni pertinenti contenute negli standard degli argomenti che l'organizzazione deve segnalare (GRI, 2021).
  
3. I GRI Topic Standards contengono indicazioni per fornire informazioni sui vari ambiti della triple bottom line. Ne sono un esempio le norme in materia di rifiuti, salute e sicurezza sul lavoro e fiscalità. Ogni Standard deve incorporare una panoramica dell'argomento, un'informativa specifica e il modo in cui un'organizzazione gestisce gli impatti associati. Inoltre, l'azienda seleziona gli standard tematici che corrispondono agli argomenti materiali che ha determinato precedentemente e li utilizza per la creazione di report.

---

<sup>23</sup> Global reporting Initiative, Sustainability Reporting Guidelines, version 3.1, 2000-2011, p. 9.

<sup>24</sup> Cipriani F., (2023). "GRI Standard Oli and Gas" in <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/legal/gri-standard-oil-and-gas-deloitte-legal.pdf>

Il fondamento del reporting di sostenibilità è che un'organizzazione identifichi e dia priorità ai propri impatti sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, per essere il più possibile trasparente. Se un'organizzazione non è in grado di soddisfare particolari requisiti, in alcuni casi è consentito omettere le informazioni, a condizione che venga fornita una valida motivazione per l'omissione. Oltre ai requisiti elencati in tali informazioni, vi sono anche raccomandazioni e orientamenti che contribuirebbero a migliorare la qualità e la trasparenza di un report<sup>25</sup>.

Queste tipologie di standard di reportistica forniscono un quadro completo degli impatti più significativi di un'organizzazione sull'economia, sull'ambiente e sulle persone. Per strutturare il bilancio di sostenibilità, gli Standards GRI propongono anche un set di indicatori generali da seguire, ossia delle linee guida applicabili ad ogni tipo di organizzazione<sup>26</sup>. Questi indicatori si sviluppano in sei fasi<sup>27</sup>:

1. Mappatura degli stakeholder: l'identificazione degli stakeholder di un'impresa con particolare attenzione a coloro coinvolti nelle responsabilità aziendali.
2. Analisi interna di materialità: valutazione degli aspetti di sostenibilità legati al vertice aziendale garantendo che gli elementi analizzati siano concreti e misurabili.
3. Analisi esterna di materialità: un'attività di analisi, interviste, focus group rivolta agli stakeholder chiave dell'azienda con l'obiettivo di identificare i punti di convergenza tra gli interessi aziendali e quelli dei suoi portatori d'interesse.
4. Definizione degli indicatori: in questa fase si presenta l'approccio gestionale, gli indicatori qualitativi e quantitativi e la descrizione delle iniziative specifiche. Si entra quindi nella costruzione pratica della struttura del bilancio.
5. Raccolta dei dati: l'azienda deve fornire tutti i dati e le informazioni utili per redigere il bilancio.
6. Elaborazione dei dati e dei testi: scrittura completa del bilancio in un documento che sia il più possibile chiaro e comprensibile al pubblico evidenziando tutti i punti salienti.

---

<sup>25</sup> Making Headway in Europe – Linking GRI's G4 Guidelines, in [https://media.businesshumanrights.org/media/documents/files/documents/GRI\\_G4\\_EU\\_Directive\\_Linkage.pdf](https://media.businesshumanrights.org/media/documents/files/documents/GRI_G4_EU_Directive_Linkage.pdf)

<sup>26</sup> The global leader for impact reporting in [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

<sup>27</sup> ESG Consulting S.r.l; Il bilancio sociale per una crescita sostenibile (28 giugno 2023) in [http://dem.ilsole24ore.com/paganager/files/5625/IL%20BILANCIO%20SOCIALE\\_IMPRESE%20SOCIALI%20E%20ETS%20PDF.pdf](http://dem.ilsole24ore.com/paganager/files/5625/IL%20BILANCIO%20SOCIALE_IMPRESE%20SOCIALI%20E%20ETS%20PDF.pdf)

Esistono ulteriori indicatori per produrre il report di sostenibilità, per esempio, quelli promossi da AccountAbility 1000 (AA1000)<sup>28</sup> che ha lo scopo di elaborare nuovi strumenti per rispondere alle sfide globali, oppure dal Global Compact<sup>29</sup> un'iniziativa sviluppata nei primi anni 2000 da parte delle nazioni unite con l'obiettivo di creare movimento mondiale per la promozione di business responsabili e fattori di ampi obiettivi sociali.

### 1.3 Normative globali

La redazione del bilancio di sostenibilità, come anticipato precedentemente è stata introdotta nel 2001 dall'Unione Europea che l'ha inserita nel Libro Verde della Commissione. A livello Europeo, infatti, l'attenzione alla sostenibilità ha avuto un incremento significativo, in particolar modo evidenziando il contributo strategico delle imprese alla collettività.

Inizialmente con la direttiva 2003/51/CE, si ha l'intento di promuovere una maggiore considerazione per le informazioni non finanziarie, mirando ad una comprensione completa delle dinamiche aziendali. Successivamente, con la Direttiva 2013/34/UE, il Parlamento europeo ed il Consiglio riconoscono l'importanza, non solo degli aspetti economici, ma anche di quelli sociali ed ambientali, necessari per valutare l'impatto delle aziende sulla società; aumenta quindi l'impegno per la creazione di uno sistema economico sostenibile. L'interesse si è concretizzato con la Direttiva 2014/95/UE conosciuta come Non- Financial Reporting Directive (NFRD). Questa normativa ha contribuito a una maggiore uniformità e comparabilità delle informazioni non finanziarie, imponendo a determinate entità l'obbligo di redigere un bilancio di sostenibilità<sup>30</sup>. Tale Direttiva mira quindi ad introdurre e rafforzare comportamenti virtuosi e ha l'obiettivo di aumentare la trasparenza nella comunicazione di informazioni di carattere non finanziario ed incrementare la fiducia degli investitori e degli stakeholder in generale<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> AA1000, Principi di accountability 2018 in <https://www.accountability.org/standards/>

<sup>29</sup> Global Compact in <https://globalcompactnetwork.org/it/>

<sup>30</sup> Direttiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio, Gazzetta Ufficiale in <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095>

<sup>31</sup> Direttiva UE 2014/95 in <https://www.pwc.com/it/it/services/audit-assurance/assets/docs/direttiva-ue201495.pdf>

Con il decreto legislativo nr. 254 del 2016 il Legislatore italiano ha recepito la normativa europea e ha previsto l'obbligo di redazione di una Dichiarazione di carattere non finanziario (DFN o dichiarazione di carattere non finanziario) per alcune tipologie di aziende. Questo decreto si applica alle imprese quotate e/o agli enti di interesse pubblico con oltre 500 dipendenti e uno stato patrimoniale superiore a 20.000.000 euro o ricavi netti superiori a 40.000.000 euro. La dichiarazione mira a integrare i dati finanziari con le informazioni sociale e ambientale consentendo agli stakeholder di prendere decisioni più informate sulla base degli impatti sociali complessivi degli enti<sup>32</sup>. Le imprese coinvolte dal decreto devono fornire dettagli sul proprio modello aziendale, sulle politiche gestionali, sui rischi principali e indicatori di performance correlati a tematiche non finanziarie. La Non- Financial Reporting Directive (NFRD) mira a rendere comprensibile l'andamento, i risultati e gli impatti dell'impresa e richiede che la dichiarazione sarà sia soggetta a una revisione indipendente.

La DFN può essere redatta su base volontaria per i soggetti non obbligati; in tal caso non cambia il contenuto delle informazioni e la modalità di rappresentazione. Infatti, per la stesura del report tali soggetti dovranno comunque seguire i principali standard di rendicontazione oppure una metodologia di rendicontazione autonoma integrando uno o più standard di rendicontazione. Le imprese possono basarsi su standard nazionali, europei o internazionali come, ad esempio, il Global Compact, Sustainability Accounting Standards Board (SASB)<sup>33</sup>, gli standard formulati dalla Global Reporting Initiative (GRI) oppure altri standard internazionali riconosciuti.

Per la preparazione di un Bilancio di Sostenibilità utile e significativo occorre l'utilizzo di notevoli risorse. Inizialmente questo nuovo approccio richiedeva uno sforzo significativo per l'impresa al fine di ottenere una rendicontazione completa e conforme alla legge.

Tra le diverse linee guida da applicare alla redazione del reporting di sostenibilità esistono due principi che devono essere necessariamente trattati nell'ambito del report, sia esso volontario o elaborato in base al d.lgs. 254/16. Questi due principi sono il principio di

---

<sup>32</sup> Decreto legislativo nr. 254 del 2016 in <https://kpmg.com/it/it/home/insights/2020/12/informativa-extra-finanziaria-d-lgs-254-2016.html>

<sup>33</sup> SASB Standards in <https://sasb.ifrs.org/standards/download/#company-search-form>

materialità e quello di inclusività, concetti fondamentali che devono essere compresi ed applicati attraverso la cooperazione fra le varie funzioni e il coinvolgendo gli stakeholder<sup>34</sup>.

In particolare, per materialità si intende che il report deve considerare tutti i temi che per l'impresa sono materiali, cioè quei temi che se non trattati o fraintesi, possono influenzare le decisioni, le azioni e le performance di un'organizzazione o dei suoi stakeholder (Bisio, 2015).

Nell'individuare questi temi l'azienda deve coinvolgere il punto di vista interno ed esterno; quindi, è necessario richiedere i bisogni e le percezioni degli stakeholder. La valutazione della materialità deve tenere presente anche i parametri e i criteri individuati dagli standard internazionali. Infatti, le linee guida GRI sottolineano come i fattori interni ed esterni devono essere valutati con riferimento al loro potenziale impatto economico, sociale o ambientali, con specifica attenzione per quelle componenti che costituiscono una fonte di preoccupazione e che rendono necessaria una gestione attiva da parte dell'organizzazione<sup>35</sup>.

A sua volta l'Art. 3, comma 1, del d. lgs. n. 254/2016. conferma questa logica, prevedendo due specifiche indicazioni:

- che l'insieme delle informazioni non finanziarie sia tale da “assicurare la comprensione dell'attività dell'impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta”;
- e che debbano essere tenute in considerazione la natura dell'attività svolta e le caratteristiche dell'impresa.

L'obiettivo è garantire trasparenza senza sovraccaricare di informazioni il report per evitare confusione tra i lettori, ma allo stesso tempo non tralasciare informazioni importanti e rilevanti che devono essere comunicate. È perciò importante rendicontare solo e soltanto temi materiali che devono essere individuati solo dopo un'attenta analisi sull'impresa.

Il principio di inclusività, che è strettamente collegato a quello della materialità, stabilisce che gli stakeholder dell'impresa non devono essere considerati solo semplici

---

<sup>34</sup> Bisio L. (2015), Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale, Giappichelli, Torino.

<sup>35</sup> Torelli, R., Balluchi, F. e Furlotti, K. (2018), Il settore industriale come determinante della materialità nell'informativa volontaria: analisi empirica nel contesto italiano, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, Vol.1, pag. 79-91.

destinatari del documento prodotto o solo come degli attori da informare, ma vanno inclusi nella definizione dei contenuti stessi. Per realizzare ciò è essenziale identificare gli stakeholder e mapparne le specifiche caratteristiche.

La classificazione può avvenire in base a criteri come il grado di influenza e interesse suddividendoli in classi e successivamente decidere quali di questi gruppi prendere in considerazione (Bisio,2015). Entrambi i principi vengono considerati essenziali per la stesura di un report di sostenibilità, ragion per la quale sono stati ripresi anche dal d.lgs. n. 254/2016.

#### 1.4 Il Report di Sostenibilità in base alla Direttiva 2022/2646

Nell'aprile del 2021 la Commissione Europea ha presentato la proposta di una nuova Direttiva, la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) nell'ambito del Green Deal europeo e del piano d'azione sulla finanza sostenibile della Commissione<sup>36</sup>.

In un contesto in cui i mercati finanziari richiedono sempre più informazioni ambientali, sociali e di governance pertinenti e comparabili per guidare il capitale privato verso la transizione verde e sociale, la Direttiva CSRD mira a raggiungere tre obiettivi principali:

- Indirizzare le lacune della normativa sulla dichiarazione di informazioni non finanziarie della direttiva 2014/95/UE (NFRD, 2014), considerata ampiamente insufficiente, stabilendo l'obbligo per alcune aziende di divulgare, sulla base del principio di "doppia materialità", informazioni sulle implicazioni sostenibili del modello aziendale e su come fattori esterni influenzino le operazioni aziendali.
- Risolvere le carenze delle norme vigenti sulle informazioni sulla sostenibilità, contrastando il fenomeno del Greenwashing<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> Il Green Deal europeo in [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_it](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it)

<sup>37</sup> Una strategia di comunicazione o di marketing perseguita da aziende, istituzioni, enti che presentano come ecosostenibili le proprie attività, cercando di occultarne l'impatto ambientale negativo (treccani definizione).

- Migliorare la trasparenza sulla sostenibilità per sfruttare il potenziale del mercato unico europeo contribuendo alla transizione verso un sistema economico e finanziario completamente sostenibili e inclusivo<sup>38</sup>.

Nel novembre del 2022 il Parlamento Europeo ha approvato la Direttiva CSRD e il 16 dicembre 2022 è stato pubblicato il testo della Direttiva 2022/2464 sulla Gazzetta ufficiale dell'UE, riguardante la rendicontazione societaria di sostenibilità, la quale sostituisce la Direttiva 2014/95/UE (anche detta “Non Financial Reporting Directive-NFRD”) in ambito di rendicontazione annuale di sostenibilità.

La nuova direttiva impone nuovi obblighi per la società, in particolare il proprio operato e i relativi impatti nei confronti dell’ambiente, dei diritti umani e sociali e di governance.

In primo luogo, una delle prime modifiche riguarda la tipologia di informazioni da fornire, infatti la direttiva 2022/2464 cambia il termine “informazioni di carattere non finanziario”, nell’espressione “informazioni sulla sostenibilità” (Direttiva 2022/2464/UE, pag.3) in quanto molti stakeholder ritengono che la prima terminologia fosse imprecisa.

In secondo luogo, la direttiva fornisce alcuni obblighi per le nuove rendicontazioni di sostenibilità. In particolare, l’obbligo di fornire informazioni sul modello e sulla strategia aziendale che l’azienda utilizza nell’affrontare i rischi legati alla sostenibilità, sugli obiettivi di riduzione dell’emissione di gas a effetto serra, sulle politiche di sostenibilità dell’impresa, sulla funzione degli organi di amministrazione, sui principali impatti negativi dell’azienda e sugli indicatori usati per divulgare le informazioni appena citate.

Gli obblighi della direttiva CSRD inizieranno ad applicarsi tra il 2024 e il 2028. La cronologia dell’entrata in vigore della direttiva è la seguente:

- dal 1° gennaio 2024 per le grandi aziende di interesse pubblico (con oltre 500 dipendenti) già soggette alla direttiva sulla comunicazione non finanziaria;
- dal 1° gennaio 2025 per le grandi imprese attualmente non soggette alla direttiva sulla dichiarazione non finanziaria (con più di 250 dipendenti e/o quaranta milioni di euro di fatturato e/o venti milioni di euro di totale attivo);

---

<sup>38</sup> Reporting di sostenibilità: entra in vigore la direttiva CSRD (27 gennaio 2023) in <https://www.lcalex.it/wp-content/uploads/2023/01/Reporting-di-sostenibilita-entra-in-vigore-la-Direttiva-CSRD-1.pdf>

- dal 1° gennaio 2026 per le PMI e le altre imprese quotate. Le PMI possono peraltro rimandare l'applicazione delle previsioni fino al 2028.

La CSRD si applica anche alle aziende quotate in borsa, ad eccezione delle microimprese, che hanno fatturato di meno di 20 milioni di euro o con meno di 10 dipendenti.

La Direttiva, rispetto alle disposizioni esistenti, si basa su una disclosure di informazioni collegate alle principali conseguenze negative dell'impresa e della sua catena del valore. In particolare, amplia ed esplicita la rendicontazione alla supply chain che non è più collegata ai rischi connessi della "Dichiarazione su Informazioni non finanziarie", ma si estende ad aspetti che valorizzano il processo economico, quali strategie, governance, attività di due diligence, impatti avversi e potenziali, supply chain e azioni di mitigazione.

Questa nuova normativa diventa operativa quando le aziende, di qualsiasi dimensione, stanno definendo e implementando strategie ESG sempre più significative. Ciò si collega alla necessità di rendicontare e comunicare agli stakeholder l'impegno per il miglioramento continuo in ambito di sostenibilità, seguendo standard internazionali per garantirne l'affidabilità. La Commissione Europea sottolinea che le informazioni attuali spesso mancano di completezza e che la comparabilità tra le aziende può essere problematica generando incertezza sulla loro affidabilità.

La Direttiva 2022/2464 promuove lo sviluppo di modelli di report standardizzati. Il 31 luglio 2023 è stato delegato l'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) per l'emanazione dei Sustainability Reporting Standards (ESRS), con l'obiettivo di sviluppare standard di rendicontazione europei.

Gli ESRS forniscono il quadro di riferimento per le metriche che le aziende devono comunicare e per le modalità di rendicontazione, al fine di soddisfare i requisiti di informativa della CSRD<sup>39</sup>. L'inclusione delle informazioni di sostenibilità nella relazione sulla gestione è diretta anche a conseguire tre specifici obiettivi:

- garantire che la pubblicazione delle informazioni ESG non avvenga secondo tempistiche differenti da quelle seguite per la reportistica finanziaria;
- conformare il controllo dell'informativa di sostenibilità da parte delle autorità nazionali competenti sulla base della direttiva 2004/109/CE (Cfr. n. 57 della CSRD);

---

<sup>39</sup> Bianchi E., La nuova direttiva per il reporting di sostenibilità: obblighi e opportunità in <https://www.meccanicaneWS.com>



- migliorare la reperibilità e l'accessibilità delle informazioni da parte degli utilizzatori.

Gli ESRS consistono in 12 standard che dettagliano informazioni e metriche sulla sostenibilità, suddivisi in 4 categorie: trasversali, ambientali, sociali e di governance.

I primi due standard vengono definiti “trasversali” in quanto sono obbligatori e universali per tutte le aziende. Il documento "ESRS 1: General requirements" funge da base per altri standard e stabilisce i requisiti fondamentali e le caratteristiche qualitative dell'informazione. Il secondo “ESRS 2: General disclosures” si concentra invece sulle divulgazioni generali che le organizzazioni devono fornire. Entrambi gli standard sono progettati per lavorare in sinergia, fornendo un quadro completo per il reporting di sostenibilità. stabiliscono principi generali e indicano le informazioni obbligatorie, tra cui quelle relative a: strategia e business model dell'impresa, impatti, rischi e opportunità materiali, valutazione del processo di materialità da parte dell'azienda, governance della sostenibilità, ecc.

Gli altri dieci standard, invece, vengono chiamati “Topic Standard” e delineano requisiti di rendicontazione per le tre aree ESG. Cinque di questi vengono definiti "ESRS E1: Environmental information" e riguardano tematiche quali: cambiamento climatico (ESRS E1), inquinamento (ESRS E2), acqua e risorse marine (ESRS E3), biodiversità ed ecosistemi (ESRS E4), uso delle risorse e economia circolare (ESRS E5). I successivi quattro sono standard sociali definiti “ESRS S1: Social information” e consentono alle aziende di riportare in modo strutturato le informazioni sulla propria forza lavoro (ESRS S1), sui lavoratori lungo la value chain (ESRS S2), sulle comunità interessate dalle attività dell'azienda (ESRS S3) e sui consumatori e utenti finali (ESRS S4). L'ultimo standard “ESRS G1: Governance information” riguarda la governance a livello generale, quindi risk management, rapporti con i fornitori, pratiche anticorruzione, ecc. (Figura 3).

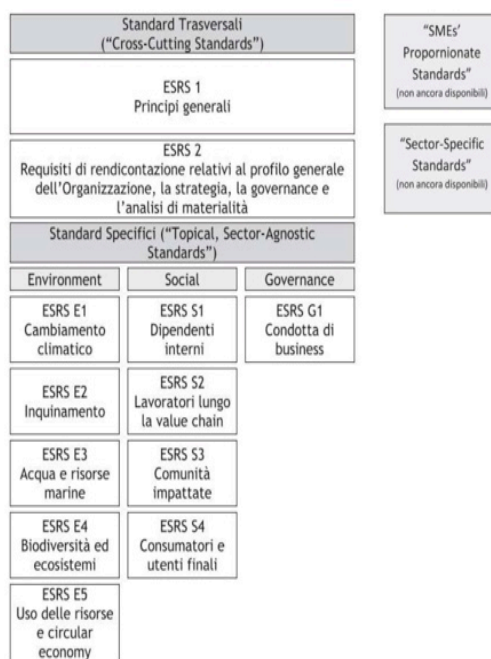


Figura 3: ESRS Standards. Fonte: European Sustainability Reporting Standards (ESRS)<sup>40</sup>

Gli standard di settore saranno aggiunti alla rendicontazione generale, definendo requisiti specifici per la rendicontazione delle aziende di specifici settori.

La rendicontazione trasversale è obbligatoria per tutte le organizzazioni, mentre la rendicontazione ambientale, sociale e di governance è obbligatoria solo per le aziende che la considerano rilevante<sup>41</sup>.

Come già descritto, il concetto di materialità ha un ruolo principale nella stesura del report di sostenibilità, in quanto guida l'identificazione delle tematiche da rendicontare. Oltre a essere cruciale per la trasparenza esterna, svolge un ruolo interno fondamentale supportando la gestione e le decisioni aziendali, influenzando la pianificazione e la politica di remunerazione del top management<sup>42</sup>. Secondo la Direttiva CSDR (2464/2022), tutti i report di sostenibilità dovranno rispettare, non solo l'analisi di materialità, ma anche l'integrazione di questa con lo

<sup>40</sup> European Sustainability Reporting Standards (ESRS) in a nutshell. Promoting transparency and accountability in companies. <https://denkstatt.eu/esrs-standards-explained>

<sup>41</sup> Gli standard di rendicontazione europei ESRS in <https://www.cribis.com/it/approfondimenti/esrs-standard-europei-report-sostenibilita-cosa-prevedono/>

<sup>42</sup> Adams, C.A. Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L. e Wang, Y. (2021), The Double-Materiality Concept: Application and Issues, Project Report. Global Reporting Initiative. in <https://www.globalreporting.org/media/jrbntbyv/griwhitepaper-publications.pdf>

standard della doppia materialità. Questo implica che le organizzazioni devono continuare a rendicontare gli impatti su ambiente e società, come già previsto dagli Standard GRI, ma anche individuare rischi e opportunità finanziarie legate ai contesti ambientali e socioeconomici nei quali operano.

Nel particolare, emergono due prospettive: l'impact materiality (o nota come Environmental and Social materiality) e la financial materiality.

La prima si focalizza sugli impatti che le attività aziendali hanno o possono avere riguardo questioni di sostenibilità su persone e ambiente, causati direttamente dalle operazioni, investimenti, profitti o servizi dell'organizzazione. Questa prospettiva coinvolge diversi stakeholder (consumatori, dipendenti, comunità, cittadini, partner commerciali) e valuta la gravità e la diffusione degli impatti, positivi o negativi, che l'organizzazione ha sull'ambiente esterno ad essa, come le emissioni di carbonio, la diversità della forza-lavoro, la produzione di rifiuti e il rispetto dei diritti umani, applicando quindi un approccio definito inside-out. Per quantificare il danno viene usato il parametro "severity", che tiene conto della gravità e della diffusione dell'impatto, ma anche di quanto sarebbe difficile rimediare a quel danno. Per la valutazione degli impatti con effetto negativo viene aggiunta anche la probabilità che si verifichi quel danno.

La seconda prospettiva si concentra sulle questioni di sostenibilità rilevanti solo se hanno impatti finanziari sull'organizzazione, adottando un approccio outside-in. Quindi si considerano gli impatti che le questioni di sostenibilità hanno o possono avere sulle performance e sui risultati dell'azienda, quali i flussi di cassa, i rischi e l'accesso ai finanziamenti. Con questo secondo approccio, il rischio viene valutato considerando la probabilità e la portata che l'impatto può avere nell'ambito finanziario. A differenza della prima prospettiva, questa è particolarmente rilevante per gli investitori interessati alle performance economiche dell'organizzazione.

La double materiality combina entrambe le prospettive, l'impact materiality e la financial materiality, unendo questioni di sostenibilità rilevanti per ciascun approccio.

La definizione normativa attuale di materialità è formulata dall'EFRAG che la interpreta come un criterio per includere informazioni specifiche nei report aziendali. Essa riflette:

- la necessità di trasparenza in linea al pubblico interesse;
- la significatività delle informazioni relative al fenomeno da illustrare o spiegare;

- la relativa capacità intrinseca di soddisfare le esigenze degli stakeholder rispetto alla presa in carico e comprensione stessa del tema affrontato, permettendo un appropriato processo decisionale<sup>43</sup>.

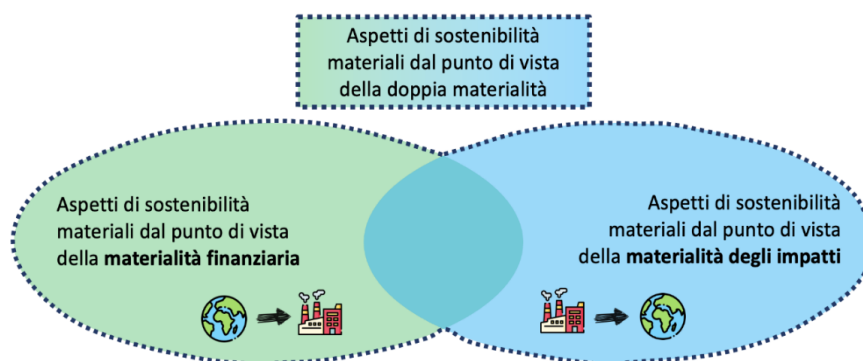


Figura 4: Rappresentazione del principio di doppia materialità: unione tra materialità finanziaria (outside-in) e materialità degli impatti provocati dall'azienda (inside-out). Fonte: EFRAG (2022)

La doppia materialità costituisce un concetto che offre criteri importanti per determinare l'inclusione di aspetti di sostenibilità o se un'informazione vada o meno inclusa nel report aziendale. Quindi supporta l'individuazione degli aspetti più rilevanti e significativi da rendicontare e integrare nella sostenibilità di una specifica realtà aziendale.

In risposta all'obbligo della CSRD di adottare un approccio di doppia materialità e considerare gli standard esistenti, possiamo affermare che le definizioni, i concetti e le informazioni sugli impatti degli ESRS e dei GRI Standards sono allineati.

Le aziende che hanno già preparato il bilancio seguendo gli standard GRI avranno un vantaggio nel presentare dati secondo gli ESRS, grazie all'ampia condivisione di informazioni e all'alto grado di coerenza tra i due standard. Attualmente gli EFRAG e i GRI stanno esplorando a nuovi modi per potenziare la loro collaborazione tecnica, concentrandosi sulla creazione di una tassonomia digitale e un sistema di multi-tagging per i rispettivi standard, al fine di semplificare i processi di rendicontazione.

La CSRD prevede che le aziende sottopongano a una revisione i dati sulla sostenibilità inclusi nei loro report, migliorando così la credibilità delle informazioni divulgate. Infatti,

<sup>43</sup> EFRAG (2022), [Draft] European Sustainability Reporting Guidelines 1: Double materiality conceptual guidelines for standard-setting in <https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=/sites/webpublishing/SiteAssets/Appendix%202.6%20-%20WP%20on%20draft%20ESRG%201.pdf>

un'ulteriore novità della direttiva è quella definita il processo di "Assurance" che ha l'obiettivo di rafforzare l'attendibilità delle informazioni attraverso una revisione contabile dei bilanci. Il ricorso all'Assurance può assicurare una maggiore credibilità al report di sostenibilità.

Inizialmente, la conformità richiederà una garanzia limitata da parte del revisore, ma entro tre anni introdurrà gradualmente un requisito di garanzia ragionevole basato sull'esame diretto delle operazioni, dei processi e dei controlli dell'organizzazione. La nuova direttiva, con l'aggiunta dell'Assurance del bilancio di sostenibilità, costituisce un'opportunità cruciale per verificare l'effettivo impegno delle aziende, contrastando il greenwashing e premiando chi implementa piani concreti di miglioramento sostenibile. Infine, sempre secondo la Direttiva 2022/2464, il documento dovrà essere reso disponibile in formato digitale secondo il regolamento ESEF (European Single Electronic Format) sempre nell'ottica di compararlo a livello europeo e avere una maggiore trasparenza.

La CSDR sarà supportata dalla prossima direttiva sui Green Claim, programmata per il 2026, consolidando gli sforzi contro il greenwashing. L'accordo del 19 settembre 2023 tra Consiglio e Parlamento Europeo vieta dichiarazioni ambientali generiche senza prove accurate, promuovendo trasparenza. Inoltre, la proibizione delle affermazioni basate sulla compensazione delle emissioni segna un cambio di paradigma nel mercato della compensazione delle emissioni di carbonio. Infine, i produttori dovranno dichiarare la durata prevista dei prodotti, contribuendo a una comunicazione più trasparente e riflettendo maggiormente sulle pratiche di sostenibilità.

Questo ampliamento, che dimostra la crescente importanza della sostenibilità in ambito aziendale, coinvolgerà 50mila aziende in Europa e 6mila piccole e medie imprese italiane<sup>44</sup>. Un grosso cambiamento, considerando che fino al 2023 erano solo 300, in Italia, le realtà interessate per le quali vigeva l'obbligo di redigere il bilancio.

---

<sup>44</sup> Anna Maria Siccardi (30 Dicembre 2023); il Bilancio di sostenibilità, come farlo e perché è importante, Rete del Dono Magazine in <https://www.retedeldono.it/magazine/bilancio-di-sostenibilita>

## SECONDO CAPITOLO: SOSTENIBILITA' E DISCLOSURE NEL SETTORE TESSILE E DELLA MODA

La moda è spesso descritta come un fenomeno complesso, in quanto il concetto può essere attribuito a diversi ambiti, quali: abbigliamento, calzature, indumenti o tessuti. Guidata da aspirazioni, desideri e creatività l'industria della moda opera nello spazio tra tecnologia, affari e arte ed è una delle "poche industrie artigianali rimaste"<sup>45</sup>.

La moda si inserisce nelle attività quotidiane, dove i consumatori desiderano e hanno l'ambizione di utilizzare i prodotti per esprimere il proprio stile di vita, personalizzando la loro immagine attraverso indumenti, tessuti o abiti di abbigliamento.

L'industria della moda attraverso la creatività, nel design ecologico e verde, si allinea con altre industrie creative, ma, a differenza di altri settori, è rimasta sempre relativamente lenta nell'adottare i principi della sostenibilità.

Innanzitutto, è importante definire il concetto di moda sostenibile, che si differenzia dal concetto di moda tradizionale, e si articola in un sistema integrato e completo di attività, processi e valori che vanno oltre alla mera ricerca del profitto. Si focalizza sulla minimizzazione degli impatti ambientali, attraverso la riduzione dell'inquinamento, la compensazione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, la promozione della circolarità e il recupero di materiali usati. Allo stesso tempo, mira a massimizzare gli impatti sociali, valorizzando le comunità locali, promuovendo iniziative per l'occupazione femminile e giovanile, utilizzando materie prime di qualità e supportando lavori dignitosi e inclusivi lungo la filiera.

