

4ª EDIZIONE

VENICE SUSTAINABLE FASHION FORUM

23 – 24 Ottobre 2025



Executive Summary

JUST FASHION TRANSITION 2025

STUDIO ELABORATO DA



IL VENICE SUSTAINABLE FASHION FORUM 2025

Il Venice Sustainable Fashion Forum è un'iniziativa unica, nata dalla collaborazione di 3 partner chiave: **Sistema Moda Italia**, **TEHA Group** e **Confindustria Veneto Est**.

Questo Forum è il principale evento annuale dedicato alla sostenibilità nel settore della moda. Giunto alla sua **4ª edizione**, ha ottenuto il sostegno di **18 partner** che ne condividono i valori e gli obiettivi, riconoscendo l'urgente necessità di un dibattito significativo sulla sostenibilità che apra la strada a una transizione competitiva, equa ed efficace.

Durante l'evento sarà presentato lo **studio strategico** "Just Fashion Transition", che affronta i progressi, le sfide e le opportunità del settore nella trasformazione sostenibile, al fine di promuovere un dialogo collaborativo e lo sviluppo di soluzioni condivise.

TEHA GROUP

Nata nel 1965, TEHA Group è un'azienda composta da **330 professionisti**, il **61% dei quali sono donne**. Nel corso degli anni, il Gruppo ha registrato una crescita significativa, anche grazie al contributo di numerosi partner che hanno sviluppato svariate attività in Italia, Europa e nel resto del mondo.

Oggi, TEHA Group è riconosciuto come il **1° Think Tank privato italiano**, il **4° nell'Unione Europea**, e una delle istituzioni più rispettate e indipendenti in oltre 100 Paesi nel mondo.



850+
EVENTI



3.500
ESPERTI



1°
THINK TANK



18
PAESI

Il Venice Sustainable Fashion Forum è il risultato della stretta collaborazione tra 3 team TEHA:

- **La Sustainability Practice**, con oltre 30 anni di esperienza nella progettazione e nell'accelerazione della transizione competitiva delle organizzazioni attraverso servizi di consulenza strategica che includono analisi di scenario, sviluppo di strategie a lungo termine, reporting, coinvolgimento degli stakeholder e allineamento culturale.
- **La Global Fashion Unit**, che dal 2009 offre servizi di consulenza gestionale per l'industria e gli investitori nei settori tessile, moda, lusso e lifestyle, incentrati sull'evoluzione aziendale, lo sviluppo di prodotti e piattaforme, le strategie di distribuzione e vendita al dettaglio, nonché le attività pre-M&A.
- **La Practice Eventi Speciali**, uno dei gruppi di professionisti più rinomati di TEHA, che lavora alle nostre iniziative di punta come il Forum annuale di Cernobbio "Intelligence on the World, Europe and Italy".

JUST FASHION TRANSITION 2025: EXECUTIVE SUMMARY

OBIETTIVI DELLO STUDIO E FONTI

Just Fashion Transition 2025 è lo studio strategico sviluppato da TEHA come osservatorio annuale sulla transizione sostenibile dei settori chiave della moda: tessile, abbigliamento, maglieria, calzature, pelletteria, conceria.

Quest'anno, il nucleo del nuovo studio strategico si basa su tre fondamenti fondamentali:

- **Pragmatismo equo** – le uniche proposte efficaci sono quelle che possono essere attuate.
- **Soluzioni prima di tutto** – esempi pratici di successo sono essenziali per informare le decisioni.
- **L'importanza delle narrazioni** – il modo in cui parliamo dei fenomeni influenza il loro esito.

Tali presupposti informano il filo logico del documento.



In linea con le edizioni precedenti, lo studio continua a fungere da quadro di riferimento per decodificare le complessità della transizione e fornisce **6 raccomandazioni** rivolte alle istituzioni e agli attori chiave della catena del valore della moda per promuovere una transizione che non sia solo sostenibile, ma anche competitiva, giusta e in grado di bilanciare gli interessi degli stakeholder senza lasciare indietro nessuno.

I contenuti dello studio beneficiano di diverse analisi e fonti proprietarie



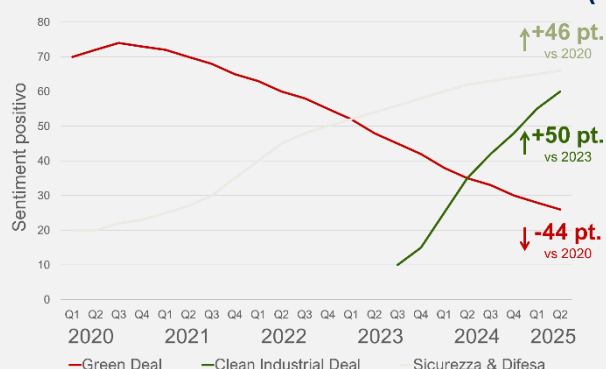
PRINCIPALI RISULTATI DELLO STUDIO STRATEGICO

Sfide

1. La nuova grammatica geopolitica della transizione concentra l'attenzione sui temi della competitività e della sicurezza

In un contesto di crescente instabilità geopolitica, gli **approcci istituzionali** alla sostenibilità stanno cambiando in tutto il mondo. Per gestire il crescente “**green-lash**”, si stanno sperimentando nuovi modi per **interpretare la transizione**, basandosi principalmente su concetti come la competitività e la sicurezza (ad esempio, il Clean Industrial Deal dell'UE). Allo stesso tempo, soprattutto a livello europeo e italiano, le scelte politiche sembrano **sempre più riconoscere l'importanza economica dei temi di sostenibilità** direttamente collegati alla salute degli ecosistemi.

