

ANALISI DI SCENARIO PER LA CREAZIONE DI VALORE  
NELLA FILIERA DELLA MODA ATTRAVERSO LA SOSTENIBILITÀ

# SOSTENIBILITÀ NEL FASHION



---

**Edizione novembre 2019**

---

Report realizzato da

**blumine**

---

all'interno dell'iniziativa  
Fashion Valley della

 **Regione Emilia-Romagna**

---

Attività realizzata da

 **ART-ER**  
ATTRATTIVITÀ  
R I C E R C A  
T E R R I T O R I O

---

Con il supporto di

**CLUST-ER  
CREATE**  
CULTURA E CREATIVITÀ

---

in collaborazione con:

**CARPI  
FASHION  
SYSTEM**

**cercal**  
centro ricerca e scuola internazionale calzaturiera

ANALISI DI SCENARIO PER LA CREAZIONE DI VALORE  
NELLA FILIERA DELLA MODA ATTRAVERSO LA SOSTENIBILITÀ

# SOSTENIBILITÀ NEL FASHION

---





# L'INIZIATIVA FASHION VALLEY

Con l'iniziativa Fashion Valley la Regione Emilia-Romagna intende valorizzare un moderno distretto del Fashion emiliano-romagnolo, una rete tra marchi e subfornitura, che si distribuisce da Piacenza a Rimini e che identifica il prodotto fashion regionale restituendo la storia della nostra manifattura.

L'obiettivo della Regione è quello di supportare l'innovazione e lo sguardo globale degli operatori del settore creando un humus fertile per la ricerca e la formazione di tutta la filiera, agganciato ai trend globali di trasformazione e

ai nuovi modelli di Open Innovation, coerente con i bisogni espressi dalle aziende regionali, eticamente e ambientalmente sostenibile, che applica la responsabilità sociale d'impresa e l'internazionalizzazione come strategie di competitività.

Per il conseguimento di tali obiettivi, l'iniziativa si struttura lungo quattro piste di intervento legate ad attività di analisi e messa a sistema; sostegno e valorizzazione delle eccellenze; comunicazione e promozione; networking e progettualità.

## INTRODUZIONE AL REPORT DEL PERCORSO: CREAZIONE DI VALORE NELLA FILIERA DELLA MODA ATTRAVERSO LA SOSTENIBILITÀ

Questo report è il risultato di un'attività di analisi del settore e di workshop di approfondimento realizzati con i protagonisti del tessuto produttivo regionale afferenti ai Distretti di Carpi e di San Mauro Pascoli.

L'attività, che si inserisce all'interno dell'iniziativa regionale Fashion Valley, è stata promossa dall'Assessorato alle Attività Produttive della Regione Emilia-Romagna, organizzata da ART-ER S. Cons. p. a., affiancata dal Clust-ER CREATE e supportata nei due distretti, rispettivamente, da Carpi Fashion System e Cercal.

Il lavoro svolto è partito dai risultati dell'analisi di scenario realizzata nel 2018 con un focus group di imprese regionali rappresentative

di tutta la filiera del settore moda e tessile.

Questa attività ha portato all'individuazione dei megatrend che il comparto produttivo e il mondo della ricerca regionale, che lavora sull'innovazione del settore, ritengono di maggiore impatto sull'ecosistema del territorio, nonché alla proposta di traiettorie di sviluppo e possibili azioni e strumenti a supporto da adottare nel prossimo futuro.

L'obiettivo dell'attività del 2019 è stato quello di approfondire la tematica trasversale che ha permeato i risultati dell'analisi di scenario precedente, la sostenibilità, con un approccio comprensivo delle prospettive ambientali, economiche, etiche e sociali.



## INDICE

	ABSTRACT	7
<b>1.</b>	LA METODOLOGIA	8
<b>2.</b>	I PARTECIPANTI	9
<b>3.</b>	IL SENTIMENT: SITUAZIONE GENERALE E PROSPETTIVE DELLA SOSTENIBILITÀ	10
<b>4.</b>	I PROGRAMMI E I FATTORI DI SOSTENIBILITÀ	12
<b>5.</b>	LE RICADUTE ORGANIZZATIVE DEI PROGRAMMI DI SOSTENIBILITÀ	14
<b>6.</b>	LE ATTESE VERSO IL TERRITORIO E LE POLITICHE LOCALI	15
<b>7.</b>	CONCLUSIONI E PROSPETTIVE	18





# ABSTRACT

La relazione seguente sintetizza i contenuti emersi durante due workshop promossi dalla società Art-ER nel mese di ottobre 2019 nei distretti di Carpi e di San Mauro Pascoli e che hanno coinvolto imprenditori e manager di imprese e strutture associative e di servizi presenti nei territori.

