



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ:  
IL CASO DELL'INDUSTRIA DELLA MODA**

THE SUSTAINABILITY REPORT:  
THE CASE OF THE FASHION INDUSTRY

Relatore:  
Prof. Marco Gatti

Rapporto Finale di:  
Alessandro Sebastianelli

Anno Accademico 2021/2022

## INDICE

INTRODUZIONE .....	2
IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ.....	4
1.1 UN'INTRODUZIONE STORICA .....	4
1.2 LE FUNZIONI DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ.....	7
1.3 I PRINCIPI DI REDAZIONE .....	9
1.4 I PRINCIPALI MODELLI DI REDAZIONE .....	12
1.4.1 Modelli e standard .....	12
1.4.2 Global Reporting Initiative .....	13
1.4.3 Accountability 1000.....	17
1.4.4. Gruppo di studio per il Bilancio Sociale.....	20
IL CASO DELL'INDUSTRIA DELLA MODA.....	24
2.1 IL CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ NEL SETTORE DELLA MODA .....	24
2.1.2 Moda e sostenibilità .....	25
2.2 IL CASO ARMANI S.P.A .....	29
2.2.1 Il company profile.....	29
2.2.2 Il bilancio di sostenibilità del Gruppo Armani .....	31
CONCLUSIONI .....	39
BIBLIOGRAFIA .....	41
SITOGRAFIA.....	43

## INTRODUZIONE

In questi ultimi anni si sta sempre più diffondendo l'interesse della collettività e delle aziende verso i temi che riguardano l'ambiente, il sociale, l'etica e la sostenibilità. Allo stesso tempo, alle imprese è richiesto, da parte delle istituzioni, degli stakeholder e della società, di adottare comportamenti e strategie che possano rendere il processo produttivo il più sostenibile possibile in termini ambientali, sociali ed economici. In questa ottica, si inserisce il Bilancio di sostenibilità, strumento attraverso il quale le organizzazioni possono rendere noto all'esterno le proprie performance di sostenibilità. Per affrontare al meglio la tematica in oggetto si è deciso di concentrare il lavoro su un singolo settore economico, il comparto dell'industria della moda. Questa specifica industria, infatti, solleva più di altre, molteplici problematiche dal punto di vista economico, ambientale e sociale che saranno in seguito affrontate ed analizzate.

La trattazione si sviluppa in due parti. Il primo capitolo sviluppa il concetto di bilancio di sostenibilità attraverso una breve introduzione storica, presentando le funzioni e i principi di redazione del documento di sostenibilità e, infine, illustrando

i principali modelli e standard di reportistica proposti da organizzazioni nazionali e internazionali.

Il secondo capitolo, dopo aver illustrato in generale la sostenibilità nel settore della moda, presenta un caso concreto di bilancio di sostenibilità prodotto dal Gruppo Armani analizzandone le caratteristiche e i cambiamenti che sono intervenuti nella struttura dello stesso nel corso degli ultimi anni.

## CAPITOLO I

### IL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

#### 1.1 UN'INTRODUZIONE STORICA

Il bilancio di sostenibilità rappresenta uno strumento di rendicontazione adottato dalle organizzazioni, intese come imprese private o enti pubblici, che intendono perseguire nel loro operato una condotta responsabile a livello economico, sociale e ambientale<sup>1</sup>. Tale bilancio costituisce anche un importante strumento di controllo e di gestione per l'intera organizzazione aziendale.

Dal punto di vista storico, i primi esempi di bilancio di sostenibilità sono rintracciabili negli USA alla fine degli anni '70 del XX secolo a causa della crescente pressione esercitata da attivisti e gruppi di consumatori che portarono le imprese a produrre maggiori informazioni sociali e ambientali che andavano ad integrare la più tradizionale comunicazione economica-finanziaria. In Europa i primi cenni di questo documento provengono dall'Inghilterra e dalla Germania, nazione in cui nel 1978 venne pubblicato un significativo modello di

---

<sup>1</sup> Manni F., *Responsabilità sociale, economicità, "bilancio sociale"*; Aracne Editrice, Canterano, 2020, pp. 69-72.

rendicontazione a cura del Gruppo di Studio “Sozialbilanz-Praxis” che evidenzia la complementarità tra la rendicontazione finanziaria e quella sociale attraverso un approccio contabile e un’attenzione particolare al valore aggiunto prodotto dall’impresa.<sup>2</sup>

Nel 1977, la Francia assume una posizione decisa introducendo la Legge n. 769 che stabilisce, di fatto, l’obbligo di rendicontazione sociale per le società di grandi dimensioni. Attraverso tale legge vengo individuati i contenuti minimi del bilancio, i destinatari interni ed i soggetti tenuti alla redazione.