SENTIMENT POSITIVO SU GREEN DEAL, CLEAN INDUSTRIAL DEAL E SU DIFESA & SICUREZZA NEI MEDIA GLOBALI (%)



Evidenze chiave

- **Le tensioni geopolitiche sono emerse come uno dei principali fattori di instabilità globale¹.** Nel 2025, i “conflitti armati tra Stati” sono balzati dall'8° al 1° posto tra i rischi percepiti a livello globale, citati dal 23% degli intervistati come la minaccia più rilevante su cui concentrare l'attenzione¹.
- **I dazi hanno raggiunto i livelli più alti dagli anni '30, generando grande incertezza per il commercio globale e le catene del valore.** Le politiche commerciali restrittive, tra cui l'adozione diffusa di dazi e misure di reshoring, potrebbero causare un calo del commercio mondiale superiore al 18% e una flessione del PIL reale globale di circa il 5,6% rispetto agli scenari di riferimento^{1,2}.
- **In UE, il dibattito pubblico indica sempre più spesso il Green Deal come ostacolo alla competitività. Altri fattori meno visibili, come la mancanza di un vero Mercato Unico, incidono però in modo più significativo sulla produttività, come i “dazi interni” che sfiorano il 44% rispetto al 15% imposto dagli Stati Uniti³.** Intanto, l'Italia dimostra una crescente ambizione nel campo delle energie rinnovabili attraverso i suoi ultimi Piani nazionali per l'energia e il clima⁴, spinta dalla consapevolezza che l'inazione climatica potrebbe costare al Paese fino al 5% del PIL entro il 2050⁵.
- **Analizzando 8 diverse aree geografiche - Stati Uniti, Unione Europea, Cina, Sud-Est asiatico, Paesi del Golfo, Giappone, Sud America e Turchia - emerge chiaramente che non esiste un'unica ricetta per la transizione.** L'Europa interviene attraverso la semplificazione, mentre gli Stati Uniti stanno ridimensionando i loro impegni climatici. La Cina accelera gli investimenti a basse emissioni di carbonio forte del proprio mandato politico, ma trascura in gran parte gli aspetti sociali⁶.
- **La dipendenza delle economie globali ed europee dalla biodiversità sta diventando sempre più evidente, con metà del PIL globale moderatamente o fortemente dipendente dai servizi ecosistemici.** In Europa, il tasso è ancora più elevato, con fino al 65% del valore aggiunto che mostra una dipendenza elevata o moderata dai servizi ecosistemici⁷. La moda è in prima linea, considerando che il 27% del mercato globale dei filati proviene da fibre vegetali legate a ecosistemi agricoli sani⁸.

¹ US Census Bureau & OECD (2025)

² Organisation for Economic Co-operation and Development, Economic Policy Reforms 2023: Going for Growth (2023)

³ IMF, Europe's Productivity Weakness: Firm-Level Roots and Remedies (2025)

⁴ Italian Government, Piano Nazionale Integrato per l'Energia e il Clima (2020, 2023 and 2024)

⁵ Ufficio Parlamentare di Bilancio, Rapporto sulla politica di Bilancio (June 2025)

⁶ TEHA Group elaboration on different sources.

⁷ JRC, Working Papers, The EU economy's dependency on nature (2025)

⁸ Materials Market Report - Textile Exchange (2025)

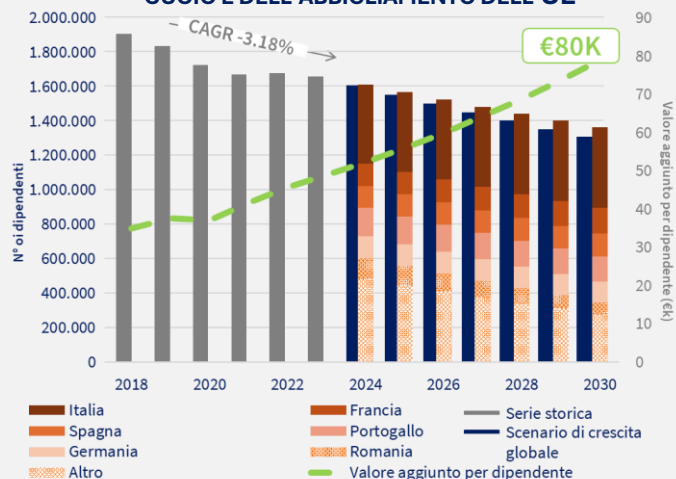
2. Il settore della moda UE è caratterizzato da due trend chiave: crescente frammentazione e progressivo incremento della produttività del lavoro

Entro il 2030, la moda EU potrebbe crescere del 12%, nonostante domanda debole e aumento dei costi. Nel frattempo, sebbene il numero di imprese continui a crescere stabilmente, quasi 293.000 posti di lavoro sono a rischio, principalmente nell'Europa orientale.

Intanto, la produttività del lavoro è destinata a raddoppiare rispetto ai livelli del 2018.

Questa traiettoria di crescita può rimediare al fatto che oggi la **produttività del settore è quasi la metà della media manifatturiera UE** (€40,6mila vs. €80mila pro capite). Tuttavia, questo trend rivela un cambiamento strutturale verso un numero minore di operatori, ma più efficienti, che accentua le disparità regionali.

OCCUPAZIONE E PRODUTTIVITÀ NELL'INDUSTRIA TESSILE, DEL CUOIO E DELL'ABBIGLIAMENTO DELL'UE



Evidenze chiave a supporto

- **Entro il 2030, l'industria della moda europea potrebbe raggiungere un fatturato pari a €226 miliardi, con una crescita compresa tra il 12% e il 17% rispetto al 2024.** Nonostante questa prospettiva di lungo periodo, l'attuale frenata del mercato sta generando consistenti incertezze nel breve e medio termine. Sfide persistenti, tra cui i prezzi elevati dell'energia, la debolezza della domanda e la crescente pressione normativa, continuano a minare la ripresa e la redditività del settore⁹.
- **L'ecosistema della moda europea rimane altamente concentrato, con 6 Paesi (Italia, Francia, Spagna, Germania, Portogallo e Romania) che generano il 94% del fatturato totale. L'Italia rappresenta un attore principale, contribuendo a quasi la metà della produzione dell'UE e al 5% del suo PIL nazionale, grazie alla forte artigianalità, all'eccellenza del design e al valore del marchio¹⁰.**
- **Mentre la produttività nell'industria della moda europea è cresciuta di quasi il 50% negli ultimi cinque anni, si prevede che l'occupazione diminuirà di circa 293.000 posti di lavoro entro il 2030, soprattutto nell'Europa orientale.** I dati rivelano una trasformazione strutturale guidata da aumenti di efficienza, automazione e nearshoring, ma evidenziano crescenti disparità sociali e territoriali all'interno della catena del valore^{11,12,13}.
- **Nonostante un moderato aumento del numero di aziende di moda, la concentrazione del mercato continua a diminuire, con un numero totale di imprese destinato a crescere di quasi 15.000 unità entro il 2030.** Il calo dei produttori di pelletteria, in particolare in Italia, contrasta con l'espansione in Francia, suggerendo percorsi industriali divergenti. Il fatturato sta crescendo a un ritmo quasi 5 volte superiore al numero di imprese, segnalando un progressivo consolidamento dei ricavi e l'ascesa di attori più grandi e dominanti¹⁴.