Scopo dell'iniziativa individuare – coerentemente con le azioni già attivate dalle imprese per incrementare la sostenibilità dei prodotti e dei processi - le esigenze del comparto in merito ai driver di innovazione sostenibile e al supporto atteso da parte delle istituzioni locali. È emersa una sostanziale fragilità organizzativa da parte delle piccole imprese, condizione che non impedisce certo alle stesse di operare con alti livelli di qualità ma che ne limita le potenzialità di crescita sia per quanto riguarda lo sviluppo di prodotti che la presenza sul mercato. Il dato si concretizza nella difficoltà da parte di alcune aziende a sviluppare azioni promozionali o ad approcciare alcune tematiche di estrema attualità (sicurezza chimica, economia circolare) in modo proattivo.

In un quadro in cui la compliance dei fornitori, determinante per garantire la sostenibilità dei brand, viene da questi data per scontata, temi onerosi per le PMI – sia per il peso individuale che per le implicazioni sistemiche di filiera – come sicurezza chimica e tracciabilità, possono beneficiare di iniziative di sostegno e valorizzazione complessiva e favorire ulteriori fattori di competitività quali trasparenza degli impatti socio-ambientali e circolarità, di cui sono precondizione.

Per quanto sia difficile individuare elementi uniformanti l'offerta progettuale e produttiva dei territori in oggetto (maglieria-calzature) e non emergano con evidenza fattori comuni di sostenibilità che consentano di delineare con chiarezza l'identità territoriale, si avverte nei partecipanti l'esigenza di politiche di distretto che non solo supportino le imprese con le modalità standard (informazione, formazione) ma soprattutto con iniziative centrate sull'innovazione sostenibile e il marketing territoriale che diano valore e occasioni di visibilità a reti di imprese formali ed informali.

# 1 | LA METODOLOGIA

I dati e le riflessioni sintetizzate di seguito sono il risultato di due workshop svoltisi a Carpi (11 ottobre 2019) e a San Mauro Pascoli (21 ottobre 2019).

Per lo svolgimento dell'indagine è stata scelta una modalità di interazione con gli imprenditori e i manager partecipanti ai seminari e i ricercatori. Sulla base di una griglia di intervista, i partecipanti ai workshop sono stati sollecitati ad esprimere opinioni sui trend in atto e a condividere la propria esperienza in merito alle politiche di sostenibilità sviluppate nell'azienda di appartenenza e nei distretti.

Le informazioni e i pareri raccolti e sintetizzati con il supporto di un questionario appositamente progettato, sono stati elaborati integrandoli con i contenuti espressi nel corso del dibattito e ritenuti attinenti all'argomento.

La griglia di intervista/confronto è stata strutturata in una serie di domande chiuse integrate da aree aperte dove i partecipanti ai lavori hanno potuto aggiungere proprie riflessioni e informazioni.

Dal punto di vista dei contenuti il questionario è stato articolato in quattro aree finalizzate a cogliere:

1. il sentiment rispetto alla situazione generale del comparto e alle prospettive specifiche di sostenibilità
2. le azioni avviate e in programma in tema di sostenibilità e i fattori di sostenibilità del prodotto e delle imprese
3. le ricadute dei programmi di sostenibilità sul sistema organizzativo
4. le attese delle imprese verso il territorio e le politiche locali

Per quanto riguarda le modalità di interpretazione e rappresentazione dei pareri espressi, dato il limitato numero di partecipanti e la composizione mista delle imprese coinvolte si farà riferimento a dati statistici solo laddove effettivamente significativi ed utili a sintetizzare dati e opinioni.

## 2 | I PARTECIPANTI

Complessivamente il progetto ha quindi riguardato 24 tra imprenditori e manager in rappresentanza di 22 imprese site nei distretti di Carpi e San Mauro Pascoli.

Questa la distribuzione dei partecipanti per tipologia produttiva:

Tabella 1: Classificazione partecipanti ai workshop

Tipologia imprese	Carpi	San Mauro Pascoli
Progettazione/ produzione maglia e capi finiti	7	
Decorazione/ricamo / etichette	2	
Tintoria finissaggio	1	
Produzione calzature		3
Laboratori di analisi / consulenza/ supporto ai brand	2	1
Componenti per calzature		5
Altro	1 <sup>1</sup>	
<b>Totale</b>	<b>13</b>	<b>11<sup>2</sup></b>

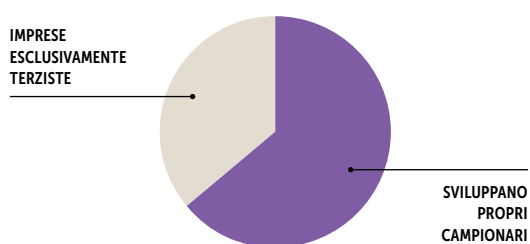
1 Nello specifico il manager rappresenta un'impresa di packaging che fornisce prodotti alle imprese carpigiane

2 Due aziende hanno aderito al progetto con due partecipanti

Le imprese carpigiane partecipanti ai lavori hanno una media di 22 dipendenti. Solo una ha sedi produttive all'estero. Diversa la situazione registrata nel workshop di San Mauro Pascoli dove la presenza di imprese strutturate (Camac, Sergio Rossi, Fait e Giglioli suole) alza la media oltre i 100 addetti.