La moda sostenibile funge da motore per promuovere stili di vita maggiormente consapevoli e impegnati nella salvaguardia del pianeta. In questo scenario, l'industria della moda può adottare un approccio innovativo, armonizzando profitto e crescita con uno scopo preciso, ossia quello di generare valore aggiunto e prosperità per l'ambiente e per la società all'interno dell'economia globale.

L'obiettivo della moda sostenibile è instaurare ecosistemi e comunità fiorenti tramite iniziative, come l'aumento del valore della produzione e dei prodotti locali, l'estensione del ciclo di vita dei materiali, la riduzione dei rifiuti e danni ambientali connessi a produzione e consumo, puntando anche ad educare gli appassionati di moda ad un consumo più responsabile.

---

<sup>45</sup> Nero, S. Il Manuale della Moda Sostenibile; Thames & Hudson Inc.: New York, NY, Stati Uniti, 2012

La moda sostenibile si oppone al concetto di Fast Fashion<sup>46</sup> che si basa sulla produzione di circa 10/12 collezioni all'anno ispirate all'alta moda. Queste collezioni realizzate con materiali di scarsa qualità vengono offerte a prezzi molto bassi e vendute in volumi elevati. Ciò induce i consumatori a rinnovare frequentemente il proprio guardaroba per rimanere sempre al passo con le nuove tendenze, che diventano obsolete nel giro di una stagione o di addirittura pochi mesi. In contrasto, la moda sostenibile promuove la scelta di capi di alta qualità e design atemporali anziché seguire un ciclo rapido di rinnovo basato sulle mode effimere. È infatti essenziale, parlando di sustainable fashion, esaminare le fasi chiave del ciclo di vita di un prodotto, dal recupero delle materie prime al suo fine vita. È infatti fondamentale identificare i fattori che qualificano questo modello come “sostenibile”.

Le fasi del processo tessile includono: materia prima, produzione, provenienza, filiera/vendita, packaging, uso, durata, fine vita (o riutilizzo della materia). Di seguito, vengono illustrate le caratteristiche e le peculiarità principali di un ciclo di vita di un prodotto seguendo l'idea di moda sostenibile:<sup>47</sup>

- **Materia prima:** il prodotto deve ridurre i rifiuti utilizzando materiali precedentemente usati o scartati, evitando l'utilizzo di materie prime vergini e preservando risorse come acqua, energia e suolo. Questo approccio minimizza l'inquinamento, preserva gli habitat e riduce le emissioni di gas serra.
- **Produzione:** si favoriscono processi produttivi che evitano l'uso di sostanze inquinanti e pericolose nelle fasi di trattamento delle fibre e tinture.
- **Provenienza:** si predilige l'origine italiana (locale o artigianale) dei tessuti, delle tinture e di ogni altra materia prima, scoraggiando la manodopera esternalizzata in paesi in via di sviluppo senza garanzie sui diritti dei lavoratori, delle condizioni di lavoro e dell'impatto ambientale.
- **Filiera /vendita:** si privilegia una filiera corta e trasparente, generando un prezzo finale equo per il consumatore.

---

<sup>46</sup> Con Fast Fashion si intende la capacità di alcune aziende di immettere sul mercato un prodotto in tempi molto brevi (detto anche moda veloce). Tradizionalmente, dalla selezione delle tendenze e delle materie prime fino alla vendita dell'abito nel negozio passano circa due anni, eppure il ciclo di vita dei prodotti è solo di poche settimane. (def. Treccani)

<sup>47</sup> Lisa Casali (2021); Il dilemma del consumatore green; Gribaudo, pag. 125

- Packaging: si preferiscono prodotti non imballati o con materiali riciclabili. L'uso della plastica viene sostituito con imballaggi di carta certificata FSC o PEFC o in alternativa borse in stoffa.
- Uso: i tessuti devono evitare di rilasciare sostanze dannose durante il lavaggio, contrastando il problema delle microplastiche associate ai materiali sintetici.
- Durata: la moda sostenibile promuove la durabilità del prodotto, contrastando l'approccio del Fast Fashion che propone prodotti di bassa qualità destinati a usurarsi rapidamente.
- Fine vita: si favorisce l'alta recuperabilità e riciclabilità delle materie prima con un focus sul riutilizzo dei tessuti naturali o materiali innovativi, evitando quelli sintetici e non riciclabili per ridurre il rischio di inquinamento e migliorare l'efficienza delle risorse.

Il concetto di moda sostenibile sta crescendo sempre di più all'interno delle industrie dell'abbigliamento tessile, pelletteria e calzature. In particolare, questo trend è alimentato dalla crescente consapevolezza delle persone sull'importanza di abbracciare uno stile di vita eco-friendly e di effettuare scelte responsabili per il benessere ambientale e sociale.

Dal punto di vista ambientale si cerca di mitigare l'inquinamento e le emissioni di gas serra derivanti dai trasporti di materia prima e prodotti, nonché dall'uso di sostanze chimiche. Dal lato sociale, c'è un'urgenza per migliorare le condizioni di lavoro e la retribuzione di tutti i lavoratori che contribuiscono dietro le quinte ai marchi della moda, inclusi gli agricoltori che coltivano i materiali per i tessuti e gli operai che lavorano sui pezzi. Questi lavoratori spesso affrontano condizioni di sicurezza e salute precarie, insieme a salari ingiusti, sottolineando la necessità di riforme significative in questo settore. La protezione dell'ambiente e il sostegno ai lavoratori emergono come le chiavi principali di questa trasformazione epocale.

Negli anni '90 e nei primi anni 2000, il movimento per la moda sostenibile ha influenzato numerosi marchi, concentrando l'attenzione su fibre, tessuti e origine dei materiali utilizzati. Questo ha stimolato un'ampia adozione di pratiche sostenibili nell'industrie spingendo verso una trasformazione più ampia e responsabile. L'evoluzione del movimento ha agevolato un'agenda di ricerca focalizzata su efficienze delle risorse, pratiche aziendali e ridefinizione del sistema moda in modo innovativo. Nel 2019, la fondazione dell'Union of Concerned



Researchers in Fashion ha supportato ricerche coordinate per affrontare le sfide della perdita di biodiversità e dei cambiamenti climatici.<sup>48</sup>

## 2.1 Le principali sfide di sostenibilità nel settore tessile e della moda

L'industria della moda costituisce attualmente un colosso globale di notevole importanza, con un mercato valutato oltre i 1,3 trilioni di euro e che coinvolge più di 290 milioni di persone in tutto il mondo<sup>49</sup>. Questo settore è estremamente competitivo evidenziando la presenza di gruppi che detengono marchi ampiamente riconosciuti a livello globale. Mentre 30-40 anni fa era dominato da piccole e medie imprese, nel corso degli anni molte di esse hanno ceduto la proprietà a grandi gruppi, come Kering, LVMH, H&M, Inditex, e così via, che attualmente ricoprono una posizione predominante in questo mercato.

McKinsey nel rapporto State of Fashion 2017 afferma: “La moda è una delle industrie più importanti del mondo, che guida una parte significativa dell'economia globale. È una delle industrie chiave per la creazione di valore per l'economia mondiale e se fosse classificata insieme al PIL dei singoli paesi, l'industria globale della moda rappresenterebbe la settima economia più grande del mondo”<sup>50</sup>.

L'industria globale produce da 100 a 150 miliardi di capi di abbigliamento all'anno e i consumatori di moda acquistano oltre 80 miliardi di nuovi indumenti ogni anno. Nel particolare si tratta di oltre il 400% in più rispetto a quello che veniva consumato due decenni fa<sup>51</sup>.

Sulla base di una ricerca condotta, da luglio a settembre 2021, intervistando 90 persone in tutto il mondo è emerso che il guardaroba medio di ogni persona è composto da circa 150 capi e nonostante le persone possiedano grandi quantità di articoli di moda, non ne utilizzano

---

<sup>48</sup> Dal Passato al Futuro: La Storia della Moda Sostenibile in <https://oscalito.it/it/blogs/sostenibilita/dal-passato-al-futuro-la-storia-della-moda-sostenibile>

<sup>49</sup> Silvia Ricci (2023); Sulla plastica progressi troppo lenti. Il report della Ellen MacArthur Foundation in <https://economiecircolare.com/plastica-progressi-lenti-ellen-macarthur-foundation-global-commitment>

<sup>50</sup> McKinsey&Company; State of Fashion report archive 2017-2023 in <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion-archive>

<sup>51</sup> Remy N.; Speelman E.; Swartz S. (Ottobre 2016); "Style that's sustainable: A new fast-fashion formula" in <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula>

circa il 50% e preferiscono acquistare abbigliamento nuovo<sup>52</sup>. L'industria della moda, quindi, rappresenta una delle più grandi industrie al mondo, la quarta più grande in Europa dopo l'edilizia, l'alimentazione e i trasporti, ma basti solo pensare alle cifre sopracitate per intuire che allo stesso tempo si identifica come uno dei settori più inquinanti a livello globale, evidenziando impatti significativi in termini di emissioni di carbonio, consumo e sfruttamento. Nel 2020, il settore tessile si è classificato come la terza causa principale di degrado delle risorse idriche e dell'uso del suolo. In media per soddisfare le esigenze dell'abbigliamento e calzature di ogni cittadino dell'UE, sono stati utilizzati nove metri cubi di acqua, 400 metri quadrati di terreno e 391 chilogrammi di materie prime.

Nel contesto dell'inquinamento idrico, l'ONU<sup>53</sup> stima che il settore tessile utilizzi circa 93 miliardi di litri all'anno, contribuendo al 20% dell'inquinamento globale dell'acqua potabile, principalmente a causa dei processi a cui i prodotti vanno incontro come per esempio la tintura e finitura. Basti pensare che per produrre una singola camicia di cotone sono necessari circa 3.000 litri di acqua e per produrre una t-shirt ne servono circa 2.700<sup>54</sup>.

Inoltre, il lavaggio di indumenti sintetici è responsabile del rilascio di 0,5 milioni di tonnellate di microfibre nei mari ogni anno, costituendo il 35% delle microplastiche primarie nell'ambiente. Un singolo lavaggio di abbigliamento in poliestere può liberare fino a 700.000 fibre di microplastica che vengono rilasciate principalmente durante i primi lavaggi<sup>55</sup>. La produzione in poliestere è quasi triplicata rispetto agli inizi del 2000, arrivando a 65 milioni di tonnellate ogni anno, portando all'accumulo di oltre 14 milioni di tonnellate di microplastiche sul fondo degli oceani creando un impatto devastante anche sulla salute delle persone locali, degli animali e degli ecosistemi nelle vicinanze delle fabbriche di produzione di abbigliamento. L'industria della moda è anche responsabile del 10 % delle emissioni globali di carbonio, superando la combinazione delle emissioni derivanti da tutti i voli internazionali e del trasporto marittimo<sup>56</sup>. Secondo l'Agenzia Europea dell'Ambiente, gli acquisti di prodotti tessili nell'UE

---

<sup>52</sup> CapsuleWardrobeData in <https://capsulewardrobedata.com/what-is-a-capsule-wardrobe>

<sup>53</sup> Sito Web ONU in <https://unric.org/it/>

<sup>54</sup> Agenda 2030 Global Compact ONU (22 Marzo 2023) in <https://www.onuitalia.com/2023/03/22/acqua-17/>

<sup>55</sup> Sistema Nazionale per la Protezione dell'Ambiente in <https://www.snpambiente.it/snpa/microplastiche-linquinamento-proviene-anche-dai-tessuti-tessili/>

<sup>56</sup> L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente (2020) in <https://www.europarl.europa.eu>

nel 2020 hanno prodotto circa 270kg di emissioni di CO2 per persona. Questo implica che i consumi tessili nell'UE hanno generato un totale di 121 milioni di tonnellate di emissioni gas serra e si prevede un aumento del 60% nei prossimi 10 anni. Tale impatto ambientale sottolinea la necessità di affrontare le sfide legate alla sostenibilità nell'industria della moda. Anche nel contesto delle abitudini di smaltimento degli abiti, si è assistito negli ultimi anni a un cambiamento significativo: molti indumenti vengono buttati e non più donati.

Tra il 2000 e il 2025 la produzione di abbigliamento è raddoppiata, mentre l'utilizzo ne è diminuito del 36% riducendo così il ciclo di vita dei prodotti tessili. In Europa ogni cittadino consuma circa 26kg di prodotti tessili all'anno, smaltendone circa 11 kg. La maggior parte degli indumenti usati, se non esportati al di fuori dell'UE, finiscono per essere inceneriti o in discarica: si tratta di circa l'85% dei capi<sup>57</sup>. La crescita della moda veloce (Fast Fashion), accelerata dai social media e dalla diffusione rapida delle tendenze, ha contribuito a questo aumento dei consumi. Per affrontare questa problematica si stanno adottando nuove strategie, tra cui l'adozione dei modelli di business per il noleggio dell'abbigliamento, la progettazione di prodotti orientati al riutilizzo o al riciclo (moda circolare), la sensibilizzazione dei consumatori a optare per capi di migliore qualità e a ridurre gli acquisti al fine di indirizzare il comportamento dei consumatori verso opzioni più sostenibili nel complesso<sup>58</sup>.

Lo sfruttamento del suolo nell'industria tessile è un tema quindi evidente e lo si può notare anche nelle piantagioni di cotone e nell'allevamento del bestiame per ottenere pellame, portando ad una significativa perdita di biodiversità. Parallelamente, il settore mostra una forte dipendenza dalle fonti fossili di energia e dell'impiego eccessivo di manodopera sfruttata. Questi aspetti sottolineano l'impatto dell'industria tessile sulla salute del suolo e sulla diversità biologica, oltre alla sua rilevante impronta ambientale e alla necessità di esaminare soluzioni più sostenibili<sup>59</sup>. A tal proposito si individuano cinque principali sfide da affrontare per rendere questo settore più sostenibile:

---

<sup>57</sup> L'impatto ambientale della produzione tessile (28 giugno 2023) in <https://amblav.it/limpatto-ambientale-della-produzione-tessile/>

<sup>58</sup> L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente (29 dicembre 2020) in <https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20201208STO93327/l-impacco-della-produzione-e-dei-rifiuti-tessili-sull-ambiente-infografica>

<sup>59</sup> Tendenze del Design d'Interni: I Colori e gli Stili più In voga nel 2024 (16 febbraio 2024) in <https://www.informazioneambiente.it/tendenze-del-design-dinterni-i-colori-e-gli-stili-piu-in-voga-nel-2024/>

1. Per promuovere l'impatto ambientale positivo è fondamentale incorporare aspetti di economia circolare. Questo significa puntare su prodotti e su capi più duraturi o che utilizzano come materia prima materiale riciclato. Le fasi del ciclo di vita del prodotto, dalla materia prima al suo smaltimento, richiedono un'analisi approfondita dell'impatto ambientale tramite metodologie come, per esempio, la LCA (Life Cycle Assessment)<sup>60</sup>. Questo approccio circolare è sempre più integrato nelle politiche di sviluppo istituzionale, a livello regionale, nazionale e comunitario, definendo le linee strategiche comuni che influenzano le imprese. Un esempio di eccellenza nel settore della moda è il "Progetto Quid"<sup>61</sup>, un'impresa sociale che, tramite l'upcycling, trasforma gli eccedenti di produzione in tessuti e capi di alta qualità, etici, sostenibili e disponibili in edizione limitata, contribuendo così a ridurre i rifiuti.
2. Per promuovere la sostenibilità è importante anche favorire la produzione, la distribuzione e la vendita di materiali naturali a discapito di quelli sintetici. I tessuti naturali, come lino, canapa e seta, sono generalmente a basso impatto ambientale, mentre materiali sintetici, derivanti dal petrolio, come nylon e poliestere, presentano un impatto ambientale significativamente maggiore durante l'uso, il lavaggio (con la liberazione di microplastiche) e il processo di degradazione a fine vita, generando composti inquinanti.
3. È essenziale mitigare anche gli impatti ambientali in tutte le fasi del ciclo di vita del prodotto e nei processi aziendali. Aspetti come la prevenzione del danno ambientale, la riduzione dell'inquinamento, la salvaguardia della biodiversità, degli habitat naturali e la conservazione delle risorse dovrebbero esistere in ogni fase del ciclo di vita del prodotto, ma purtroppo spesso rimangono implementati solo in modo limitato. Alcune aziende adottano, infatti, la sostenibilità ambientale solo nella misura necessaria per posizionarsi sul mercato come "sostenibili" senza integrarla appieno in ogni aspetto del loro operato (Casali, 2021).
4. È fondamentale anche valorizzare la moda nazionale, le tradizioni locali, l'artigianato italiano a discapito della moda "low cost" di bassa qualità. I materiali impiegati per la

---

<sup>60</sup> Il Life Cycle Assessment (LCA) è una metodologia analitica e sistematica che valuta l'impronta ambientale di un prodotto o di un servizio, lungo il suo intero ciclo di vita in <https://www.reteclima.it/lca-life-cycle-assessment-analisi-del-ciclo-di-vita/>

<sup>61</sup> Sito Web Progetto Squid in <https://www.progettoquid.com>

moda sostenibile seguono rigorosi standard, rispettando, sia le persone coinvolte nella produzione, sia l'ambiente. I lavoratori ricevono un salario equo, proporzionato all'attività e alle ore lavorate, questo modello di produzione è sostenuto da consumatori consapevoli, orientati alla sostenibilità e disposti a pagare un prezzo più alto per prodotti di moda etici. Al contrario, i capi del Fast Fashion potrebbero sembrare più convenienti per il consumatore, ma il loro "vero costo" impatta decisamente in modo negativo sull'ambiente, sulle persone e sul nostro pianeta nel lungo termine.

5. Infine, la trasparenza, la coerenza e la responsabilità sono alla base per un sistema di moda definito responsabile. Questo implica la necessità di trasparenza nella comunicazione aziendale e nella gestione dei dati lungo l'intera catena di produzione. I consumatori attuali sono sempre più propensi a sostenere brand che incorporano valori di trasparenza ed equità anche pagando un sovrapprezzo. Tuttavia, molte aziende affrontano ancora sfide significative nel bilanciare la divulgazione delle informazioni per motivi legate ad esigenze di privacy, riservatezza e la protezione di segreti commerciali (Casali, 2021).

L'industria della moda viene criticata e continua ad essere criticata per la sua limitata assunzione di responsabilità riguardo questioni ambientali, come il cambiamento climatico e il consumo eccessivo di risorse naturali, legate alle sue pratiche di produzione e marketing. La sostenibilità è al centro del dibattito, ma resta pur sempre una questione delicata poiché spesso coinvolge la produzione di capi in paesi a basso costo con normative ambientali deboli. Infatti, oltre alle questioni ambientali anche gli effetti sociali all'interno del settore moda sono drammatici. Gli impatti sociali nel settore tessile nei paesi in via di sviluppo spesso includono bassi salari, lunghe ore di lavoro, lavori minorile e condizioni di schiavitù. Fino agli anni '70 le aziende di moda si limitavano a una sostenibilità di facciata tramite iniziative di green marketing. Solo dagli anni '90 la sensibilità verso questioni sociali è diventata un valore concreto per le imprese, coinvolgendo l'attenzione al territorio, la tutela ambientale, la valorizzazione delle risorse umane e la sicurezza sul lavoro. La sostenibilità, in senso più ampio e strategico, implica la ricerca del benessere, una migliore qualità della vita e una responsabilità verso la collettività<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> Le voci inascoltate della moda di lusso (2022); The Green Side of Pink in <https://www.thegreensideofpink.com/style/moda/2022/le-voci-inascoltate-della-moda-di-lusso/>

Nonostante la crescente pressione sull'industria della moda per adottare strategie ambientali e sociali, emerge chiaramente che la responsabilità sociale d'impresa è ancora trascurata. Affrontare gli aspetti negativi del ciclo di vita dei prodotti, come la crescente scarsità di energia, acqua e l'aumento dei costi correlati, insieme al problema dei rifiuti è essenziale.

Le imprese sono spinte a cambiare comportamento per proteggere la reputazione, ridurre la pressione degli stakeholder, creare nuovi mercati e ottenere un vantaggio competitivo. Si evidenziano crescenti problematiche legate al consumismo, questo dovuto al fatto che i consumatori dimostrano scarso interesse per l'acquisto di vestiti ecologici, spinti dalla mancanza di attrattività nel design e nella consistenza di questi indumenti. Per promuovere comportamenti più positivi, gli stilisti devono aggiungere valori ai modelli eco-friendly senza compromettere lo stile e l'identità del marchio, specialmente per i consumatori che vedono l'abbigliamento come un mezzo di distinzione, status symbol o espressione di posizione sociale. L'educazione e la sensibilizzazione giocano quindi un ruolo cruciale nell'accrescere l'attenzione dei consumatori verso la sostenibilità. L'utilizzo efficace di marketing e social media emerge come una strategia chiave poiché la comunicazione sulla responsabilità sociale richiede un approccio rinnovato; per questo le aziende di moda devono personalizzare anche i loro approcci di marketing sia a livello nazionale che globale al fine di aumentare la consapevolezza dei consumatori su prodotti sostenibili<sup>63</sup>.

## 2.2 Le principali iniziative di sostenibilità nel settore moda

L'Unione Europea ha avviato la regolamentazione della moda verso la sostenibilità, ma l'implementazione delle Direttive è stata lenta in termini di attuazione e nonostante siano state emanate differenti norme, l'adozione di leggi più rigide ed obbligatorie rimane ancora in corso. Per troppo tempo, infatti, l'industria della moda ha evitato il principio del "chi inquina paga", norma stabilita dalla direttiva 2004/35/CE sulla responsabilità ambientale in tema di prevenzione e riparazione del danno ambientale, dove viene delineato che, se un'azienda provoca un danno ambientale, ne è responsabile e deve sostenere tutti i costi relativi.

---

<sup>63</sup> Thorisdottir S.; Johannsdottir L. (2020); Corporate Social Responsibility Influencing Sustainability within the Fashion Industry; Systematic Review Theory; Vol 1. Pag 2- 7

L'imperativo di un cambiamento è diventato ormai evidente e gli impegni dell'Unione Europea sono intrinsecamente diventati una priorità.

### 2.2.1 Le direttive europee

Il settore tessile e dell'abbigliamento viene disciplinato dal Regolamento UE n.1007/2011 che definisce le norme riguardanti “le denominazioni delle fibre tessili, le modalità di etichettatura dei prodotti tessili, nonché le menzioni figuranti su etichette, i contrassegni ed i documenti che accompagnano i prodotti tessili nei vari cicli di produzione, trasformazione e distribuzione”<sup>64</sup>. Inoltre, il regolamento stabilisce criteri per la determinazione della composizione fibrosa dei prodotti tessili attraverso analisi quantitative delle miscele di fibre tessili binarie e ternarie.

L'etichettatura dei prodotti tessili svolge un ruolo chiave per consentire ai consumatori di fare scelte informate, fornendo trasparenza sulle pratiche produttive dell'azienda e agevolando gli scambi commerciali attraverso l'applicazione uniforme delle regole europee. La specifica indicazione in etichetta della composizione fibrosa risponde all'esigenza di trasmettere in modo chiaro le caratteristiche del prodotto ai consumatori, ma secondo tale regolamento non vengono resi obbligatori altri dettagli, come per esempio le taglie, le istruzioni per la cura o il paese di origine. Comunque, informazioni aggiuntive possono essere richieste da altre normative e gli operatori economici sono liberi di fornire volontariamente informazioni non obbligatorie, a condizione che siano accurate e non fuorvianti per i consumatori.

Oltre al regolamento UE 1007/2011, i prodotti tessili devono aderire alla disposizione della legislazione generale dell'UE sui beni di consumo. Ciò include la Direttiva sulla sicurezza generale dei prodotti (direttiva 2001/95/CE), che stabilisce i requisiti generali di sicurezza per tutti i prodotti destinati ai consumatori sul mercato e il Regolamento Reach (reg. UE n. 1907/2006, entrato in vigore nel giugno 2007) che si occupa della registrazione, valutazione, autorizzazione e restrizione delle sostanze chimiche, influenzando la produzione di tessuti e

---

<sup>64</sup> Regolamento UE n.1007/2011 in <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011R1007&from=IT>

materiali utilizzati nell'industria della moda<sup>65</sup>. Si mira quindi ad assicurare un maggiore livello di protezione della salute umana e dell'ambiente dai rischi che possono derivare dalle sostanze chimiche, aumentando al contempo la competitività dell'industria chimica dell'UE. Questo Regolamento europeo è costituito da oltre 140 articoli e stabilisce importanti traguardi:

- Protegge la salute umana e l'ambiente migliorando la comprensione dei rischi derivanti dall'uso dei prodotti chimici.
- Richiede l'adozione di metodi alternativi ai test delle sostanze chimiche, che normalmente vengono eseguiti su animali.
- Favorisce l'innovazione nel settore e aumenta la competitività delle industrie chimiche europee.

Nel contesto della moda sostenibile il Regolamento Reach assume un ruolo fondamentale in tutte le fasi di lavorazione dei prodotti, le quali coinvolgono per lo più processi chimici, soprattutto nelle fasi iniziali, ma anche nelle fasi finali della produzione: come la tintura dei tessuti, i lavaggi industriali ed le grafiche stampate.

Tra le disposizioni che i prodotti tessili devono rispettare viene incluso anche il Regolamento sui biocidi (Regolamento UE n. 528/2012) e il Regolamento UE n. 850/2004 relativo agli inquinanti organici persistenti.

Un'altra importante regolamentazione è la Direttiva 2009/125/CE del 2009 che fornisce un quadro per la progettazione eco-compatibile nei prodotti tessili<sup>66</sup>. Nel 2021, le misure eco-compatibili hanno generato un risparmio di 120 miliardi di euro sui costi energetici per i consumatori dell'UE. Ora, con il nuovo regolamento ESPR (Ecodesign for Sustainable Products Regulation) si mira ad estendere l'ambito di applicazione per migliorare la circolarità e la sostenibilità di quasi tutte le categorie di prodotti fisici. Questo regolamento fa parte della strategia dell'UE per i prodotti tessili sostenibili, è stato proposto il 30 marzo 2022 e potrebbe

---

<sup>65</sup> Regolamento Reach in <https://www.mase.gov.it/pagina/il-regolamento-reach#:~:text=Il%20regolamento%20REACH%2C%20costituito%20da,di%20alcune%20sostanze%20considerate%20prioritarie>

<sup>66</sup> DIRETTIVA 2009/125/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO (21 ottobre 2009) in <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009L0125>



portare a un risparmio di energia primaria di 132 milioni di tonnellate equivalenti di petrolio entro il 2030<sup>67</sup>.

L'ESPR prevede l'implementazione di un "passaporto digitale del prodotto", che oltre a stabilire requisiti di produzione, costituisce un quadro per definire gli standard relativi alle informazioni sulla sostenibilità ambientale dei prodotti. Queste informazioni, specifiche per ciascun prodotto, comprendono dettagli sul consumo energetico, contenuto riciclato, presenza di sostanze inquinanti, durata, disponibilità di parti di ricambio e riciclabilità.

L'implementazione di passaporti digitali per prodotto diventerà gradualmente lo standard per tutti i prodotti europei e consentiranno l'etichettatura, l'identificazione e il collegamento dei prodotti ai dati relativi alla loro circolarità e sostenibilità<sup>68</sup>. Inoltre, consentirà ai consumatori di fare scelte più informate, migliorando la trasparenza, ma aiuterà anche le autorità nazionali nell'applicazione delle normative. Le imprese lungo la catena del valore trarranno vantaggio da questo sistema, contribuendo a migliorare le prestazioni ambientali, estendendo la durata dei prodotti, incrementando l'efficienza e l'utilizzo di materie prime secondarie. Ciò si tradurrà in una riduzione del fabbisogno di risorse naturali, risparmi sui costi e una minore dipendenza strategica. Questo approccio agevolerà anche il monitoraggio delle sostanze tossiche durante l'intero ciclo di vita dei prodotti, in conformità con gli impegni della strategia di sostenibilità per le sostanze chimiche, contribuirà al raggiungimento all'obiettivo dell'UE di un inquinamento zero.

Il Regolamento proposto impone anche alle aziende di divulgare pubblicamente la distribuzione dei prodotti invenduti. L'approvazione della proposta richiede un accordo tra il Consiglio e il Parlamento europeo, prevedibilmente con l'introduzione di norme specifiche per il settore tessile entro il 2025. La portata dell'ESPR coinvolgerà la maggior parte dei produttori, importatori e rivenditori dell'Unione Europea, soprattutto nel campo della moda e del tessile. Sebbene i requisiti di progettazione eco-compatibile siano uniformi in tutta l'UE le sanzioni saranno stabilite a livello nazionale, rendendo difficile prevedere le differenze di efficacia tra i Paesi. I dettagli sui requisiti specifici dei prodotti saranno definiti nella legislazione secondaria

---

<sup>67</sup> Ecodesign for Sustainable Products Regulation in [https://commission.europa.eu/energy-climate-change-environment/standards-tools-and-labels/products-labelling-rules-and-requirements/sustainable-products/ecodesign-sustainable-products-regulation\\_en](https://commission.europa.eu/energy-climate-change-environment/standards-tools-and-labels/products-labelling-rules-and-requirements/sustainable-products/ecodesign-sustainable-products-regulation_en)

<sup>68</sup> Rachel Douglass (31 agosto 2023); Cosa bisogna sapere sull'imminente Passaporto digitale dei prodotti dell'Ue; Fashion United in <https://fashionunited.it/news/moda>

sviluppata successivamente all'entrata in vigore; tuttavia, i prodotti non conformi a tali requisiti non potranno essere commercializzati in nessun modo nell'UE suggerendo così un impatto significativo sulla progettazione e produzione di indumenti.

Altro importante tema è quello dell'inquinamento dovuto alle microplastiche ormai diffuso in natura, in particolare nell'ambiente marino. Rappresenta, infatti, un problema crescente con i prodotti tessili sintetici sempre più diffusi, rappresentati principalmente dal poliestere. Circa il 60% delle fibre utilizzate nell'abbigliamento è sintetico, con un aumento continuo. La Commissione Europea ha proposto una bozza per limitare le microplastiche nell'industria della moda, vietando l'uso intenzionale, focalizzandosi su progettazione, processi di produzione, prelavaggio industriale, etichettatura e promozione di materiali innovativi.

La Direttiva sugli imballaggi (94/62/CE)<sup>69</sup> mira, invece, a mitigare l'impatto ambientale dei rifiuti di imballaggio imponendo agli stati membri l'adozione di misure per la riduzione, il riutilizzo e il riciclaggio di tali rifiuti con obiettivi specifici per i vari materiali. Attualmente la Commissione Europea sta lavorando per presentare un regolamento dell'UE che aggiorni questa direttiva, tenendo conto delle evoluzioni e delle esigenze attuali in materia di gestione sostenibile degli imballaggi.

Altrettanto rilevante è la normativa sulla gestione dei rifiuti, inizialmente delineata dalla Direttiva 2008/98/CE concernente i rifiuti tessili e poi recentemente potenziata dalla Direttiva UE 2018/851. Queste normative, in particolare l'ultima, rafforzano le norme di prevenzione dei rifiuti e stabiliscono obiettivi chiari per il loro riciclaggio, inclusa la raccolta differenziata dei materiali tessili entro il 2025. L'Italia con il Decreto legislativo n.116/2020 ha anticipato di tre anni l'implementazione di queste direttive rendendo obbligatoria la raccolta differenziata dei rifiuti tessili dal primo gennaio 2022<sup>70</sup>.