Negli anni Novanta si assiste ad una diffusione sempre maggiore di questo tipo di strumento a causa della maggiore sensibilizzazione dei consumatori alle tematiche socio-ambientali, dell’utilità ai fini reddituali degli impegni etico-sociali e grazie allo sviluppo della business etichs. Tale diffusione è proseguita negli anni 2000 fino ai nostri giorni, supportata da pubblicazioni e con il crescente coinvolgimento della comunità politica, soprattutto a livello interazionale.<sup>3</sup> L’Unione Europea, con la Direttiva Ue 2014/95, ha reso obbligatorie le comunicazioni di carattere non finanziario da parte di gruppi e imprese di grandi dimensioni. Per quanto concerne la situazione italiana, l’approccio alla rendicontazione di sostenibilità è avvenuto con ritardo rispetto al resto dei paesi industrializzati e, inoltre, in modo poco

---

<sup>2</sup> Sozialbilanz-Praxis, *Der Betrieb*, Heft (quaderno) 24 del 16 giugno 1978.

<sup>3</sup> Tettamanzi P., Minutiello V., *ESG: bilancio di sostenibilità e integrated reporting*, Wolters Kluwer, Milano, 2022; Portaluppi P. (coordinatore), *Il bilancio sociale GBS*, Giuffrè Editore, Milano, 2013.

significativo. La situazione si modifica nel corso degli anni Novanta, periodo in cui si osserva un ritrovato interesse per i temi della responsabilità sociale e ambientale e per la trasparenza delle comunicazioni aziendali. Esempi di primi bilanci di sostenibilità sono stati prodotti nel 1994 dalle Ferrovie dello Stato e, nel 1997, da Agip Petroli.

Negli anni duemila molte imprese pubbliche e private hanno iniziato a servirsi di tale rendicontazione e sul territorio si sono sviluppate associazioni nazionali ed enti che intendono fornire dei principi e delle linee guida al fine di promuovere una maggiore uniformità e comparabilità.

Nel 2016 l'Italia ha recepito la Direttiva Europea 2014/95 rendendo, così, obbligatoria la rendicontazione di sostenibilità attraverso la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario per le imprese di grandi dimensioni che superano determinati parametri stabiliti dalla legge stessa.

Nel 2021 l'obbligo di redazione del bilancio di sostenibilità è esteso anche agli enti del Terzo settore, ovvero quelle organizzazioni che sono costituite per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Rientrano in questa categoria le cooperative sociali, le società di mutuo soccorso, le associazioni, le fondazioni, le reti associative e altri enti senza scopo di lucro.

## **1.2 LE FUNZIONI DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ**

Il bilancio di sostenibilità è uno strumento di rendicontazione di tipo non contabile che permette all'impresa di creare un collegamento fra la componente contabile e l'insieme dei rapporti che l'organizzazione stessa intrattiene con l'ambiente esterno, con la comunità e con il contesto in cui si trova a operare.<sup>4</sup>

Il report di sostenibilità costituisce un documento ad alto contenuto informativo che tratta e analizza la responsabilità e gli impatti dell'azienda o dell'organizzazione in tre specifici ambiti: economico, ambientale e sociale.

Il primo ambito concerne l'impatto economico che l'attività aziendale ha nei confronti dei propri stakeholder, il quale si riflette anche sul sistema economico circostante, nazionale e globale. L'ambito ambientale riguarda gli effetti provocati dall'organizzazione sulla flora, sulla fauna e, in generale, sull'ecosistema in cui l'azienda svolge la propria attività. L'ambito sociale, invece, prende in analisi la condotta aziendale in merito a pratiche di lavoro, diritti umani e responsabilità verso l'intera collettività.

Tra le principali funzioni del report di sostenibilità si trova quella comunicativa e di pubbliche relazioni che permette all'organizzazione di far conoscere ai soggetti esterni le attività svolte e come queste influiscano internamente all'azienda e rispetto all'ambiente esterno con la finalità di migliorare così le relazioni con gli

---

<sup>4</sup> Castellani G., *Responsabilità sociale d'Impresa e Bilancio di Sostenibilità*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011, pp. 171-176.



stakeholder. Il bilancio di sostenibilità permette di far percepire in primo luogo all'azienda stessa e alla sua governance il ruolo svolto nella società e comprendere gli impatti ambientali in modo da contenerli e adottare strategie di crescita sostenibili<sup>5</sup>. Un'altra funzione attribuita a questo strumento è quella di controllo e di verifica del raggiungimento degli obiettivi che l'impresa si era prefissata di conseguire coerentemente alle politiche e alle strategie adottate dall'organizzazione e dal proprio organo di governo.<sup>6</sup> Il documento illustra, inoltre, come la finalità dell'attività economica svolta dall'impresa non sia finalizzata alla sola produzione di profitto ma anche alla formazione e successiva distribuzione del valore aggiunto per l'intera comunità.

Il bilancio di sostenibilità costituisce anche un importante strumento che permette all'azienda di fondare il suo operato sulla democrazia e sulla trasparenza tenendo conto anche delle opinioni e dei giudizi dei soggetti coinvolti nei processi aziendali. Infine, costituisce un metodo efficace di riflessione per l'ente, con un conseguente miglioramento dei servizi e dei prodotti offerti, della qualità delle relazioni con i consumatori e con i fornitori.