Le aziende produttrici (escludendo cioè i laboratori di testing e i consulenti) mostrano una predisposizione allo sviluppo di propri campionari (64%) e tra queste alcune operano anche per conto terzi. Le imprese esclusivamente terziste sono quindi solo il 36%.

Grafico 1: distribuzione imprese per tipologia produttiva



Le aziende considerate alimentano inoltre un indotto: il 78% utilizza infatti terzisti e questi sono prevalentemente residenti nel distretto o in Regione.

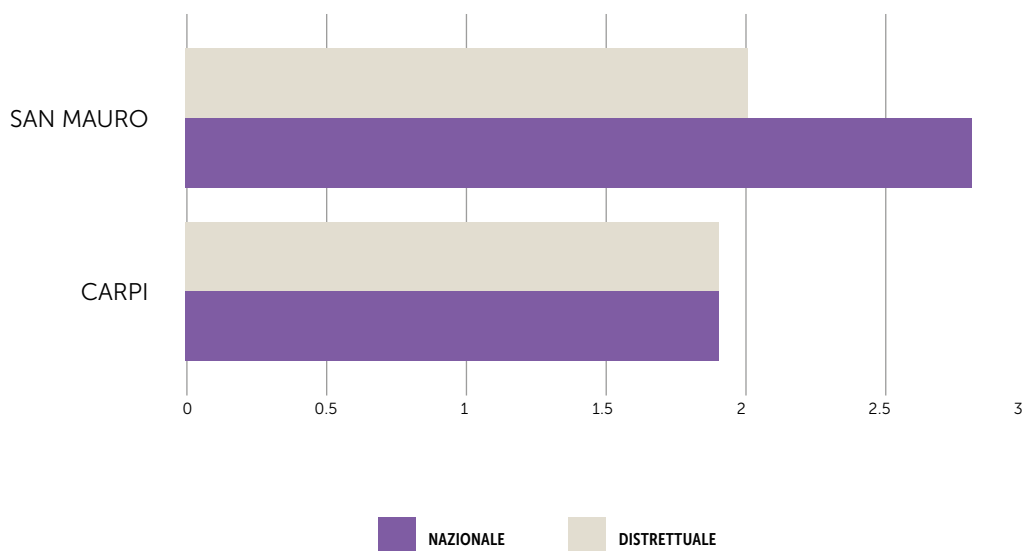
Per quanto il mercato di riferimento sia soprattutto locale e nazionale, si evidenzia una predisposizione all'exportazione verso paesi Europei e extraeuropei tra le imprese del tavolo carpigiano (rispettivamente oltre il 60%). Più locale/nazionale il mercato delle imprese di San Mauro (a parte tre imprese che operano soprattutto sui mercati internazionali), dato che non sorprende se si considerano la caratteristica distrettuale della filiera della calzatura e la tipologia dei prodotti realizzati dai partecipanti al workshop (prevalentemente produttori di componenti per la calzatura).

# 3 | IL SENTIMENT

Difficile stabilire dalle valutazioni quantitative se gli intervistati vedano il bicchiere *'più pieno o più vuoto'*. Certo non manca una diffusa preoccupazione nei confronti di un futuro reso complesso da dinamiche globali verso le quali la singola azienda avverte un senso di impotenza (vedi il richiamo alla *'difesa del made in Italy'*) e il riconoscimento di fragilità del distretto in cui le imprese *'dovrebbero operare in modo sinergico'* e che *'dovrebbe essere maggiormente valorizzato'*).

Invitati a sintetizzare in un valore numerico lo stato di salute del comparto indicando valori da 0 (giudizio fortemente negativo) a 5 (opinione fortemente positiva), la media espressa dai partecipanti carpigiani si attesta su valori di poco inferiori al 2 sia per quanto riguarda il settore moda nazionale che quello distrettuale. Un po' più ottimisti i partecipanti di San Mauro con valori di poco sotto il 3 per quanto riguarda il comparto, mentre il giudizio sul distretto è più basso e si attesta sul 2.

Grafico 2: stato di salute del comparto a livello nazionale e distrettuale





I giudizi espressi durante il confronto definiscono meglio le opinioni. È stata in particolare sottolineata l'incidenza negativa dovuta ad un time to market sempre più compresso e penalizzante e al non riconoscimento – in termini economici e di stabilità delle relazioni – del valore aggiunto apportato ai prodotti in termini di innovazione. In altre parole, ridotti tempi di consegna, lotti e soprattutto prezzi incidono sulle strategie delle imprese, non valorizzano qualità e processi di innovazione né consentono di effettuare investimenti. A ciò si aggiungono i ritardi di pagamenti. Inoltre, i flussi aleatori di ordinativi rendono difficile gestire sia le attività interne che la rete esterna dei terzi.

Si evidenziano inoltre criticità legate all'eccessiva burocratizzazione nelle relazioni con la pubblica amministrazione. Non mancano inoltre note in merito alla difficoltà nel reperire nel mercato del lavoro personale qualificato o quanto meno desideroso di apprendere. Queste considerazioni critiche sono state raccolte in particolare nel workshop carpignano.