Negli ultimi anni diverse sono state le proposte da parte della Commissione Europea al fine di rappresentare la tutela dei diritti umani e di ridurre l'inquinamento e la perdita di biodiversità. A marzo 2022, la Commissione Europea ha proposto anche una revisione delle direttive riguardanti le pratiche commerciali scorrette, mirando a regolamentare in modo più efficace le affermazioni delle aziende nei confronti dei clienti, focalizzandosi in particolare sul

---

<sup>69</sup> DIRETTIVA 94/62/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 20 dicembre 1994 in <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:31994L0062>

<sup>70</sup> Gazzetta ufficiale DECRETO LEGISLATIVO 3 settembre 2020, n. 116 in <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/09/11/20G00135/sg>

fenomeno del greenwashing. Secondo la proposta, le aziende non potranno più utilizzare termini come “eco-friendly”, “green” o “eco” sui loro prodotti o imballaggi senza una certificazione o un riconoscimento da parte di un’ autorità pubblica. Questa misura coinvolgerà tutti i venditori di beni di consumo compresi i prodotti di moda e di bellezza con possibili sanzioni da parte dell’Unione Europea. Si prevede che le regole potrebbero entrare in vigore tra la fine del 2025 o dall’inizio del 2026.

### 2.2.2 Programmi di sostenibilità a livello globale

Si sono diffuse a livello globale campagne di sostenibilità mirate a spingere le aziende del settore verso pratiche più sostenibili. Queste pratiche abbracciano l’intero ciclo di vita del prodotto, iniziando dalla produzione delle materie prime, passando per la progettazione e arrivando alla fornitura finale del prodotto.

Due campagne globali di rilievo sono il “Global Fashion Commitment” della Global Fashion Agenda<sup>71</sup> e il “Piano d’azione per la produzione di abbigliamento sostenibile”<sup>72</sup> introdotto dal programma rifiuti e risorse (WRAP).

Nel 2009, il Copenhagen Fashion Summit ha introdotto per la prima volta un programma di sostenibilità per l’industria della moda, presentando una guida dedicata alla sostenibilità rivolta ai CEO delle varie aziende del settore<sup>73</sup>. Il “Global Fashion Commitment” è il principale forum internazionale per la sostenibilità nella moda e riunisce annualmente i principali stakeholder dell’ecosistema e dei settori paralleli per promuovere azioni tangibili sulla sostenibilità sociale e ambientale. Viene presentato dalla Global Fashion Agenda (GFA)<sup>74</sup> ossia un’organizzazione senza scopo di lucro che nasce in collaborazione con rinnovati brand, delineando otto azioni prioritarie per promuovere la sostenibilità:

---

<sup>71</sup> 2020 Circular Fashion System Commitment - Final Report; (20 agosto 2021); in <https://www.oneplanetnetwork.org/knowledge-centre/resources/2020-circular-fashion-system-commitment-final-report>

<sup>72</sup> Come rendere più sostenibili il consumo e la produzione di prodotti tessili (23 agosto 2023) in <https://www.eea.europa.eu/it/articles/come-rendere-piu-sostenibili-il>

<sup>73</sup> Copenhagen Fashion Summit 2009 in <https://globalfashionsummit.com/video/copenhagen-fashion-summit/>

<sup>74</sup> Sito Web Global Fashion Agenda in <https://globalfashionagenda.org>

- tracciabilità della filiera;
- risparmio di acqua;
- energia e prodotti chimici;
- sicurezza dei lavoratori;
- impiego di materiali sostenibili;
- adozione di un sistema moda circolare;
- implementazione di sistemi salariali migliori;
- adozione della rivoluzione digitale.

L'obiettivo della Fashion Agenda è di incoraggiare i leader della moda a guidare i loro team di sviluppo prodotto e di design verso la creazione di prodotti durevoli, favorendo il disassemblaggio delle fibre e la produzione di capi riciclabili, mentre i rivenditori sono incentivati a incrementare la presenza di collezioni di capi usati. Le principali aziende sono incoraggiate a collaborare con i governi per sviluppare sistemi circolari efficienti e a investire in tecnologie innovative per trasformare gli scarti tessile in fibre di alta qualità.

In questo panorama, i consumatori appartenenti alla generazione millennial manifestano il desiderio di avere i loro brand di moda preferiti impegnati con azione concrete a favore dell'ecosistema<sup>75</sup>. La chiave di questa inclinazione risiede nella trasparenza e autenticità. I Millennials si aspettano anche che i marchi che acquistano riflettano i loro valori. Le nuove generazioni sono più attente al sociale e all'ambiente; quindi, hanno maggiori aspettative nei confronti dei marchi di moda per essere più sostenibili ed etici nei loro processi produttivi. Ciò implica una lezione importante per i vari brand che vogliono attrarre e trattenere questo segmento di mercato: i marchi devono evolvere verso nuovi modelli di business basati su una moda etica, sostenibile e circolare. Il tema dell'ultima edizione 2023 della Global Fashion Agenda è stata "Ambition to Action" appunto con l'obiettivo di illustrare insegnamenti tangibili e raccomandazioni concrete che possano aiutare a guidare l'implementazione a casi di studio basati su oltre un decennio di linee guida e risultati del Summit<sup>76</sup>.

---

<sup>75</sup> Greta Ubbiali (18 Novembre 2019 ); L'ascesa dei consumatori consapevoli: cosa vogliono i giovani dalla moda? in <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2019/11/18/giovani-moda/>

<sup>76</sup> Introducing Global Fashion Summit: Copenhagen Edition 2023. (9 febbraio 2023) in <https://globalfashionagenda.org/news-article/global-fashion-summit-copenhagen-2023/>

In secondo luogo, il piano d'azione per l'abbigliamento sostenibile (Sustainable Clothing Action Plan – SCAP) è il risultato di una collaborazione tra gruppi di interesse nel settore tessile e moda. Sviluppato in Inghilterra, con la partecipazione di 300 distributori e marchi della moda, ha avviato diverse iniziative significanti. Tra queste, il lancio di un piano di restituzione dell'abbigliamento usato nei negozi, il divieto dell'uso di fibre tessili provenienti da Paesi che impiegano manodopera infantile, implementazione di un'etichetta che mostra le emissioni di CO2 legate alla produzione e la creazione di catene di negozi specializzati nella vendita di capi usati di alta qualità<sup>77</sup>.

"In nove anni, siamo stati all'avanguardia nell'abbigliamento e nei tessuti sostenibili; fornendo la base di prove e gli strumenti per consentire alle imprese grandi e piccole di mirare, misurare e agire" così inizia il discorso durante l'ultima conferenza del CEO del programma SCAP Marcus Gover<sup>78</sup>. Sebbene per la singola produzione si stiano effettivamente attestando riduzioni nelle emissioni e nell'uso di acqua, i progressi vengono meno nel momento in cui la produzione complessiva anziché diminuire continua ad aumentare. Secondo il rapporto di Wrap<sup>79</sup>, tra il 2019 e il 2022 i dati relativi alle emissioni di anidride carbonica e all'impiego di acqua nel tessile, da parte delle 130 aziende coinvolte nel progetto, sarebbero diminuiti rispettivamente del 12% e 4% per tonnellata: una notizia positiva, se non fosse che il volume complessivo di prodotti tessili realizzati e venduti è aumentato del 13%. Si può affermare quindi che si dovrebbe essere orgogliosi del lavoro svolto nel raggiungimento di questi obiettivi ma permangono sfide da affrontare per ridurre l'impatto ambientale del settore. SCAP ha aperto la strada a nuovi modi di lavorare che stanno ancora portando avanti il cambiamento, tra questi il Textiles Action Network<sup>80</sup> che sta riunendo aziende, governi e cittadini di tutto il mondo in iniziative leader a livello mondiale per trasformare il panorama del settore. Lavorando in modo collaborativo, ma indipendente, le nazioni stabiliscono i propri piani d'azione nazionali, adattati al contesto locale, condividono le migliori pratiche e conoscenze e lavorano per un'ambizione

---

<sup>77</sup> Robyn White (2020); SCAP 2020 textile waste targets missed in <https://www.letsrecycle.com/news/wrap-misses-scap-2020-waste-targets/>

<sup>78</sup> Sustainable Clothing Action Plan 2020 Commitment in <https://wrap.org.uk/taking-action/textiles/initiatives/scap-2020>

<sup>79</sup> Francesca Milano Ferri (13 dicembre 2023); Tra sovrapproduzione e iperconsumismo, una moda sostenibile è davvero possibile? In <https://www.elle.com>

<sup>80</sup> Sito Web Textiles Action Network in <https://pacecircular.org/textiles-action-network>

condivisa ossia quella di creare un'economia circolare per la moda e il tessile. Il Textiles Action Network è in linea con la visione globale della Ellen MacArthur Foundation di un'economia circolare per la moda in cui i prodotti "vengono utilizzati di più, sono fatti per essere fatti di nuovo e sono realizzati con input sicuri e riciclati o rinnovabili"<sup>81</sup>. Vengono utilizzati quindi i principi di un'economia circolare per rimodellare la produzione, il consumo e lo smaltimento dei prodotti tessili, garantendo che:

- vengano venduti più indumenti riutilizzati rispetto a quelli nuovi;
- tutti i vestiti venduti siano progettati e realizzati per essere circolari;
- la materia prima più circolare sia presente nei nuovi capi di abbigliamento rispetto alla materia prima lineare.

Sulla base di una vasta esperienza nella convocazione di accordi internazionali con la Global Fashion Agenda, Dansk Mode & Textiles, dalla Ellen MacArthur Foundation e dal marchio di moda danese GANNI, questo programma vuole mettere l'industria tessile globale sulla traiettoria verso l'azzeramento delle emissioni nette di carbonio fornendo un quadro di riferimento e un modello replicabile all'interno del quale i Paesi possono creare i propri obiettivi nazionali misurabili e piani d'azione, in linea con gli obiettivi riconosciuti a livello internazionale. Anche le certificazioni svolgono un ruolo cruciale nel garantire che prodotti e processi rispettino standard precisi.

### 2.2.3 Certificazioni sostenibili

Negli ultimi anni nel settore tessile e della moda si sono diffuse molte certificazioni volte a favorire standard via via sempre più restringenti e severe dal punto di vista della sostenibilità. Le prime certificazioni nel campo della moda sono emerse negli anni Novanta, originariamente concepite come strumenti per dimostrare la sicurezza chimica dei componenti impiegati nei prodotti. Nel corso del tempo, queste certificazioni hanno evoluto il loro approccio, trasformandosi in strumenti più olistici ed integrati testimoniando gli sforzi delle

---

<sup>81</sup> EllenMacArthurFoudation; What is a circular economy? in <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>

aziende nel perseguire uno standard che garantisca attenzione a tematiche ambientali, sociali, il rispetto dei diritti degli animali e il riciclo delle risorse impiegate.

Tra le certificazioni ambientali ricordiamo la Certificazione FSC (Forest Stewardship Council)<sup>82</sup> che si focalizza sull'acquisto di fibre e tessuti provenienti da coltivazioni di foreste sostenibili. Questo certificato, specifico per il settore forestale e prodotti derivati, attesta che la materia prima nei capi d'abbigliamento proviene da foreste gestite con rispetto per i lavoratori, gli abitanti e il territorio. Garantisce, inoltre, che la deforestazione avvenga in maniera responsabile e nella maggior parte dei casi è seguita da re-innesto degli alberi (Figura 5).



Figura 5: Certificazione FSC. Fonte: Vesti la Natura<sup>83</sup>

La Certificazione OEKO-TEX<sup>84</sup> si concentra sulla tutela dei consumatori, prioritariamente per la loro salute, prevedendo reazioni avverse da capi d'abbigliamento contenenti sostanze tossiche (Figura 6). OEKO-TEX si è successivamente evoluto in più complessi procedure in grado di certificare prodotti chimici, conciari e il sistema impresa. È conosciuta globalmente come “standard 100” ed è la certificazione più diffusa nel settore.



Figura 6: Certificazioni del gruppo Oeko-tex. Fonte Vesti la Natura

<sup>82</sup> Sito Web FSC in <https://it.fsc.org/it-it/certificazioni>

<sup>83</sup> Sito Web Vesti la Natura in <https://www.vestilanatura.it>

<sup>84</sup> Sito Web Oeko-tex in <https://www.oeko-tex.com/en/>

Per quanto riguarda le certificazioni sociali si ricorda la Certificazione SA8000<sup>85</sup> emessa dalla Social Accountability International, che si concentra sulla sostenibilità sociale, certificando le condizioni dei dipendenti all'interno di un'azienda. I criteri di verifica includono lavoro infantile, salute, orari di lavoro, sicurezza, salario e procedure disciplinari, contribuendo a garantire elevati standard di responsabilità sociale<sup>86</sup>.

Nelle pratiche delle imprese sostenibili ricopre un ruolo importante la certificazione Global Organic Textile Standard (GOTS)<sup>87</sup>, che è riconosciuta per la sua ampia copertura nella certificazione della sostenibilità ambientale, sociale e biologica e controlla ogni singolo anello della filiera tessile. Si concentra soprattutto sugli standard di lavorazione delle fibre tessili, verificando criteri ambientali come l'uso di sostanze chimiche, la loro tossicità e biodegradabilità. I criteri sociali seguono standard dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, mentre quelli biologici valutano le singole fibre sostenibili impiegate come cotone biologico, lana, lino ecc. Importante ricordare anche la Organic Content Standard (OCS), ossia una certificazione emessa dall'ente internazionale Textile Exchange (ONG)<sup>88</sup> che garantisce la presenza di fibre naturali derivanti da agricoltura biologica con tracciabilità garantita lungo tutta la supply chain (Figura 7).



Figura 7: Certificazioni GOTS e OCS. Fonte: Vesti la Natura

---

<sup>85</sup> Sito Web SA8000 in <https://www.csqa.it/it-it/certificazioni/sostenibilita/sa-8000>

<sup>86</sup> Certificazioni; Che cos'è la Certificazione Etica SA 8000? In <https://www.gcerti.it/certificazione-sa8000/>

<sup>87</sup> Sito Web GOTS in <https://global-standard.org>

<sup>88</sup> Sito Web OCS in <https://icea.bio/en/certifications/non-food/biological-and-sustainable-textile-products/organic-content-standard/>



La responsabilità della certificazione dell'origine di un materiale proveniente da processi di riciclo è affidata alla Global Recycled Standard (GRS)<sup>89</sup> e alla Recycled Claim Standard (RCS)<sup>90</sup> prodotte da Textile Exchange (Figura 8). La prima è una certificazione estesa, non solo ai prodotti, ma anche alle aziende produttrici che integrano materiali riciclati nelle loro creazioni. Questo certificato verifica che i materiali dichiarati come completamente riciclati siano effettivamente ottenuti da scarti elaborati attraverso processi ecologici, garantendo così la credibilità e l'effettiva sostenibilità del riciclo. La seconda certificazione, invece, verifica la presenza di materiale riciclato nel prodotto finito offerto, almeno pari al 5%, per favorire la crescita di un modello di produzione e consumo sostenibile, affermando la qualità e la performance dei capi.



Figura 8:Certificazioni GRS e RCS. Fonte: Control Union Italia<sup>91</sup>

Per quanto riguarda l'ambito sociale ricordiamo la Certificazione Fair For Life<sup>92</sup>, una certificazione completa nel settore equo-solidale, applicabile a una vasta gamma di materie prime. Questa certificazione abbraccia l'intera catena di produzione, coinvolgendo agricoltori, lavoratori, produttori, commercianti, ecc. Si focalizza sul rispetto dei diritti umani e condizione di lavoro eque, sull'adesione a pratiche agricole sostenibili per la biodiversità e sull'attenuazione dell'impatto locale, promuovendo un approccio etico e sostenibile nell'intera filiera.

---

<sup>89</sup> Sito Web GRS in <https://www.controlunionitalia.com/certificazione-grs-global-recycled-standard/>

<sup>90</sup> Sito Web in RCS in <https://textileexchange.org/recycled-claim-global-recycled-standard/>

<sup>91</sup> Sito Web Fondazione Control Union in <https://www.controlunionitalia.com>

<sup>92</sup> Sito Web Fair for Life in [https://www.fairforlife.org/pmws/indexDOM.php?client\\_id=fairforlife&page\\_id=home](https://www.fairforlife.org/pmws/indexDOM.php?client_id=fairforlife&page_id=home)

La Fair Wear Foundation<sup>93</sup>, invece certifica la lotta alle discriminazioni sul luogo di lavoro, assicura la libertà di associazione a fine sindacali, orari sostenibili e contratti di lavoro che diano certezze ai lavoratori (Figura 9).



Figura 9: Certificazione Fair for life e Fair Wear Foundation. Fonte: Vesti la Natura

Nel settore della moda, si presta particolare attenzione alla salvaguardia del mondo animale, sia quanto riguarda il pellame che per piumato. Questo impegno si estende a tutta la filiera, con l'obiettivo di eliminare l'uso di sostanze tossiche che sono dannose per l'ambiente, oltre che per gli animali. Si ricorda la Certificazione RDS (Responsible Down Standards)<sup>94</sup> e la Certificazione RWS (Responsible Wool Standards<sup>95</sup>). Sono standard dedicati alla tutela degli animali, specificatamente per piume e lana. Queste certificazioni offrono una tracciabilità completa dei prodotti, assicurando il benessere degli animali coinvolte nella produzione di piume e lana contribuendo così a garantire pratiche etiche e responsabili.

Le certificazioni emesse da enti locali o internazionali attestano l'origine e la natura dei materiali utilizzati nell'abbigliamento sostenibile, offrendo ai consumatori la sicurezza di acquistare prodotti conformi agli standard ambientali e sociali. La mancanza di leggi globali, la varietà di prospettive sulla sostenibilità e la sfida nel monitorare le azioni delle aziende hanno reso importante la certificazione. Questa pratica in particolare si è resa necessaria per distinguere le imprese che veramente adottano politiche sostenibili da quelle che utilizzano la sostenibilità al solo fine di comunicazione.

---

<sup>93</sup> Sito Web Fair Wear in <https://www.fairwear.org>

<sup>94</sup> Sito Web RDS in <https://icea.bio/certificazioni/non-food/prodotti-tessili-biologici-e-sostenibili/responsible-down-standard/>

<sup>95</sup> Sito Web RWS in <https://www.controlunionitalia.com/certificazione-rws-responsible-wool-standard/>

## 2.3 Criteri di misurazione della sostenibilità nel settore moda

Precedentemente sono stati illustrati le strategie e gli obblighi imposti dal governo e dalle organizzazioni per il raggiungimento di obiettivi sostenibili; ma come si fanno a misurare e a stimare i miglioramenti effettivi dei processi all'interno del settore moda?

La standardizzazione delle misure e degli strumenti comuni per tutte le imprese può facilitare la valutazione dell'impatto ambientale e consentire confronti significativi. Tuttavia, la complessità deriva dalla diversità delle risorse e delle materie prime, rendendo necessario considerare approcci specifici per minimizzare il conflitto naturale tra le varie componenti della produzione dei capi di abbigliamento. Ad esempio, la produzione di una camicia in poliestere genera il doppio delle emissioni di CO<sub>2</sub> rispetto ad una di cotone, mentre quest'ultima richiede un utilizzo idrico 20 volte superiore.<sup>96</sup> Questa diversità evidenzia la necessità di tener conto approcci specifici per ciascun materiale, complicando la definizione di misure standardizzate. Si può, quindi, affermare che non esiste una risposta esatta e oggettiva per il raggiungimento di un impatto zero nelle risorse, ma per bilanciare l'impatto ambientale è essenziale cercare un equilibrio e valutare strategie che minimizzano il più possibile l'impatto sul nostro pianeta. Per agevolare le imprese in questo percorso, sono stati sviluppati strumenti di misura specifica come per esempio:

- HIGG index, sviluppato dalla "Apparel Sustainable Soalition".
- MADE BY index, sviluppato dalla Made By in partnership con la Brown & Wilmanns Environmental<sup>97</sup>.
- Corporate Fiber and Materials Benchmark (CFMB) sviluppato dal Textile Exchange.

Tali strumenti sono descritti di seguito.

### 2.3.1 HIGG index

L'Higg Index rappresenta un insieme di strumenti di misurazione sviluppati dal Sustainable Apparel Coalition, mirati a valutare gli impatti sociali e ambientali nei settori

---

<sup>96</sup> <https://webthesis.biblio.polito.it/21419/1/tesi.pdf>

<sup>97</sup> Sito Web Made Index in <https://www.madeindex.com>

tessile, dell'abbigliamento e delle calzature<sup>98</sup>. La Sustainable Apparel Coalition è la più grande alleanza internazionale senza scopo di lucro per la produzione tessile sostenibile, viene fondata nel 2011 e include circa 300 marchi globali, produttori, ONG, associazioni e rivenditori che rappresentano circa la metà dell'industria dell'abbigliamento e delle calzature.

L'obiettivo dell'High Index è valutare l'impatto ambientale e sociale di capi di abbigliamento e calzature, considerando diversi parametri di sostenibilità nell'intero ciclo di vita del prodotto e lungo l'intera catena di approvvigionamento.



Figura 10: Higg Index 2.0. Fonte: <https://cascale.org/tools-programs/higg-index-tools>

L'High Index rappresenta un set di parametri interni aziendali progettati per motivare le imprese a potenziare le proprie prestazioni ambientali e sociali<sup>99</sup>. La prima versione 1.0 è stata introdotta nel luglio 2012, seguita dalla versione 2.0 nel dicembre 2013 (Figura 10). Per adottare questo strumento, i brand devono completare un questionario dettagliato con oltre 250 domande che esaminano vari aspetti, tra cui condizioni di lavoro, emissioni, l'utilizzo di risorse idriche ed energetiche. L'High Index si compone di tre strumenti distinti: lo strumento per il prodotto, per la struttura, per il brand.

Con il primo strumento si vogliono comprendere gli impatti ambientali delle diverse scelte produttive durante la progettazione di un prodotto e si basa sull'utilizzo di due indicatori:

<sup>98</sup> Silvia Gambi (3 giugno 2021) ; Cos'è l'High Index, come funziona e perché sta diventando così importante; in <https://www.solomodasostenibile.it/2021/06/03/cose-lhigg-index-come-funziona-e-perche-sta-diventando-cosi-importante/>

<sup>99</sup> Simone Fant (13 ottobre 2022); Greenwashing, l'indice di sostenibilità che promuove le fibre sintetiche per i big del fashion in <https://economiecircolare.com/greenwashing-indice-promuove-fibre-sintetiche/>

- The Higg Materials Sustainability Index (Higg MSI): si tratta del principale strumento nell'industria dell'abbigliamento in quanto valuta con precisione l'impatto ambientale dei materiali. Si assegna un punteggio basato su cinque aspetti ossia il riscaldamento globale, inquinamento idrico, scarsità idrica, consumo di risorse e rilascio di sostanze chimiche. Utilizzando l'Higg MSI Contributor, le aziende possono contribuire e inviare dati sui loro materiali e processi innovativi. Tuttavia, questa misurazione trascura la dimensione sociale, promuovendo una visione di sostenibilità che si limita alla scelta dei materiali, ignorando l'analisi dell'intera catena di produzione dei capi, il suo impatto ambientale e il rispetto dei diritti dei lavoratori<sup>100</sup>. Un approccio che si focalizza solo sulla materia prima risulta particolarmente insufficiente e privo di impegno significativo verso la sostenibilità.
- The Higg Product Module (Higg PM): è uno strumento completo che valuta l'impatto ambientale di un prodotto dall'estrazione delle risorse fino alla fine del suo ciclo di vita. Copre l'intero spettro, incluso gli impatti sulla produzione, la durata del prodotto, identificando i processi chiave che influenzano le prestazioni sostenibili. Con la capacità di evidenziare i punti critici per il miglioramento, l'Higg PM supporta la creazione continua di prodotti quantificando in modo approfondito gli impatti di produzione di materiali<sup>101</sup>.

Gli strumenti di prodotto Higg utilizzano dati di valutazione del ciclo di vita sottoposti a revisione paritaria per quantificare gli impatti ambientali dei materiali (Higg MSI) e dei prodotti (Higg PM) dall'estrazione o dalla produzione di materie prime attraverso la produzione, la finitura e l'assemblaggio riportando anche il contenuto di carbonio biogenico e le metriche di consumo di acqua per un'analisi più completa.

Il secondo strumento è riferito alla struttura con lo scopo di identificare le opportunità per il miglioramento continuo della sostenibilità negli impianti di produzione. Gli indicatori che vengono utilizzati per il raggiungimento di questo obiettivo sono:

- Higg Facility Environmental Module (Higg FEM): è uno strumento trasformativo utilizzato per valutare l'impatto ambientale della produzione dei prodotti negli

---

<sup>100</sup> Sito Web Higg Materials Sustainability Index in <https://howtohigg.org/higg-msi/>

<sup>101</sup> Simon Glover (6 ottobre 2023); Independent Higg tools review unpacked in <https://www.ecotextile.com/2023/10/06/31254/features/independent-higg-tools-review-unpacked.html>

stabilimenti. L'Higg FEM dipinge un quadro chiaro dell'impatto ambientale di una struttura e attraverso questo strumento viene catturata ogni fase del processo di produzione, dall'uso dell'acqua alla gestione dei rifiuti, fino all'uso di sostanze chimiche ed energetiche. Nel particolare utilizza specifici criteri di valutazione tra cui: utilizzo di energia, utilizzo di emissioni CO2, consumo idrico, sistemi di gestione ambientale, gestione e consumo dei rifiuti e uso di prodotti chimici. In questo modo, non solo scopre le aree di miglioramento, ma riduce anche la ridondanza, mitiga i rischi e crea un linguaggio comune per comunicare la sostenibilità agli stakeholder.

- Higg Facility Social and Labor Module (Higg FSLM): promuove condizioni sociali e lavorative sicure ed eque a livello globale per i lavoratori della catena del valore. Le aziende non dovrebbero mirare alla conformità, ma a un cambiamento sistematico a lungo termine che abbia un impatto positivo sulla vita di tutti lungo la catena di approvvigionamento. L'FSLM tiene traccia dei sistemi di gestione, dei controlli operativi, della supervisione e del coinvolgimento dei lavoratori e delle parti interessate. Il sistema di punteggio è progettato per essere universale e migliorare le prestazioni sociali negli impianti di produzione di tutto il mondo. I punti vengono assegnati a domande universali al fine di fornire una rapida visione delle aree di rischio per migliorare le azioni, le decisioni e le pratiche<sup>102</sup>.

L'ultimo strumento riguarda il brand con lo scopo di identificare le opportunità di miglioramento continuo della sostenibilità nelle operazioni aziendali. Higg Brand & Retail Module (Higg BRM) è destinato a marchi e rivenditori di tutte le forme e dimensioni nel settore tessile, dell'abbigliamento e delle calzature. L'Higg BRM è in linea con i quadri normativi pertinenti del settore, come il Material Change Index di Textile Exchange e il programma ZDHC Brands to Zero. In questo modo, i marchi e i rivenditori possono costruire strategie di sostenibilità aziendale coerenti per raggiungere in modo più efficace i loro obiettivi ESG e le esigenze del settore (Figura 11).

---

<sup>102</sup> Facility Tools in <https://cascale.org/tools-programs/higg-index-tools/facility-tools/>

**The Higg BRM assesses sustainability performance across 11 key impact areas within three pillars:**



Figura 11: Higg Brand & Retail Module. Fonte: Sustainable Apparel Coalition

Nel particolare l'Higg BRM mira a stabilire lo standard globale per la trasparenza e ad essere il principale quadro ESG specifico del settore per:

- valutare le performance di sostenibilità aziendale rispetto alle tematiche ESG più rilevanti del settore;
- comprendere le priorità di sostenibilità e confrontare le prestazioni con quelle di aziende simili del settore;
- standardizzare i progressi e la reportistica rispetto ai principali framework e normative, riducendo al contempo l'onere di reporting;
- ottenere un punteggio chiaro, coerente e trasparente che fornisca agli stakeholder interni ed esterni informazioni credibili sugli obiettivi e sui risultati di sostenibilità<sup>103</sup>.

L'Higg Index ha registrato un notevole successo negli ultimi anni, in parte grazie alla presenza costante dello sviluppatore, la Sustainable Apparel Coalition, in manifestazioni globali dove vengono delineati gli obiettivi e le regole per l'industria della moda. La SAC è attivamente coinvolta nei team di lavoro della Comunità Europea, contribuendo alla definizione di normative per il settore abbigliamento e calzature. Questo impegno assicura un costante aggiornamento degli indicatori di sostenibilità, rendendo Higg Index una risorsa preziosa per tutte le imprese che adottano questo strumento, fornendo informazioni all'avanguardia sull'evoluzione delle pratiche sostenibili<sup>104</sup>.

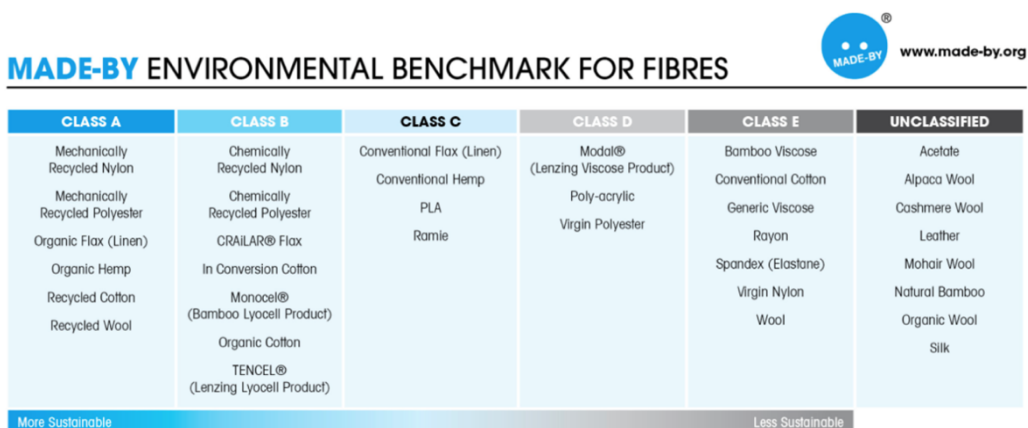
---

<sup>103</sup> Silvia Gambi (3 giugno 2021) ; Cos'è l'Higg Index, come funziona e perché sta diventando così importante; in <https://www.solomodasostenibile.it/2021/06/03/cose-lhigg-index-come-funziona-e-perche-sta-diventando-cosi-importante/>

<sup>104</sup> Higg Index Tools in <https://apparelcoalition.org/tools-programs/higg-index-tools/>

### 2.3.2 MADE BY index

Un altro strumento di rendicontazione diffuso e utilizzato dalle aziende di moda è il MADE BY index, sviluppato dalla Made By in partnership con la Brown & Wilmanns Environmental<sup>105</sup>. Questo benchmark valuta l'impatto ambientale di circa 30 fibre utilizzate nell'industria della moda considerando parametri come emissione di gas serra, impiego di energia, acqua, terra, tossicità ed eco tossicità. Le fibre vengono classificate in base a questi criteri attraverso un sistema di 5 punteggi da A a E (Figura 12).