In sintesi, questa tipologia di rendicontazione permette di comunicare all'esterno le proprie azioni giustificandole in termini di crescita e sostenibilità, migliorando la

---

<sup>5</sup> Bisio L., *Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2015, pp. 8-9.

<sup>6</sup> Persico M. G., Rossi F., *Comunicare la sostenibilità. Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo*, FrancoAngeli/Manuali, Gorgonzola, 2016, pp. 90-91.

percezione aziendale nei confronti della collettività e rappresenta, al tempo stesso, una modalità di crescita e di consolidamento per l'azienda stessa che riesce ad analizzare i punti di forza, su cui investire maggiormente, e le sue criticità in modo da contenerle e contrastarle e le responsabilità che possiede nei confronti dei soggetti con cui si relaziona, la comunità e l'ambiente.<sup>7</sup>

### **1.3 I PRINCIPI DI REDAZIONE**

Dopo aver analizzato, nel capito precedente, le funzioni attribuite alla rendicontazione di sostenibilità, si illustrano ora i principi cardine per la formulazione e la stesura del bilancio di sostenibilità affinché lo stesso possa essere giudicato attendibile e rilevante per i destinatari del documento stesso, indipendentemente dal modello scelto per la sua redazione.

Il primo principio riguarda la rilevanza, in quanto nel bilancio di sostenibilità devono essere riportate solamente le informazioni rilevanti per la comprensione della gestione aziendale e degli impatti economici, sociali e ambientali dell'attività svolta.<sup>8</sup> Devono essere comunque riportate tutte quelle informazioni che potrebbero influenzare in modo sostanziale il giudizio e le valutazioni da parte degli stakeholder aziendali.

---

<sup>7</sup> Castellani G., *Responsabilità sociale d'impresa. Ragioni, azioni e reporting*, Maggioli editore, Santarcangelo di Romagna, 2015, pp. 199-200.

<sup>8</sup> Persico M. G., Rossi F., *Comunicare la sostenibilità. Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo*, FrancoAngeli/Manuali, Gorgonzola, 2016, p. 326.

In base al secondo principio, il bilancio deve avere la caratteristica della completezza. Il documento si definisce completo quando al suo interno sono inserite tutte le informazioni utili per la valutazione da parte dei soggetti portatori di interesse aziendali che sono ritenuti influenti per l'organizzazione aziendale.<sup>9</sup> Il terzo principio riguarda la trasparenza, in quanto è necessario rendere palese il procedimento logico utilizzato per rilevare, classificare ed elaborare le informazioni contenute nel documento finale.

Il quarto principio tratta il tema della neutralità, stabilendo che le informazioni devono essere riportate in maniera del tutto imparziale, senza condizionamenti causati da interessi di parte. Le informazioni devono riguardare sia gli aspetti positivi che gli aspetti negativi che devono essere riportati senza distorsioni adottate in favore degli interessi della direzione dell'ente o di particolari gruppi di stakeholder.<sup>10</sup>

Il quinto principio è riferito alla competenza di periodo, indicando che le attività e i risultati sociali inseriti nel rendiconto devono riferirsi, quindi essersi verificati, all'anno di riferimento.

Il sesto principio è quello della comparabilità, in quanto l'esposizione delle informazioni deve essere effettuata in modo che sia possibile effettuare un

---

<sup>9</sup> Castellani G., *Responsabilità sociale d'impresa. Ragioni, azioni e reporting*, Maggioli editore, Santarcangelo di Romagna, 2015, pp. 2011.

<sup>10</sup> Persico M. G., Rossi F., *Comunicare la sostenibilità. Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo*, FrancoAngeli/Manuali, Gorgonzola, 2016, pp. 245-247.

confronto temporale, ovvero comparare due periodi diversi della stessa organizzazione, sia un confronto spaziale ovvero con altri enti o aziende che operano nello stesso settore.<sup>11</sup>

Il settimo principio impone la chiarezza, le informazioni devono essere presentate nella maniera più chiara possibile e con un linguaggio comprensibile e accessibile anche da soggetti non particolarmente esperti e che non dispongono di approfondite conoscenze tecniche e della materia in oggetto.<sup>12</sup>

L'ottavo principio è quello della veridicità e della verificabilità e stabilisce che i dati riportati nel documento di bilancio devono essere giustificati e far riferimento alle fonti informative utilizzate dall'organizzazione al fine di produrre ed elaborare i dati stessi.

Il nono principio pone l'attenzione sull'attendibilità dei dati, ne consegue che le informazioni positive devono essere riportate in maniera oggettiva senza alcuna inferenza da parte della direzione aziendale e devono essere prive di sovrastima. Al contempo i dati negativi e i rischi connessi all'attività non devono essere sottostimati al fine di migliorare l'immagine dell'ente o azienda.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Castellani G., *Responsabilità sociale d'impresa. Ragioni, azioni e reporting*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2015, p. 212.