### LE PROSPETTIVE SPECIFICHE DELLA SOSTENIBILITÀ

È stato innanzitutto chiesto ai partecipanti di esprimere una valutazione in merito al riconoscimento da parte del mercato della capacità aziendale di produrre prodotti sostenibili. La maggior parte degli intervistati ritiene che attualmente le iniziative intraprese in questa direzione non siano adeguatamente premiate dal mercato (opinione espressa da oltre il 60%) ma è opinione diffusa che nei prossimi anni la sostenibilità sarà un fattore di competitività (giudizio espresso quasi all'unanimità).

Non manca chi evidenzia come siano gli stessi marchi della moda a sollecitare comportamenti sostenibili, anche se talvolta dati per scontati attraverso il meccanismo della compliance (che in qualche modo li impone). Questo potrebbe contribuire a spiegare il divario tra le alte aspettative future e le modeste soddisfazioni attuali delle aziende rispetto alla capacità del mercato di premiare programmi e prodotti sostenibili.

# 4 | I PROGRAMMI E I FATTORI DI SOSTENIBILITÀ

## A. INIZIATIVE DI SOSTENIBILITÀ

Malgrado la diversa tipologia produttiva tra i due gruppi di lavoro (in estrema sintesi: tessile Carpi, calzaturiero San Mauro Pascoli) le imprese concordano nel dare priorità alla **riduzione degli sprechi e riduzione del rischio chimico nei processi di lavorazione**. Nel caso delle imprese (in particolare tessili) l'impegno per una **chimica più sicura** si concretizza soprattutto nel dimostrare la conformità dei prodotti realizzati con le RSL (Restricted Substances List) dei committenti, coerentemente con le strategie collettive ed individuali assunte dai brand dell'abbigliamento.

L'adozione di **certificazioni** atte a documentare le politiche green delle aziende raccoglie invece un più tiepido consenso: solo una minoranza di imprese dichiara di avere adottato questa strategia (4 su 22) o di aver attivato iter in questo senso (4) e solo 8 rimandano al futuro questa possibilità.

Maggiore interesse – e in entrambi i gruppi – incontrano le strategie di **comunicazione** necessarie a dare visibilità alle scelte green e all'impegno sociale.

Importanti per entrambi i distretti anche le attività per ridurre **consumi energetici** e gli investimenti in energia da fonte rinnovabile e, sul piano organizzativo, le iniziative per migliorare il **clima aziendale**.

Anche il tema della **tracciabilità** dei prodotti/processi assume maggior rilievo nelle imprese tessili (6 aziende carpigiane dichiarano di aver già adottate azioni in merito e altre 2 di averle in corso).

A seguire sintetizziamo le aree interessate dalle principali attività già realizzate o programmate da parte delle imprese che hanno già approcciato strategie green (16 imprese di cui 9 aziende carpigiane e 7 di San Mauro Pascoli).

Tabella 2: Ordine di priorità degli obiettivi e delle iniziative di sostenibilità

- |   |  |
|---|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione sprechi</li> <li>• Eliminazione/riduzione sostanze chimiche critiche</li> </ul>                         |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicazione delle attività avviate e dei risultati conseguiti</li> <li>• Risparmio energetico</li> </ul>        |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tracciabilità dei processi</li> <li>• Miglioramento clima aziendale</li> </ul>                                    |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo nuovi prodotti sostenibili</li> </ul>  |
| 5 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adesione a sistemi di certificazione ambientale</li> <li>• Azioni a sostegno del territorio e solidali</li> </ul> |

Le azioni descritte dalle imprese sono soprattutto frutto di una strategia aziendale (68%) ma anche le richieste dei clienti hanno un ruolo importante (41%) in particolare nella gestione della sicurezza chimica (compliance con RSL collettive e di singoli committenti). Non mancano inoltre azioni ispirate dalle politiche di imprese concorrenti.

## B. FATTORI DI SOSTENIBILITÀ

Per individuare i **principali driver di innovazione sostenibile** a cui le imprese fanno riferimento, è stato chiesto ai partecipanti di esprimere un'opinione in merito ai diversi fattori che contribuiscono a definire un prodotto e un'organizzazione come sostenibili attribuendo

do valori numerici ad un elenco predeterminato e ulteriormente integrabile. I risultati ci forniscono un quadro significativo. Per quanto riguarda le **strategie di prodotto** i temi ritenuti più importanti sono la **sicurezza chimica** (intesa in alcuni casi come risposta alle richieste di protocolli relativi ai contesti internazionali in cui operano i committenti e i brand) e la necessità di dare visibilità dei processi a cui il prodotto è stato sottoposto durante il suo ciclo di vita.

In questo caso il tema della **tracciabilità di filiera** è citato sia in relazione ai controlli atti a validare la compliance chimica del manufatto e l'origine sostenibile delle materie prime utilizzate, sia come strategia di marketing/ comunicazione atta a valorizzare il prodotto come espressione di una rete di imprese/area distrettuale che agisce con principi etici e ispirati alla responsabilità sociale.