The image shows the logo for MADE-BY ENVIRONMENTAL BENCHMARK FOR FIBRES, which includes a blue circular icon with three white dots and the text 'MADE-BY' and 'www.made-by.org'. Below the logo is a table with six columns representing different classes of fibres, from Class A (Most Sustainable) to UNCLASSIFIED (Less Sustainable).

CLASS A	CLASS B	CLASS C	CLASS D	CLASS E	UNCLASSIFIED
Mechanically Recycled Nylon	Chemically Recycled Nylon	Conventional Flax (Linen)	Modal® (Lenzing Viscose Product)	Bamboo Viscose	Acetate
Mechanically Recycled Polyester	Chemically Recycled Polyester	Conventional Hemp	Poly-acrylic	Conventional Cotton	Alpaca Wool
Organic Flax (Linen)	CRAILAR® Flax	PLA	Virgin Polyester	Generic Viscose	Cashmere Wool
Organic Hemp	In Conversion Cotton	Ramie		Rayon	Leather
Recycled Cotton	Monocel® (Bamboo Lyocell Product)			Spandex (Elastane)	Mohair Wool
Recycled Wool	Organic Cotton			Virgin Nylon	Natural Bamboo
	TENCEL® (Lenzing Lyocell Product)			Wool	Organic Wool
					Silk
More Sustainable			Less Sustainable		

Figura 12: Made-By; Benchmark for Fibres. Fonte: <https://www.madeindex.com> ,

La categoria A include canapa biologica, cotone riciclato, nylon, poliestere riciclato, lana e lino biologico, mentre le fibre classificate con il grado E sono considerate le meno sostenibili in questa guida tessuti per l'abbigliamento e si suggerisce di evitarle quando possibile optando invece per alternative con punteggi più elevati. Alcuni tipi di fibre sono stati classificate come “non classificati” a causa della mancanza di dati sufficienti al momento della creazione del sistema di classificazione<sup>106</sup>.

Questo indice si tratta quindi di un utile e intuitivo strumento che fornisce rapidamente informazioni cruciali sui tessuti, consentendo ai designer e ai progettisti di effettuare scelte sostenibili prima di procedere con la commercializzazione dei prodotti<sup>107</sup>.

<sup>105</sup> Sito Web Brown & Wilmanns Environmental in <https://www.bw-environmental.com>

<sup>106</sup> MADE-BY ENVIRONMENTAL BENCHMARK FOR FIBRES (23 marzo 2023) in <https://cariki.co.uk/blogs/the-green-road/made-by-environmental-benchmark-for-fibres>

<sup>107</sup> Serena Moro (15 marzo 2021); Sustainable fabrics: which are the best for sale and how to select them; in <https://www.cikis.studio/en/article/sustainable-fabrics-how-to-select-them-for-company>



### 2.3.3 Corporate Fiber and Materials Benchmark (CFMB)

Il criterio di misurazione della sostenibilità è il Corporate Fiber and Materials Benchmark (CFMB) che fornisce un quadro completo che assiste le aziende nelle fasi di misurazione, gestione e integrazione di strategie mirate alla selezione responsabile di fibre e materiali. Rivolgendosi principalmente a dirigenti e investitori, questo indicatore consente di confrontare le performance di sostenibilità dell'impresa con quelle di altre. Offre un'analisi dettagliata dei punti deboli, consentendo alle aziende di personalizzare strategie per migliorare gli aspetti considerati non sufficientemente competitivi anche in relazione ai valori dei concorrenti. In questo modo, il programma diventa uno strumento importante per stimolare l'innovazione sostenibile e per mantenere l'azienda all'avanguardia nel panorama della moda, rispondendo alle crescenti esigenze di sostenibilità e trasparenza nel settore<sup>108</sup>.

## 2.4 Conclusioni

È evidente che ci siano abbastanza strumenti di misurazione per valutare le diverse strategie che un'impresa di moda potrebbe adottare per abbracciare la sostenibilità ambientale e sociale. Strumenti che si configurano in piattaforme avanzate di consulenza e analisi, indicatori di sostenibilità e metodi di valutazione che offrono la capacità di anticipare impatti ambientali che un'azienda genererà in seguito alle proprie decisioni strategiche. In particolare, i vantaggi di utilizzare un indice di misurazione sono numerosi<sup>109</sup>.

Tra questi si possono ricordare:

- un approccio comune alla misurazione e valutazione: i gruppi del settore avranno la possibilità di confrontare le prestazioni delle aziende e delle loro catene di approvvigionamento fornendo un unico standard per misurare e registrare le performance da comunicare ai consumatori;

---

<sup>108</sup> Sito Web Textile Exchange in <https://textileexchange.org/our-story/>

<sup>109</sup> Indici di sostenibilità: breve guida per valutare le prestazioni ESG (10 ottobre 2023) in <https://www.esg360.it/sustainability-management/indici-di-sostenibilita-breve-guida-per-valutare-le-prestazioni-esg/>

- identificazione e guida di miglioramenti: lo standard di misurazione funge da base per la creazione di nuovi report e bilanci di sostenibilità destinati all'opinione pubblica e ai consumatori;
- opportunità di collaborazione proattive: l'utilizzo di indici evidenzia nuove opportunità per migliorare le performance promuovendo una proattiva collaborazione tra gli attori della catena di fornitura.

Tuttavia, rimane comunque importante sottolineare che, nonostante numerosi sforzi per adottare strategie sostenibili, non esiste un approccio che possa garantire un impatto zero.

Secondo il Fashion Transparency Index 2023, che offre un approfondito panorama sulla trasparenza e la sostenibilità nell'industria della moda, si registra una lentezza significativa nei progressi tra i principali marchi e rivenditori del settore<sup>110</sup>. Anche i marchi classificati con punteggi elevati, in questo indice, non forniscono informazioni cruciali riguardanti audit sociali, salari di sussistenza, pratiche di acquisto, sindacalizzazione, equità di genere, volumi di produzione e di rifiuti, circolarità, utilizzo di sostanze chimiche, deforestazione ed emissioni di carbonio lungo la catena di approvvigionamento. La carenza di divulgazione su questi temi critici evidenzia la necessità di un progresso più rapido e di un impegno più profondo da parte dei marchi per migliorare trasparenza e la sostenibilità nell'intera filiera della moda<sup>111</sup>.

Nel settore tessile, il bilancio di sostenibilità viene utilizzato come uno tra gli strumenti di comunicazione della sostenibilità aziendale e come mezzo efficace per interagire con i propri stakeholder, ma non avendo avuto una vera e propria obbligatorietà nell'affrontare queste tematiche rimane, per il momento, complicato stabilire da quante aziende del settore effettivamente venga pubblicato. Con la recente normativa CSRD, però tutto potrà cambiare.

Infatti, la Corporate Sustainability Reporting Directive renderà la rendicontazione di sostenibilità obbligatoria per quasi 50 mila aziende operanti in UE e introdurrà degli standard europei ad hoc per rendicontare. Ad oggi, in Italia, secondo Deloitte, solo il 3% delle aziende di moda integra la sostenibilità nelle strategie di impresa e solo 1 azienda su 10 produce un

---

<sup>110</sup> Fashion Revolution Indetex 2023 in <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>

<sup>111</sup> Francesca Poratelli (3 ottobre 2023) Il Fashion Transparency Index 2023 di Fashion Revolution: quanto è trasparente il settore moda? in <https://www.cikis.studio/it>

bilancio di sostenibilità<sup>112</sup>. La Direttiva dovrebbe incoraggiare un approccio più integrato degli aspetti ambientali, sociali e di governance nelle strategie aziendali rispetto ad un numero più ampio di aziende e l'utilizzo di indicatori quali-quantitativi, ad oggi, fondamentali per la rendicontazione di sostenibilità.

Un'importante novità recente, che contribuirà a rendere maggiormente efficace ed obbligatoria la redazione di un bilancio di sostenibilità, risiede nell'inserimento del settore tessile e dell'abbigliamento tra gli standard settoriali del GRI.

Dopo l'approvazione del progetto da parte del Global Sustainability Standard Board (GSSB)<sup>113</sup>, questa iniziativa mirerà a migliorare la rendicontazione su scala globale, permettendo al settore di affrontare le lacune di una divulgazione non coerente e disomogenea attraverso un GRI Textiles and Apparel Standard. Il GSSB sta inviando candidature a livello mondiale per il gruppo di lavoro sul tessile e l'abbigliamento, coinvolgendo rappresentanti di imprese, investitori, organizzazioni sindacali e società civili. Lo standard sarà poi applicato a tutte le aziende coinvolte nella produzione tessile e dell'abbigliamento promuovendo trasparenza e comparabilità delle informazioni sulla sostenibilità.

Sebbene esistano numerose iniziative aziendali o da parte di organizzazioni volte a incoraggiare pratiche sostenibili, manca una divulgazione coerente e omogenea. Sembra sempre più evidente che, anche per il comparto moda, quello della sostenibilità non è un trend di passaggio, ma il must have di ognuna delle prossime stagioni.

---

<sup>112</sup> Martina Rogato; Il ruolo dell'Europa nella promozione della moda responsabile in <https://outoffashion.connectingcultures.it/il-ruolo-delleuropa-nella-promozione-della-moda-responsabile/>

<sup>113</sup> Global Sustainability Standards Board in <https://www.globalreporting.org/about-gri/governance/global-sustainability-standards-board/>

## TERZO CAPITOLO: ERMENEGILDO ZEGNA GROUP

Gran parte delle aziende tessili italiane, che rappresentano un punto di riferimento per i marchi di moda a livello globale, sono casi emblematici di industrializzato, neologismo che identifica modalità produttive tipicamente italiane, in grado di combinare le più avanzate tecnologie con un'attenzione di tipo artigianale per i dettagli<sup>114</sup>. Si tratta di aziende che sono spesso da tempo impegnate negli obiettivi connessi alla sostenibilità, per rispondere alle esigenze della tracciabilità e della promozione di modelli virtuosi di economia circolare.

Il presente capitolo fornisce la descrizione della storia di un'azienda familiare, dalla sua nascita fino ad arrivare all'espansione multinazionale attuale, quella di Ermenegildo Zegna. Vengono, anche, trattati il valore mondiale del marchio, portatore del Made in Italy, e la visione filantropica del Gruppo, iniziata già con il fondatore. Il capitolo si concluderà con un'analisi approfondita del bilancio di sostenibilità, analizzando l'ultimo report di sostenibilità di Ermenegildo Zegna Group. In quest'ultima parte, nel particolare, si vuole indagare come la Direttiva 2022/2464 riguardante la Corporate Sustainability Reporting Directive viene percepita da un'azienda che da anni mostra attenzione alla disclosure sostenibile.

### 3.1 Storia aziendale del brand del lusso Ermenegildo Zegna

Ermenegildo Zegna, nato a Trivero nel 1892 in un piccolo paese del nord Italia situato a 739 metri sul livello del mare, rappresenta l'emblema dell'imprenditore di un'impresa familiare avviata dal padre Michelangelo, orologiaio di professione. Sin da giovani, Ermenegildo e il fratello Mario furono attratti da questa attività e parteciparono attivamente all'apertura di un laboratorio tessile. L'audace visione di Ermenegildo si materializzò nel 1910 quando fondò il suo Lanificio a Trivero. La sua ambizione era produrre tessuti di altissima qualità per l'abbigliamento maschile, rivoluzionando il settore. Questa visione si tradusse nella selezione e importazione di materie prime dall'Australia e dal Sudamerica, e nell'utilizzo di

---

<sup>114</sup> GPP per un Sistema sostenibile in <https://www.univrmagazine.it/wp-content/uploads/2023/09/DOCUMENTI-PROTOCOLLO-GPP.pdf>

macchinari britannici, sfidando direttamente la Gran Bretagna, una potente concorrente dell'epoca<sup>115</sup>.

Nel 1923, alla scomparsa del padre, i due fratelli ereditarono il Lanificio, concentrando le loro energie sulla ricerca e l'innovazione dei materiali per conquistare il mercato internazionale. Le intuizioni di Ermenegildo, il quale capì l'importanza di ricalibrare la produzione verso l'alta qualità e di sviluppare un marchio distintivo, segnarono una svolta significativa e fin dall'inizio, il marchio fu identificato con il nome di famiglia<sup>116</sup>. Pioniere nel pubblicare e promuovere stoffe, Ermenegildo inserì il proprio nome lungo i bordi dei tessuti, una strategia in seguito adottata da molte altre aziende. Importò nuovi macchinari dall'Inghilterra e selezionò personalmente le fibre più raffinate dalle terre di origine; lane, dall'Australia, alpaca e vicuna dal Perù, cashmere dalla Mongolia, il mohair in Sud Africa.

Durante il primo conflitto mondiale, il giovane Ermenegildo fu chiamato alle armi, ma al suo rientro si dedicò nuovamente alla gestione dell'azienda di famiglia. Verso la fine degli anni '30, l'industria conobbe una crescita significativa, con l'azienda che impegnava oltre mille dipendenti. La pubblicità sui treni che attraversano l'Italia segnò l'inizio delle esportazioni negli Stati Uniti. Nel 1935 monsù Gildo, come affettuosamente chiamato, ricevette l'onorificenza di Cavaliere del Lavoro e ottenne da Vittorio Emanuele III il titolo di conte di Monte Rubello (Figura 13). Tuttavia, l'ombra di una nuova guerra mondiale si abbatté sull'Italia portando cambiamenti nell'azienda. Il fratello Mario abbandonò l'impresa e al suo posto entrarono i figli di Ermenegildo, Aldo e Angelo che presero le redini dell'azienda in un periodo di profondi cambiamenti e sfide.

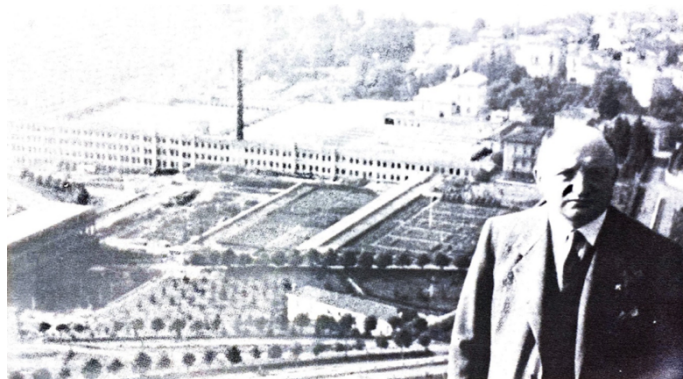


Figura 13: Ermenegildo Zegna di fronte al Lanificio, Trivero, 1942

---

<sup>115</sup> Francesca Vercesi (7 novembre 2018); Zegna, una storia italiana in <https://www.bluerating.com/private/554497/zegna-una-storia-italiana>

<sup>116</sup> Sito Web Ermenegildo Zegna Group, Our road in <https://www.zegnagroup.com/it/our-road/>

Verso la metà degli anni Sessanta, Ermenegildo Zegna lasciò la fabbrica, ritendendo che la strada ormai fosse tracciata. Il timone passò nelle mani di Aldo e Angelo, i quali consolidarono il primato aziendale con un'invenzione all'avanguardia.

Angelo si dedicò immediatamente alla produzione dei prodotti finiti. Nel 1967, inaugurò la IN.CO. a Novara specializzata nella confezione di pantaloni, cappotti e giacche e una fabbrica a Santa Maria La Sala, in provincia di Venezia, nel profondo nord-est. Questo decennio fu caratterizzato dagli "sbarchi" in Spagna, Svizzera e con una breve incursione in Grecia, con una produzione di tessuti che superava 1,5 milioni di metri all'anno, l'azienda trasformò i tessuti in abiti impeccabili. Questa fu una rivoluzione significativa: il Lanificio non era più il fulcro, ma Trivero divenne il luogo dove tessuti di alta qualità venivano trasformati in abiti attraverso il meticoloso lavoro di artigiani con ago, filo e forbice. Gli investimenti si moltiplicarono, gli utili crescevano e il marchio acquisì notorietà. L'abbigliamento divenne sempre più rilevante, rappresentando oltre il 90% del giro di affari, mentre solo una minima parte proveniva dal settore tessile. Nel 1972 prese avvio il prestigioso business degli abiti *Su Misura*, consentendo la realizzazione, in poche settimane, di abiti, giacche, pantaloni, camicie, cravatte e cappotti secondo lo stile e i dettagli personalizzati dai clienti<sup>117</sup>. Questa iniziativa non si svolse nella regione biellese, ma in Svizzera, nel Ticino, precisamente a Stabio e Mendrisio, dove Aldo e Angelo avevano spostato parte della produzione. Durante questo periodo, l'attenzione costante dell'azienda per l'eccedenza qualitativa si traduce nell'istituzione di due prestigiosi premi dedicati alle lane di alta qualità: i Wool Awards nel 1963, un riconoscimento dedicato alle migliori lane dell'Australia, e nel 1970 viene alla luce l'ideazione del Mohair Trophy, un premio dedicato alle migliori lane di mohair provenienti dal Sudafrica<sup>118</sup>. Queste iniziative testimoniano l'impegno di Ermenegildo nella promozione e nel riconoscimento delle materie prima di altissima qualità utilizzate nella produzione dei loro tessuti distintivi.

Inoltre, durante gli anni '80 la filiera Zegna ha sperimentato una significativa espansione attraverso l'inaugurazione dei primi negozi monomarca, un passo importante a Parigi nel 1980, seguito da un'altra apertura a Milano nel 1985. Questi eventi hanno segnato un capitolo

---

<sup>117</sup> Elisa Rossi (07 maggio 2018); Ermenegildo Zegna, storia di un leader dell'eleganza maschile in <https://www.esquire.com>

<sup>118</sup> Ermenegildo Zegna premia i migliori produttori di mohair sudafricano con il 47esimo Mohair Trophy 25 ottobre 2017) in <https://www.ilsole24ore.com>

fondamentale nella storia dell'azienda, consolidando la sua presenza globale e riflettendo l'impegno continuo nel soddisfare le esigenze del mercato con prodotti di eccellenza e su misura.

A partire dalla fine degli anni Novanta, prende forma una strategia ambiziosa basata sulla verticalizzazione, diversificazione e "brand extension", con l'obiettivo di espandere il business degli accessori e arricchire la gamma di prodotti appartenenti allo Stile Zegna. Questa visione si concretizza attraverso una serie di acquisizioni e partnership. Un aspetto cruciale in questo contesto è il controllo, dal 2002, dell'azienda Guida, proprietaria del marchio di pelletteria Longhi.

I siti produttivi di Parma, focalizzati sul capospalla e sull'accessorio da uomo, includendo la produzione di scarpe, cinture e pelletteria sono stati acquisiti tramite appunto il controllo del marchio storico Longhi (Figura 14). Queste mosse strategiche riflettono la costante evoluzione e l'adattamento di Ermenegildo Zegna alle dinamiche di mercato, consolidando ulteriormente la sua posizione nel settore del lusso e degli accessori (Ermenegildo Zegna).



Figura 14.: Reparti interni del Lanificio: controllo tessuti, 1934

Un'altra tappa fondamentale è stata il pionieristico ingresso nei mercati emergenti. Nel 1991, Ermenegildo Zegna ha segnato la storia come il primo marchio di lusso a inaugurare un negozio in Cina, a Pechino. Inoltre, è stato uno tra i primi marchi a operare direttamente in India. Queste iniziative hanno posizionato l'Azienda come uno dei marchi di lusso più riconosciuti e diffusi nella regione Greater China, con il fatturato notevolmente influenzato

dalle prestazioni in questa zona dinamica<sup>119</sup>. Da questo momento in poi, l'azienda ha prosperato evolvendosi in una delle realtà imprenditoriali italiane più rinomate e dinamiche, diffondendo il marchio Made in Italy in tutto il mondo. La storia di Ermenegildo Zegna rappresenta un esempio di straordinario successo imprenditoriale e di eredità familiare nel panorama italiano e internazionale.

La continua ricerca di lane superfini e di tessuti sempre più morbidi e pregiati è stata portata avanti dagli eredi di Ermenegildo ed ancora oggi il gruppo risulta uno dei maggiori acquirenti mondiali di fibre naturali, testimoniando il costante impegno nella produzione di pantaloni e giacche realizzati con materiali di straordinaria qualità e proveniente da luoghi esclusivi in tutto il mondo (Ermenegildo Zegna).

Ogni generazione della famiglia ha assunto l'impegno di consolidare la tradizione avviata da Ermenegildo Zegna. Negli anni Novanta e nei primi Duemila, si assiste all'ingresso della terza generazione alla guida dell'azienda: i nipoti del fondatore, con Gildo nel ruolo di Amministratore delegato, Paolo Zegna come Presidente e Anna Zegna come Presidente della Fondazione Zegna. L'azienda attualmente detiene una posizione di leadership indiscussa nel proprio settore, con una rete di oltre 500 boutique in più di 100 Paesi in tutto il mondo e ancora oggi, perpetua la tradizione avviata sul suo fondatore attenendosi saldamente a tre principi fondamentali:

- Stabilendo obiettivi a lungo termine
- Mantenendo la proprietà in famiglia al fine di garantire continuità
- Tenendo fede ad un saldo impegno etico, sancito da un rigoroso sistema di governance aziendale.

Grazie a questi principi, l'azienda si mantiene fedele alla concezione originaria con cui Ermenegildo Zegna la fondò nel 1910, consentendo al contempo di adattarsi in modo dinamico alle esigenze mutevoli dei clienti contemporanei. Questo approccio equilibrato tra tradizione e innovazione riflette la resilienza e la lungimiranza che sono diventate distintive nella lunga storia di successo di Ermenegildo Zegna.

---

<sup>119</sup> Fashion Network (15 settembre 2021); Ermenegildo Zegna festeggia i suoi vent'anni in Cina in <https://it.fashionnetwork.com/news/ermenegildo-zegna-festeggia-i-suoi-vent-anni-in-cina.201679.html>



## 3.2 La strategia e il profilo organizzativo del Gruppo Ermenegildo Zegna

Il Gruppo Ermenegildo Zegna ha costantemente mantenuto una prospettiva internazionale e attualmente è riconosciuta come leader mondiale nella moda di lusso maschile. La missione, tramandata di generazione in generazione grazie alla visione pionieristica del fondatore, è costantemente orientata a creare bellezza con la massima qualità. Questo è raggiunto attraverso un approccio responsabile che premia ogni fase della produzione. Le collezioni impeccabili, accessori esclusivi e i tessuti pregiati si fondono per preservare un ecosistema unico. Per il gruppo l'innovazione si fonde con l'etica, dando vita a una realtà improntata sulla resilienza e gestita secondo il principio che sottopone l'attività industriale al benessere dell'ambiente. L'obiettivo è creare uno stile di vita in sintonia con i tempi moderni, mantenendo un legame profondo con il mondo naturale (Ermenegildo Zegna).

Con una filiera verticalmente integrata ad un'ampia gamma di attività, il Gruppo si basa su una visione volta all'eccellenza e all'innovazione, promuovendo la bellezza come valore fondamentale. Per il Gruppo Zegna, la bellezza è cruciale nella generazione di nuove idee, nel creare connessioni e dialoghi inediti, e si rileva strumentale nel generare valori condivisi a livello internazionale<sup>120</sup>. Originariamente nata come azienda specializzata nella produzione di tessuti, Zegna ha subito un'evoluzione significativa, emergendo come leader nel settore dell'abbigliamento maschile Ready to Wear. Guardando il futuro senza dimenticare le radici, il Gruppo Ermenegildo Zegna ha quindi superato la mera produzione, concentrandosi anche sull'espansione del proprio portfolio e sulla presenza su scala globale.

### 3.2.1 Fusioni e acquisizioni del Gruppo

Nel corso negli anni, l'azienda ha attentamente ampliato la diversificazione del brand attraverso una serie di acquisizioni. Queste iniziative strategiche rilevano un forte spirito imprenditoriale evidenziando un impegno costante verso le strategie pionieristiche e i massimi standard qualitativi che hanno da sempre contraddistinto il Gruppo Ermenegildo Zegna.

---

<sup>120</sup> Zegna, Report di sostenibilità 2022 in [https://www.zegnagroup.com/wp-content/uploads/2023/07/zegna\\_report\\_2022\\_LQ-2.pdf](https://www.zegnagroup.com/wp-content/uploads/2023/07/zegna_report_2022_LQ-2.pdf)

Con lo scopo di accelerare una traiettoria di crescita sostenuta e profittevole vediamo che già nel 1999 Zegna aveva ampliato la sua influenza acquisendo la casa di moda Agnona, mentre dal 2002 ha preso il controllo dell'azienda Guida, proprietaria del rinomato marchio di pelletteria Longhi. Nello stesso anno, a settembre, Zegna ha dato vita a ZeFer, una joint Venture paritetica con il Gruppo Salvatore Ferragamo, mirata a gestire lo sviluppo globale di Zegna nel settore delle calzature e della pelletteria.

Nel 2003, Zegna rafforza la sua presenza nel mercato cinese acquistando il 50% dell'azienda SharMoon, di proprietà della famiglia Chen, specializzata nella produzione di abbigliamento di alta qualità per il mercato cinese. Gli Zegna, come già anticipato, sono stati i precursori italiani a sbarcare in Cina negli anni Novanta, anticipando i gusti della crescente classe medio-alta cinese per l'abbigliamento di lusso. Il 2003 ha visto anche il lancio del profumo Zegna, l'Essenza di Zegna, distribuito da YSL Beauté<sup>121</sup>. Nel 2005, a questa fragranza si è aggiunta anche il Z Zegna, anch'essa prodotta e distribuita su scala globale dalla divisione cosmetica del Gruppo Gucci. Nel 2007 è stata presentata anche Zegna Intenso, arricchendo ulteriormente la linea profumi di Zegna<sup>122</sup>.

Successivamente nel 2009, il Gruppo ha consolidato la sua presenza nel settore tessile con l'acquisizione di Tessitura di Novara, esperta nella tessitura serica. Questo passo è stato seguito nel 2016 dall'acquisizione di Bonotto, un'importante azienda manifatturiera tessile italiana con l'obiettivo di spingersi nel campo dei tessuti sperimentali e per l'arredo<sup>123</sup>.

Nel 2018, tramite la controllata Zeca, il Gruppo si estende con l'acquisizione dello storico Cappellificio Cervo e nel 2019 dall'azienda Dondi, un leader nella produzione di tessuti a maglia<sup>124</sup>.

---

<sup>121</sup> Martina Rogato (9 novembre 2023) in <https://www.pambianconews.com/2003/02/21/zegna-lancer-224-ad-aprile-il-primoprofumo-uomo-1569/>

<sup>122</sup> Wall Street Italia (31 marzo 2011); Estée Lauder Companies acquisirà la licenza esclusiva mondiale per i profumi Ermenegildo Zegna in <https://www.wallstreetitalia.com/est-e-lauder-companies-acquisir-la-licenza-esclusiva-mondiale-per-i-profumi-ermenegildo-zegna/>

<sup>123</sup> La manifattura Bonotto passa al gruppo Zegna: insieme per creare tessuti innovativi e per l'arredo (4 ottobre 2016) in <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-10-04/la-manifattura-bonotto-passa-gruppo-zegna-insieme--creare-tessuti-innovativi-e-l-arredo-125638.shtml?uuiid=ADDI0BVB>

<sup>124</sup> Milena Bello (9 luglio 2019) in <https://www.milanofinanza.it/news/il-gruppo-ermenegildo-zegna-compra-tessitura-dondi-201907081449346784>

Grazie a queste acquisizioni il Gruppo è diventato una delle società più specializzate nella filiera del lusso italiana e attraverso questi investimenti l'azienda ha manifestato un chiaro impegno nel tutelare la maestria tessile italiana, unendo la produzione di tessuti di altissima qualità al prestigioso Made in Italy. Riflettono la dedizione e l'impegno del gruppo nel preservare le tradizioni artigianali italiane e garantire un'eccellenza continua nella produzione tessile di lusso.

La crescita dell'azienda è avvenuta in modo organico e da produttori di tessuti è diventata un gruppo globale del lusso che oggi include diversi brand.

Sotto la guida del nuovo Direttore Artistico Alessandro Sartori, il brand Ermenegildo Zegna diventa semplicemente Zegna. Il viaggio ha sempre superato l'importanza della destinazione e dal 2021 viene celebrata l'importanza di questo viaggio con un nuovo logo e un segno grafico inedito che ridefiniscono l'identità del brand (Ermenegildo Zegna Group). Questo elemento grafico è una rappresentazione visiva di ciò che è stato realizzato e delle aspirazioni future allo stesso tempo. Richiama infatti l'elemento della strada, in omaggio alla visione e all'impegno del fondatore che negli anni '30 promosse la costruzione della strada provinciale 232 Panoramica Zegna, che attraversa i territori di origine dell'azienda. Inoltre, il visual di "color vicuña" definisce il brand e sarà presente in tutte le collezioni e nelle boutique di tutto il mondo (Figura 15). Un nuovo simbolo di brand identity e rinnovamento con fedeltà alle tradizioni. La direzione artistica di Sartori promuove valori come apertura, multiculturalità e responsabilità, nonché una visione innovativa e contemporanea del guardaroba maschile<sup>125</sup>. Nel 2021, i prodotti a marchio Zegna rappresentavano il 66% dei ricavi del Gruppo<sup>126</sup>.



Figura 15: Logo del brand Zegna, post rebranding di Alessandro Sartori, Direttore creativo di Zegna

---

<sup>125</sup> Ludovica Tofanelli; The Next 100 Italy: Alessandro Sartori e Gillo Zegna in <https://web.archive.org/web/20190828104755/https://www.mffashion.com/news/the-next/the-next-100-italy-alessandro-sartori-e-gildo-zegna-201806121236312818>

<sup>126</sup> Dominique Muret; Ermenegildo Zegna: i risultati 2021 condizionati dall'ingresso in Borsa; Fashion Network in <https://it.fashionnetwork.com/news/Ermenegildo-zegna-i-risultati-2021-condizionati-dall-ingresso-in-borsa.1395338.html>

Parte integrante del Gruppo Ermenegildo Zegna è il brand Thom Browne che si distingue come un'azienda che ha rivoluzionato in chiave moderna il completo formale, facendolo diventare un'uniforme contemporanea<sup>127</sup>. I modelli di Thom Browne reinterpretano le proporzioni tradizionali, trasmettendo una sensibilità distintamente americana, radicata nella qualità artigianale e nei dettagli sartoriali. Anche rinomato per le sue sfilate altamente concettuali, questo brand ha esteso la sua attività per includere collezioni complete di prêt-à-porter e accessori da uomo dal 2003 e da donna a partire dal 2011 (Figura 16). È presente in 300 Department Store e boutique in oltre 40 Paesi. Alla fine di agosto 2018 la società Ermenegildo Zegna acquista, per oltre 400 milioni di dollari, l'85% dell'americana Thom Browne, valutata complessivamente 500 milioni di dollari<sup>128</sup>. Il fondatore ha mantenuto il ruolo di Chief Creative Officer dell'azienda e nel 2021 le vendite del brand Thom Browne costituivano il 20% dei ricavi del Gruppo Zegna (Ermenegildo Zegna Group).