⁹ The European House-Ambrosetti elaboration on Eurostat: Annual detailed enterprise statistics for industry from 2018 to 2023 (retrieved on 06/06/24)

¹⁰ Ibidem

¹¹ Ibidem

¹² McKinsey, GenAI and automation to be central productivity levers (2025)

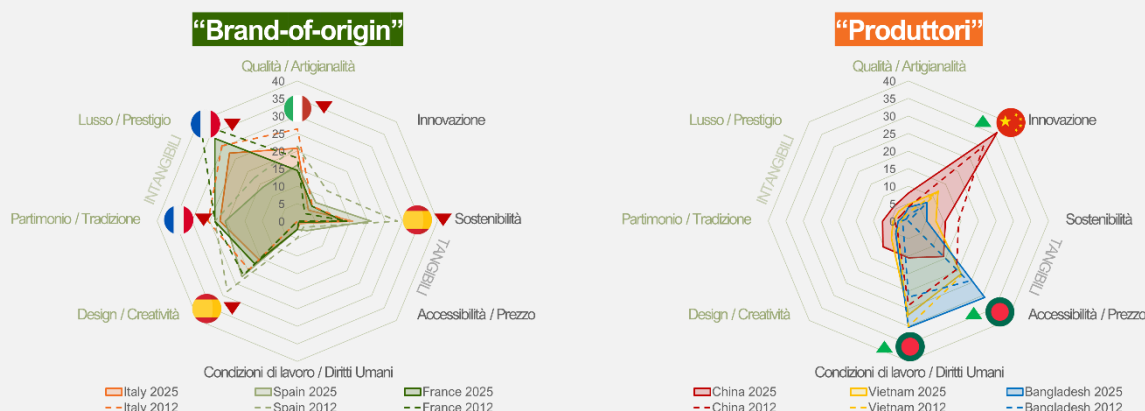
¹³ Copenhagen Economics, European textiles' global value chain (2025)

¹⁴ The European House-Ambrosetti elaboration on Eurostat: HICP - annual data (average index and rate of change) from 2018 to 2022 (retrieved on 10/06/25)

3. L'evoluzione delle narrazioni sulla moda, che a lungo hanno caratterizzato i Paesi “Brand-of-origin” e “Produttori”, oggi pone i secondi come leader d'innovazione

La frequenza con cui i **diversi Paesi** del mondo vengono associati agli **attributi di valore della moda** influisce sul loro posizionamento. Il nostro **Assessment proprietario AI-Based** mostra come i Paesi “Brand-of-origin”, da tempo associati a patrimonio culturale e artigianalità, stiano perdendo forza e cedendo terreno ai Paesi “Produttori”, che consolidano la loro immagine attraverso l'innovazione. Sebbene la trasformazione digitale della Cina abbia ridefinito il suo ruolo al di là della produzione a basso costo, la sostenibilità manca ancora di una chiara leadership narrativa.

ATTRIBUTES OF VALUE PERCEPTION ACROSS KEY COUNTRIES IN TIME (2000-12 VS 2020-25)



Evidenze chiave a supporto

- **I Paesi europei “Brand-of-origin” stanno perdendo il loro dominion narrativo.** Confrontando la frequenza con cui determinati attributi di valore sono stati associati a determinati Paesi sulle principali fonti globali tra il 2000-12 e il 2020-25, emergono evidenze interessanti:
 - tra i recenti scandali, **l'Italia fatica a preservare la sua aura di artigianalità (-5,4 pp.)¹⁵**;
 - per via della crescente concorrenza, **la Francia vede lusso e prestigio indebolirsi (-5,8 pp.)¹⁶**;
 - **la Spagna scambia sostenibilità (-7,5 pp.) e design (-5,9 pp.) con l'accessibilità (+1,3 pp.)¹⁷**.
- **La Cina ridefinisce il proprio ruolo nella moda attraverso l'innovazione e la creatività, scostandosi dalla storica fama di “fabbrica del mondo”.** Nello specifico, **condizioni di lavoro (-13,6 pp.) e prezzi bassi (-5,3 pp.) sono stati sostituiti da innovazione (+5,6 pp.) e design (+6 pp.)**. Gli avanzamenti industriali, il commercio digitale e la crescita dei marchi locali stanno guidando questa trasformazione, posizionando la Cina come forza trainante nell'evoluzione tecnologica e culturale del settore¹⁸.
- **I canali di comunicazione non solo trasmettono, ma plasmano anche le narrazioni.** L'assessment AI-based mostra che le riviste B2C comunicano più frequentemente lusso e tradizione, la stampa di business si concentra su innovazione e sostenibilità, mentre i social amplificano accessibilità e creatività, competendo con i motori di ricerca tradizionali come canale di accesso ai contenuti¹⁹.
- **Per rimanere competitivo, il “Made in Italy” deve imparare a combinare elevati standard qualitativi e condizioni di lavoro eque.** L'irregolarità nel settore della moda si attesta ancora intorno al 7%, nonostante un calo del 12% nell'ultimo decennio. Sebbene si tratti di tassi inferiori alla media nazionale, il diretto coinvolgimento di brand noti nelle recenti controversie giudiziarie ha amplificato l'impatto mediatico del fenomeno e i rischi reputazionali, spingendo le istituzioni ad agire²⁰.