Il tema dell'inserimento del prodotto tessile in una logica di circolarità si concretizza nella necessità di qualificare il prodotto in funzione della sua **'durata'** e della facilità della manutenzione (in particolare per i prodotti tessili),

sia in relazione alla gestione del fine vita (**riciclabilità, biodegradazione**). Quest'ultimo aspetto compare nelle discussioni soprattutto come un auspicio.

Gli intervistati riconoscono infatti di muoversi in una situazione 'non chiara' rispetto alla concreta possibilità di destinare scarti di produzione, invenduto e prodotti post consumo a processi di rigenerazione come riuso e riciclo non solo per la mancanza di una attrezzata filiera ma anche per la scarsa chiarezza della gestione dei decreti end-of-waste. Per quanto riguarda le **strategie d'impresa** al primo posto viene indicata la costruzione di **filiere trasparenti** in grado di garantire prodotti e processi sostenibili e di dar vita ad attività finalizzate all'**economia circolare** (allungamento della vita del prodotto, riciclo degli scarti, riduzione degli sprechi...).

Importante anche l'adesione a iniziative e **campagne solidali e ambientali** in particolare volti a rafforzare il territorio in cui l'impresa opera, mentre i **sistemi di certificazione** per quanto indicati ricevono valutazioni meno enfatiche.

Tab. 3. Ordine di priorità fattori di sostenibilità prodotto e impresa

Fattori sostenibilità: prodotto	Fattori sostenibilità: sistema produttivo
<p><b>1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicurezza chimica</li> <li>• Tracciabilità del processo produttivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasparenza e tracciabilità della filiera</li> <li>• Valore etico della rete distrettuale</li> </ul>
<p><b>2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valore etico del prodotto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adozione di principi ispirati all'economia circolare</li> </ul>
<p><b>3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durata e facilità di manutenzione</li> <li>• Gestione del fine vita (riciclabilità, biodegradazione)</li> <li>• Materie prime utilizzate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impegno ambientale, sociale e filantropico/legame con il territorio</li> <li>• Adesione a sistemi di certificazione di sistema</li> </ul>

## 5

LE RICADUTE ORGANIZZATIVE  
DEI PROGRAMMI DI SOSTENIBILITÀ

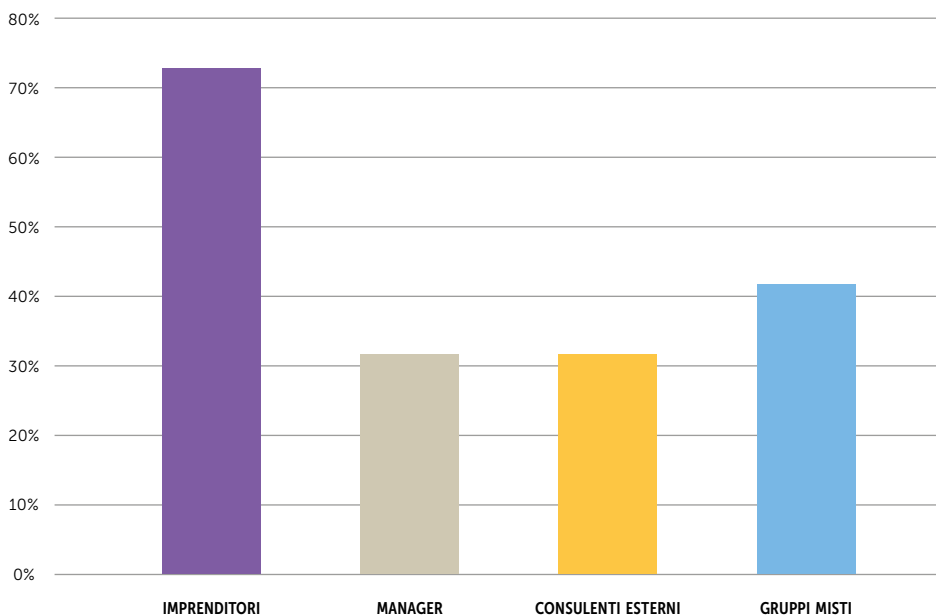
Chi si occupa in azienda di progetti volti a incrementare la sostenibilità dei processi e dei prodotti? La gestione dei progetti orientati alla sostenibilità è in capo prevalentemente all'imprenditore (73%) o a manager (32%). Le attività sono sviluppate da consulenti (32%) e da gruppi di lavoro misti, con tecnici interni ed esterni all'azienda (41%).

Il coinvolgimento marcato dell'imprenditore non ha solo funzione d'ispirazione e go-

vernance del progetto. La maggioranza dei partecipanti segnala infatti la carenza di **competenze aziendali idonee** a sviluppare i vari aspetti della sostenibilità, problema in parte risolto con attività formative promosse direttamente dall'azienda.

Il ricorso alle strutture formative presenti sul territorio è di supporto per il 75% ma tra queste solo alcune aziende si ritengono interamente soddisfatte.