<sup>12</sup> Persico M. G., Rossi F., *Comunicare la sostenibilità. Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo*, FrancoAngeli/Manuali, Gorgonzola, 2016, p. 218.

<sup>13</sup> Castellani G., *Responsabilità sociale d'impresa. Ragioni, azioni e reporting*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2015, pp. 211.

Il decimo e ultimo principio, impone l'autonomia delle terze parti. Nei casi in cui terze aziende, enti o organizzazioni siano incaricati di trattare i dati, specifici aspetti del bilancio, garantire la qualità del processo o formulare valutazioni o commenti deve essere assicurata la loro più completa autonomia e indipendenza. Tali giudizi o commenti di terze parti possono essere allegati in calce al documento finale di rendicontazione di sostenibilità.<sup>14</sup>

## **1.4 I PRINCIPALI MODELLI DI REDAZIONE**

### 1.4.1 Modelli e standard

Non esistendo una normativa specifica che definisca gli standard e i modelli di bilancio di sostenibilità da adottare, ogni ente o organizzazione può scegliere come esporre le informazioni e i dati nella maniera che ritiene più adeguata e funzionale al fine di soddisfare gli scopi per cui avviene tale rendicontazione.

Pur essendo la forma di esposizione libera, si sono diffusi dei modelli di rendicontazione che si propongono di definire degli standard di processo e di contenuto.

Gli standard di processo definiscono le linee guida necessarie per attuare pratiche estese a tutte le aree dell'organizzazione al fine di instaurare una comunicazione con

---

<sup>14</sup> Persico M. G., Rossi F., *Comunicare la sostenibilità. Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo*, FrancoAngeli/Manuali, Gorgonzola, 2016, p. 247.

i propri stakeholder. Il documento finale viene considerato come la fase terminale del processo.

Gli standard di contenuto propongono, invece, un modello al fine di guidare la redazione del documento e si basano su determinati principi. Alcuni di essi sono principi base, come la neutralità, la coerenza, l'inclusione e la relazione con il bilancio civilistico. Il rispetto di tali principi permette che il bilancio sia un documento imparziale verso i soggetti portatori d'interesse e che sia attinente all'attività e alla vita dell'impresa.

Nei paragrafi successivi si illustrano i principali modelli di rendicontazione attualmente diffusi e riconosciuti a livello internazionale e nazionale.

#### 1.4.2 Global Reporting Initiative

Il Global Reporting Initiative è un'organizzazione indipendente internazionale fondata nel 1997 ad Amsterdam, che si propone di sviluppare e diffondere linee guida e standard a livello internazionale, rivolte a tutti i tipi di organizzazioni, per la redazione del bilancio di sostenibilità.<sup>15</sup> Gli standard di tale organizzazione permettono di misurare in maniera uniforme l'impatto delle organizzazioni sul pianeta e di rendere tali informazioni pubbliche e comprensibili anche a interlocutori privi di conoscenze tecniche sulla materia. L'obiettivo primario dei

---

<sup>15</sup> <https://www.globalreporting.org/>

GRI Standard è quello di assicurare la trasparenza e di porre attenzione sulle opportunità offerte dall'attività aziendale. Inoltre, i principi proposti hanno la caratteristica di essere modulari e intercorrelati al fine di essere sempre aggiornati e senza entrare in conflitto fra loro.

Dal 2023 saranno applicati nuovi principi e modelli che vanno a sostituire quelli sviluppati in precedenza. I nuovi standard sono stati suddivisi e organizzati principalmente in tre serie: GRI Universal Standards, GRI Sector Standards e GRI Topic Standards.

Il bilancio di sostenibilità redatto in conformità ai GRI Standards permette all'impresa di fornire un quadro esaustivo del proprio impatto sull'economia, sull'ambiente, sulle persone e sui diritti umani. L'ente o organizzazione deve soddisfare nove requisiti specifici, presenti all'interno delle linee guida GRI 1: Foundation 2021.

Un requisito fondamentale stabilisce che l'organizzazione che intende produrre il bilancio di sostenibilità in conformità ai GRI Standards deve necessariamente seguire i principi di redazione previsti dalle linee guida. Tali principi sono:

1. Accuratezza (Accuracy): le informazioni riportate devono essere corrette e sufficientemente dettagliate al fine di permettere una valutazione efficace dell'impatto causato dall'organizzazione.

2. **Equilibrio (Balance):** le notizie devono essere riportate in modo imparziale e fornire una giusta rappresentazione degli aspetti positivi e negativi dell'ente.
3. **Chiarezza (Clarity):** le informazioni devono essere presentate in modo chiaro e comprensibile.
4. **Comparabilità (Comparability):** le informazioni devono essere presentate in modo da permettere di confrontare l'impatto dell'organizzazione nel tempo e in relazione ad altre organizzazioni.
5. **Completezza (Completeness):** le informazioni e dati devono essere sufficienti per permettere di comprendere gli impatti economici sociali e ambientali maggiormente significativi.
6. **Contesto di sostenibilità (Sustainability context):** l'organizzazione deve rendere conto del contesto in cui opera e contestualizzare l'impatto aziendale nel più ampio contesto relativo allo sviluppo sostenibile.
7. **Tempestività (Timeliness):** le informazioni sono elaborate e diffuse a scadenze regolari per permettere agli stakeholder di assumere decisioni opportune.
8. **Verificabilità (Verifiability):** le informazioni devono essere sempre verificabili in relazione alla loro veridicità e deve essere sempre revisionabile il processo che ha prodotto tali informazioni.