Figura 16: Logo del brand Thom Browne

Il Gruppo Ermenegildo Zegna attraverso un accordo di licenza esclusiva a lungo termine con The Estée Lauder Companies Inc., incorpora anche il brand Tom Ford Fashion che rappresenta un'azienda di moda fondata dallo stilista Tom Ford nel 2005. Questa casa di moda incarna il glamour moderno e uno stile iconico, distinti da una sartorialità e artigianalità uniche. Nel 2023, Lelio Gavazza è stato designato CEO mentre Peter Hawkings assume il ruolo di Direttore Creativo<sup>129</sup>. Il Gruppo Ermenegildo Zegna è responsabile di tutte le attività di Tom Ford Fashion, che comprendono collezioni uomo e donna, accessori, alta gioielleria e prodotti

---

<sup>127</sup> URSULA BERETTA; Thom Browne, lo stilista che ha inventato l'uniforme 2.0 in <https://www.milanofinanza.it/fashion/thom-browne-lo-stilista-che-ha-inventato-l-uniforme-2-0-202109171517324252>

<sup>128</sup> Casadei Marta (28 agosto 2018); Il Gruppo Zegna rileva l'85% dell'americana Thom Browne in <https://www.ilsole24ore.com/art/il-gruppo-zegna-rileva-l-85percento-dell-americana-thom-browne-AEKOHKqF>

<sup>129</sup> Zegna, Tom Ford Fashion in <https://www.zegnagroup.com/it/tom-ford-fashion/>

tessili e di design per la casa. Questo coinvolge l'intero processo, dalla creazione allo sviluppo delle collezioni fino al merchandising (Figura 17).

# TOM FORD

Figura 17: Logo del brand Tom Ford

Nel corso degli anni, l'acquisizione di storiche aziende italiane, ognuna specializzata nel proprio settore merceologico, ha consentito al Gruppo di creare una piattaforma per le realtà tessili del lusso Made in Italy: La Luxury Textile Platform<sup>130</sup>. L'obiettivo è produrre tessuti della massima qualità e preservare il know-how e l'unicità della filiera artigianale italiana. Attraverso Lanificio Zegna, Tessitura Novara, Pettinatura di Verrone, Bonotto, Cappellificio Cervo, Dondi, Tessitura Ubertino, Filati Biagioli Modesto e Luigi Fedeli, il Gruppo si basa su una piattaforma unica, costantemente impegnata nella ricerca di creatività, innovazioni e qualità (Ermenegildo Zegna Group).

### 3.2.2 Quotazione in borsa del Gruppo

Il 19 luglio 2021, a Milano, il Gruppo Ermenegildo Zegna e Investindustrial Acquisition Corp ha annunciato un accordo definitivo per rendere Zegna una società pubblica quotata alla Borsa di New York entro la fine dello stesso anno. Investindustrial Acquisition Corp. ("IIAC")<sup>131</sup> si tratta di una SPAC ossia una società di acquisizione per scopi speciali ed è sponsorizzata dalle controllate di Investindustrial VII L.P. Nonostante Zegna rimanga il marchio principale, con l'acquisizione del brand americano Thom Browne, il management ha sfruttato a pieno le sue peculiarità e dal 2018 ha raddoppiato i ricavi grazie alla coerenza, alla riconoscibilità del nome, ad una base di clienti più giovani, all'alta presenza digitale e alle

---

<sup>130</sup> Zegna, the Luxury Textile Laboratory platform in <https://www.zegnagroup.com/it/luxury-textile-lab/>

<sup>131</sup> Ermenegildo Zegna, An iconic Italian luxury group in <https://www.investindustrial.com/our-business/portfolio-overview/current-portfolio/Ermenegildo-Zegna.html>

collezioni iconiche. Inoltre, Ermenegildo Zegna ha rafforzato il suo primato nel settore dell'abbigliamento per il tempo libero di lusso, incrementando le quote di vendite dal 38% nel 2016 a oltre il 50% nel 2021<sup>132</sup>. Questo successo è stato ottenuto mantenendo al contempo la posizione di vertice nel segmento dell'abbigliamento formale tradizionale. L'azienda ha saputo quindi attingere con successo a una nuova generazione di clienti, contribuendo a consolidare ulteriormente il prestigio del marchio tra i consumatori più giovani.

Alla conclusione della transizione, prevista nel quarto trimestre del 2021, la famiglia Zegna ha promesso di mantenere il controllo della Società con una quota di circa il 66%.<sup>133</sup>

L'entità risultante dalla fusione ha avuto un enterprise value iniziale stimato di 3,2 miliardi di dollari e una prevista capitalizzazione di mercato di 2,5 miliardi di dollari. Oggi Zegna, mantiene una capitalizzazione di circa il 3,68 miliardi di dollari confermando gli obiettivi di breve-medio termine fissati durante il primo Capital Markets Day al NYSE nel maggio 2022<sup>134</sup>.

Il Gruppo ha costruito una solida base di investitori attraverso una comunicazione aperta e coerente che prevede aggiornamenti regolari sulle performance, sugli obiettivi strategici e sugli ultimi sviluppi. Durante il secondo Capital Market Day del Gruppo quotato a Wall Street nel dicembre 2023, si era previsto un aumento dei ricavi del 10% e della redditività del 20% a medio termine. Tuttavia, nel primo anno del piano, Zegna ha già superato di gran lunga le aspettative, registrando un aumento organico dei ricavi del 19,3% anziché del 10%<sup>135</sup>.

Andre C. Bonomi, fondatore e presidente dell'Industrial Advisory Board ha affermato che Investindustrial, sostiene il made in Italy, apprezzato in tutto il mondo per qualità, artigianalità e innovazione<sup>136</sup>. L'impegno a lungo termine e l'investimento significativo mirano

---

<sup>132</sup> Ermenegildo Zegna Group to become a publicly traded company press release in [https://s29.q4cdn.com/118983938/files/doc\\_news/archive/2021/07/ERMENEGILDO-ZEGNA-GROUP-TO-BECOME-A-PUBLICLY-TRADED-COMPANY-PRESS-RELEASE.pdf](https://s29.q4cdn.com/118983938/files/doc_news/archive/2021/07/ERMENEGILDO-ZEGNA-GROUP-TO-BECOME-A-PUBLICLY-TRADED-COMPANY-PRESS-RELEASE.pdf)

<sup>133</sup> Ermenegildo Zegna, debutto brillante a Wall Street (20 dicembre 2021) in <https://www.ilsole24ore.com>

<sup>134</sup> Giulia Crivelli (18 maggio 2022); Zegna punta a 2 miliardi di ricavi entro 5 anni con focus su inclusione e green in <https://www.ilsole24ore.com/art/zegna-punta-2-miliardi-ricavi-entro-5-anni-focus-inclusione-e-green-AEuBKKZB>

<sup>135</sup> Sara Bennewitz (31 gennaio 2023); Zegna chiude n 2023 da cord: i ricavi a 1,9 miliardi; la Repubblica in [https://www.repubblica.it/economia/2024/01/31/news/zegna\\_conti\\_2023-422022324/](https://www.repubblica.it/economia/2024/01/31/news/zegna_conti_2023-422022324/)

<sup>136</sup> La Repubblica (19 luglio 2021); Ermenegildo Zegna si quota alla Borsa di New York in tandem con Bonomi in <https://www.repubblica.it>

a sostenere la crescita di Zegna, diffondendo il suo ineguagliabile patrimonio e artigianato di lusso su larga scala.

“Spero di dare un esempio sull’essere coraggiosi e orgogliosi del Made in Italy; scegliendo New York abbiamo alzato l’asticella e siamo pronti a partire” queste sono le parole di Gildo Zegna annunciando il debutto del marchio italiano a Wall Street, diventando ufficialmente il primo della moda italiana quotato al New York Stock Exchange<sup>137</sup>.

Secondo Deloitte, nell’ultimo anno le fusioni e acquisizioni per competere globalmente sono aumentate per molti altri marchi italiani che però hanno deciso di allearsi con case di moda straniere o di vendere direttamente ad altri, Zegna si contraddistingue anche in questo<sup>138</sup>. Il Gruppo biellese, infatti, punta sulla borsa di New York dove spera di potere incassare un flusso finanziario che sosterrà la crescita futura mantenendo sempre l’indipendenza (Figura 18).

Il 20 dicembre 2021 durante la conferenza stampa subito dopo il debutto, affermando che nonostante la pandemia e la maratona nel quotarsi in borsa entro la fine dell’anno, la strategia del gruppo rimarrà incentrata sulla crescita organica, investimenti nella ricchezza del marchio, sostenibilità e ricerca continua dell’eccellenza con l’obiettivo di conquistare nuove quote di mercato in tutto il mondo, con particolare attenzione a Asia e Stati Uniti (Ermenegildo Zegna).



Figura 18: Gildo Zegna, amministratore delegato di Ermenegildo Zegna, (al centro) in occasione dell’esordio al New York Stock Exchange – AFP

<sup>137</sup> AGI; Il brand del lusso Zegna debutta a Wall Street (20 dicembre 2021) in <https://www.agi.it/economia/news/2021-12-20/brand-lusso-zegna-debutta-wall-street-14964266/>

<sup>138</sup> Deloitte, M&A Industrial products & construction L’attività italiana di M&A nel settore IP&C e le principali tendenze che plasmano l’industria in <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/finance/articles/m-and-a-industrial-products-construction-deloitte-italy.html>

### 3.2.3 Le principali sedi e uffici di Zegna nel mondo

Il Gruppo Ermenegildo Zegna, con oltre 7000 dipendenti globali e più di 525 boutique (298 gestite direttamente), è una forza del panorama internazionale con un fatturato di 1,9 miliardi di euro, in aumento del 27,6% con una crescita organica del 19,3%. Nel quarto trimestre, che va da ottobre a dicembre, i ricavi hanno raggiunto quota 570 milioni di euro, mostrando un aumento del 40,1% rispetto allo stesso periodo 2022. Il Gruppo segnala una forte crescita dei ricavi nei negozi a gestione diretta sia per Zegna che per Thom Browne, grazie alla forte domanda per entrambi i marchi. Durante il secondo Capital Markets Day a dicembre 2023, il Gruppo ha annunciato di raggiungere entro la fine del 2025 ad un fatturato annuale superiore a 2 miliardi di euro.

La sede principale di Ermenegildo Zegna Group si trova a Trivero, luogo di origine del marchio e centro della produzione tessile, anche se Zegna ha boutique e uffici in città di rilievo in tutto il mondo tra queste Milano, New York, Londra, Parigi, Shanghai, Tokyo e molte altre (Ermenegildo Zegna Group).

La sede centrale, nel cuore del distretto del design milanese, progettata da Antonio Citterio & Partners, non solo ospita i team strategici ma è il luogo in cui prendono vita le collezioni destinate a buyer e clienti esterni (Figura 19). Inaugurato nel 2007, l'edificio di 8.000 mq rappresenta l'innovazione di Zegna, unendo design avanzato e benessere dei lavoratori in una zona storica<sup>139</sup>. Questa sede ospita i team centrali che progettano la strategia e guidano gli obiettivi e le attività principali, ma anche dove avviene il coordinamento principale con i canali di distribuzione per Europa occidentale e orientale, Medio-Oriente, Africa, America latina e Sudamerica.



Figura 19: Sede centrale di Ermenegildo Zegna. Fonte: <https://www.zegnagroup.com/it/zegna-careers/sedi/headquarters>

---

<sup>139</sup> Zegna, Le nostre sedi in <https://www.zegnagroup.com/it/zegna-careers/sedi/headquarters/>



La regione Europa, Medio-Oriente e America Latina (EMEA-LATAM) è un contesto multiculturale con 16 mercati e oltre 750 dipendenti. Essendo la regione geograficamente più vasta, affronta con successo sfide complesse grazie alla struttura verticalmente integrata. Il fulcro operativo di questa regione è il Retail, gestito centralmente dalla sede di Milano. Questa regione è un panorama variegato e dinamico, combinando le radici della tradizione europea, la visione futuristica degli avamposti in Medio Oriente e l'accoglienza dell'America Latina. Il servizio clienti offre supporto a oltre 70 boutique e 350 punti vendita all'ingrosso e in franchising (Ermenegildo Zegna Group).

Nella regione Asia e Pacifico (APAC), invece sono presenti oltre 150 punti vendita in 10 Paesi, compresi boutique di proprietà, vendita all'ingrosso, distributori e partner per travel retail (Figura 20). Questo ambiente commerciale è gestito grazie all'innovazione, passione e ambizione di oltre 1500 dipendenti. Le attività sono orchestrate da tre principali uffici principali a Shanghai, Tokyo e Singapore e sono responsabili della supervisione dei canali di distribuzione e della redditività. In particolare, l'ufficio di Shanghai gioca un ruolo cruciale nel supportare la regione cinese con una rete di 90 punti vendita e un'elevata attività online in crescita (Ermenegildo Zegna Group).



Figura 20: Ermenegildo Zegna nella regione APAC. Fonte: <https://www.zegnagroup.com/it/zegna-careers/sedi/asia/>

Infine, la lunga e prestigiosa relazione con l'America Settentrionale (NORAM) ha radici profonde, iniziando con il fondatore che nel 1938 portò i tessuti del suo lanificio di Trivero e i nomi dei rinomati sarti italiani a New York, credendo che fossero gli "ambasciatori dei nostri tessuti". Questo viaggio segnò una tappa fondamentale per la storia dell'azienda. Il nipote poi successivamente, nel 1983 attraversò il Paese per presentare la collezione Ready-to-Wear Zegna,

consolidando relazioni duratura con retailer e clienti, rendendo l’America un mercato cruciale per il brand.

Le attività in questa regione sono centralmente gestite dall’ufficio di New York, supportando canali di retail e vendita in tutto il Nord America con oltre 20 boutique, importanti wholesale e centri commerciali. Un ambiente di lavoro caloroso, accogliente con diversi team che spaziano dal marketing al merchandising, dalla risorse umane alla attività di retail evidenziano la diversificata presenza e l’impegno costante nella regione (Ermenegildo Zegna).

Possiamo affermare che l’azienda ha una presenza su oltre 60 mercati globali che permette al Gruppo di generare il 90% delle vendite. Infatti, grossa parte del fatturato proviene proprio dall’export, con Cina al vertice come principale mercato, seguita poi dagli Stati Uniti.

### 3.3 La visione filantropica

Dall’atto della sua fondazione, l’azienda si è distinta per iniziative filantropiche a favore dei dipendenti e delle comunità, un concetto innovativo per l’epoca. L’imprenditorialità illuminata di Ermenegildo Zegna non si limitava solo alla sfera industriale; egli comprendeva che la qualità cercata nei propri prodotti doveva coesistere con una relazione positiva con il territorio e la comunità locale<sup>140</sup>. Questa visione anticipatrice ha contribuito a creare un impatto duraturo sulla filantropia aziendale (Figura 21).



Figura 21: Lavori in corso sul primo tratto della strada Panoramica Zegna, primi anni Cinquanta

---

<sup>140</sup>Santangelo M. (2019); Ermenegildo Zegna ci ha insegnato che i veri imprenditori sono quelli che si spendono per il territorio; The vision Magazine in <https://thevision.com/cultura/ermenegildo-zegna/>

Ermenegildo considerava essenziali la bellezza della natura, il benessere delle persone e l'inclusione per il successo a lungo termine di un'azienda. Il suo impegno nel rendere la sua città natale un luogo migliore si tradusse già negli anni Trenta in progetti significativi, come la costruzione di una piscina modernista, una scuola, un ospedale e la Panoramica Zegna, una strada volta a migliorare la vita dei concittadini e fornire sostegno. Questa via, costruita tra le due guerre, non solo collega fisicamente le terre, ma simboleggia l'innovazione, la creatività e la sostenibilità. È il punto di partenza di un ambizioso progetto che ancora oggi guida l'azienda. La strada 232, attuale strada provinciale, rappresenta il percorso fisico e ideale, incanalando la passione e lo spirito nella storia e nella missione del Gruppo Zegna, orientata costantemente al progresso sostenibile e alla creazione di un futuro all'altezza dei sogni, con l'obiettivo di ispirare anche gli altri. La famiglia Zegna ha continuato a tramandare l'idea che la qualità dei prodotti possa derivare solo da una "cultura della bellezza", radicando così un legame forte tra il successo aziendale e la responsabilità sociale (Ermenegildo Zegna Group).

### 3.3.1 Oasi Zegna

Negli anni Trenta, Zegna ha dimostrato un grande coraggio avviando un ampio piano di rimboschimento sulle pendici delle montagne circostanti del Lanificio, piantando 500.000 alberi di conifere, rododendri ed ortensie. Questo territorio, a oggi rimane un elemento cruciale della filosofia verde aziendale. Nel 1993, ispirata da un amore condiviso per la natura, la terza generazione della famiglia ha creato l'Oasi Zegna, un progetto volto a conservare il patrimonio naturale e ambientale nell'area di Trivero. Questa iniziativa testimonia il costante impegno della famiglia Zegna verso la sostenibilità e la preservazione dell'ambiente.

L'oasi si estende su un'area di 100 chilometri quadrati, lungo i 26 km della Panoramica Zegna, configurando un ambiente comunicante dotato di infrastrutture eco-compatibili. Questa vasta area funge da autentico "laboratorio all'aria aperta" con l'obiettivo di promuovere un turismo sostenibile basato sull'esperienza diretta della natura. L'obiettivo dell'Oasi Zegna è la protezione e la valorizzazione dell'area montana, l'espansione dell'insediamento umano in armonia con la natura e la promozione dell'educazione ambientale (Figura 19). Presieduta da Anna Zegna, questa località si distingue come luogo ideale per gli amanti della natura, incarnando il "dono dell'umanità" derivante dal rivoluzionario "Pensiero Verde" di Ermenegildo Zegna (Figura 22).



Figura 22: Panoramica Zegna Conca dei Rododendri Cascina Caruccia. Fonte: Oasi Zegna

Nel 2014 l'Oasi ha ottenuto il prestigioso patrocinio del FAI (Fondo Ambientale Italiano), un riconoscimento conferito per la prima volta a un bene di proprietà privata. Questo sottolinea l'Oasi Zegna come modello esemplare di conservazione ambientale e sostenibilità nel turismo.

### 3.3.2 Fondazione Zegna

Fondata nel 2000 la Fondazione Zegna è dedicata a progetti di promozione sociale, culturale ed ambientale con l'obiettivo di mantenere viva l'eredità filantropica del suo fondatore destinando annualmente il 5% del profitto netto a iniziative benefiche. La sua missione è contribuire a migliorare la qualità della vita sostenendo progetti locali e globali rivolti all'uomo, alla ricerca e all'ambiente. La fondazione collabora anche con organizzazioni non profit in tutto il mondo, promuovendo uno sviluppo autosostenibile che mira a migliorare la qualità della vita materiale, etica e culturale (Figura 23).



Figura 23: Fondazione Zegna. Fonte: Zegna, Sustainability Report 2020

Con sede a Trivero, la fondazione ospita Casa Zegna dal 2007, un archivio storico e un polo logistico. Infatti, all'interno del Lanificio Zegna, nella casa di famiglia degli anni '30, si è creato un concept archivistico museale che unisce storia ad esperienze in uno spazio polifunzionale. Questo luogo non solo sintetizza in modo straordinario la tradizione, ma è anche una fucina attiva di nuove idee. Le iniziative della fondazione si estende globalmente in quattro ambiti: conservazione e valorizzazione del patrimonio ambientale e culturale, sostegno allo sviluppo sostenibile delle comunità locali, supporto alla ricerca medica e scientifica, e promozione di iniziative educative per i giovani.

La fondazione Zegna, attraverso l'Ermenegildo Zegna Founder's Scholarship perpetua il suo impegno sociale donando 25 milioni di euro per sostenere giovani talenti italiani nello studio all'estero. Dal 2014, il programma ha agevolato laureati italiani di talento nell'approfondire studi e svolgere ricerca presso rinomate istituzioni accademiche internazionali. Un elemento cruciale del progetto è facilitare ai giovani studenti non solo la specializzazione nelle materie prescelte, ma anche l'avvio di un percorso di crescita personale che li renderà protagonisti del progresso culturale e sociale.

### 3.3.3 Iniziative recenti e pratiche sostenibili del Gruppo Ermenegildo Zegna

IL Fashion Pact rappresenta un passo significativo verso la sostenibilità globale nel settore della moda e del tessile. Questa coalizione unisce le principali aziende del settore, tutte impegnate nell'obiettivo comune di contrastare il surriscaldamento globale, ripristinare la biodiversità e proteggere gli oceani. Nato in risposta all'appello del Presidente francese Emmanuel Macron al presidente e AD di Kering François-Henri Pinault, il Fashion Pact è stato presentato ai capi di stato nell'agosto 2019, dimostrando un impegno concreto a livello internazionale per affrontare le sfide ambientali<sup>141</sup>. Il Gruppo Ermenegildo Zegna, sempre proiettato verso il futuro è stato tra i pionieri nel 2019 a aderire al Fashion Pact i cui obiettivi sono in perfetta sintonia con la visione dell'azienda.

“Credo che unendo le forze si possano raggiungere risultati notevoli. Per il nostro Gruppo, il Fashion Pact non è l'inizio di un percorso verso la sostenibilità, ma la prosecuzione

---

<sup>141</sup> Sito Web Fashion Pact in <https://www.thefashionpact.org>

di un impegno preso dal nostro fondatore Ermenegildo oltre un secolo fa. Rappresenta la nostra legacy ed è una nostra responsabilità,” - Gildo Zegna, Presidente e CEO del Gruppo Ermenegildo Zegna<sup>142</sup>.

Un ulteriore approccio che valorizza l'intero Gruppo Zegna è il progetto #UseTheExistingTM. Ideato da Alessandro Sartori, e lanciato con la collezione Fall/Winter 2019, questo progetto essenziale testimonia il forte impegno del brand per realizzare l'ambizione di un mondo senza sprechi. #UseTheExisting è più di una strategia, è un principio guida che informa ogni fase del processo produttivo<sup>143</sup>.

Grazie alla struttura verticale del Gruppo Zegna, implementare questo progetto diventa una realtà tangibile. Infatti, con l'ultima stagione, la rinomata Triple Stitch si presenta in denim #UseTheExisting, realizzata con fibre e filati di scarto rigenerati tramite processi innovativi.

Il concetto “Zero Rifiuti” prende vita poi nella collezione primavera /Estate 2022 dove il Direttore Artistico sviluppa una collezione contemporanea con un approccio eco-sostenibile integrale. Oltre al recupero di fibre e tessuti, vengono inclusi anche plastica e altri materiali riciclati nella visione ecologica. Il risultato sono tessuti pregiati ma allo stesso tempo sostenibili, confermando lo stile unico e impeccabile del brand. “È un dovere di ognuno di noi vivere in modo responsabile e io lo faccio usando i mezzi creativi che ho a disposizione, dalla produzione dei tessuti al know-how tecnico della sartoria. Possiamo riutilizzare e reinventare ciò che già esiste e ottenere tessuti innovativi dai materiali scartati applicando tecniche tradizionali a un tailoring contemporaneo capace di durare nel tempo. Questa è la responsabilità di Zegna: concretizzare il sogno di un mondo a zero sprechi.” - Alessandro Sartori, Direttore Artistico di Zegna<sup>144</sup>.

Zegna si è distintamente impegnata nel progetto, guadagnando meriti nel promuovere uno sviluppo responsabile nel lusso. I riconoscimenti includono in premio CNMI in Recognition for Sustainability nel 2019 in occasione dei Green Carpet Fashion Awards di Milano e l'ADI Design Index 2020 Innovation Award nel 2021. Nella Fashion Transparency Index 2020, Zegna è stata elogiata da Fashion Revolution, inserendola tra i primi tre brand per

---

<sup>142</sup> Zegna, Fashion Pact in <https://www.zegnagroup.com/it/our-actions/fashion-pact/>

<sup>144</sup> #UseTheExistingTM in <https://www.zegnagroup.com/it/our-actions/usetheexisting/>

il notevole incremento del livello di trasparenza e si è distinta come il primo marchio di lusso a divulgare l'intero elenco dei propri fornitori.

La comunicazione accurata di eventi positivi è essenziale per ispirare le persone, rendendole parte di un movimento più ampio. Il progetto Zegna Forest non solo informa, ma stimola la consapevolezza, la responsabilità e la partecipazione a un patrimonio eccezionale<sup>145</sup>. Tra gli obiettivi della Fondazione dal 2020 si focalizza su Zegna Forest, un programma pluriennale volto a preservare i boschi e l'ambiente. Il patrimonio di più di 500.000 conifere è minacciato dagli impatti climatici e da malattie forestali mai riscontrate prima, l'impegno di Zegna è un abbattimento selettivo su una selezione critica di bosco per la piantagione simultanea di altre specie di alberi, tra queste faggi e abeti bianchi più adatti alle condizioni climatiche.

La regione APAC (Asia e Pacifico) porta avanti l'impegno della sostenibilità ambientale con il progetto "Un milione di alberi" lanciato nel 2012 con l'obiettivo di combattere la deforestazione. Nel particolare si vuole rivitalizzare l'ecosistema di due regioni produttrici di una delle migliore varietà di cashmere a livello mondiale: la Mongolia interna e Ningxia (Figura 24). Negli ultimi otto anni, Zegna ha donato e piantato più i 37.000 alberi per 38,87 ettari di terra coinvolgendo in questa causa molti dipendenti (Ermenegildo Zegna Group). In aggiunta Zegna è membro dell'International Vicuna Consortium sin dalla sua fondazione nel 1994. Attraverso questa collaborazione, l'azienda lavora in sinergia con il governo peruviano e le comunità locali per la protezione e la salvaguardia della vicuna, una fibra tessile utilizzata sin dai tempi inca, dalla quale si ottiene una lana particolarmente pregiata. Questo impegno testimonia la dedizione di Zegna a sostenere le tradizioni locali e a preservare risorse naturali uniche.



Figura 24: Progetto "Un milione di alberi": Fonte: Ermenegildo Zegna

---

<sup>145</sup> Oasi Zegna; nasce 'zegna forest', proteggiamo i nostri boschi in [https://www.oasizegna.com/it/progetto/zegna-forest-progetto-boschi-oasi-zegna\\_8863.html](https://www.oasizegna.com/it/progetto/zegna-forest-progetto-boschi-oasi-zegna_8863.html)

Nel corso del 2022, il Gruppo ha assunto l'impegno di ridurre le emissioni di gas serra aziendali nel breve e lungo termine, seguendo gli obiettivi Net Zero stabiliti dalla scienza, attraverso la partecipazione all'iniziativa del Science-Based Targets (SBTi). Questa metodologia rappresenta uno strumento utilizzato dalle aziende per definire obiettivi di riduzione delle emissioni. A differenza degli approcci convenzionali incentrati sul potenziale, gli SBTs seguono un approccio "top-down", concentrandosi sulla quantità specifica di emissioni da ridurre per raggiungere gli obiettivi dell'Accordo di Parigi sul Clima, mirando a limitare il riscaldamento globale a 1,5°C. L'introduzione dello Standard Net-Zero nell'ottobre 2021 fornisce alle aziende un quadro scientificamente approvato per definire obiettivi climatici ambiziosi ed efficaci, puntando a raggiungere emissioni nette pari a zero nel lungo termine.

Il Gruppo sta adottando diverse misure per ridurre le emissioni, tra cui lo sviluppo di imballaggi per i consumatori realizzati con materiali a basso impatto ambientale (carta o plastica riciclata dal 2022, estesi agli imballaggi di distribuzione entro il 2030). Inoltre, sta lavorando alla riduzione delle emissioni legate agli spostamenti dei dipendenti, all'implementazione di una piattaforma di gestione dei fornitori per raccogliere dati ESG (Ambientali, Sociali e di Governance) dai fornitori stessi.

Il 24 novembre 2023 Zegna ha annunciato la sua partnership triennale con il Comune di Milano per la riprogettazione e la cura delle aiuole di Piazza Duomo. Collaborando con esperti botanici e paesaggistici, Zegna sta introducendo a Milano elementi distintivi della biodiversità e dell'ecosistema<sup>146</sup>. Questo progetto nasce con l'obiettivo di creare uno spazio verde urbano ispirato alla filosofia di responsabilità ambientale di Oasi Zegna. La riprogettazione delle aiuole di Piazza Duomo, simbolo di Milano e dell'Italia intera, offre un'occasione unica per creare uno spazio che, nel rispetto delle sue caratteristiche monumentali e simboliche, favorisca una più stretta connessione tra cittadino e natura. Questo progetto ambizioso si ispira al dipinto del 1957 di Dino Buzzati, "Piazza del Duomo di Milano", promuovendo un dialogo stimolante tra città e natura<sup>147</sup>. L'obiettivo è enfatizzare il ruolo cruciale della natura riflettendo sulle attuali esigenze di sostenibilità. Le aiuole saranno caratterizzate da una struttura permanente composta

---

<sup>146</sup> Zegna realizzerà le nuove aiuole di Piazza Duomo in <https://www.zegnagroup.com/it/news/58-zegna-to-design-the-new-flowerbeds-in-piazza-duomo/>

<sup>147</sup> Redazione ANSA (24 novembre 2023); Dall'Oasi Zegna le nuove aiuole in Piazza Duomo a Milano in [https://www.ansa.it/lombardia/notizie/2023/11/24/dalloasi-zegna-le-nuove-aiuole-di-piazza-duomo-a-milano\\_9e8a7ae9-0261-4ca5-accd-a32413ea921e.html](https://www.ansa.it/lombardia/notizie/2023/11/24/dalloasi-zegna-le-nuove-aiuole-di-piazza-duomo-a-milano_9e8a7ae9-0261-4ca5-accd-a32413ea921e.html)



da quattro boschetti di Canfore e cespugli, piante sempreverdi e frondose, simboleggianti elementi maturi di un ecosistema ottimizzato. Interverranno piante soggette a rotazione, rispettando la biodiversità e la stagionalità, successivamente reimpiantate nell'Oasi Zegna. La nuova aiuola del Duomo sarà ufficialmente donata a Milano durante il Salone del Mobile 2024, inaugurando un progetto volto a creare nuove Oasi Zegna nel mondo, arricchendo paesaggi urbani e naturali con biodiversità e significati educativi.

### 3.4 Il bilancio di sostenibilità del Gruppo Ermenegildo Zegna

Il bilancio di sostenibilità del Gruppo riflette l'impegno verso la comunità, l'ambiente e il benessere delle persone, dimostrando la profonda dedizione dell'azienda biellese alla sostenibilità sociale e climatica. Attraverso la trasparenza della catena di approvvigionamento, l'uso di materie prime certificate, la riduzione dell'impronta idrica, la tutela della biodiversità e la misurazione delle emissioni, l'azienda si impegna da decenni a promuovere una strategia che garantisca un vantaggio competitivo in un mercato altamente concorrenziale come quello tessile e dell'abbigliamento (Zegna Sustainability Report, 2022).

Durante il mio tirocinio universitario ho avuto la possibilità di lavorare all'interno dell'azienda e, continuando a farne parte, ho potuto approfondire tematiche importanti per l'analisi del mio elaborato. Grazie all'accesso privilegiato ad articoli e notizie divulgate internamente e alla possibilità di interagire direttamente con il Group Sustainability Director, Sig. Fulvio Benetti, ho potuto raccogliere un ampio ventaglio di informazioni e dati rilevanti per la mia analisi riguardante il Report di Sostenibilità del Gruppo.