Grafico n. 5: funzioni aziendali coinvolte nella conduzione di iniziative sostenibili





# 6

## LE ATTESE VERSO IL TERRITORIO E LE POLITICHE LOCALI

### A. IL RUOLO DELLE STRUTTURE ESTERNE NELLO SVILUPPO DELLE ATTIVITÀ SOSTENIBILI DELLE IMPRESE

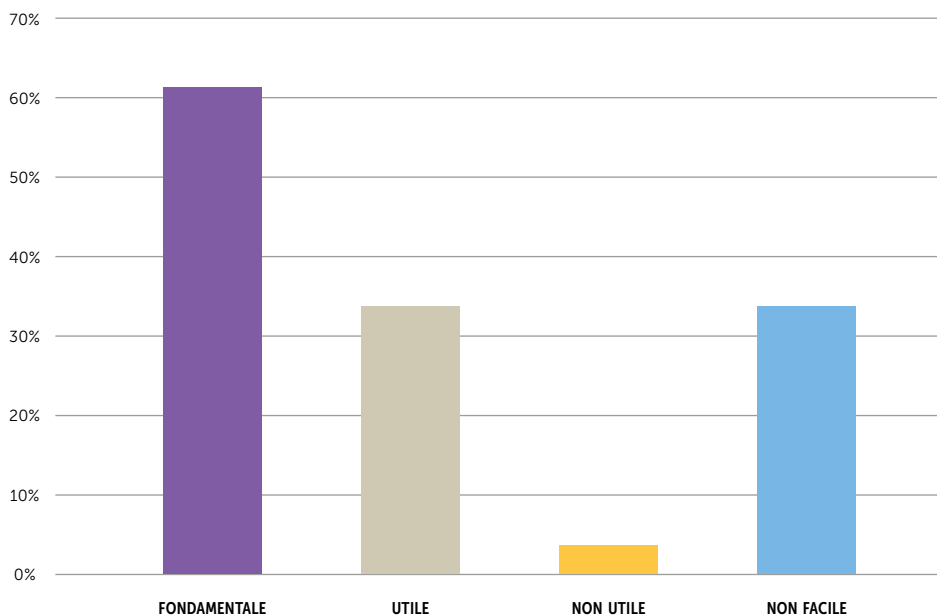
Otto aziende carpigiane e tre di San Mauro Pascoli dichiarano di aver già partecipato ad iniziative con altri soggetti sui temi della sostenibilità, sei confermano l'interesse ad aderire ad iniziative sinergiche in futuro.

La collaborazione con realtà esterne (clienti e fornitori ma anche università, centri ricer-

ca) è del resto considerata fondamentale per la maggioranza dei partecipanti ai workshop (62%), utile per altri (34%) seppur alcuni riconoscano che non sia una pratica priva di difficoltà (34%). Solo un partecipante ritiene che non dia valore aggiunto all'attività dell'azienda.

Nello specifico è bene ricordare che i **laboratori di analisi** hanno un ruolo importante nella gestione della sicurezza chimica dei prodotti e processi ed a essi si rivolge oltre il 50% delle imprese.

Grafico n. 6: opinione dei partecipanti in merito all'utilità della collaborazione con soggetti esterni



L'esigenza di dare evidenza alla **compliance tra le caratteristiche del prodotto e i molteplici capitolati chimici** imposti dai clienti ricorre spesso negli interventi dei partecipanti. In particolare, nel caso delle imprese che lavorano conto terzi, il rispetto di standard è descritto come condizione imposta in quanto vincolante l'acquisizione dell'ordine, spesso inoltre i committenti forniscono direttamente i materiali da utilizzare nei processi e questo non stimola le aziende a sviluppare proprie competenze in merito.

Ad eccezione delle imprese più strutturate si tratta di un tema non sufficientemente approfondito anche per mancanza di competenze tecnico scientifiche in merito (talvolta delegate a strutture e consulenti esterni), in quanto disporre di capacità di sviluppare prodotti coerenti con i principali standard di sicurezza chimica richiesti dal mercato consentirebbe all'azienda di acquisire competitività e reputazione.

Secondo l'opinione di alcuni partecipanti il problema non risiede tanto nelle capacità aziendali quanto nella mancanza di uno

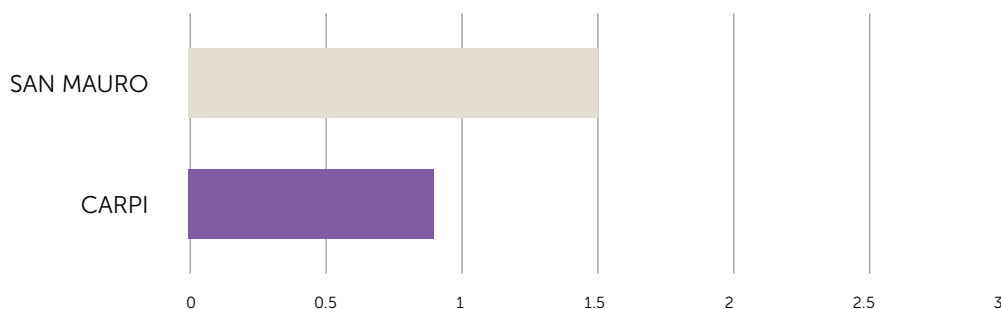
storytelling collettivo che enfatizzi le abilità del distretto. Al riguardo si è proposto di individuare strategie di promozione collettiva delle imprese dei distretti previo uno sforzo di condivisione di requisiti chimici (una sorta di RSL di filiera).