Il GRI 2: General Disclosures 2021 contiene le indicazioni affinché l'organizzazione possa fornire al pubblico le informazioni in merito alle pratiche di rendicontazione utilizzate e alla sua governance. Inoltre, queste informazioni sono necessarie per comprendere meglio il contesto in cui opera l'impresa e il suo impatto nell'ambiente esterno. In particolare, l'organizzazione dovrebbe diffondere le informazioni sui seguenti aspetti:

- L'organizzazione e le sue pratiche di rendicontazione: si fornisce una panoramica generale sull'organizzazione e sulle pratiche di rendicontazione adottate
- Attività e lavoratori: in questa sezione si illustrano le attività aziendali dei dipendenti e degli altri lavoratori.
- Governance: si forniscono le informazioni sul sistema di governance adottato, sulla composizione degli organi, i ruoli e la loro remunerazione. Le informazioni contenute in questa parte sono fondamentali per capire l'impatto dell'organizzazione sull'ambiente e sulle persone.
- Strategia, politiche e pratiche: in questa sezione vengono illustrate le strategie di sviluppo sostenibile e sulle politiche e pratiche che l'impresa intende adottare per perseguire una condotta aziendale responsabile.
- Coinvolgimento degli stakeholder: si rendono note le pratiche che permettono agli stakeholder di essere coinvolti nell'organizzazione,

compresa la modalità con cui viene operata la contrattazione collettiva con i dipendenti.

Il GRI 3: Material Topics 2021 rappresenta una guida su come individuare e determinare i “material topics” di una specifica organizzazione. I “material topics” rappresentano quegli elementi che provocano un impatto maggiormente significativo sull’organizzazione aziendale, sull’economia, l’ambiente e le persone.<sup>16</sup> Lo standard stabilisce anche come devono essere riportate le informazioni relative ai “material topics” e sul processo che è stato attuato al fine di individuarli oltre che sulla loro gestione in merito alla sostenibilità.

#### 1.4.3 Accountability 1000

L’Accountability 1000 è definito come uno standard di processo che, formulato per la prima volta nel 1997, ha subito poi numerosi approfondimenti e aggiornamenti per adattarsi al contesto sociale ed economico fino ad arrivare a una delle pubblicazioni più recenti che risale al 2018 definita AA1000AP (2018).<sup>17</sup> Lo scopo delle pubblicazioni è di presentare alle imprese e alle organizzazioni delle linee guida valide e accettate a livello internazionale che permettano all’organizzazione di valutare, gestire, migliorare e comunicare la loro performance ambientale e di sostenibilità. Lo standard AA1000AP (2018) è rivolto a tutti i tipi di imprese, enti

---

<sup>16</sup> GRI 3: Material Topics 2021, 2022, p. 4

<sup>17</sup> <https://www.accountability.org/standards>

e organizzazioni a prescindere dalla loro effettiva dimensione, attività economica svolta e mercati in cui operano.

Lo standard ha il vantaggio di essere sufficientemente semplice e flessibile nella sua applicazione anche in relazione ad altri principi internazionali, nazionali o settoriali. Tramite l'applicazione di tali principi è possibile, inoltre, consolidare una governance efficace, creare fiducia e migliorare le relazioni con gli stakeholder.

Tale pubblicazione si basa sugli standard AA1000 che si fondano su quattro principi cardine: inclusività, materialità, rispondenza e impatto.<sup>18</sup> Si illustrano ora i principi.

Per Inclusività si intende che le persone devono essere coinvolte nel processo decisionale che le riguarda direttamente. Il principio si traduce nell'individuazione degli stakeholder aziendali e nel consentire loro di essere parti attive della discussione sulla sostenibilità in modo che gli stessi possano diventare anche una risorsa strategica per l'organizzazione che si impegna ad essere responsabile verso i soggetti portatori d'interesse.<sup>19</sup> Ulteriori dettagli sui processi e sulle modalità di individuazione e coinvolgimento degli stakeholder si trovano nello standard AA1000SES.