¹⁵ The European House-Ambrosetti elaboration on “Reuters, Italy antitrust targets Armani, Dior after worker exploitation probes” (2024), “Reuters, Classic cashmere purveyor Loro Piana placed under court monitoring over worker abuse” (2024), and “The Times, Armani fined €3.5m by regulator over workers’ rights” (2025)

¹⁶ The European House-Ambrosetti elaboration on “NYU, Why LVMH and Other Luxury Brands Need to Do More to Protect Their Workers” (2024)

¹⁷ The European House-Ambrosetti elaboration on “Fast Fashion Avoidance Beliefs and Anti-Consumption Behaviors: The Cases of Korea and Spain” (2020)

¹⁸ The European House-Ambrosetti elaboration on various sources and China briefing, China Ultra-Fast Fashion Sector: Growth, Challenges, and the Global Impact of the “Shein Effect” (2025)

¹⁹ McKinsey, The state of fashion (2025)

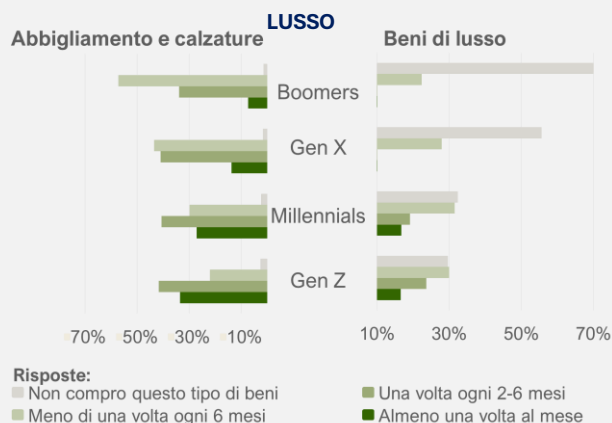
²⁰ TEHA Group elaboration on ISTAT data (2025)

Prontezza

1. In tempi di incertezza, tra i consumatori sta aumentando la tendenza al “doom spending”, mentre la fatica nel reperire informazioni ambientali resta elevata

Spinti da un'incertezza permanente e dell'aumento dell'inflazione, le nuove generazioni agiscono nuovi comportamenti di consumo. Il “doom spending” riflette l'ansia per il futuro – un pessimismo che sembra spingere i Millennial e la Gen Z a cercare nei beni di lusso un palliativo, acquistando questi beni molto più spesso rispetto alle altre generazioni. L'aumento dei prezzi, però, accresce la sensibilità dei consumatori, spingendo i brand a trovare un equilibrio tra accessibilità e aspirazioni, anche attraverso nuovi meccanismi, come la rateizzazione dei pagamenti.

FREQUENZA DI ACQUISTO DI ABBIGLIAMENTO, CALZATURE E BENI DI



Evidenze chiave a supporto

- **L'incertezza sul futuro sta ridefinendo l'atteggiamento dei consumatori, in particolare tra i Millennial e la Generazione Z che stanno vivendo il fenomeno del “doom spending”, ovvero la tendenza a spendere eccessivamente in beni o servizi come modo per affrontare il pessimismo riguardo all'ambiente, all'economia, alla politica o alle finanze personali.** Oltre 1/4 dei giovani intervistati valuta la propria soddisfazione di vita con un punteggio inferiore a 5 su 10, riflettendo il pessimismo e l'ansia diffusi riguardo alle crisi globali e alle prospettive personali.²¹
- **I dati globali evidenziano chiare divisioni generazionali nel consumo di moda e beni di lusso. I Baby Boomer e la Generazione X mostrano un interesse limitato, mentre i Millennial e soprattutto la Gen Z acquistano tali articoli con maggiore frequenza, spesso ogni due-sei mesi o addirittura mensilmente.** Le generazioni più giovani attribuiscono maggiore importanza alla moda e al lusso come espressioni della propria identità e del proprio stile di vita, dimostrando una maggiore disponibilità a destinare la spesa discrezionale a queste categorie²².
- **I prezzi dell'abbigliamento in Europa hanno continuato a crescere nel 2024, dopo anni di inflazione (+3,4% nel 2023 e +2,7% nel 2024).** I consumatori sono sempre più attenti ai prezzi, modificando il proprio comportamento di spesa. Per le aziende del settore, ciò significa affrontare una doppia sfida: gestire l'aumento dei costi di produzione e rispondere all'elevata sensibilità dei consumatori ai prezzi²¹.
- **Per far fronte a un costo della vita che continua a crescere, i consumatori riducono la spesa per l'abbigliamento, in particolare nei segmenti a reddito medio²³.** Sebbene la domanda rimanga forte tra i giovani acquirenti, la spesa complessiva viene reindirizzata verso beni di prima necessità. Il settore è sottoposto a una pressione crescente per trovare un equilibrio tra efficienza e valore percepito²⁴.

²¹ TEHA elaboration on Kantar data (2025)

²² Kate Sansome et al. “Consumers demand transparency... but do they actually engage? Exploring motives and interactions with brand transparency information” (2025)

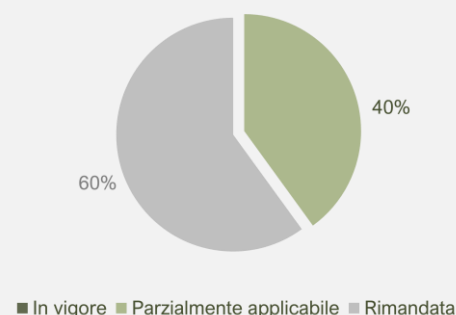
²³ The European House-Ambrosetti elaboration on Eurostat: HICP - annual data (average index and rate of change) from 2018 to 2022 (retrieved on 10/06/25)

²⁴ ECB, ECB Consumer Expectations Survey results (2025)

2. La semplificazione ambita dal nuovo Competitiveness Compass UE sta causando ritardi al 60% delle normative sulla sostenibilità nel settore moda

La maggior parte delle norme UE sulla sostenibilità nella moda è in ritardo: nonostante i progressi compiuti in materia di Responsabilità Estesa del Produttore (EPR) e di Progettazione Ecocompatibile, i ritardi interessano gran parte dell'agenda sui prodotti, mentre le norme di governance più ostacolate riguardano la rendicontazione e la supervisione della catena del valore. Queste revoche minacciano la competitività e la certezza del diritto UE. Tuttavia, l'UE è all'avanguardia in termini di programmi di incentivazione finanziaria per la transizione a disposizione delle aziende per promuovere la decarbonizzazione, la circolarità e l'innovazione.