In questo contesto si inserisce il richiamo frequente al tema della **tracciabilità della filiera** che ha come **condizione preliminare la collaborazione con i fornitori** il cui ruolo è considerato 'fondamentale' dal 65% dei partecipanti e 'utile' dal 23%, per quanto non manchi, anche in questo caso, chi consideri la collaborazione talvolta difficile (23%).

## B. OPINIONE SUI SERVIZI EROGATI ED ESIGENZE ESPRESSE

I partecipanti sono stati quindi invitati ad esprimere il proprio grado di **soddisfazione per i servizi forniti localmente** da soggetti pubblici e privati utilizzando valori numerici (da 0, intendendo un giudizio fortemente critico, a 3, giudizio altamente positivo). La maggior parte ha espresso valori intermedi

Grafico n. 7: soddisfazione distretti



che danno un valore medio pari allo 0,9 per i carpigiani e all'1,5 a San Mauro Pascoli. Molto più utile, ai fini della ricerca, cogliere osservazioni e suggerimenti dalle dichiarazioni rilasciate nel corso dei workshop, che permettono di sintetizzare come segue il sentiment dei partecipanti in merito alle proprie esigenze e ai servizi attesi dalle istituzioni locali:

1. Le piccole imprese, specie se operano conto terzi, faticano a sviluppare programmi di sostenibilità non solo per i limiti oggettivi dati dalla struttura organizzativa, ma anche per i vincoli dati dalla relazione con la committenza che non sempre valorizza economicamente il loro valore aggiunto. Tempistica di consegna e prezzi ritenuti non adeguati sono le criticità sollevate in particolare dal tavolo tessile. Ciò che viene complessivamente contestato non riguarda però solo l'aspetto economico della relazione intra-filiera che a causa della scarsa marginalità, limita la possibilità di investire in programmi di miglioramento. Alcune aziende esprimono l'esigenza di acquisire visibilità sul mercato grazie ai propri committenti o a strategie territoriali, in quanto componente qualificante la catena del valore che oggi guarda alla sostenibilità come al maggior fattore di competitività.

Alcuni intervistati sollecitano **pertanto azioni di marketing di filiera /territorio e la creazione di reti tra imprese**. Grazie al supporto degli enti istituzionali e dei consorzi preposti ritengono infatti sia possibile rilanciare/potenziare la caratteristica tipica del distretto di fornire al mercato soluzioni di competenza e flessibilità integrandole con i punti forza della cultura della sostenibilità. Se questa analisi è argomentata in particolare dalle realtà industriali meno strutturate e dai consulenti presenti ai tavoli, occorre

notare come sia sostenuta anche dalle grandi aziende, per le quali la presenza di una rete di terzisti in grado di condividere obiettivi di innovazione sostenibile rappresenta sicuramente una condizione irrinunciabile al raggiungimento dei propri obiettivi.

2. Gli intervistati riconoscono il valore della presenza di molteplici soggetti nei due distretti considerati pur lamentando, in alcuni casi, la non sufficiente capillarità ed efficacia delle azioni di informazione su progetti di interesse collettivo. Come è stato sottolineato in alcuni interventi non si propone però di costituire nuove presenze ma di **ottimizzare la capacità progettuale e di coordinamento di quelle già attive, in particolare nel carpigiano**.

3. Il riferimento a dati di scenario forniti durante gli incontri dai relatori e ripresi nelle riflessioni di alcuni interventi (Agenda 2030 e più prosaicamente le strategie di brand globali della moda) mostra come si stia delineando nelle riflessioni degli attori economici coinvolti la distinzione tra *'sostenibilità'* intesa come insieme di azioni ambientali, sociali e di governance volte a migliorare la relazione del sistema produttivo con stakeholder e territorio e *'compliance'* intesa come adozione di comportamenti volti a produrre specifici risultati richiesti dal committente.

Se la seconda strada non è comunque priva di difficoltà per la presenza di molteplici variabili imposte dal mercato (certificazioni, standard internazionali e RSL dei marchi della moda), la prima è nel contempo indicata come ricca di criticità ma anche di potenzialità.

In questo scenario quale funzione è assegnata dagli intervistati alla pubblica ammi-

nistrazione competente?

Numerosi interventi hanno evidenziato la necessità di potersi avvalere di competenze/luoghi in grado di consentire alle imprese, specie a quelli di più ridotte dimensioni, di accedere a informazioni e di condividere esperienze. Su questo punto, pur non mancando commenti volti a sottolineare la presenza di fatto di servizi già in grado di soddisfare questa esigenza, il dibattito è stato particolarmente ricco, specie a Carpi.