Per il principio della Materialità, chi ricopre ruoli decisionali dovrebbe identificare in modo chiaro gli aspetti che incidono maggiormente sulla sostenibilità e sull'organizzazioni e gli stakeholder aziendali. Un argomento si definisce rilevante

---

<sup>18</sup> AA 1000 Principi di Accountability, 2018, p. 3

<sup>19</sup> AA 1000 Principi di Accountability, 2018, pp. 17-19

se è in grado di influire in maniera sostanziale su valutazioni, decisioni, azioni o prestazioni di una determinata impresa e dei suoi interlocutori.<sup>20</sup> Al fine di determinare gli argomenti di maggiore impatto occorre effettuare un processo di “determinazione della materialità” in grado di valutare gli impatti effettivi e potenziali dell’attività delle organizzazioni. Il processo in analisi deve essere svolto con cadenza periodica per adattarsi ai mutamenti del contesto sociale, ambientale ed economico.

Secondo il principio della Rispondenza le imprese e gli enti sono tenuti ad agire in modo trasparente per quanto concerne gli ambiti di sostenibilità di loro competenza.<sup>21</sup> Tale principio è soddisfatto mediante l’adozione di decisioni, azioni e prestazioni che sono seguiti da una tempestiva comunicazione con i soggetti portatori d’interesse dell’organizzazione stessa. Il principio riguarda, inoltre, le modalità attraverso le quali l’impresa risponde e fornisce informazioni in merito agli impatti sugli stakeholder sia interni che esterni, riportando informazioni efficaci ovvero conformi con gli obiettivi e le strategie dell’organizzazione.

Per Impatto si intende l’effetto prodotto dall’attività svolta dall’organizzazione sull’economia, sull’ambiente, sulla società e sull’organizzazione stessa.<sup>22</sup> Le imprese dovrebbero controllare e rendere conto delle loro responsabilità osservando

---

<sup>20</sup> AA 1000 Principi di Accountability, 2018, p. 20

<sup>21</sup> AA 1000 Principi di Accountability, 2018, p. 23

<sup>22</sup> AA 1000 Principi di Accountability, 2018, p. 26

l'impatto delle loro azioni sull'ambiente circostante. In particolare, occorre porre particolare attenzione sugli argomenti rilevanti che possono produrre impatti diretti e indiretti. La valutazione degli impatti risulta fondamentale e deve essere eseguita tramite un processo organizzato che tenga conto della strategia aziendale e che necessita di risorse, competenze, dati e informazioni pertinenti e accurati.

#### 1.4.4. Gruppo di studio per il Bilancio Sociale

Il gruppo di studio per il bilancio sociale è un'associazione nata nel 1997 con l'intento di approfondire la tematica della rendicontazione sociale che in Italia appariva ancora poco chiara e confusionaria sotto molti punti di vista.<sup>23</sup> Il primo standard pubblicato risale al 2001 e rappresenta il primo documento riconosciuto a livello nazionale utilizzato come modello da organizzazioni, enti, imprese e professionisti. Nel 2013, le linee guida subiscono un aggiornamento per adattarsi al meglio al nuovo contesto e pur mantenendo la denominazione di "bilancio sociale" lo standard si riferisce all'attuale concezione di bilancio di sostenibilità integrando in tale documento la dimensione economica, ambientale e sociale.<sup>24</sup>

Il GSB propone una struttura articolata in cinque sezioni distinte.

---

<sup>23</sup> <http://www.gruppobilanciosociale.org/>

<sup>24</sup> Portaluppi P. (coordinatore), *Il bilancio sociale GBS*, Giuffrè Editore, Milano, 2013, pp. 10-11

La prima parte riguarda l'“Identità aziendale e il contesto” nella quale è necessario presentare il contesto socioeconomico e culturale in cui l'organizzazione opera, la sua mission e la vision, il sistema di governo e le strategie e le politiche che l'impresa intende adottare. In estrema sintesi, bisogna fornire una descrizione oggettiva della proprietà e degli organi di governo e una presentazione dei valori che ispirano l'attività aziendale, gli obiettivi che si intende raggiungere e come questi vengono conseguiti in relazione all'ambiente esterno e agli stakeholder.

La seconda sezione tratta la “Riclassificazione dei dati contabili e calcolo del Valore Aggiunto” e in essa viene specificato con quale modalità i dati contabili vengono riclassificati al fine di ottenere il valore aggiunto che assolve alla funzione di produzione e a quella di remunerazione per gli stakeholder aziendali. Occorre specificare che tale valore ha una valenza informativa di carattere sociale e assume diverse connotazioni in base al tipo di azienda e dall'attività economica svolta e che il documento di bilancio di partenza è il conto economico d'esercizio. La configurazione presente nello standard è quella del Valore Aggiunto Globale che può essere determinato tramite due schemi: il primo determina il risultato partendo dal valore della produzione e decurtando i costi intermedi della produzione tenendo anche conto dei componenti di reddito accessori e straordinarie; il secondo schema configura il valore aggiunto come sommatoria del valore distribuito alle singole categorie di stakeholder.