STATO DELLA LEGISLAZIONE DELL'UE SULLA SOSTENIBILITÀ DELLA MODA NEL 2025



Evidenze chiave a supporto

- **L'agenda dell'UE in materia di prodotti è in notevole ritardo rispetto al calendario previsto, con la maggior parte delle normative (60%),** come il REACH o il quadro normativo sugli imballaggi, rinviate almeno al 2027, senza che prima di tale data sia in vigore alcuna legislazione pienamente applicabile²⁵.
- **Anche la legislazione relativa alla governance affronta ostacoli persistenti.** Sono in particolare le norme sul **reporting di sostenibilità (CSRD)** e sulla **due diligence (CSDDD)** ad aver subito i **maggiori ritardi nell'attuazione**, mentre ulteriori rinvii minacciano deforestazione e lavoro forzato, aumentando l'incertezza lungo tutta la catena del valore²⁵.
- **Le iniziative incentrate sui consumatori rimangono ferme ai blocchi di partenza, con più di metà delle misure previste ritardate o ritirate,** tra cui la **Direttiva sui Green Claims**, compromettendo la trasparenza e la capacità dell'UE di sostenere scelte di consumo sostenibili²⁵.
- **Nonostante i ritardi normativi, l'UE continua a essere all'avanguardia nel sostegno alla transizione, con oltre 2.000 miliardi di euro di fondi pubblici mobilitati – o previsti – complessivamente tra il 2020 e il 2029²⁶.** Questa leadership si esprime anche attraverso programmi di incentivazione. Oggi, l'UE e i suoi Stati membri promuovono circa la metà dei principali programmi mappati a livello globale – circa €50 miliardi su €95 miliardi in totale – attraverso programmi sovranazionali e nazionali. Tra le iniziative chiave figurano il Fondo per l'innovazione dell'UE (€40 miliardi), il programma LIFE (€5,45 miliardi) e programmi nazionali come il Piano Transizione 5.0 dell'Italia (€6,3 miliardi) e i Contratti per differenza sul carbonio della Germania (€5 miliardi), che posizionano l'Europa davanti a Stati Uniti, Giappone e Cina nel finanziamento della decarbonizzazione del settore della moda.

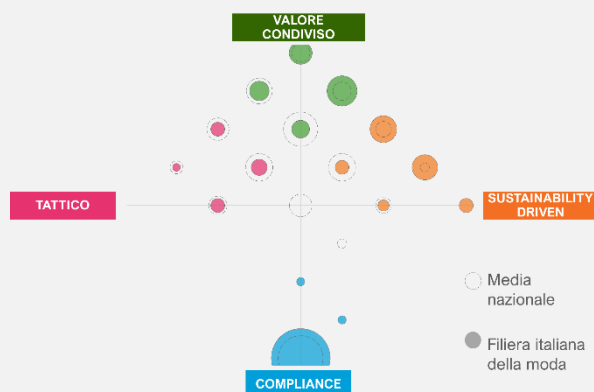
²⁵ TEHA elaboration based on various official EU primary and secondary sources (2025)

²⁶ TEHA elaboration of various sources (2025)

3. Dopo il rallentamento del 2024, l'attenzione alla sostenibilità della filiera italiana ha registrato una ripresa, sebbene principalmente guidata dalla compliance e dalla pressione finanziaria

Nel 2025, la filiera italiana della moda ha registrato progressi nel presidio dei temi ESG. I più significativi si osservano tra le imprese più piccole, in particolare quelle soggette a un maggiore controllo finanziario o supportate da figure dedicate alla sostenibilità. Nonostante i miglioramenti, però, la maggior parte delle aziende opera ancora su spinta di mera conformità: occorre una profonda integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale e nella creazione di valore a lungo termine. Inoltre, rispetto agli altri settori, tra le aziende di moda emerge una tendenza a sopravvalutare il proprio posizionamento, spesso chiudendosi nella propria presunta esclusività.

ORIENTAMENTI DI SOSTENIBILITÀ DELLE PMI ITALIANE



Evidenze chiave a supporto²⁷

- **Rispetto al 2023, i presidi nella filiera italiana in materia di cambiamenti climatici, rifiuti e acqua sono notevolmente aumentati**, con una crescita rispettivamente del +12%, +21% e +7%. Tuttavia, questi progressi sono stati ottenuti a scapito di quelli su materie prime (-4%) e della biodiversità (-5%), indicando che le aziende stanno dando priorità a temi su cui ottenere risultati misurabili nel breve più che a sfide più complesse e di lungo periodo (es. salute degli ecosistemi).
- **Anche sui temi sociali mostra il trend è positivo**, con progressi in materia di diversità e inclusione (+5%), salute e sicurezza (+10%) e remunerazione connessa ai temi ESG (+4%). Solo sul tema delle competenze si registra un leggero calo (-2%): seppure i presidi in termini di obiettivi, politiche e procedure siano sempre più diffuse, è sul know how che occorre continuare a lavorare.
- **La governance mostra il miglioramento complessivo più significativo, soprattutto per quanto riguarda le politiche di due diligence ESG, che sono aumentate del +16% nel 2025**. L'adozione di politiche formali e di audit da parte di terzi segnala una crescente responsabilità agita lungo la catena di approvvigionamento e un approccio più strutturato alla gestione di rischi ambientali e diritti umani.
- **Le banche stanno emergendo come un motore chiave del progresso della sostenibilità**. Nel 2025, le aziende con un fatturato compreso tra €5 e €50 milioni hanno mostrato il miglioramento più significativo, e sono state anche quelle che hanno rilevato una maggior pressione.
- **La pressione della finanza e la presenza di figure dedicate alla sostenibilità si confermano come i due principali driver di miglioramento delle prestazioni ESG**. Le aziende con capacità finanziarie limitate continuano a rimanere indietro, evidenziando come i vincoli economici, piuttosto che la mancanza di competenza, siano ancora il principale ostacolo a una piena integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali.
- **La maggior parte delle aziende della filiera italiana segue ancora un approccio basato esclusivamente sulla compliance, concentrandosi sul rispetto delle leggi piuttosto che sulla creazione di valore condiviso a lungo termine**. Nonostante un'elevata auto-percezione di maturità in materia di sostenibilità, le pratiche effettive rivelano che poche aziende integrano la sostenibilità nel loro scopo aziendale, sottolineando un sostanziale divario tra compliance e integrazione strategica.