Nei capitoli successivi della mia tesi, approfondirò come l'impegno dell'azienda Ermenegildo Zegna verso la sostenibilità, tramandato da generazione in generazione, si rifletta anche attraverso la rendicontazione. Analizzerò l'evoluzione del suo bilancio di sostenibilità nel corso degli ultimi anni, focalizzandomi soprattutto sull'ultimo report: il Report di Sostenibilità 2022. Concluderò l'analisi esaminando come il Gruppo Ermenegildo Zegna percepisce la nuova direttiva CSRD. In questo contesto, l'assistenza del Direttore Fulvio Benetti è stata fondamentale, poiché mi ha permesso di illustrare i vantaggi derivanti dall'essere un'azienda storicamente sostenibile e le sfide che, comunque, l'azienda dovrà affrontare alla luce dei nuovi obblighi normativi.

### 3.4.1 Evoluzione del Report di sostenibilità

Il fondatore di Zegna ha riconosciuto l'importanza della sostenibilità e delle iniziative filantropiche in un'epoca in cui questi concetti erano ancora in fase di definizione e innovazione. Nonostante ciò, l'azienda ha iniziato ad affrontare la questione della rendicontazione solo negli ultimi anni. Il primo e vero report di sostenibilità è stato infatti pubblicato nel 2020, quando Zegna ha deciso di presentare in un unico documento le diverse iniziative e i progressi compiuti in materia di sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

Analizzando questo report, emerge che l'azienda era già attenta a quantificare e misurare aspetti importanti delle sue attività, come l'organizzazione e il controllo dell'intera filiera, dalla selezione e acquisizione delle materie prime fino alla produzione delle collezioni secondo elevati standard qualitativi<sup>148</sup>. Nel documento è evidente come l'azienda si fosse già posta obiettivi specifici quali la riduzione dei tassi di consumo e dipendenza dai combustibili fossili e la misurazione dell'impronta di carbonio. Tuttavia, si possono individuare punti deboli in questo report; ad esempio, la mancanza di una completa formalizzazione degli sforzi, della strategia e degli impegni in materia di sostenibilità. Questi sono stati i requisiti fondamentali per migliorare la trasparenza, un aspetto su cui l'azienda ha successivamente concentrato i suoi sforzi per migliorare la divulgazione delle proprie iniziative e impegni.

A partire dal 2021, Zegna ha intrapreso importanti azioni per rafforzare i requisiti di Corporate Governance, specialmente in quanto società quotata, concentrandosi sulla rendicontazione trasparente e sull'etica aziendale. A tal fine, l'azienda ha formalizzato una strategia di sostenibilità integrata, una roadmap ESG (Ambientale, Sociale, Governance) e una strategia di comunicazione e coinvolgimento basata su metriche scientifiche. Inoltre, il Gruppo ha condotto la sua prima approfondita analisi di materialità ESG, mirata ad identificare i temi più rilevanti sia per l'azienda stessa che per i suoi stakeholder. Questo approccio, assente nel report precedente, rappresenta un significativo passo avanti nella volontà di comprendere e soddisfare le esigenze e le aspettative delle parti interessate.

---

<sup>148</sup> Zegna, Sustainability Report 2020 in [https://www.zegnagroup.com/wp-content/uploads/2021/11/ZEGNA\\_SUSTAINABILITY-REPORT\\_V20\\_LOW.pdf](https://www.zegnagroup.com/wp-content/uploads/2021/11/ZEGNA_SUSTAINABILITY-REPORT_V20_LOW.pdf)

Dall'analisi del Report di sostenibilità 2021<sup>149</sup> emerge che il processo di selezione dei temi materiali è avvenuta nel corso di un processo composto da tre fasi:

- Individuazione di un elenco preliminare di argomenti rilevanti suscettibili
- Raccolta delle prospettive degli stakeholder e valutazione degli impatti verso l'esterno e verso l'interno relativi all'identificazione dei temi di sostenibilità;
- Elaborazione della Matrice di Materialità/Identificazione dei temi materiali.

L'identificazione e l'elaborazione della Matrice di Materialità ha consentito di valutare e classificare i vari temi in base alla loro rilevanza e impatto sull'azienda e sui suoi stakeholder. I temi identificati come più significativi sono quindi stati considerati come temi materiali essenziali da includere nel Report. In particolare, i risultati dell'analisi hanno evidenziato l'esistenza di 21 temi critici, di cui:

- 8 tematiche relative ad aspetti economici e di governance: tra cui approvvigionamento sostenibile, privacy dei dati e sicurezza informatica, trasparenza, rendicontazione e comunicazione responsabile, responsabilità a livello di consiglio di amministrazione delle questioni ESG, finanza sostenibile, compenso, gestione dei rischi (Fonte: Zegna Sustainability Report, 2022)
- 7 riferiti ad aspetti ambientali: tracciabilità delle materie prime e relativa gestione chimica, gestione delle risorse idriche, benessere degli animali, imballaggi e inquinamento da plastica, circolarità, durabilità ed eco-design, emissioni di carbonio e gestione dell'energia, perdita di biodiversità e deforestazione (Fonte: Zegna Sustainability Report, 2022).
- 6 relative alla sfera sociale: diversità, inclusività ed equità (Fonte: Zegna Sustainability Report, 2022).

Il grafico illustrato sotto rappresenta, su un piano cartesiano, gli argomenti di rilevante importanza in termini di sostenibilità sociale, di governance ambientale per gli stakeholder di Zegna, in relazione all'impatto che questi hanno secondo il Management del Gruppo (Figura 25).

---

<sup>149</sup> Zegna, Sustainability Report 2021 in [https://www.zegnagroup.com/wp-content/uploads/2021/12/11-07-ZEGNA\\_SUSTAINABILITY-REPORT-2021\\_INTERACTIVE.pdf](https://www.zegnagroup.com/wp-content/uploads/2021/12/11-07-ZEGNA_SUSTAINABILITY-REPORT-2021_INTERACTIVE.pdf)

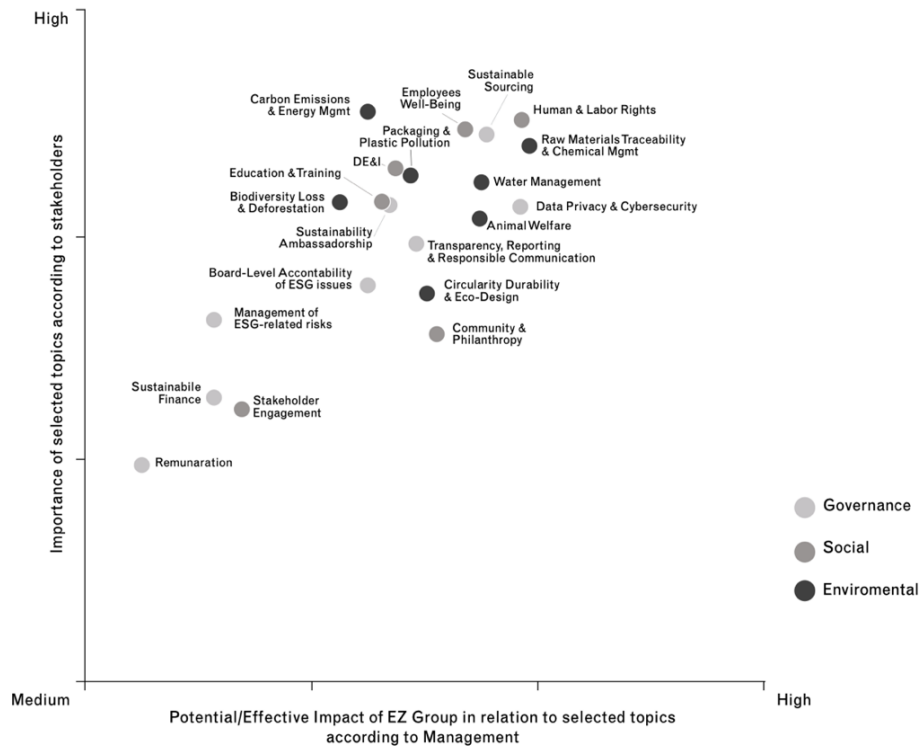


Figura 25: Matrice di Materialità. Fonte: Sustainability Report 2021, Ermenegildo Zegna Group

Si nota che i temi di maggiore rilevanza, posizionati nell'angolo a destra, includono l'impegno verso i diritti dei lavoratori, l'approvvigionamento sostenibile da fornitori certificati, la tracciabilità delle materie prime e la gestione della sicurezza chimica dei prodotti. In generale, il grafico suggerisce che la sostenibilità che parte dalla selezione dei fornitori e delle materie prime alla protezione degli animali e alla riduzione del consumo di acqua, fino al benessere dei dipendenti, emergono come un'area di notevole importanza per tutti gli attori del Gruppo.

Successivamente, nel Report di Sostenibilità 2022<sup>150</sup>, sono state apportate modifiche significative a partire dalla Matrice di Materialità sopradescritta. È interessante notare che il tema della *Tracciabilità delle materie prime* non viene più menzionato esplicitamente ma è implicitamente incluso nell'argomento dell'approvvigionamento sostenibile, insieme al tema del *Benessere degli animali*. Inoltre, la *Gestione delle sostanze chimiche* è ora considerata nell'ambito della gestione delle acqua e delle sostanze chimiche. La *Retribuzione* rimane un tema di rilevanza materiale, ma viene ora valutata in termini di diversità, equità e inclusione (DE&I) e benessere dei dipendenti. Per ampliare la gamma di impatti considerati e mantenere

<sup>150</sup> Zegna, Sustainability Report 2022 in [https://www.zegnagroup.com/wp-content/uploads/2023/07/zegna\\_report\\_2022\\_LQ-2.pdf](https://www.zegnagroup.com/wp-content/uploads/2023/07/zegna_report_2022_LQ-2.pdf)

l'allineamento con il benchmark, l'argomento della *Trasparenza, Rendicontazione e Comunicazione Responsabile* è stato ridefinito nel Report di sostenibilità 2022 come Cultura, Integrità e Trasparenza ESG che riprende argomenti materiali del 2021 quali il *Coinvolgimento degli Stakeholder*, la *responsabilità a livello del Consiglio di Amministrazione delle questioni ESG*, la *Gestione dei Rischi* legati ai fattori ESG e la *Finanza sostenibile*.

Per comunicare le performance di sostenibilità del Gruppo in modo trasparente e comparabile, è importante evidenziare che il bilancio di sostenibilità è sempre stato redatto sulla base della selezione di “GRI Sustainability Reporting Standards” con continui aggiornamenti annuali. Nel report di sostenibilità 2021, questo approccio è stato ulteriormente arricchito e consolidato grazie all'introduzione di informazioni conformi alle normative del settore dell'abbigliamento, degli accessori e delle calzature del Sustainability Accounting Standard Boards (SABS)<sup>151</sup>, nella versione del 12 maggio 2022. Il Gruppo si impegna a sviluppare progressivamente l'informativa relativa al SABS per superare i limiti riscontrati nel primo anno di divulgazione, dimostrando un impegno continuo per migliorare la trasparenza e l'integrità delle sue pratiche di rendicontazione sulla sostenibilità.

Durante un incontro con il Direttore del Team di sostenibilità, è emerso che per la redazione del recente Report di sostenibilità, sono state prese in considerazione alcune indicazioni preliminari provenienti dalla bozza del prossimo European Sustainability Reporting Standard (ESRS). Inoltre, l'esperto Fulvio Benetti ha evidenziato il lavoro svolto per integrare nel report di sostenibilità relativo all'anno fiscale 2023 (Sustainability Report 2023), un nuovo standard di rendicontazione, il TCFC (Task Force on Climate – related Financial Disclosures)<sup>152</sup>, dimostrando così l'impegno dell'azienda nel seguire le migliori pratiche e adottare standard sempre più elevati nel campo della rendicontazione sulla sostenibilità.

Per quanto riguarda la struttura del report di sostenibilità, non sono state apportate modifiche sostanziali, se non una diversa suddivisione dei sotto capitoli, sebbene rimangano all'interno dei tre principali impegni derivanti dalla strategia intrapresa dal Gruppo alla fine del 2021. “Negli ultimi tre bilanci di sostenibilità abbiamo mantenuto sostanzialmente la stessa struttura con gli stessi obiettivi e impegni. La differenza risiede nell'accentuata attenzione su

---

<sup>151</sup> Criteri SASB in <https://www.esg360.it/esg-world/criteri-sasb-che-cosa-sono-e-perche-sono-importanti-per-il-reporting-esg/>

<sup>152</sup> Task force on climate related Financial Disclosure (TCFD) in <https://carbonsink.it/en/services/task-force-on-climate-related-financial-disclosure-tcfd/#:~:text=The%20Task%20Force%20on%20Climate,climate%2Drelated%20risks%20and%20opportunities.>

determinati aspetti con l’obiettivo di dimostrare il nostro impegno continuo nel miglioramento e del raggiungimento di risultati raggiunti anno dopo anno” – citazione di Fulvio Benetti – “questo ci permette di essere proattivi nel perseguire il progresso e al tempo stesso di mostrare in modo trasparente il nostro costante impegno verso la sostenibilità”.

Il Direttore della sostenibilità ha evidenziato inoltre, che soprattutto dopo la quotazione in borsa del Gruppo, si è notato un aumento significativo dell’attenzione da parte degli stakeholder. Questo ha determinato ad un incremento consistente di investimenti da parte dell’azienda, sia in termini di risorse umane che di tecnologie e ha influenzato le priorità assegnate a determinate iniziative aziendali. Attualmente, il team della sostenibilità ha visto un incremento di cinque persone rispetto al 2021 e le aree di interesse del team di sono notevolmente ampliate. Oltre alla rendicontazione, ora viene coinvolto in una vasta gamma di attività, tra cui la partecipazione a iniziative promosse dalla camera della Moda, associazioni come Altagamma e Fashion Pact, nonché nell’implementazione di progetti e attività sostenibili. È stato enfatizzato dall’esperto Fulvio Benetti anche l’importanza di collaborare con diverse aree interne all’azienda, tra cui il coordinamento con i team delle risorse umane per quanto riguarda la responsabilità sociale dei dipendenti, il coordinamento delle responsabilità che l’azienda ha con i fornitori e la verifica delle certificazioni delle materie prime, oltre al coordinamento con i team legati per quanto riguarda gli aspetti di governance.

Dopo la quotazione in borsa da parte del Gruppo, sono stati effettuati significativi investimenti anche nel campo delle tecnologie. Tra questi, vi è lo sviluppo di software più sofisticati e precisi, mirati a garantire una raccolta dati più affidabile e un calcolo delle emissioni più accurato. Questi strumenti sono progettati per assicurare che i dati raccolti dall’azienda possano essere riportati in modo trasparente e coerente anno dopo anno, consentendo così di mostrare in modo più accurato possibile i risultati ottenuti, siano essi positivi o negativi.

È infine importante sottolineare che tutti i documenti di sostenibilità sono stati soggetti a procedure eseguite nell’ambito di un incarico di Limited Assurance, conforme ai criteri stabiliti dall’International Standard on Assurance Engagements (ISAE)<sup>153</sup> condotto dalla società di revisione Deloitte & Touche S.p.a<sup>154</sup>. Questo processo garantisce la credibilità e

---

<sup>153</sup> International Standard on Assurance Engagements in <https://www.iaasb.org/publications/international-standard-assurance-engagements-isaec-3000-revised-assurance-engagements-other-audits-or>

<sup>154</sup> Deloitte & Touche in <https://www2.deloitte.com/it/it/legal/about-deloitte-italy.html>

l'affidabilità del Report di Sostenibilità di Zegna, offrendo una base solida per valutare l'impatto delle attività aziendali sulla sostenibilità.

### 3.4.2 Report di sostenibilità 2022

Il 25 maggio 2023 è stato pubblicato il Bilancio di Sostenibilità 2022 di Ermenegildo Zegna Group e delle sue controllate consolidate integralmente per l'anno fiscale 2022 (dal 1° gennaio al 31 dicembre 2022). Come evidenziato nei capitoli precedenti, il modello di business del Gruppo si caratterizza per un impegno sia nell'integrazione verticale sia nell'ampliamento della gamma di attività all'interno del settore dell'abbigliamento.

Il presidente e CEO Gildo Zegna in riferimento alla pubblicazione del report hanno commentato: “Questo bilancio di sostenibilità riafferma il nostro impegno a rafforzare ulteriormente la visione creata da mio nonno attraverso progetti a lungo termine che si allineano con gli attuali principi di sostenibilità del gruppo e assicurano che siamo responsabili nei confronti dei nostri stakeholder per raggiungere i nostri obiettivi finanziari ed ESG” (Zegna Sustainability Report, 2022). In particolare, l'analisi del documento rileva come la strategia del Gruppo, presentata durante il Capital Market Day del 17 maggio 2022, si articola in tre impegni sottolineati da 27 obiettivi<sup>155</sup>.

Il primo impegno, intitolato “Made in Italy in modo trasparente” si propone di migliorare la tracciabilità delle materie prime e dei processi di lavorazione, con l'obiettivo di promuovere e diffondere la catena del valore italiana attraverso un'etichetta “Made in Italy” che rappresenta la più alta qualità e artigianalità nel mondo. Questo impegno è delineato da 10 obiettivi che puntano a trasformare i materiali dalla “fonte alla risorsa”, adottando una politica di welfare animale, integrando certificazioni sulle materie prime, offrendo incentivi a lungo termine per i top executive, garantendo una rendicontazione trasparente, partecipando attivamente ad associazioni di categoria e promuovendo l'iniziativa “Use The Exting” per individuare nuove modalità di riutilizzo degli scarti industriali. Alcuni di questi obiettivi sono

---

<sup>155</sup> Ermenegildo ZegnaGroup, Capital Market Day (17 Maggio 2022) in [https://s29.q4cdn.com/118983938/files/doc\\_presentations/2022/05/%2816-05%29-ZEGNA\\_INVESTORDAY-fdp-final.pdf](https://s29.q4cdn.com/118983938/files/doc_presentations/2022/05/%2816-05%29-ZEGNA_INVESTORDAY-fdp-final.pdf)

già stati raggiunti durante l'anno fiscale, mentre altri saranno perseguiti con maggiore attenzione al fine di essere completati entro il 2023 (Figura 26).

OBIETTIVI ESG	ANNO OBIETTIVO	STATO AVANZAMENTO
La policy di animal welfare del Gruppo formalizzata e incorporata nelle certificazioni delle materie prime a basso impatto.	2022	Raggiunto.
Gli incentivi a lungo termine dei top executive legati agli obiettivi ESG.	2022	Raggiunto. Abbiamo sviluppato un piano LTI, che include un moltiplicatore ESG sulla base di un indicatore di performance ESG che riflette le prestazioni ambientali e sociali rilevanti alla fine del triennio.
Reporting trasparente (Report di sostenibilità del Gruppo sottoposto ad audit, Standard di rendicontazione GRI & SASB).	2022	Raggiunto.
Partecipazioni ad associazioni di categoria (Convenzione quadro delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici, Textile Exchange, Sustainable Fiber Alliance, Zero Discharge of Hazardous Chemicals, Leather Working Group).	2023	In corso. Il Gruppo entra a far parte di Textile Exchange nel dicembre 2022 e sta prendendo in considerazione ulteriori impegni con associazioni di categoria.
Supervisione da parte del Board di Gruppo della strategia ed implementazione degli obiettivi ESG.	In corso	Raggiunto. Dal 2023, il Board di Gruppo ha il compito formale di presidiare la strategia ESG di Gruppo e la sua attuazione; il Board ha anche il compito di approvare il Bilancio di Sostenibilità.
Diffondere l'iniziativa innovativa #UseTheExisting ed esplorare nuove modalità di riutilizzo degli scarti industriali e rimanenze pre-consumo.	In corso	In corso.

Figura 26: Rielaborazione personale dei principali obiettivi ESG riguardante il Commitment 1: Made in Italy; Transparently

Il secondo impegno, intitolato “Tessere il tessuto di domani”, si propone di investire nelle comunità italiane in cui l'azienda opera e crede. Attraverso 8 obiettivi si mira a coltivare l'artigianato e il know-how italiano, promuovendo iniziative come l'accademia dei mestieri, l'integrazione di strategie di Diversity, Equity & Inclusion (DE&I) e la formazione dei dipendenti. Inoltre, si prevede lo sviluppo di laboratori di biodiversità all'interno dell'Oasi Zegna, in collaborazione con ONG e università (Figura 27).

OBIETTIVI ESG	ANNO OBIETTIVO	STATO AVANZAMENTO
Lancio dell'Accademia dei Mestieri entro il 2022.	2022	Attività di preparazione completate. Accademia dei Mestieri pronta per il lancio, previsto per il 2023.
Nomina di Diversity, Equity and Inclusion (DE&I) Officer & Governance per gestire l'implementazione della strategia DE&I.	2023	Raggiunto. Il DE&I Officer & Governance è stato nominato nel settembre 2022.
Formazione DE&I completata per l'80% dei dipendenti.	2023	Lo sviluppo del design della formazione è iniziato nel 2022.

Figura 27: Rielaborazione personale dei principali obiettivi ESG riguardante il Commitment 2: Weaving the fabric of tomorrow



Infine, il terzo impegno denominato “Oasi, casa dei nostri valori”, si concentra su un’idea di mostrare la natura migliore dell’umanità, fondata su uno spirito riflessivo che porti a pensare e agire in modo responsabile. Questo impegno si articola in 9 obiettivi strettamente legati all’Oasi Zegna, dove si intende dimostrare l’impegno nei confronti dei cambiamenti climatici attraverso iniziative come gli Science - Based Targets, la valutazione dell’impronta idrica e l’impegno per raggiungere obiettivi di riduzione. Inoltre, si punta alla riduzione dell’uso di sostanze chimiche e all’adozione di imballaggi a basso impatto ambientale.

Rispetto agli altri due impegni precedentemente descritti, si evidenzia che questi obiettivi richiederanno una maggiore attenzione e tempo da parte del Gruppo, considerata la complessità nel raggiungere i risultati previsti, nonostante gli sforzi già in corso (Figura 28).

OBIETTIVI ESG	ANNO OBIETTIVO	STATO AVANZAMENTO
Presentato l'impegno in materia di cambiamenti climatici con l'iniziativa Science-Based Targets (SBTi).	2022	Lettera inviata a SBTi nell'agosto 2022, approvata a maggio 2023.
Valutare l'impronta idrica e impegnarsi a raggiungere obiettivi di riduzione, in linea con la Science-Based Targets Network (SBTN) Evolution.	2022 (Produzioni interne) 2025 (Produzioni esterne)	Raggiunto.
Chemical management: ZDHC Foundational Compliance Level (Manufacturing Restricted Substances List - MRSL, acque reflue) per tutti i siti produttivi del Gruppo.	2023	In corso. Lanificio Ermenegildo Zegna, Dondi, Bonotto e Tessitura Ubertino hanno già conseguito il ZDHC Foundational.
100% di elettricità da fonti rinnovabili (scope 2).	2024 (Europa & USA) 2027 (Gruppo)	In corso.
Veicoli aziendali 100% completamente elettrici o ibridi plug-in (scope 1).	2025	In corso. Collaborazione con il Gruppo Stellantis.
Packaging per il consumatore da materiali a basso impatto ambientale.	2022 (Carta o plastica riciclata) 2030 (Distribuzione imballaggi)	In corso.

Figura 28: Rielaborazione personale dei principali obiettivi ESG riguardante il Commitment 3: Oasi, Home of our values

Nel report di sostenibilità 2022 si è dedicata particolare attenzione alle tematiche di materialità. Nel corso del 2022, il Gruppo ha rivisto i suoi temi materiali, attribuendo maggior importanza agli impatti economici, ambientali e sociali. Questo significativo aggiornamento è stato allineato agli Standard globali GRI 2021 e l’analisi della Materialità, precedentemente inclusa nel Report di sostenibilità 2021, ha costituito la base per questa revisione.

Durante l’intervista con il Direttore del team di sostenibilità è emerso che il punto di partenza per l’analisi è stato domandarsi “Quali siano gli effetti della catena del valore del

Gruppo sull'economia, sull'ambiente e sulle persone". Questo processo è stato guidato poi dai quattro principali step definiti dai GRI Standards ossia:

- comprendere il contesto dell'organizzazione;
- identificare gli impatti effettivi e potenziali;
- valutare la significatività degli impatti e dare una priorità agli impatti più significativi per la rendicontazione.

Nonostante gli standard di settore per l'industria tessile, dell'abbigliamento e delle calzature siano ancora in fase di pubblicazione, il Gruppo ha adottato un approccio proattivo per garantire il rispetto anche di standard futuri. Questo ha incluso l'analisi di tendenze e dei rischi dei concorrenti e la consultazione di fonti ufficiali come il World Resources Institute<sup>156</sup>, l'ONU<sup>157</sup> e il Fashion Pact. Successivamente, una volta completato il processo di mappatura degli impatti potenziali, il team di sostenibilità del Gruppo ha valutato e dato priorità a tali impatti. Questo processo ha coinvolto le valutazioni interne e i risultati delle attività di coinvolgimento degli stakeholder condotte, dopodiché i risultati delle attività sono stati quindi sottoposti ad una revisione da parte di tre esperti di sostenibilità, in conformità con i GRI Standards. Questi esperti, selezionati tra docenti universitari nel campo del settore moda/beni di consumo, hanno condotto un'analisi completa e di priorità del lavoro, considerando i rischi, le sfide e le opportunità globali, nonché i trend specifici del settore in cui opera l'azienda, tenendo conte delle caratteristiche distintive del Gruppo basate sulle loro conoscenze.

Dopo la consultazione degli esperti, i risultati hanno confermato l'analisi interna, fornendo ulteriori approfondimenti che hanno facilitato il raggruppamento appropriato dei temi materiali. Attraverso un processo di discussione interna approfondita e una revisione da fonti esterne, si è riusciti a sviluppare un elenco aggiornato di questioni rilevanti per la creazione di valore nel breve e lungo termine per il Gruppo. Queste questioni sono state suddivise in tre impegni: Governance, Social e Environmental Commitment.

---

<sup>156</sup> Sito Web in WRI in <https://www.wri.org/research>

<sup>157</sup> Sito Web ONU in <https://unric.org/it/>

- Governance & Ethical Commitment

È importante sottolineare che per quanto riguarda l'impegno governativo ed etico, Ermenegildo Zegna è una società per azioni, costituita secondo le leggi dei Paesi Bassi e quotata alla Borsa di New York (NYSE)<sup>158</sup>, dal 20 dicembre 2021, con il simbolo ZGN. La società rispetta le regole del NYSE per gli emittenti stranieri e aderisce ai principi e alle disposizioni del Codice di Corporate Governance Olandese (DCGC)<sup>159</sup>.

Il Consiglio di Amministrazione ha istituito tre comitati permanenti con il compito di assistere e consigliare il processo decisionale, il cui ambito di responsabilità comprende: un Audit Committee che ha l'incarico di vigilare sull'integrità e la qualità dell'informativa finanziaria e sull'efficacia dei sistemi e delle procedure di controllo interno del Gruppo; un Comitato per la Remunerazione che ha il compito di assistere e consigliare il Consiglio nella determinazione della struttura retributiva, della remunerazione dei dirigenti e nell'attuazione dei piani di incentivazione azionaria, in coerenza con la Politica di Remunerazione del Gruppo, e un Comitato di Governance e Sostenibilità che ha il compito di assistere e consigliare il Consiglio nella determinazione dei criteri di qualificazione professionale dei componenti del Consiglio e di valutarne periodicamente la composizione e il funzionamento.

Il Comitato monitora e valuta anche l'attuazione e lo sviluppo delle linee guida strategiche per le questioni legate alla sostenibilità. Essendo la sostenibilità un principio fondamentale che domina ogni aspetto dell'operatività del gruppo, dall'adozione di tecnologie eco-friendly alla promozione di un costante dialogo con i clienti, fornitori, azionisti e analisti, il Consiglio ha adottato politiche di comunicazioni bilaterali con gli stakeholder in modo conforme alle normative vigenti. In accordo con il DCGC (Codice di Corporate Governance), il Consiglio con il Comitato di Governance e Sostenibilità lavora costantemente per la creazione di valore a lungo termine, tenendo in considerazione gli impatti aziendali sull'economia, sull'ambiente e sulle persone<sup>160</sup>.

---

<sup>158</sup> The New York Stock Exchange in <https://www.nyse.com/history-of-nyse>

<sup>159</sup> Codice di Corporate Governance Olandese in <https://www.gsam.com/responsible-investing/it-IT/private/about/le-nostre-policy>

<sup>160</sup> Ermenegildo Zegna Group; la corporate governance in <https://www.zegnagroup.com/it/corporate-governance/committees/>

Nel 2022 si sono svolte tre riunioni del Comitato Governance e Sostenibilità nei quali ha supportato il Consiglio valutando la strategia di sostenibilità proposta dal management e ha formulato raccomandazioni in merito. Inoltre, ha esaminato il bilancio di sostenibilità e ha assistito il Consiglio nell'adozione di un criterio di remunerazione basato sugli impegni di sostenibilità, controllando lo stato e gli indicatori chiave di prestazione che monitorano la diversità, l'equità e l'inclusione<sup>161</sup>.

In considerazione dell'importanza della sostenibilità nell'ambito della strategia del Gruppo (con l'avvio di nuovi progetti di sostenibilità da parte del Gruppo), nel 2022 sono stati istituiti anche altri due comitati manageriali: Comitato Strategico di Sostenibilità e Comitato Operativo di Sostenibilità. Il Comitato Strategico di Sostenibilità per identificare nuovi rischi e opportunità di sostenibilità, best practice e percorsi di innovazione in un'ottica di creazione di valore a lungo termine, mentre il Comitato Operativo di Sostenibilità con il compito di ideare, implementare e monitorare lo stato di avanzamento delle iniziative e dei progetti realizzati sotto lo stimolo del Comitato Strategico di Sostenibilità (Zegna Sustainability Report, 2022).

Inoltre, il Gruppo Ermenegildo Zegna contribuisce a uno sviluppo responsabile e riconosce l'importanza di combattere il cambiamento climatico e perseguire il successo aziendale includendo le questioni legate al clima nella strategia a lungo termine. Motivo per il quale tra gli impegni di governance e di sviluppo etico, nel Report di Sostenibilità 2022, vengono sottolineate le attività che il Gruppo persegue a fronte dei fattori di cambiamento climatico. Tra queste un progetto per analizzare e valutare l'impatto finanziario di alcuni rischi e opportunità legati al clima, in linea con le raccomandazioni della Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Il framework TCFD è un modello riconosciuto in tutto il mondo basato sul rischio, ideato dal Financial Stability Board per valutare la solidità e l'adattabilità della strategia aziendale<sup>162</sup>. Per quanto riguarda la valutazione e la gestione dei problemi legati al clima, il Gruppo ha avviato un'analisi di benchmarking per identificare le migliori pratiche nella lotta al cambiamento climatico e per identificare le lacune rispetto ai requisiti TCFD.

Le operazioni adottate coinvolgono materie prime di alta qualità, come la lana pregiata e il cashmere, particolarmente rari in quanto ottenuti da animali specifici, allevati da allevatori

---

<sup>161</sup> Ermenegildo Zegna Group; la corporate governance, general meeting in <https://www.zegnagroup.com/it/corporate-governance/general-meetings/>

<sup>162</sup> Sito web FSB in <https://www.fsb.org>

locali altamente qualificati in pochi luoghi. Molti eventi di rischio fisico dovuti ai cambiamenti climatici, come l'aumento delle temperature, la siccità e lo stress idrico, possono ridurre la quantità e/o la qualità di queste materie prime. Ciò potrebbe influire sull'attività e sulla performance finanziaria a lungo termine attraverso costi operativi più elevati se non si trovano materie prime alternative adeguate diversificando la catena di approvvigionamento.