Probabilmente la risposta a questa esigenza e va individuata non tanto nel rafforzamento dei servizi già disponibili (sportelli

informativi) ma nel supporto alla **nascita/consolidamento di reti informali o di scopo (formazione, programmi di ricerca, co-progettazione di nuovi prodotti)**.

Questo approccio consentirebbe di rispondere ad un'altra sollecitazione formulata: l'avvio di azioni che rilancino il **distretto inteso come rete di imprese territoriali** caratterizzate da contenuti fortemente identitari (il prodotto, la qualità, la tracciabilità della filiera, la cultura locale del lavoro) che le strategie per la sostenibilità rafforzano con nuovi argomenti e linguaggi.

## 7 | CONCLUSIONI E PROSPETTIVE

Data la brevità degli interventi realizzati e la varietà delle riflessioni raccolte, le considerazioni seguenti hanno la funzione di offrire una rilettura di sintesi dei contenuti tracciati, delle proposte emerse e delle opportunità di ulteriori approfondimenti e condivisioni.

### 1. SICUREZZA CHIMICA, GUARDANDO OLTRE

Come commentato da alcuni partecipanti ai lavori, la strategia di sostenibilità d'impresa non si risolve nell'eliminazione delle sostanze chimiche critiche dai processi per quanto si sia consapevoli della centralità di questo tema nelle azioni quotidiane delle imprese.

Adottare una logica proattiva che non limiti cioè la strategia aziendale alla risposta alle

istanze del cliente richiede un approccio più integrato che stimoli la coesione di filiera ma consenta alla stessa di agire sulla sua capacità progettuale.

Si tratta pertanto di promuovere / sostenere il passaggio da atteggiamenti adattivi alle richieste dei committenti ad azioni preventive / propulsive che consentano alle aziende di approcciare aspetti strategici come lo sviluppo di nuovi prodotti e la gestione delle risorse in una logica di economia circolare. In altre parole, può essere efficace sviluppare iniziative che supportino le aziende nel rendere più efficienti le azioni di compliance chimica (monitoraggio, testing, sostituzione di sostanze critiche, depurazione reflui etc.) come condi-

zione di base per delineare nuovi argomenti competitivi su cui avviare il dialogo con gli stakeholder.

## **2. I DISTRETTI COME FABBRICA-ESTESA**

L'espressione non è emersa nell'ambito delle sessioni di dibattito, almeno non in questa accezione ma forse raccoglie il senso di alcuni interventi che vorrebbero rilanciare l'esperienza distrettuale in una logica non protezionistica (anche se alcuni partecipanti hanno fatto esplicita richiesta in questo senso) ma legata al rafforzamento della filiera e all'integrazione di funzioni produttive e di trasferimento di conoscenze / saperi. Questa esigenza sembra maggiormente sentita dagli intervistati di San Mauro Pascoli.

In quest'ottica, l'auspicio a fare squadra – e la denuncia dell'italica incapacità a lavorare insieme – assumono un significato non rituale ma sostanziale: un esempio, è stato detto, che deve partire dalle imprese più strutturate e pronte ad assumere la funzione di leader in grado di trascinare azioni virtuose sull'intera filiera.

I sostegni finanziari alla ricerca applicata possono avere una evidente funzione di incentivo all'applicazione di un simile modello di sviluppo territoriale.

## **3. COMUNICARE L'AZIENDA, COMUNICARE IL DISTRETTO**

La presenza nei workshop di imprese di diverse dimensioni si esprime anche nel diverso approccio alla comunicazione, azione ritenuta da tutti importante e auspicata nelle strategie distrettuali ma affrontata con modalità diverse dalle singole imprese o nei casi limite, non affrontata.

Naturalmente il tema della sostenibilità introduce un modo diverso di approcciare la comunicazione intesa non solo nelle sue fun-

zioni promozionali e informative ma anche di rendicontazione delle azioni intraprese e dei risultati ottenuti. Implica inoltre il riconoscimento di interlocutori non sempre presenti nelle strategie di comunicazione delle singole imprese ma importanti nel delineare relazioni territoriali e nel costruire il percorso reputazionale dei soggetti economici (stakeholder). Informare e orientare approcci idonei a valorizzare le peculiarità delle singole imprese e dei due distretti considerati rappresenta una concreta linea di lavoro che ci sentiamo di suggerire come argomento da implementare. L'industria tessile e della moda italiana offre ormai un'ampia casistica in merito e non mancano esperienze – più o meno soddisfacenti – di promozione territoriale, tema che richiederebbe un ulteriore e specifico approfondimento.



## **ART-ER**




Attrattività Ricerca Territorio è la Società Consortile dell'Emilia-Romagna per favorire la crescita sostenibile della regione attraverso lo sviluppo dell'innovazione e della conoscenza, l'attrattività e l'internazionalizzazione del territorio.





[info@art-er.it](mailto:info@art-er.it) | [www.art-er.it](http://www.art-er.it)

 @Arter\_ER |  @arteremiliaromagna

 arteremiliaromagna |  art-er |  art-er