²⁷ TEHA elaboration on proprietary data collected through the ESG Assessment on the Italian fashion supply chain

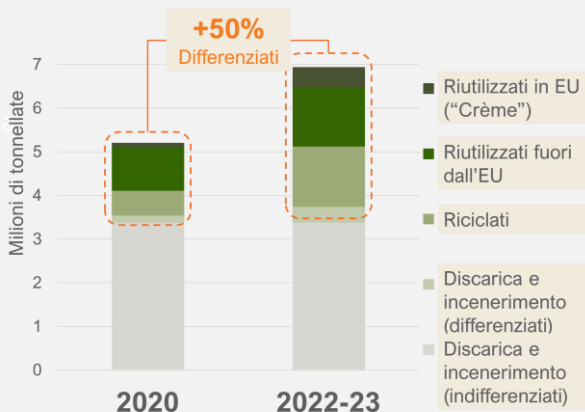
Soluzioni

1. La moda UE sta compiendo progressi in materia di circolarità, specialmente sul fine vita, ma basterà per rispondere alle sfide del sovraconsumo?

La produzione globale di fibre è più che raddoppiata in 2 decenni, basandosi in gran parte sulle fibre sintetiche. I consumatori UE acquistano il 60% in più di vestiti rispetto al 2000, ma li conservano per metà del tempo, generando quasi 7 milioni di tonnellate di rifiuti l'anno. Sebbene i tassi di raccolta e riciclaggio siano migliorati (rispettivamente del 51% e del 20%), metà dei tessuti scartati finisce ancora nell'indifferenziata.

Le esportazioni per il riutilizzo, che attualmente ammontano a 1,4 milioni di tonnellate l'anno, spesso trasferiscono il problema all'estero, con una tracciabilità limitata e un destino finale incerto. Inoltre, le opportunità finanziarie di lunga data sono ora messe in discussione nelle loro ipotesi di base.

RIFIUTI TESSILI DELL'UE E LORO COMPOSIZIONE IN BASE ALLA DESTINAZIONE A FINE VITA



Evidenze chiave a supporto

- **La produzione globale di fibre è più che raddoppiata negli ultimi due decenni, passando da 58 a 125 milioni di tonnellate, e si prevede che raggiungerà i 169 milioni di tonnellate entro il 2030.** Nonostante questo aumento, l'Europa rappresenta solo il 4% circa del consumo globale di fibre, con un calo di quasi il 40% nell'ultimo decennio. L'industria tessile UE consuma circa 4,8 milioni di tonnellate di fibre all'anno, di cui il 58% sintetiche, a sottolineare sia la dipendenza della regione dalle importazioni da Asia, Nord Africa e Turchia sia il limitato passaggio verso alternative bio-based²⁸.
- **I consumatori dell'UE acquistano oggi il 60% in più di capi di abbigliamento rispetto a 15 anni fa, ma li conservano per metà del tempo, generando quasi 7 milioni di tonnellate di rifiuti tessili all'anno, pari a circa 16 kg pro capite.** Sebbene dal 2020 i tassi di raccolta siano aumentati dal 35% al 51% e il riciclaggio sia quasi raddoppiato (dall'11% al 20%), il 49% dei tessuti scartati finisce ancora nei rifiuti misti, impedendone il riutilizzo²⁹.
- **Le esportazioni di tessuti usati sono diventate la seconda via di smaltimento più comune, generando circa €55 milioni di ricavi per le aziende venditrici.** Negli ultimi due decenni, le esportazioni dell'UE di tessuti usati sono più che raddoppiate, raggiungendo 1,2-1,4 milioni di tonnellate all'anno (≈3,1 kg pro capite), quasi tre volte il livello del 2000. I flussi commerciali si sono spostati dall'Africa all'Asia, che ora riceve il 43% delle esportazioni tessili dell'UE, con Pakistan, Emirati Arabi Uniti e India come principali importatori. Tuttavia, a causa dei dati limitati sulla qualità e la tracciabilità dei tessuti, gran parte del materiale esportato finisce ancora in discarica o viene smaltito in modo improprio, sollevando preoccupazioni sulla reale sostenibilità dei mercati globali del riutilizzo³⁰.
- **Le parole contano anche quando si ragiona sulle potenziali soluzioni.** Quella che un tempo veniva genericamente presentata come “un'opportunità globale da \$500 miliardi per la circolarità”, in realtà si concentrava esclusivamente sul riutilizzo. Inoltre, secondo Nature, le sue ipotesi di base possono essere messe in discussione, modificando drasticamente le prospettive e arrivando a costare alla moda UE fino all'1,92% dei suoi ricavi annui³¹.

²⁸ TEHA elaboration on "Textile Exchange, Materials Market Report" (2025); Copenhagen Economics, European textiles' global value chain (2025); EEA, Share of synthetic fibres and yarns in EU industrial textiles use (2025); Changing Markets, Fashion's Plastic Paralysis (2024)

²⁹ TEHA elaboration on CBI, The European market potential for recycled fashion (2024); EEA, Consumption of clothing, footwear, other textiles in the EU reaches new record high (2025); EEA, Management of used and waste textiles in Europe's circular economy (2024)

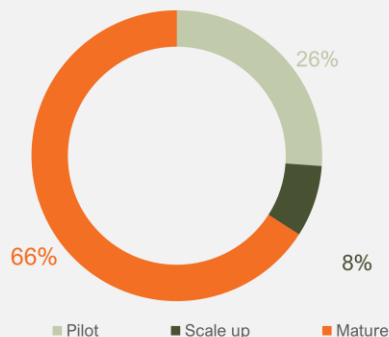
³⁰ TEHA elaboration on EEA, EU Export of used textiles (2025); TEHA elaboration on Eurostat trade data, UN Comtrade data, EEA, UNECE (retrieved on 20/09/2025)

³¹ TEHA elaboration on (1) Ellen MacArthur Foundation report A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future (2017); (2) The Emperor's old clothes: a critical review of circular fashion in gray literature (2025); (3) Charity Retail Association, (2018). Charity shop grade textiles in the UK. Charity Retail Association

2. Le clean tech disponibili nel settore sono già mature, ma la loro adozione è ancora limitata a causa degli elevati costi iniziali

Le **clean tech** stanno guadagnando terreno lungo l'intera catena del valore della moda, con **investimenti e innovazione in costante crescita**. Nel **66%** dei casi, le soluzioni tecnologiche disponibili per il settore sono **già mature** - quasi la metà dei brevetti europei in ambito cleantech riguarda materiali sostenibili avanzati. Tuttavia, l'adozione su larga scala di queste soluzioni è ancora ostacolata da **alti costi iniziali, iter autorizzativi lenti e carenza di competenze**, generando un evidente divario rispetto ai concorrenti globali, in particolare nel campo dell'**AI**.