La terza parte si riferisce alla “Relazione socio-ambientale” che consiste nella descrizione qualitativa e quantitativa dei risultati che l’ente ha ottenuto in relazione alla politica, alle strategie e ai programmi preposti, evidenziando anche gli effetti sui singoli stakeholder. La relazione, in particolar modo, fa riferimento al tema dell’identità aziendale verificando quanto l’attività aziendale abbia rispettato e sia stata aderente alla visione e alla missione dell’azienda stessa. La relazione si divide quindi in due sezioni distinte:

- La dimensione sociale: fa riferimento alla categoria degli stakeholder dell’organizzazione analizzando il loro coinvolgimento nell’attività economica e gli effetti prodotti su questi. Alcuni esempi di soggetti sono i soci e gli azionisti, il personale, i finanziatori, i clienti, i fornitori, la collettività.
- La dimensione ambientale: riguarda l’impatto dell’ente sull’ambiente, sulle politiche di sviluppo sostenibile e gli obiettivi che l’azienda intende perseguire in tema di sostenibilità. L’analisi, in questa parte, viene effettuata utilizzando informazioni economico-finanziarie, qualitative e quantitative.

La quarta parte riguarda le “sezioni integrative” in cui vengono riportati e illustrati i giudizi e le opinioni dei soggetti che si relazionano con l’organizzane e che vengono coinvolti dall’azienda stessa. I giudizi vengono raccolti tramite consultazioni dirette, campionamenti o rappresentanze e sono inerenti, in modo preponderante, alla condotta aziendale.

L'ultima parte consiste nell'”Appendice” in cui vengono riportate le informazioni necessarie per la determinazione del valore aggiunto e ulteriori schemi necessari per la riclassificazione del conto economico ai fini della redazione del report di sostenibilità.



## CAPITOLO II

### IL CASO DELL'INDUSTRIA DELLA MODA

#### 2.1 IL CONCETTO DI SOSTENIBILITÀ NEL SETTORE DELLA MODA

Prima di analizzare nel dettaglio il settore dell'industria della moda, occorre fornire una definizione generale della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile al fine di rendere più completa e chiara la trattazione successiva. Il concetto di sostenibilità risulta ampio e analizzabile almeno su tre livelli. Il primo è quello della sostenibilità ambientale che si riferisce alla custodia del pianeta, alla difesa degli ecosistemi e al rinnovamento delle risorse naturali e all'utilizzo di energia sfruttando maggiormente quella rinnovabile. Il secondo è quello sociale che riguarda le condizioni di benessere delle società, l'accesso ai sistemi di welfare e la distribuzione della ricchezza fra i soggetti che la compongono. Infine, il terzo livello è quello della sostenibilità economica che analizza la capacità di un determinato sistema di produrre reddito e lavoro in maniera stabile e continuativa nel tempo.<sup>25</sup> In questo contesto si inserisce l'Agenda 30 dell'Onu<sup>26</sup> sottoscritta nel 2015 da 193

---

<sup>25</sup> Rulli F., *Fashionisti consapevoli*, Dario Flaccovio Editore, Palermo, 2021, p. 20.

<sup>26</sup> <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

paesi, compresa l'Italia, che si prefigge 17 obiettivi da raggiungere entro l'anno 2030 con lo scopo di "garantire un presente e un futuro migliore al nostro Pianeta e alle persone che lo abitano". A titolo di esempio, alcuni obiettivi sono: sconfiggere la povertà e la fame, garantire salute e benessere, la parità di genere, l'utilizzo di energia pulita e accessibile, ridurre le disuguaglianze, favorire un consumo e una produzione responsabili e la lotta contro il cambiamento climatico.

### 2.1.2 Moda e sostenibilità

L'industria della moda, al contrario di quanto potrebbe sembrare, risulta essere uno dei settori maggiormente inquinanti a livello globale. Considerato il business con maggiori impatti ambientali dopo quello petrolifero, esso solleva anche delle difficili e delicate questioni a livello sociale ed economico per quanto concerne la ripartizione della ricchezza, l'etica del lavoro e il rispetto dei diritti umani.

A livello ambientale la coltivazione delle fibre tessili, in particolare il cotone che ha un ruolo particolarmente dominante, richiede un grande uso di pesticidi chimici che risultano dannosi per gli ecosistemi naturali e l'uomo stesso. Il problema non si attenua nella produzione dei tessuti sintetici che richiedono, per la loro lavorazione, una grande quantità di prodotti e sostanze chimiche. Basti pensare che per la sola produzione di materiale tessile, in tutto il pianeta, vengono utilizzati 8.000 prodotti

chimici differenti.<sup>27</sup> Il processo produttivo e distributivo comporta anche un grande utilizzo di acqua: si stima, infatti, che vengano consumati circa 93 miliardi di metri cubi d'acqua.<sup>28</sup> Tale utilizzo diventa molto pericoloso in caso di mancata depurazione dell'acqua che, riversata principalmente nei fiumi, reca ingenti danni alla fauna ittica e inquina falde acquifere e mari. Il tema dell'acqua è interessato anche dalla microplastiche, ovvero particelle che vengono disperse nell'acqua a seguito dei lavaggi delle fibre sintetiche ma anche da uno smaltimento improprio dei tessuti e degli imballaggi. Ingenti impatti sono rilevabili, inoltre, a livello atmosferico, dal momento che l'industria dell'abbigliamento emette nell'aria elevate quantità di CO<sub>2</sub> contribuendo all'effetto serra, al riscaldamento globale e ai cambiamenti climatici in generale.