Un altro rischio per la performance finanziaria emerso dall'analisi del Report di Sostenibilità è rappresentato dall'emergere di normative legate al clima. Il settore della moda e del lusso è uno dei settori più inquinanti come visto nel secondo capitolo, e un numero crescente di governi sta monitorando le pratiche del settore definendo nuove normative relative al clima per le aziende, sia che operino in patria sia che esportino i loro prodotti all'estero. Queste nuove normative nazionali e internazionali possono ostacolare gli sforzi dell'azienda per entrare in determinati mercati e/o aumentare i costi di conformità normativa.

L'obiettivo del Gruppo è quello di produrre nuovi materiali altamente sostenibili (ad esempio, materiali sintetici non petroliferi) con un impatto ambientale inferiore rispetto alle fibre naturali tradizionali e alla pelle. Questa strategia sostenibile potrebbe essere vista sia come un'opportunità, in quanto il Gruppo potrebbe guadagnare quote di mercato attraendo clienti particolarmente attenti alle tematiche climatiche, sia come un'azione di mitigazione, in quanto questi nuovi materiali sostenibili potrebbero ridurre l'impatto sul nostro business di una quantità ridotta o di una minore qualità delle nostre materie prime tradizionali (Zegna Sustainability Report, 2022). Il Gruppo si impegna a fare di più per combattere il cambiamento climatico e lo farà allineando la governance, la strategia e il processo di gestione del rischio alle raccomandazioni della TCFD. “Il framework TCFD ci aiuterà anche a valutare gli impatti finanziari e reputazionali sulla nostra attività e a valutare la resilienza della nostra strategia e delle nostre operazioni quotidiane” come riportato dal Responsabile del team di sostenibilità durante un incontro, “rafforzando le pratiche ESG e valutando rischi e opportunità si vuole arrivare ad avere una migliore analisi di scenario globale”.

#### - Social Commitment

Il secondo impegno che il Gruppo tratta nel Report di sostenibilità è quello riguardante la sostenibilità sociale. “Gran parte della catena del valore non è esternalizzata ma fa parte del gruppo” l'azienda sottolinea come la forza lavoro con eccellenze artigianali aggiunge valore ai

brand che fanno parte del Gruppo ma anche come si impegna costantemente a migliorare la loro vita (Zegna Sustainability Report, 2022).

Nel 2022 il Gruppo si pone il "People Path" da declinare nel medio periodo prefissato di 2-5 anni. L'obiettivo è quello di rafforzare comportamenti virtuosi che costruiscono una cultura più inclusiva; far crescere un pool di talenti diversificato e best-in-class; dare energia alla forza lavoro arricchendo l'esperienza dei dipendenti; anticipare e pianificare il cambiamento per garantire le capacità chiave che supportano la sostenibilità e la crescita del business e migliorare i percorsi di carriera dei dipendenti e dei leader.

A fine 2022, il Gruppo contava un totale di 6.030 dipendenti, con un aumento del 3,4% rispetto al 2021 mentre rimane in linea con il 2021 l'occupazione delle donne che rappresentano ancora il 61% dell'organico complessivo. Questi rapporti riflettono l'impegno a investire nelle persone, a sviluppare le loro competenze professionali e a basare il rapporto datore di lavoro-dipendente su un impegno a lungo termine che promuova un ambiente di lavoro stabile.

"I marchi sono venduti a livello globale e quindi accogliamo con favore il modo in cui la diversità può portare una prospettiva globale, al modo in cui gestiamo la nostra attività e al modo in cui commercializziamo i nostri marchi" così inizia il paragrafo dedicato alla "Diversità, Equità e Inclusione" (Zegna Sustainability Report, 2022). L'inclusione secondo l'azienda significa promuovere un ambiente accogliente ed equo, incoraggiando i dipendenti a portare il loro sé autentico al lavoro, a godere della connessione umana e a contribuire in modo significativo alla visione aziendale. Tra le principali iniziative realizzate nel 2022 del Gruppo Ermenegildo Zegna c'è l'unione alla Camera Nazionale della Moda Italiana (CNMI)<sup>163</sup> per sostenere l'UNHCR<sup>164</sup>, l'Agenzia delle Nazioni Unite per i Rifugiati, attraverso un'importante donazione a sostegno dei bisogni più urgenti del popolo ucraino.

Nell'ambito di questa iniziativa, il Gruppo Ermenegildo Zegna ha inoltre preso parte al progetto "Welcome. Working for Refugee Integration" con l'obiettivo di promuovere un più ampio coinvolgimento del settore privato, nell'inclusione dei rifugiati nel mercato del lavoro. Infatti, a partire dal secondo trimestre del 2022 l'azienda accolto 23 rifugiati ucraini negli stabilimenti in Italia e Svizzera e oltre a fornire un'opportunità di lavoro permanente, il Gruppo

---

<sup>163</sup> Sito Web Camera della Moda in <https://www.cameramoda.it/it/>

<sup>164</sup> Sito web UNHCR in <https://www.unhcr.org/it/>

ha anche collaborato con le istituzioni locali e i comuni per facilitarne l'integrazione in un ambiente nuovo per loro.

Un'altra iniziativa esplicitata nel Report di Sostenibilità è la “Zegna Voices” un sondaggio che ha raggiunto l'86% dei dipendenti. Come riportato all'interno del report “questa è stata una fase fondamentale nel percorso DE&I per comprendere meglio la percezione dei dipendenti in termini di diversità e inclusività nei confronti di un datore di lavoro” (Zegna Sustainability Report, 2022). Tra i passi più significativi compiuti dal Gruppo è un esempio di efficace iniziativa di welfare, c'è anche My Zegna World, dedicato ai dipendenti di Zegna nelle sedi italiane e svizzere che mira a migliorare il benessere dei dipendenti in quattro aree: questioni finanziarie, attività per il tempo libero, salute e sicurezza.

“Un obiettivo importante per il 2022 era quello di facilitare le conversazioni tra il team di leadership e il resto dell'organizzazione” così ha commentato il Direttore della sostenibilità riguardo al lancio di un programma di mentoring per supportare i dipendenti nello sviluppo delle loro capacità di leadership e aumentare la capacità di navigare in un'organizzazione complessa, oltre a promuovere il networking tra i dipendenti stessi. Nel 2023 il Gruppo prevede di aggiornare questo percorso di sviluppo, in linea con le lacune e i punti deboli identificati nell'attuale iterazione.

#### - Environmental Commitment

Come esplicitato più volte la salvaguardia dell'ambiente è uno dei valori fondanti e doveri fondamentali per il Gruppo e nel corso del 2022 l'azienda ha migliorato il processo di raggiungimento di tali risultati attraverso:

- aumento della quantità di energia elettrica acquistata da fonti rinnovabili, dal 22% al 46%;
- aumento della quantità di materie prime certificate, tracciabili e a basso impatto, dal 16% al 25% delle materie prime prioritarie;
- perfezionamento del calcolo dell'impronta di carbonio.

Nel 2022, il Gruppo Ermenegildo Zegna si è impegnato a fissare obiettivi di riduzione delle emissioni basati sulla scienza, presentando la proposta di obiettivi all'iniziativa Science-

Based Targets (SBTi)<sup>165</sup> che, nel maggio 2023, sono stati verificati con l'obiettivo di zero emissioni nette (sia a breve che a lungo termine) entro il 2050. Si tratta di un'iniziativa congiunta di CPD (Carbon Disclosure Project)<sup>166</sup>, UNGC (United Nations Global Compact)<sup>167</sup>, WRI (World Resources Institute) e WWF (World Wildlife Fund)<sup>168</sup> che stabilisce linee guida e standard per consentire alle aziende di intraprendere azioni climatiche significative e convalidare i loro obiettivi. Questi obiettivi dovrebbero considerare le emissioni Scope 1 e 2 secondo lo Standard del Protocollo sui Gas a Effetto Serra<sup>169</sup> e se le emissioni Scope 3 di un'azienda rappresentano più del 40% delle loro emissioni totali dagli Scope 1, 2 e 3, gli obiettivi dovrebbero includere anche le emissioni Scope 3.

Lo Scope 1 include le emissioni provenienti da fonti direttamente di proprietà o controllate da un'organizzazione. Per ridurle, il Gruppo si impegna ad aumentare l'efficienza degli impianti produttivi e ad adottare veicoli aziendali completamente elettrici o ibridi plug-in al 100% entro il 2025. Lo Scope 2 copre invece le emissioni indirette causate da un'azienda attraverso la produzione di energia che acquista e utilizza. Per ridurle, il Gruppo mira a ottenere il 100% dell'energia elettrica da fonti rinnovabili in Europa e negli Stati Uniti entro il 2024, e il 100% per l'intero Gruppo entro il 2027.

Le emissioni Scope 2 possono essere calcolate con due diversi metodi: localizzati e basati sul mercato. Il metodo location-based riflette l'intensità media delle emissioni delle reti nazionali su cui vengono concentrati i consumi energetici del Gruppo.

<b>EMISSIONS - SCOPE 1 &amp; SCOPE 2 (tCO<sub>2</sub>e)</b>		
	<b>2022</b>	<b>2021</b>
<b>Total emissions scope 1</b>	<b>7,864</b>	<b>7,882</b>
Total emissions scope 2 (location-based)	18,588	20,856
Total emissions scope 2 (market-based)	12,339	19,105
<b>Total emissions scope 1 &amp; scope 2 (location-based)</b>	<b>26,452</b>	<b>28,738</b>
<b>Total emissions scope 1 &amp; scope 2 (market-based)</b>	<b>20,203</b>	<b>26,987</b>

Figura 29: Emissioni Scope 1 e Scope 2 del Gruppo Zegna nel 2022. Fonte: Zegna Sustainability Report, 2022

<sup>165</sup> Sito Web Science Based Targets in <https://sciencebasedtargets.org>

<sup>166</sup> Sito Web Carbon Disclosure Project (CDP) in <https://www.mase.gov.it/pagina/carbon-disclosure-project-cdp>

<sup>167</sup> Sito Web Global Compact in <https://unglobalcompact.org>

<sup>168</sup> Sito Web WWF in <https://www.worldwildlife.org>

<sup>169</sup> E.L (8 Febbraio 2023); Ghg Protocol: il primo passo della decarbonizzazione aziendale; Network Digital 360 in <https://www.esg360.it>



Nel 2022 le emissioni di CO2 di mercato Scope 1 e Scope 2 sono pari a 20.203 tonnellate di CO2, con una diminuzione delle emissioni del 25% rispetto al 2021. Le emissioni Scope 1 del Gruppo, in lieve diminuzione nel 2022 rispetto al 2021, includono le emissioni derivanti dall'utilizzo di gas naturale, gasolio, gasolio e benzina (Figura 29). Al contrario, le emissioni Scope 2, che includono l'utilizzo di energia elettrica e vapore acquistati, sono diminuite rispetto al 2021 dell'11% (approccio location-based) e del 35% (approccio market-based). Ciò è dovuto a una diminuzione del consumo di energia elettrica, nonché alla crescita della quota di energia consumata da fonti rinnovabili.

Lo Scope 3 include le emissioni che non sono direttamente generate dall'azienda o dai suoi beni, ma sono associate ad attività lungo tutta la sua catena del valore di cui l'azienda è indirettamente responsabile. Le emissioni Scope 3 per il 2022 sono state pari a 253.907 tonnellate di CO2 equivalente.

<b>EMISSIONS - SCOPE 3<sup>32</sup> (tCO<sub>2</sub>e)</b>		
<b>Process / Activity - tCO<sub>2</sub>eq</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>
1. Purchased goods and services	174,674	124,503
2. Capital goods	16,482	34,473
3. Fuel and energy-related activities (not included in scope 1 or scope 2)	5,277	5,674 <sup>33</sup>
4. Upstream transportation and distribution	11,854	10,639 <sup>34</sup>
5. Waste generated in operations	57	184
6. Business travel	2,105	835 <sup>35</sup>
7. Employee commuting	5,600	4,719 <sup>36</sup>
8. Upstream leased assets	4,071	5,215
9. Downstream transportation and distribution	13,400	12,562 <sup>37</sup>
10. Processing of sold products	2,756	1,839
11. Use of sold products	NA	NA
12. End-of-life treatment of sold products	493	364 <sup>38</sup>
13. Downstream leased assets	0	0
14. Franchises	5,421	2,856
15. Investments	11,717	11,721 <sup>39</sup>
<b>Total scope 3 GHG emissions</b>	<b>253,907</b>	<b>215,584</b>

Figura 30: Emissioni Scope 3 del Gruppo Zegna nel 2022. Fonte: Zegna Sustainability Report, 2022

La valutazione dell'impronta di carbonio del 2021 è servita come anno di riferimento per lo sviluppo di obiettivi di riduzione delle emissioni di carbonio basati su dati scientifici, che sono stati sottoposti a SBTi per la revisione e l'approvazione. Complessivamente, le emissioni totali Scope 3 del Gruppo sono aumentate del 18% nel 2022 rispetto al 2021, con un leggero aumento dell'intensità GHG Scope 3 sui ricavi del Gruppo (Figura 30).

I principali driver della crescita delle emissioni Scope 3 sono riconducibili alle due seguenti categorie: beni e servizi acquistati (categoria 1), che sono aumentati del 40% e nei trasporti e distribuzione (categoria 4), che sono cresciuti dell'11%, fortemente correlati a un considerevole aumento del volume d'affari registrato dal Gruppo nel corso dell'anno di riferimento. Mentre si evince il risultato degli sforzi dell'azienda volto a sottrarre i rifiuti allo smaltimento (categoria 5) con delle emissioni in diminuzione del 69% nel 2022 rispetto al 2021. In linea generale le azioni che il Gruppo sta intraprendendo per ridurre le emissioni sono lo sviluppo di imballaggi per i consumatori realizzati con materiali a basso impatto ambientale (carta o plastica riciclata a partire dal 2022, imballaggi per la distribuzione entro il 2030); riduzione delle emissioni derivanti dagli spostamenti dei dipendenti e adozione di una piattaforma di gestione dei fornitori per raccogliere dati ESG (Ambientali, Sociali e di Governance) dai fornitori. Lo sviluppo di nuovi software aiuterà a migliorare la qualità delle emissioni dello Scope 3 raccogliendo i dati sul consumo energetico dei fornitori e dei sub-fornitori.

Riducendo le emissioni di gas serra nel breve e lungo termine, l'azienda mira a raggiungere un obiettivo chiamato "Net Zero" o "Bilancio Zero": ciò significa ridurre le emissioni quanto più possibile e assorbire eventuali emissioni residue attraverso gli oceani e le foreste. Raggiungere il Bilancio Zero entro il 2050 significherebbe mantenere l'aumento del riscaldamento globale a 1,5°C, al di sopra del quale il cambiamento climatico minaccia di rendere alcune parti del pianeta inabitabili.

Per ridurre il consumo energetico, si stanno implementando anche programmi negli uffici e nei siti di produzione, nonché nella rete logistica interna e nelle strutture di vendita al dettaglio. Sono state applicate, a seguito della crisi energetica invernale del 2022, diverse iniziative; tra queste il progetto "Saving energy in Europe", che si concentra principalmente sulla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni di gas serra degli impianti di produzione, della sede centrale e dei punti vendita, con l'obiettivo di ridurre i consumi energetici del 10% (a volumi di produzione costanti).

Uno degli elementi di punta del progetto è l'impegno che il Gruppo ha dedicato a investimenti tecnici energetici ed economici, come l'adozione di un nuovo impianto fotovoltaico in uno dei siti produttivi del Gruppo e di una nuova pompa di calore nella sede di Milano. Gli sforzi del Gruppo non solo hanno portato a significativi risparmi sui costi, ma hanno anche dimostrato l'impegno del Gruppo per la sostenibilità e la gestione ambientale. Infatti, nel

2022 il Gruppo ha consumato 349 mila GJ di energia, rispetto ai 359 mila GJ del 2021. Il consumo di energia consisteva in combustibili non rinnovabili (gas naturale, diesel e benzina) per circa 148 mila GJ, calore per circa 30 mila GJ ed elettricità per circa 171 mila GJ.

### ENERGY CONSUMED BY THE GROUP (GJ)

	2022	2021
<b>Non-renewable fuels</b>	<b>147,964</b>	<b>148,860</b>
Of which natural gas	132,146	132,516
Of which gas oil	2,982	3,039
Of which diesel	11,848	12,106
Of which petrol	988	1,199
<b>Renewable fuels</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Heat purchased from co-generator</b>	<b>30,251</b>	<b>22,374</b>
<b>Energy from electricity</b>	<b>171,257</b>	<b>187,912</b>
Electricity self-produced and consumed from renewable resources	1,236	1,610
Electricity purchased	170,021	186,302
Of which from non-renewable resources	92,666	146,116
Of which from renewable resources	77,355	40,186
<b>Total energy consumed</b>	<b>349,472</b>	<b>359,146</b>

Figura 31: Consumi energetici del Gruppo Zegna nel 2022 (Zegna Sustainability Report, 2022)

Dalla figura 31 si evidenzia come il gas naturale sia il principale combustibile fossile (132k GJ) che viene utilizzato per la maggior parte nei processi produttivi del Gruppo, e in parte per il riscaldamento di uffici e magazzini. Nel 2022 i consumi di gas naturale sono rimasti stabili rispetto al 2021, mentre il consumo di gasolio nel 2022 è leggermente diminuito rispetto al 2021 (2.982 GJ) ed è stato utilizzato principalmente per testare l'alimentazione di riserva. Anche i combustibili fossili, in questo caso principalmente diesel, sono stati utilizzati per i trasporti, rappresentando quasi 12 mila GJ. A questo proposito, il Gruppo all'inizio del 2021 ha stabilito una partnership strategica con il Gruppo Stellantis con l'obiettivo di sostituire tutti i veicoli aziendali in leasing con veicoli ibridi plug-in (PHEV) o full-electric (BEV) entro il 2025 (Zegna Sustainability Report, 2022).

Per quanto riguarda gli impegni per il consumo di energia elettrica da fonti rinnovabili, si evince dal Report che il Gruppo ha raggiunto il 69% dell'obiettivo di raggiungere il 100% di elettricità da fonti rinnovabili in Europa e negli Stati Uniti entro il 2024 e il 46% dell'obiettivo di Gruppo di raggiungere il 100% di elettricità rinnovabile entro il 2027.

Altra tematica importante per l'azienda è la tracciabilità delle materie prime prioritarie e a migliorare la circolarità delle proprie attività. Nel 2022 il Gruppo ha lanciato un nuovo

progetto pilota sulla circolarità, che segue lo stesso approccio del progetto #UseTheExisting. L'obiettivo è quello di continuare a produrre in modo efficiente prodotti durevoli e diminuire i rifiuti tessili riutilizzando materiale pre e post consumo. In generale, l'impegno in materia di circolarità include l'obiettivo di contribuire alla crescita economica promuovendo la ricerca di metodi alternativi che migliorino la catena del valore tessile e riducano gli sprechi. L'economia circolare offre opportunità per modelli di business alternativi, nuove partnership e posti di lavoro per le comunità locali; quindi, il Gruppo si impegna a garantire un sistema di approvvigionamento delle materie prime trasparente, certificato e tracciabile.

<b>RAW MATERIALS AND RECYCLED INPUT MATERIALS PURCHASED<sup>44</sup></b>		
<b>Raw material</b>	<b>2022</b>	
	<b>Amount purchased – approximate (tonnes)</b>	<b>Amount purchased – percentage on the total (%)</b>
Animal fibers and skins	1,679	35%
Plant-based fibers	1,450	31%
Synthetic fibers	873	18%
Paper & cardboard	465	10%
Man-made cellulose	206	4%
Metals	41	1%
Others <sup>45</sup>	46	1%
<b>Total</b>	<b>4,760</b>	<b>100%</b>

Figura 32: Tracciabilità e circolarità della materia prima di Zegna nel 2022 (Zegna Sustainability Report, 2022)

Nel Report di sostenibilità 2022, il 36% del poliestere proviene da fonti riciclate e l'81% dei materiali utilizzati dal Gruppo è rinnovabile. Le fibre e le pelli animali, asset importanti per il Gruppo, rappresentano il 35% delle materie prime totali: lana (22%) e cashmere (3%) e le fibre vegetali rappresentano un altro 31% delle materie prime totali (Figura 32). Inoltre, importante specificare che quando si parla di fibre di origine animale si intendono animali che non sono a rischio di estinzione. Infatti, a partire dal 1° gennaio 2023, è stata bandita la pelliccia dalle collezioni di tutti i brand all'interno del Gruppo.

Uno degli obiettivi del Gruppo per il 2022 presentati durante il Capital Markets Day è stato quello di formalizzare la propria politica in materia di benessere animale e attraverso un impegno costante, gli standard per la certificazione stanno aumentando. Nel corso del 2022 il Gruppo ha acquistato:

- Lana: di cui il 39% è lana certificata;
- Cachemire: Il 17% dei quali è certificato SFA (Sustainable Fiber Alliance).

- Cotone: Circa il 10% dei quali è certificato GOTS (Global Organic Textile Standard).
- Cellulosa sintetica e artificiale: Circa il 28% dei quali è certificato RCS (Recycled Content Standard) e il 43% è certificato FSC (Forest Stewardship Council).
- Poliestere: Circa il 36%, di cui certificato GRS (Global Recycled Standard).

Un'ulteriore garanzia della qualità e della sostenibilità delle materie prime è fornita dai siti di produzione, che sono controllati in termini di approvvigionamento di materie prime certificate. Da giugno 2019 la lana grassa acquisita dal Lanificio Ermenegildo Zegna attraverso il Gruppo Schneider è certificata Authentico<sup>170</sup>. Nel 2022, Lanificio Ermenegildo Zegna e Dondi hanno ottenuto la certificazione dalla Sustainable Fiber Alliance (SFA)<sup>171</sup> per l'acquisizione e la lavorazione di fibre di cashmere certificate, unendosi a Filati Biagioli Modesto.

Dal 2016, la Fashion Revolution ha monitorato i principali marchi della moda e del lusso e ha confrontato le loro prestazioni in termini di trasparenza in cinque aree chiave: politica e impegni, governance, tracciabilità, valutazione e correzione dei fornitori e questioni in evidenza. Nel 2022 Ermenegildo Zegna Group ha ottenuto un punteggio complessivo del 37% migliorando di 4 punti percentuali rispetto al 2021, posizionandosi tra i primi 25% dei brand intervistati. La promozione dell'economia circolare è una delle aree di interesse per la sostenibilità del Gruppo e si evince anche da progetti come #UseTheExisting, iniziato nel 2019 oppure tramite il Consorzio Re.Crea<sup>172</sup> che nell'agosto 2022 ha preso vita collaborando insieme ad altri Brand quali Dolce & Gabbana, Max Mara Fashion Group, Moncler Group, OTB Group e Prada Group.

---

<sup>170</sup> Sito Web Scheider in <https://www.gschneider.com>

<sup>171</sup> Sito Web in <https://sustainablefibre.org>

<sup>172</sup> Redazione Moda (15 ottobre 2022); Il consorzio per il riciclo del tessile Re. Crea pronto ad accogliere nuove aziende ; il sole 24 ore in <https://www.ilsole24ore.com>

### 3.4.3 Ermenegildo Zegna e la CSRD

La direttiva europea sul reporting di sostenibilità delle imprese (CSRD), basata sulla direttiva della rendicontazione non finanziaria (NFRD), amplia il campo di applicazione della rendicontazione e stabilisce obblighi di divulgazione più rigorosi. Le aziende devono ora fornire informazioni esaustive sulle proprie performance in materia di sostenibilità, inclusi fattori ambientali, sociali e di governance (ESG). In particolare, di seguito vengono elencate le principali novità ed obbligazioni che la direttiva riporta.

1. L'obbligo di Assurance: i report di sostenibilità prevederanno una verifica limitata iniziale, nella prospettiva di conseguire una garanzia di affidabilità equiparabile a quella dei bilanci economico - finanziari attraverso una completa "Reasonable Assurance".
2. L'informativa di sostenibilità digitalizzata: per favorire una maggiore diffusione delle informazioni di sostenibilità, le imprese saranno tenute ad adottare una versione digitale nei loro report.
3. La collocazione dell'informativa di sostenibilità: per assicurare una maggiore integrazione tra le informazioni finanziarie e non finanziarie, le imprese saranno obbligate a incorporare l'informativa di sostenibilità all'interno della Relazione sulla Gestione, anziché presentarla in un documento separato.
4. Un unico standard di rendicontazione: al fine di migliorare la comparabilità delle informazioni divulgate, le imprese dovranno adottare un singolo standard di rendicontazione ESRS, il cui sviluppo è affidato all'EFRAG.
5. Maggiore attenzione alle strategie di sostenibilità e a come queste influenzano il modello di business: le imprese dovranno concentrarsi sull'integrazione degli obiettivi ESG all'interno della propria strategia.
6. La governance di sostenibilità: le imprese saranno tenute a divulgare informazioni riguardanti il coinvolgimento degli organi di governance nella gestione e controllo delle questioni di sostenibilità, specificandone le competenze e le capacità di tali organi.
7. La doppia materialità: le imprese dovranno comunicare informazioni di sostenibilità prendendo in considerazione due prospettive: l'impatto delle proprie attività sulle

persone e sull'ambiente (approccio inside-out) e il modo in cui i fattori di sostenibilità influenzano l'azienda e i loro risultati (approccio outside-in)<sup>173</sup>.

8. L'inserimento dei rischi ESG all'interno dell'ERM: le imprese saranno tenute a integrare i rischi legati al clima ed altre questioni ambientali, come la perdita di biodiversità e le problematiche sanitarie e sociali, come il lavoro minorile e forzato.
9. L'integrazione degli aspetti ESG lungo la Value Chain: nel rendicontare l'informativa di sostenibilità, le imprese dovranno estendere la loro analisi oltre al perimetro di riferimento del bilancio includendo le informazioni sugli impatti materiali, sui rischi e sulle opportunità connesse all'intera catena del valore, sia a monte che a valle. Questi dati derivano dalle attività di due diligence e dell'analisi di materialità.

Durante l'intervista al sig. Fulvio Benetti, sono emersi i vantaggi e le sfide che l'azienda dovrà affrontare sia nella preparazione all'adozione della nuova normativa sia nella vera e propria rendicontazione.

Un punto importante da sottolineare è che la normativa presenta un approccio graduale, che permetterà alle aziende di adottarla in tempi diversi. Nel caso del Gruppo Ermenegildo Zegna, essendo un'azienda non quotata nei mercati azionari europei, non sarà tra le prime soggette all'obbligo di adozione nel 2024, ma rientrerà nel gruppo delle aziende interessate nel 2025, con la relativa rendicontazione prevista per il 2026.

Questo approccio graduale offre all'azienda il vantaggio di avere più tempo per prepararsi adeguatamente e per sviluppare processi e sistemi di rendicontazione robusti e affidabili.

Il punto di partenza per l'azienda nel rispetto della nuova direttiva sarà l'individuazione delle tematiche per definire la doppia materialità, che costituirà la base per delineare l'ambito del modello di controllo e rendicontazione.

Durante il corso dell'anno 2024, l'azienda inizierà la preparazione di questo concetto, che secondo il Direttore della sostenibilità non sembra rappresentare una sfida. "Il concetto di doppia materialità potrebbe essere un problema per molte aziende nostre competitors, ma per noi considerando la struttura e l'approccio dei nostri report di sostenibilità, non vedo come possa metterci in difficoltà" ha affermato. Secondo l'esperto, l'aspetto della doppia materialità è stato già preso in considerazione da Zegna nel report di sostenibilità 2022, dove sono state

---

<sup>173</sup> Corporate Sustainability Reporting Directive: la nuova direttiva che cambia lo scenario ESG in <https://www.pwc.com/it/it/publications/docs/pwc-csrd-nuova-direttiva-scenario-esg.pdf>

fornitore informazioni sia sull'impatto delle attività dell'azienda sulle persone e sull'ambiente, sia sul modo in cui gli attori di sostenibilità influenzano l'azienda stessa. “Sebbene non fosse esplicitamente dichiarato all'epoca, questo aspetto poteva essere considerato una semplice materialità, ma in realtà coincide esattamente con il concetto di doppia materialità che ora verrà riproposto ufficialmente”. Nonostante questo, l'esercizio futuro sarà più ampio rispetto al passato e richiederà un maggior controllo di governance, controlli di gestione, una rendicontazione più precisa con una selezione più attenta degli aspetti da mettere in evidenza.

In merito ai nuovi obblighi, è stato chiarito che i punti 1, 2 e 3 riportati sopra, non rappresentano una sfida per Zegna. In particolare, per quanto riguarda “la collocazione dell'informativa di sostenibilità” l'azienda è riuscita ad allinearsi quanto più possibile alla disclosure finanziaria già dall'anno corrente, come sarà evidenziato nel Report di Sostenibilità 2023 che verrà portato al Board per l'approvazione ad inizio aprile 2024. Tuttavia, una sfida di rilievo che Zegna dovrà affrontare riguarda la tematica rappresentata dal punto 6 ossia “La Governance di sostenibilità”. In particolare, l'azienda dovrà affrontare il problema del modello di controllo delle questioni di sostenibilità, attualmente non presente nella struttura aziendale.

Il modello di controllo avrà un ruolo fondamentale nella definizione della raccolta dei dati da rendicontare. Sarà necessario comprendere quali dati devono essere inclusi nella rendicontazione, come inizia il processo di raccolta, se i dati provengono da sistemi esistenti e come vengono gestiti, o se devono essere raccolti manualmente. Inoltre, sarà importante stabilire chi sarà il responsabile dell'elaborazione, e quali saranno le garanzie di affidabilità e verifica dell'accuratezza di tali dati. Il modello di gestione dovrà essere robusto per assicurare l'assenza di errori o lacune nella copertura delle informazioni. Infine, sarà necessario definire chi avrà accesso a questo materiale e chi sarà responsabile della gestione e della sicurezza delle informazioni raccolte.

Per il momento, all'interno dell'azienda esiste solo una serie di processi che dovranno essere rafforzati e diventare parte integrante del modello di controllo. La sfida principale sarà recuperare i dati dai fornitori, che potrebbero essere meno preparati rispetto alle aziende nel settore della moda per rispondere alle richieste imposte dalla nuova direttiva. Questo adattamento potrebbe essere particolarmente difficile per loro.

Rispondendo alla domanda sulla percezione generale della normativa, l'esperto Fulvio Benetti ha espresso un'opinione positiva, specialmente riguardo all'obbligatorietà dei bilanci di sostenibilità per tutte le aziende, sia quotate che non quotate. Inoltre, ha evidenziato che



l'adozione di un modello di rendicontazione uniforme aumenterà la comparabilità tra le diverse industrie, ampliando le opportunità di confronto e di un apprendimento reciproco tra aziende promuovendo anche una maggiore trasparenza tra i settori.