CLEAN TECHNOLOGIES DISPONIBILI PER LA MODA EU PER LIVELLO DI MATURITÀ (% RISPETTO ALLE 91 SOLUZIONI MAPPATE)



Evidenze chiave a supporto

- **Quasi la metà dei brevetti cleantech dell'UE nel settore della moda si concentra su materiali sostenibili avanzati**, a conferma del fatto che l'innovazione dei materiali è al centro del cambiamento tecnologico nel settore della moda. Anche in termini di numerosità delle startup attive emerge lo stesso pattern: 64% nel campo dei materiali sostenibili e 20% nell'ambito dei servizi circolari come sharing e riparazione, mentre in ambito digitalizzazione o riciclo il ritardo è ancora consistente³².
- **Nel 2024, 1/3 degli investimenti italiani in tecnologie pulite (€72,6 milioni) era destinato a settori inerenti, limitrofi o abilitanti per la moda**, con il settore dei materiali avanzati già pronto ad assorbirne quasi la metà³³.
- **Nonostante i progressi nella digitalizzazione, i leader della moda dell'UE come l'Italia e la Francia sono in ritardo nell'adozione dell'IA**, con solo il 5% delle aziende che utilizza tale strumento rispetto a una media europea dell'8%. Il divario è determinato dalla carenza di competenze e dalla lenta diffusione, ma l'impatto potenziale è significativo: l'IA potrebbe aumentare il valore aggiunto del settore della moda fino all'8%, anche considerando che il 98% degli investitori prevede di aumentare la spesa in tecnologie disruptive entro la fine del 2025³⁴.
- **La diffusione delle tecnologie pulite in Europa è ostacolata principalmente da barriere economiche strutturali**, tra cui costi iniziali elevati, lentezza nel rilascio delle autorizzazioni e carenza di competenze. Il Venture Capital è ancora concentrato in poche regioni e focalizzato su poche tecnologie; i costi di alcune soluzioni risultano significativamente più elevati delle alternative in essere, come ad esempio nel caso dei tessuti ottenuti tramite riciclo chimico, che richiedono circa il 100% in più rispetto alle alternative vergini, anche a causa della frammentazione nelle filiere e dalla scarsità di materie prime ad alta purezza³⁵.

³² The European House – Elaborazione Ambrosetti su "Commissione europea, Monitoraggio della doppia transizione degli ecosistemi industriali" (2024).

³³ Elaborazione di The European House – Ambrosetti su "Cleantech for Italy, 2024 Annual Briefing" (2025), "NEP, Global Roadmap for Textiles: Towards a Net-Zero, Nature-Positive and Equitable Industry" (2023) e "TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures), Sector Guidance: Abbigliamento, accessori e calzature" (2024).

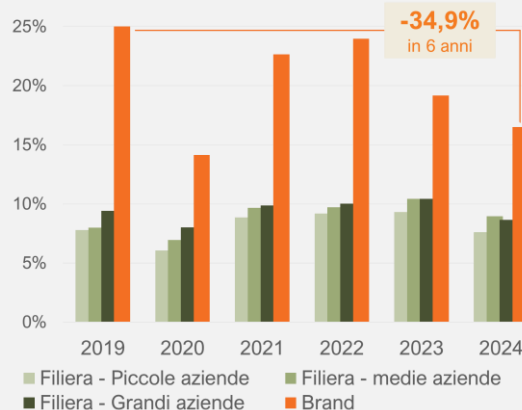
³⁴ The European House – Ambrosetti elaborazione su "CDP, Challenges and Opportunities of the Fashion Sector: what future awaits Made in Italy?" (2024), "Deloitte, Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2025" (2025).

³⁵ Elaborazione di The European House – Ambrosetti su "Rapporto Draghi, Il futuro della competitività europea – Una strategia di competitività per l'Europa" (2024), "Cleantech Group, Riciclaggio tessile – approfondimenti di settore" (2024), "Institute for Renewable Energy, Accademia Europea di Bolzano, Fattori trainanti e ostacoli nell'adozione di tecnologie di riscaldamento e raffreddamento ecocompatibili: implicazioni politiche e di mercato per l'Europa" (2024).

3. La finanza è la chiave per aiutare le aziende della filiera che non possono permettersi da sole gli investimenti necessari per la decarbonizzazione

Il raggiungimento degli obiettivi climatici fissati per il 2030 richiederà almeno €4,4 miliardi di investimenti aggiuntivi. Il calo della marginalità nel settore però, rende tali investimenti attualmente insostenibili per quasi il 60% delle aziende italiane della moda. Con l'avvicinarsi della scadenza per i fondi pubblici dell'UE (€120 miliardi accessibili per le imprese entro il 2029), per colmare tale divario le grandi aziende in particolare possono contare su una maggiore solidità finanziaria per coordinare l'uso di strumenti finanziari privati sostenibili.

RAPPORTO EBITDA-RICAVI NELLA FILIERA ITALIANA DELLA MODA



Evidenze chiave a supporto

- **Il Fashion UE ha già ridotto le emissioni del 37% dal 1990 ma, per raggiungere gli obiettivi climatici al 2030 in tempo, saranno necessari ulteriori investimenti pari a €4,4 miliardi.** Questo divario evidenzia l'urgenza di accelerare gli sforzi lungo tutta la catena del valore per garantire che il settore rimanga sulla buona strada verso l'azzeramento delle emissioni nette entro il 2050³⁶.
- **Secondo gli ultimi dati finanziari relativi a un campione di 3.278 aziende italiane della filiera e dei marchi, quasi il 60% delle aziende non è attualmente in grado di sostenere gli investimenti annuali necessari per raggiungere gli obiettivi di decarbonizzazione.** Nel 2024, le aziende italiane del settore moda hanno registrato un margine EBITDA medio del 10,6%, 14 punti al di sotto della media UE, con i margini dei grandi marchi in calo del 35% dal 2019. Tra i sottosettori, la concia rimane il meno redditizio (5,5%), seguito dalle calzature (6,3%) e dalla pelletteria (7,0%). Questo è il motivo per cui, ad esempio, un terzo degli investimenti delle aziende è stato finanziato attraverso il debito, con i grandi marchi che hanno registrato il rapporto di indebitamento più basso (20%), oltre 20 punti in meno rispetto ai fornitori di piccole, medie e grandi dimensioni. Il settore della pelletteria mostra una particolare vulnerabilità, sia nel segmento delle piccole che in quello delle grandi aziende³⁷.
- **Tra il 2020 e il 2030, l'UE si è impegnata a mobilitare oltre €2.000 miliardi di fondi pubblici attraverso programmi di punta per la transizione verde e digitale.** Sebbene non siano specifici per il settore della moda, questi fondi possono andare a beneficio diretto del settore attraverso misure di efficienza energetica, digitalizzazione, economia circolare e ricerca e sviluppo, rappresentando un'opportunità cruciale ma limitata nel tempo per accelerare la decarbonizzazione e l'innovazione³⁸.
- **Quasi il 60% dei fondi dell'UE per la transizione verde è direttamente accessibile alle aziende e alle PMI, creando opportunità concrete per il settore della moda di decarbonizzare le catene di approvvigionamento, aumentare la circolarità e investire in nuovi materiali.** A livello dell'UE, iniziative come il partenariato Textiles of the Future e un più ampio accesso ai fondi Horizon Europe e COSME rappresentano i primi passi in questa direzione. In Italia, le misure nazionali includono il programma MIMIT per le PMI, il bando Invitalia e la partnership MICS che collega università, centri di ricerca e aziende per sviluppare modelli e tecnologie circolari³⁹.

³⁶ TEHA elaboration of European Environment Agency: EEA greenhouse gases - data viewer from 1988 to 2023 (retrieved on 17/09/25); (2) TEHA elaboration on McKinsey, Fashion on Climate (2020) and various sources (2024-25)

³⁷ Ibidem

³⁸ TEHA elaboration of various sources (2025)

³⁹ Euratex, European Commission – Horizon Europe (2024); MIMIT, Invitalia (2024-25); MICS partnership (2023)

TIME TO DELIVER

Il nodo al pettine: conciliare la marginalità a breve termine con la sostenibilità di lungo periodo

Nel 2025, l'idea stessa di "transizione" è stata rimessa in discussione. L'incertezza geopolitica, la frammentazione economica e l'inasprimento delle condizioni finanziarie globali stanno mettendo in discussione il precedente modello di sostenibilità, spingendo i governi e le industrie a ripensare la transizione attraverso la lente della competitività. Quello che un tempo era considerato un imperativo etico o ambientale viene ora riposizionato come una priorità industriale e strategica: mantenere produttività, capacità di innovazione e competitività globale mentre si raggiungono gli obiettivi climatici è cruciale. Il Clean Industrial Deal incarna questa trasformazione, segnando il passaggio da una "rivoluzione verde" a una transizione competitiva, mirata a conciliare la decarbonizzazione con la crescita.

Tuttavia, **né le istituzioni né gli attori economici hanno ancora raggiunto il ritmo richiesto dal cambiamento** e, senza trasformazioni strutturali profonde, non saranno in grado di invertire la tendenza da soli o tutelando le basi sociali e ambientali da cui entrambi dipendono.

Tuttavia, nonostante questo cambio di paradigma e la messa in discussione della ricetta tradizionale per la transizione, tre evidenze già sottolineate nelle edizioni precedenti rimangono valide:

- **i mercati e i sistemi di prezzo non premiano la sostenibilità.** Piuttosto, Piuttosto, sebbene sia vero che i consumatori non riconoscono un prezzo più elevato, a parità di prezzo, essi privilegiano sistematicamente i prodotti più sostenibili;
- **la regolamentazione da sola non sarà sufficiente ad accelerare la transizione.** Piuttosto, rischia di spingere le aziende verso una sostenibilità dichiarativa, più incentrata sulla divulgazione che sul miglioramento delle prestazioni.
- **i costi della transizione non possono essere valutati da soli.** Piuttosto, i costi dell'azione dovrebbero essere misurati e valutati rispetto ai costi a lungo termine dell'inazione, che nel caso del cambiamento climatico possono essere difficili da gestire

Proposte per una transizione competitiva della moda europea

- | | | | |
|------------------|--|----------------------------|--|
| Alle istituzioni | | Agli operatori del settore | |
| I. | Promuovere l'innovazione.
Aumentare le risorse per accelerare lo sviluppo di nuove soluzioni creando un <u>mercato unico dei capitali</u> e semplificando l'accesso ai finanziamenti per le PMI. | III. | Essere pragmatici.
Concentrarsi su <u>pochi argomenti</u> su cui agire, quelli in cui la <u>tecnologia</u> consente di migliorare le <u>prestazioni</u> di sostenibilità, ottenendo al contempo <u>margin</u> nel breve. |
| II. | Premiare i virtuosi.
Sviluppare programmi di <u>incentivazione</u> per spingere le aziende, le banche e i consumatori ad agire in modo sostenibile, sia dal punto di vista ambientale che sociale, a partire dalla riduzione dei <u>consumi eccessivi</u> . | IV. | Guidare la propria catena.
Le grandi aziende hanno le carte in regola per promuovere il cambiamento lungo le loro filiere. Date l'esempio attraverso la <u>collaborazione</u> , gli <u>investimenti</u> e la <u>condivisione delle migliori pratiche</u> . |
| V. | Aggregarsi per competere.
Le dimensioni contano quando si compete sui mercati internazionali e si cerca la forza per investire e generare impatto. La creazione di <u>gruppi di aziende e consorzi</u> può facilitare il consolidamento di un vantaggio competitivo. | | |
| VI. | Quantificare. Sostenere. Far sentire la propria voce.
La concretezza è tutto. Misurare il <u>contributo del settore allo sviluppo competitivo</u> dell'UE, presentare proposte di azione concrete alle istituzioni e al mercato e <u>concentrarsi sull'impatto mediatico</u> aiuta a competere anche in termini di narrazione. | | |

**Per ulteriori informazioni, contattare il responsabile dei contenuti
Carlo Cici (Partner TEHA e Responsabile della sostenibilità) all'indirizzo carlo.cici@ambrosetti.eu.**

WITH THE CONTRIBUTION OF



DIAMOND PARTNERS



PLATINUM PARTNERS



PARTNERS



MEDIA PARTNERS



VENICE SUSTAINABLE FASHION FORUM
CO-FOUNDED BY