Secondo Fulvio Benetti, l'unico aspetto negativo della normativa è che, sebbene promuova una rendicontazione più dettagliata e strutturata, potrebbe richiedere uno sforzo considerevole. C'è il timore che il tempo e le risorse impiegate nella rendicontazione possano limitare le azioni e le iniziative concrete nel campo della sostenibilità. “Fino ad oggi, possiamo stimare che l'azienda ha dedicato la maggior parte del tempo all'azione, con una proporzione di circa 2/3 per l'azione diretta e 1/3 per la raccolta dati e rendicontazione. Con l'introduzione di questa direttiva, potrebbe invertirsi il rapporto, con la maggior parte del tempo impiegato nella rendicontazione piuttosto che nell'attuazione di iniziative sostenibili. E questo non è un bene”.

Si può quindi concludere che sebbene la normativa rappresenti uno stimolo positivo per l'azienda su diversi fronti, sarà importante vedere come questa influenzerà effettivamente le operazioni aziendali e l'impatto sul campo della sostenibilità una volta implementata.

## CONCLUSIONI

Questo studio si propone di esaminare come le aziende europee possano sfruttare le risorse a loro disposizione per realizzare un risultato concreto: implementare un approccio alla moda circolare che tenga conto delle persone, dell'ambiente e del clima. Tuttavia, la sostenibilità rimane un tema che richiede ulteriori approfondimenti, poiché c'è ancora molto da fare nell'ambito dell'industria moderna. Ciò richiede competenze specializzate, studi approfonditi e investimenti significativi in ricerca e sviluppo per integrare pratiche ecosostenibili fin dalle fasi iniziali di progettazione, nonché nella selezione dei materiali e nei processi di produzione e distribuzione.

Questo lavoro esamina come si sta cercando di affrontare le sfide del settore tessile e della moda, attraverso una serie di proposte e direttive della Commissione Europea. Queste iniziative mirano alla decarbonizzazione delle filiere, tramite riduzione delle emissioni di gas serra, l'adozione di pratiche di ecodesign e l'impiego di materiali riciclabili. Inoltre, si propone l'introduzione di un passaporto digitale dei prodotti per garantire la tracciabilità e la trasparenza delle informazioni al consumatore, al fine di responsabilizzare le scelte di acquisto e smaltimento.

Nel terzo capitolo, si esamina il lavoro svolto da una realtà italiana nel settore dell'alta moda, il Gruppo Ermenegildo Zegna, per illustrare concretamente come i temi proposti dalla Commissione Europea trovino riscontro nell'industria tessile. Fin dalle sue origini, il Gruppo Zegna ha posto una grande enfasi sulla sostenibilità attraverso progetti volti alla protezione della biodiversità nell'Oasi Zegna, interventi al beneficio della comunità piemontese, la creazione di fondazioni per sostenere giovani e dipendenti e l'istituzione di scuole di cucito per preservare e trasmettere l'eccellenza artigianale nell'arte della cucitura a mano. Il progetto #UseTheExting di Zegna rappresenta un esempio tangibile dell'impegno della società nel riciclo dei materiali e nell'utilizzo di componenti recuperati dai processi di scarto, nonostante richiedano una maggiore complessità di lavorazione.

Con l'analisi dei vari report di sostenibilità si vuole mostrare come l'azienda italiana voglia valorizzare il Made in Italy, l'artigianato italiano e la tracciabilità delle materie prime. La missione e la visionarietà imprenditoriale del fondatore è quella di creare tessuti superbi, abiti impeccabili e accessori eccezionali applicando un approccio alla sostenibilità responsabile. Alla luce di ciò, in onore del fondatore, la terza generazione sta adottando e

perseguendo questo modello di business che prevede un impegno sia per l'integrazione verticale sia per l'ampliamento delle attività all'interno del settore con l'obiettivo di essere un esempio per le altre aziende di moda.

Nel corso dei prossimi anni, Zegna prevede di rafforzare la posizione competitiva sul mercato attraverso il suo impegno costante nel ridurre l'impatto delle operazioni e nell'implementare sempre più strategie sostenibili. Questo sarà facilitato dall'attenzione crescente dei governi verso un'industria sempre più sostenibile.

Dalla tesi emerge chiaramente che la nuova Direttiva CSRD costituirà un notevole incentivo per le imprese del settore. Per Zegna rappresenterà uno stimolo significativo nel rafforzare ulteriormente le sue strategie sostenibili e nonostante possa richiedere un maggior impiego di tempo e risorse, l'implementazione di questa Direttiva sarà fondamentale per migliorare maggiormente l'affidabilità e la trasparenza dei risultati rendicontati da parte delle imprese.

La sostenibilità e la trasparenza nella rendicontazione, quindi, non devono essere considerate solo come ostacoli al successo aziendali, ma come un'opportunità per le società e i brand di creare un vantaggio competitivo. In questo contesto, il settore della moda diventa non solo un'industria di prodotto, ma si trasforma anche in un'ambasciatrice di cultura, promuovendo un modello di business sostenibile che si adatta e si evolve insieme alle mutevoli abitudini dei consumatori.

## BIBLIOGRAFIA

Annisa Hayatun, Burhan N., Rahmanti W. (2012). The impact of sustainability reporting on company performance, *Journal of Economics Business and Accountancy Ventura*, Vol. 15, No. 2, pp. 257 – 272

Bisio L. (2015), *Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale*, Giappichelli, Torino

Commissione delle Comunità Europee, (2001). *Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, COM (2001) 366 definitivo.

Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, *Il futuro di noi tutti*, Bompiani, Milano 1988, pp. 32-78 e pp. 321-381

De Villiers, C., La Torre, M. and Molinari, M. (2022), "The Global Reporting Initiative's (GRI) past, present and future: critical reflections and a research agenda on sustainability reporting (standard-setting)", *Pacific Accounting Review*, Vol. 34 No. 5, pp. 728-747

Dienes D., Sassen R., Fischer J., (2022). What are the drivers of sustainability reporting? A systematic review, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 7 No. 2, pp. 154 – 189

Global reporting Initiative, *Sustainability Reporting Guidelines*, version 3.1, 2000-2011, p. 9.  
Hanan A. (September 2015). *Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review*, *Business and Management Studies*, Vol. 1, No. 2; pp 6 – 10

Henrique T., Pereira M., Cordeiro H. (2021). People, Planet, and Profit: A Bibliometric Analysis of Triple Bottom Line Theory, *Journal of Management and Sustainability*, Vol. 11, No. 1, pp 64 – 67

Hodges, C.P. (2005), A facility manager's approach to sustainability, *Journal of Facilities Management*, Vol. 3 No. 4, pp. 312 – 324

Lisa Casali (2021); *Il dilemma del consumatore green*; Gribaudo, pag. 125

Nero, S. *Il Manuale della Moda Sostenibile*; Thames & Hudson Inc.: New York, NY, Stati Uniti, 2012

Ozdemir, E.V., Hardtlein, M., Jenssen, T., Zech, D., Eltrop, L., (2011). A confusion of tongues or the art of aggregating indicators: reflections on four projective methodologies on sustainability measurement, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Vol. 15, No. 5, pp 2385-2396

Renard Y.J. Siew (2015). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs), *Journal of Environmental Management* vol. 164, pp 180 – 195

Schipper R., Silviu G., (2020). Sustainability Impact Assessment on the project level; A review of available instrument, The Journal Modern Project, Vol.08, No.01, pp 241 277

Tettamanzi D., Minutiello V., (2021). Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale, Milano, Guerini e Associati

Thorisdottir S.; Johannsdottir L. (2020); Corporate Social Responsibility Influencing Sustainability within the Fashion Industry; Systematic Review Theory; Vol 1. Pag 2- 7

Torelli, R., Balluchi, F. e Furlotti, K. (2018), Il settore industriale come determinante della materialità nell'informativa volontaria: analisi empirica nel contesto italiano, in Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, Vol.1, pag. 79-91

## SITOGRAFIA

#UseTheExistingTM in <https://www.zegnagroup.com/it/our-actions/usetheexisting/>

2020 Circular Fashion System Commitment - Final Report; (20 agosto 2021) in <https://www.oneplanetnetwork.org/knowledge-centre/resources/2020-circular-fashion-system-commitment-final-report>

AA1000, Principi di accountability 2018 in <https://www.accountability.org/standards/>

Adams, C.A. Alhamood, A., He, X., Tian, J., Wang, L. e Wang, Y. (2021), The Double-Materiality Concept: Application and Issues, Project Report. Global Reporting Initiative. in <https://www.globalreporting.org/media/jrbntbyv/griwhitepaper-publications.pdf>

Adonopoulos G., Napoletano E.; (2023) ESG: significato, definizione e criteri della finanza sostenibile, Forbes Advisor in <https://www.forbes.com/advisor/it/investire/esg-significato-criteri-finanza-sostenibile/>

Agenda 2030 Global Compact ONU (22 Marzo 2023) in <https://www.onuitalia.com/2023/03/22/acqua-17/>

Agenda 2030, Obiettivi per lo sviluppo sostenibile in <https://unric.org/it/agenda-2030/>

AGI; Il brand del lusso Zegna debutta a Wall Street (20 dicembre 2021) in <https://www.agi.it/economia/news/2021-12-20/brand-lusso-zegna-debutta-wall-street-14964266/>

Anna Maria Siccardi (30 Dicembre 2023); il Bilancio di sostenibilità, come farlo e perché è importante , Rete del Dono Magazine in <https://www.retedeldono.it/magazine/bilancio-di-sostenibilita>

Bianchi E., La nuova direttiva per il reporting di sostenibilità: obblighi e opportunità in <https://www.meccanicanews.com>

Borsa Italiana, Definizioni ed esempi di fattori ESG in <https://www.borsaitaliana.it/speciali/fisherinvestments/italia/gli-investimenti-esg.htm>

CapsuleWardrobeData in <https://capsulewardrobedata.com/what-is-a-capsule-wardrobe>

Casadei Marta (28 agosto 2018); Il Gruppo Zegna rileva l'85% dell'americana Thom Browne in <https://www.ilsole24ore.com/art/il-gruppo-zegna-rileva-l-85percento-dell-americana-thom-browne-AEKOHKgf>

Cipriani F., (2023). "GRI Standard Oli and Gas" in <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/legal/gri-standard-oil-and-gas-deloitte-legal.pdf>

Codice di Corporate Governance Olandese in <https://www.gsam.com/responsible-investing/it-IT/private/about/le-nostre-policy>

Come rendere più sostenibili il consumo e la produzione di prodotti tessili (23 agosto 2023) in <https://www.eea.europa.eu/it/articles/come-rendere-piu-sostenibili-il>

Copenhagen Fashion Summit 2009 in <https://globalfashionsummit.com/video/copenhagen-fashion-summit/>

Corporate Sustainability Reporting Directive: la nuova direttiva che cambia lo scenario ESG in <https://www.pwc.com/it/it/publications/docs/pwc-csrd-nuova-direttiva-scenario-esg.pdf>

Criteri SASB in <https://www.esg360.it/esg-world/criteri-sasb-che-cosa-sono-e-perche-sono-importanti-per-il-reporting-esg/>

Dal Passato al Futuro: La Storia della Moda Sostenibile in <https://oscalito.it/it/blogs/sostenibilita/dal-passato-al-futuro-la-storia-della-moda-sostenibile>

Decreto legislativo nr. 254 del 2016 in <https://kpmg.com/it/it/home/insights/2020/12/informativa-extra-finanziaria-d-lgs-254-2016.html>

Deloitte & Touche in <https://www2.deloitte.com/it/it/legal/about-deloitte-italy.html>

Deloitte, M&A Industrial products & construction L'attività italiana di M&A nel settore IP&C e le principali tendenze che plasmano l'industria in <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/finance/articles/m-and-a-industrial-products-construction-deloitte-italy.html>

Di Anna Maria Siccardi (Dicembre, 2023), Bilancio di sostenibilità, come farlo e perché è importante, La rete del dono Magazine in <https://www.retedeldono.it/magazine/bilancio-di-sostenibilita>

DIRETTIVA 2009/125/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO (21 ottobre 2009) in <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009L0125>

Direttiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo e del Consiglio, Gazzetta Ufficiale in <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095>

DIRETTIVA 94/62/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 20 dicembre 1994 in <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:31994L0062>

Direttiva UE 2014/95 in <https://www.pwc.com/it/it/services/audit-assurance/assets/docs/direttiva-ue201495.pdf>

Dominique Muret; Ermenegildo Zegna: i risultati 2021 condizionati dall'ingresso in Borsa in <https://it.fashionnetwork.com/news/Ermenegildo-zegna-i-risultati-2021-condizionati-dall-ingresso-in-borsa,1395338.html>

Fashion Network in <https://it.fashionnetwork.com/news/Ermenegildo-zegna-i-risultati-2021-condizionati-dall-ingresso-in-borsa,1395338.html>

E.L(8 Febbraio 2023); Ghg Protocol: il primo passo della decarbonizzazione aziendale; Network Digital 360 in <https://www.esg360.it>

Ecodesign for Sustainable Products Regulation in [https://commission.europa.eu/energy-climate-change-environment/standards-tools-and-labels/products-labelling-rules-and-requirements/sustainable-products/ecodesign-sustainable-products-regulation\\_en](https://commission.europa.eu/energy-climate-change-environment/standards-tools-and-labels/products-labelling-rules-and-requirements/sustainable-products/ecodesign-sustainable-products-regulation_en)

EFRAG (2022), [Draft] European Sustainability Reporting Guidelines 1: Double materiality conceptual guidelines for standard-setting in <https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=/sites/webpublishing/SiteAssets/Appendix%202.6%20-%20WP%20on%20draft%20ESRG%201.pdf>

EFRAG (February 2021). Proposal for a relevant and dynamic EU Sustainability Reporting Standard-setting, 2021 European Financial Reporting Advisory Group in [https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FEFRAG%2520PTF-NFRS\\_MAIN\\_REPORT.pdf](https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FSiteAssets%2FEFRAG%2520PTF-NFRS_MAIN_REPORT.pdf)

Elisa Rossi (07 maggio 2018); Ermenegildo Zegna, storia di un leader dell'eleganza maschile in <https://www.esquire.com>

EllenMcArthurFoudation; What is a circular economy? in <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>

Ermenegildo Zegna Group to become a publicly traded company press release in [https://s29.q4cdn.com/118983938/files/doc\\_news/archive/2021/07/ERMENEGILDO-ZEGNA-GROUP-TO-BECOME-A-PUBLICLY-TRADED-COMPANY-PRESS-RELEASE.pdf](https://s29.q4cdn.com/118983938/files/doc_news/archive/2021/07/ERMENEGILDO-ZEGNA-GROUP-TO-BECOME-A-PUBLICLY-TRADED-COMPANY-PRESS-RELEASE.pdf)

Ermenegildo Zegna Group; la corporate governance in <https://www.zegnagroup.com/it/corporate-governance/committees/>

Ermenegildo Zegna premia i migliori produttori di mohair sudafricano con il 47esimo Mohair Trophy 25 ottobre 2017) in <https://www.ilsole24ore.com>

Ermenegildo Zegna, An iconic Italian luxury group in <https://www.investindustrial.com/our-business/portfolio-overview/current-portfolio/Ermenegildo-Zegna.html>

Ermenegildo Zegna, debutto brillante a Wall Street (20 dicembre 2021) in <https://www.ilsole24ore.com>

Ermenegildo ZegnaGroup, Capital Market Day (17 Maggio 2022) in [https://s29.q4cdn.com/118983938/files/doc\\_presentations/2022/05/%2816-05%29-ZEGNA\\_INVESTORDAY-fdp-final.pdf](https://s29.q4cdn.com/118983938/files/doc_presentations/2022/05/%2816-05%29-ZEGNA_INVESTORDAY-fdp-final.pdf)

European Sustainability Reporting Standards (ESRS) in a nutshell. Promoting transparency and accountability in companies in <https://denkstatt.eu/esrs-standards-explained>

Facility Tools in <https://cascale.org/tools-programs/higg-index-tools/facility-tools/>

Fashion Network (15 settembre 2021); Ermenegildo Zegna festeggia i suoi vent'anni in Cina in <https://it.fashionnetwork.com>

Fashion Revolution Indetex 2023 in <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/>

Fondazione Control Union in <https://www.controlunionitalia.com>

Francesca Milano Ferri (13 dicembre 2023); Tra sovrapproduzione e iperconsumismo, una moda sostenibile è davvero possibile? In <https://www.elle.com>

Francesca Poratelli (3 ottobre 2023) Il Fashion Transparency Index 2023 di Fashion Revolution: quanto è trasparente il settore moda? in <https://www.cikis.studio/it>

Francesca Vercesi (7 novembre 2018); Zegna, una storia italiana in <https://www.bluerating.com/private/554497/zegna-una-storia-italiana>

Gazzetta ufficiale; DECRETO LEGISLATIVO 3 settembre 2020, n. 116 in <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2020/09/11/20G00135/sg>

Giulia Crivelli (18 maggio 2022); Zegna punta a 2 miliardi di ricavi entro 5 anni con focus su inclusione e green in <https://www.ilsole24ore.com/art/zegna-punta-2-miliardi-ricavi-entro-5-anni-focus-inclusione-e-green-AEuBKKZB>

Gli standard di rendicontazione europei ESRS in <https://www.cribis.com/it/appfondimenti/esrs-standard-europei-report-sostenibilita-cosa-prevedono/>



Global Compact in <https://globalcompactnetwork.org/it/>

Global Sustainability Standards Board in <https://www.globalreporting.org>

GPP per un Sistema sostenibile in

<https://www.univrmagazine.it/wp-content/uploads/2023/09/DOCUMENTI-PROTOCOLLO-GPP.pdf>

Greta Ubbiali (18 Novembre 2019 ); L'ascesa dei consumatori consapevoli: cosa vogliono i giovani dalla moda? in <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2019/11/18/giovani-moda/>

GRI (2000-2006). Linee guida della sostenibilità Linee guida per il reporting di sostenibilità in <https://www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid944820.pdf>

Gubelli S., (2021). “Standard e strumenti per rendicontare l'impegno socio-ambientale”, in <https://it.pearson.com/aree-disciplinari/diritto-economia/area-giuridico-economica/proposte-didattiche/bilancio-di-sostenibilita.html>

Higg Index Tools in <https://apparelcoalition.org/tools-programs/higg-index-tools/>

Il Green Deal europeo in [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_it](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it)

Indici di sostenibilità: breve guida per valutare le prestazioni ESG (10 ottobre 2023) in <https://www.esg360.it/sustainability-management/indici-di-sostenibilita-breve-guida-per-valutare-le-prestazioni-esg/>

International Standard on Assurance Engagements in

<https://www.iaasb.org/publications/international-standard-assurance-engagements-isa-3000-revised-assurance-engagements-other-audits-or>

Introducing Global Fashion Summit: Copenhagen Edition 2023. (9 febbraio 2023) in <https://globalfashionagenda.org/news-article/global-fashion-summit-copenhagen-2023/>

KPMG (2022). Global survey of Sustainability Reporting 2022 in <https://kpmg.com/it/it/home/insights/2022/12/kpmg-global-survey-of-sustainability-reporting-2022.html>

L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente (2020) in

<https://www.europarl.europa.eu/>

L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente (2020) in

<https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20201208STO93327/l-impatto-della-produzione-e-dei-rifiuti-tessili-sull-ambiente-infografica>

L'impatto ambientale della produzione tessile (28 giugno 2023) in <https://amblav.it/limpatto-ambientale-della-produzione-tessile/>

La manifattura Bonotto passa al gruppo Zegna: insieme per creare tessuti innovativi e per l'arredo (4 ottobre 2016) in <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-10-04/la-manifattura-bonotto-passa-gruppo-zegna-insieme--creare-tessuti-innovativi-e-l-arredo-125638.shtml?uuiid=ADDI0BVB>

La Repubblica (19 luglio 2021); Ermenegildo Zegna si quota alla Borsa di New York in tandem con Bonomi in <https://www.repubblica.it>

Le voci inascoltate della moda di lusso(2022); The Green Side of Pink in <https://www.thegreensideofpink.com/style/moda/2022/le-voci-inascoltate-della-moda-di-lusso/>

Ludovica Tofanelli; The Next 100 Italy: Alessandro Sartori e Gildo Zegna in <https://web.archive.org/web/20190828104755/https://www.mffashion.com/news/the-next/the-next-100-italy-alessandro-sartori-e-gildo-zegna-201806121236312818>

MADE-BY ENVIRONMENTAL BENCHMARK FOR FIBRES (23 marzo 2023) in <https://cariki.co.uk/blogs/the-green-road/made-by-environmental-benchmark-for-fibres>

Making Headway in Europe – Linking GRI's G4 Guidelines, in [https://media.businesshumanrights.org/media/documents/files/documents/GRI\\_G4\\_EU\\_Directive\\_Linkage.pdf](https://media.businesshumanrights.org/media/documents/files/documents/GRI_G4_EU_Directive_Linkage.pdf)

Martina Rogato (9 novembre 2023) in <https://www.pambianconews.com/2003/02/21/zegna-lancer-224-ad-aprile-il-primo-profumo-uomo-1569/>

Martina Rogato; Il ruolo dell'Europa nella promozione della moda responsabile in <https://outoffashion.connectingcultures.it/il-ruolo-delleuropa-nella-promozione-della-moda-responsabile/>

McKinsey&Company; State of Fashion report archive 2017-2023 in <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion-archive>

Milena Bello (9 luglio 2019) in <https://www.milanofinanza.it/news/il-gruppo-ermenegildo-zegna-compra-tessitura-dondi-201907081449346784>

Oasi Zegna; nasce 'zegna forest', proteggiamo i nostri boschi in [https://www.oasizegna.com/it/progetto/zegna-forest-progetto-boschi-oasi-zegna\\_8863.html](https://www.oasizegna.com/it/progetto/zegna-forest-progetto-boschi-oasi-zegna_8863.html)

Rachel Douglass (31 agosto 2023); Cosa bisogna sapere sull'imminente Passaporto digitale dei prodotti dell'Ue; Fashion United in <https://fashionunited.it/news/moda>

Redazione ANSA (24 novembre 2023); Dall'Oasi Zegna le nuove aiuole in Piazza Duomo a Milano in [https://www.ansa.it/lombardia/notizie/2023/11/24/dalloasi-zegna-le-nuove-aiuole-di-piazza-duomo-a-milano\\_9e8a7ae9-0261-4ca5-accd-a32413ea921e.html](https://www.ansa.it/lombardia/notizie/2023/11/24/dalloasi-zegna-le-nuove-aiuole-di-piazza-duomo-a-milano_9e8a7ae9-0261-4ca5-accd-a32413ea921e.html)

Redazione Moda (15 ottobre 2022); Il consorzio per il riciclo del tessile Re. Crea pronto ad accogliere nuove aziende ; il sole 24 ore in <https://www.ilsole24ore.com>

Regolamento Reach in

<https://www.mase.gov.it/pagina/il-regolamento-reach#:~:text=Il%20regolamento%20REACH%2C%20costituito%20da,di%20alcune%20sostanze%20considerate%20prioritarie>

Regolamento UE n.1007/2011 in

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011R1007&from=IT>

Remy N.; Speelman E.; Swartz S. (Ottobre 2016); "Style that's sustainable: A new fast-fashion formula" in <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/style-thats-sustainable-a-new-fast-fashion-formula>

Report of the World Commission on Environment and Development Our Common Future in <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Reporting di sostenibilità: entra in vigore la direttiva CSRD (27 gennaio 2023) in <https://www.lcalex.it/wp-content/uploads/2023/01/Reporting-di-sostenibilita-entra-in-vigore-la-Direttiva-CSRD-1.pdf>

Robyn White(2020); SCAP 2020 textile waste targets missed in

<https://www.letsrecycle.com/news/wrap-misses-scap-2020-waste-targets/>

Santangelo M. (2019); Ermenegildo Zegna ci ha insegnato che i veri imprenditori sono quelli che si spendono per il territorio; The vision Magazine in

<https://thevision.com/cultura/ermenegildo-zegna/>

Sara Bennewitz (31 gennaio 2023); Zegna chiude n 2023 da cord: i ricavi a 1,9 miliardi; la Repubblica in

[https://www.repubblica.it/economia/2024/01/31/news/zegna\\_conti\\_2023-422022324/](https://www.repubblica.it/economia/2024/01/31/news/zegna_conti_2023-422022324/)

SASB Standards in <https://sasb.ifrs.org/standards/download/#company-search-form>

Serena Moro (15 marzo 2021); Sustainable fabrics: which are the best for sale and how to select them; in <https://www.cikis.studio/en/article/sustainable-fabrics-how-to-select-them-for-company>

Silvia Gambi (3 giugno 2021) ; Cos'è l'Higg Index, come funziona e perché sta diventando così importante; in <https://www.solomodasostenibile.it/2021/06/03/cose-lhigg-index-come-funziona-e-perche-sta-diventando-cosi-importante/>

Silvia Ricci (2023); Sulla plastica progressi troppo lenti. Il report della Ellen MacArthur Foundation in <https://economiecircolare.com/plastica-progressi-lenti-ellen-macarthur-foundation-global-commitment>

Simon Glover (6 ottobre 2023 ); Independent Higg tools review unpacked in <https://www.ecotextile.com/2023100631254/features/independent-higg-tools-review-unpacked.html>

Simone Fant (13 ottobre 2022); Greenwashing, l'indice di sostenibilità che promuove le fibre sintetiche per i big del fashion in <https://economiecircolare.com/greenwashing-indice-promuove-fibre-sintetiche/>

Sistema Nazionale per la Protezione dell'Ambiente in <https://www.snpambiente.it/snpa/microplastiche-linquinamento-proviene-anche-dai-tessuti-tessili/>

Sito Web Brown & Wilmanns Environmental in <https://www.bw-environmental.com>

Sito Web Camera della Moda in <https://www.cameramoda.it/it/>

Sito Web Carbon Disclosure Project (CDP) in <https://www.mase.gov.it/pagina/carbon-disclosure-project-cdp>

Sito Web Fair for Life in [https://www.fairforlife.org/pmws/indexDOM.php?client\\_id=fairforlife&page\\_id=home](https://www.fairforlife.org/pmws/indexDOM.php?client_id=fairforlife&page_id=home)

Sito Web Fair Wear in <https://www.fairwear.org>

Sito Web Fashion Pact in <https://www.thefashionpact.org>

Sito web FSB in <https://www.fsb.org>

Sito web FSC in <https://it.fsc.org/it-it/certificazioni>

Sito Web Global Compact in <https://unglobalcompact.org>

Sito Web Global Fashion Agenda in <https://globalfashionagenda.org>

Sito Web GOTS in <https://global-standard.org>

Sito Web GRS in <https://www.controlunionitalia.com/certificazione-grs-global-recycled-standard/>

Sito Web Higg Materials Sustainability Index in <https://howtohigg.org/higg-msi/>

Sito Web in <https://sustainablefibre.org>

Sito Web in RCS in <https://textileexchange.org/recycled-claim-global-recycled-standard/>

Sito Web in WRI in <https://www.wri.org/research>

Sito Web Made Index in <https://www.madeindex.com>

Sito Web OCS in <https://icea.bio/en/certifications/non-food/biological-and-sustainable-textile-products/organic-content-standard/>

Sito Web Oeko-tex in <https://www.oeko-tex.com/en/>

Sito Web ONU in <https://unric.org/it/>

Sito Web ONU in <https://www.onuitalia.com/2023/03/22/acqua-17/>

Sito Web Progetto Squid in <https://www.progettoquid.com>

Sito Web RDS in <https://icea.bio/certificazioni/non-food/prodotti-tessili-biologici-e-sostenibili/responsible-down-standard/>

Sito Web RWS in <https://www.controlunionitalia.com/certificazione-rws-responsible-wool-standard/>

Sito Web SA8000 in <https://www.csqa.it/it-it/certificazioni/sostenibilita/sa-8000>

Sito Web Scheider in <https://www.gschneider.com>

Sito Web Science Based Targets in <https://sciencebasedtargets.org>

Sito Web Textile Exchange in <https://textileexchange.org/our-story/>

Sito web UNHCR in <https://www.unhcr.org/it/>

Sito Web Vesti la Natura in <https://www.vestilanatura.it>

Sito Web WWF in <https://www.worldwildlife.org>

Sustainable Clothing Action Plan 2020 Commitment in <https://wrap.org.uk/taking-action/textiles/initiatives/scap-2020>

Task force on climate related Financial Disclosure (TCFD) in <https://carbonsink.it/en/services/task-force-on-climate-related-financial-disclosure-tcfd/#:~:text=The%20Task%20Force%20on%20Climate,climate%2Drelated%20risks%20and%20opportunities>

Tendenze del Design d'Interni: I Colori e gli Stili più In voga nel 2024 (16 febbraio 2024) in <https://www.informazioneambiente.it/tendenze-del-design-dinterni-i-colori-e-gli-stili-piu-in-voga-nel-2024/>

Textiles Action Network in <https://pacecircular.org/textiles-action-network>

The global leader for impact reporting in [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

The New York Stock Exchange in <https://www.nyse.com/history-of-nyse>

URSULA BERETTA; Thom Browne, lo stilista che ha inventato l'uniforme 2.0 in <https://www.milanofinanza.it/fashion/thom-browne-lo-stilista-che-ha-inventato-l-uniforme-2-0-202109171517324252>

Wall Street Italia (31 marzo 2011); Estée Lauder Companies acquisirà la licenza esclusiva mondiale per i profumi Ermenegildo Zegna in <https://www.wallstreetitalia.com/est-e-lauder-companies-acquisir-la-licenza-esclusiva-mondiale-per-i-profumi-ermenegildo-zegna/>

Zegna realizzerà le nuove aiuole di Piazza Duomo in <https://www.zegnagroup.com/it/news/58-zegna-to-design-the-new-flowerbeds-in-piazza-duomo/>

Zegna, Fashion Pact in <https://www.zegnagroup.com/it/our-actions/fashion-pact/>

Zegna, Le nostre sedi in <https://www.zegnagroup.com/it/zegna-careers/sedi/headquarters/>

Zegna, Our Road in <https://www.zegnagroup.com/it/our-road/>

Zegna, Report di sostenibilità 2022 in [https://www.zegnagroup.com/wp-content/uploads/2023/07/zegna\\_report\\_2022\\_LQ-2.pdf](https://www.zegnagroup.com/wp-content/uploads/2023/07/zegna_report_2022_LQ-2.pdf)

Zegna, Sustainability Report 2020 in [https://www.zegnagroup.com/wp-content/uploads/2021/11/ZEGNA\\_SUSTAINABILITY-REPORT\\_V20\\_LOW.pdf](https://www.zegnagroup.com/wp-content/uploads/2021/11/ZEGNA_SUSTAINABILITY-REPORT_V20_LOW.pdf)

Zegna, Sustainability Report 2021 in [https://www.zegnagroup.com/wp-content/uploads/2021/12/11-07-ZEGNA\\_SUSTAINABILITY-REPORT-2021\\_INTERACTIVE.pdf](https://www.zegnagroup.com/wp-content/uploads/2021/12/11-07-ZEGNA_SUSTAINABILITY-REPORT-2021_INTERACTIVE.pdf)

Zegna, Sustainability Report 2022 in [https://www.zegnagroup.com/wp-content/uploads/2023/07/zegna\\_report\\_2022\\_LQ-2.pdf](https://www.zegnagroup.com/wp-content/uploads/2023/07/zegna_report_2022_LQ-2.pdf)

Zegna, the Luxury Textile Laboratory platform in <https://www.zegnagroup.com/it/luxury-textile-lab/>

Zegna, Tom Ford Fashion in <https://www.zegnagroup.com/it/tom-ford-fashion/>