L'impatto ambientale può essere ridotto adottando delle tecniche che permettano di disperdere in natura minori sostanze dannose, impiantando culture biologiche per la coltivazione delle fibre tessili naturali, sfruttando energie di tipo rinnovabile, attraverso l'utilizzo di prodotti alternativi alle sostanze chimiche dannose, depurazioni e riuso delle acque adottate nei processi produttivi. Importante risulta, inoltre, il riuso e il riciclo sia degli scarti derivanti dall'attività produttiva che quelli conseguenti al consumo da parte degli utilizzatori finali. Una contributo importante nella riduzione dell'impatto ambientale è dato anche dalla modalità di

---

<sup>27</sup> Rulli F., *Fashionisti consapevoli*, Dario Flaccovio Editore, Palermo, 2021, p. 23.

<sup>28</sup> Ugolini C., 2022, Quanto (non) è sostenibile la moda?, *Dealflower Financial and Legal news*.

commercializzazione e distribuzione del prodotto che dovrebbe essere effettuata ottimizzando i flussi di trasporto e riducendo gli imballaggi.<sup>29</sup>

Risulta di fondamentale importanza analizzare la sostenibilità sociale del settore della moda, dal momento che da questa analisi possono scaturire molteplici spunti di riflessione. Basti pensare che, in tutto il pianeta, si stima che siano circa 75 milioni, tra cui la maggior parte donne, i lavoratori e lavoratrici impiegati in questo settore.<sup>30</sup> La grande maggioranza dei lavoratori opera in paesi che godono di scarse tutele lavorative e sociale, costringendoli sovente a condizioni di lavoro insostenibili. Nei paesi orientali e del sud delle Americhe, territori in cui generalmente sono riconosciute limitate tutele sindacali, i lavoratori sono costretti a lunghissimi turni ricevendo un compenso molto basso che non riesce a garantire nemmeno un salario di sussistenza. Inoltre, i luoghi di lavoro non rispettano le condizioni di sicurezza e igienico-sanitarie minime, problema che si è notevolmente accentuato durante e dopo la recente pandemia da Covid-19 a causa di fabbriche sovraffollate e mancanza dei dispositivi di protezione personale. Un ultimo aspetto è quello legato alla discriminazione di genere, che viene perpetrata ai danni delle lavoratrici sfociando anche in violenza di genere, non garantendo loro condizioni

---

<sup>29</sup> Tartaglione C., Gallante., Guazzo G. (a cura di), *SOSTENIBILITÀ: MODA Cosa significa, come si applica, dove sta andando l'idea di sostenibilità nel sistema moda*, 2012, pp. 20-22.

<sup>30</sup> Rulli F., *Fashionisti consapevoli*, Dario Flaccovio Editore, Palermo, 2021, p. 26.

di lavoro sicure, salari adeguati e privandole inoltre del congedo di maternità unitamente all'assenza di assistenza per l'infanzia.<sup>31</sup>

La soluzione a queste innumerevoli problematiche possono essere trovate e applicate grazie a specifiche leggi di carattere nazionale e internazionale, reportistica volontaria da parte delle aziende, campagne perpetrate da gruppi di attivisti e coalizioni di brand.<sup>32</sup> In merito a questo ultimo punto vale la pena menzionare “*The Fashion Pact*”, un insieme di aziende di spicco nel settore della moda e del tessile, compresi fornitori e distributori, che ha come obiettivo principale quello di salvaguardare l'ambiente e il clima cercando di ridurre il riscaldamento globale e salvaguardare gli ecosistemi naturali. Il patto comprende oltre 60 aziende ed è stato presentato al G7 del 2019.<sup>33</sup>

In ultimo si evidenzia che una condotta volta alla sostenibilità è possibile solamente se supportata da una governance aziendale che possieda solidi principi etici e sociali, quali la meritocrazia, che assicuri una rappresentanza adeguata di genere e delle minoranze, combatta la corruzione, garantisca il rispetto dei diritti umani e della dignità dei lavoratori elargendo, in primo luogo, un salario adeguato che possa assicurare un livello di vita adeguato.

---

<sup>31</sup> <https://cleanclothes.org/fashions-problems>.

<sup>32</sup> Rulli F., *Fashionisti consapevoli*, Dario Flaccovio Editore, Palermo, 2021, pp. 28-30.

<sup>33</sup> <https://www.thefashionpact.org/?lang=it>

## 2.2 IL CASO ARMANI S.P.A

### 2.2.1 Il company profile

Successivamente a quanto trattato nel primo capitolo e precedentemente in questa parte, si propone ora l'analisi di un caso concreto di bilancio di sostenibilità nel settore della moda, quello di Armani S.p.a.<sup>34</sup>

L'azienda nasce a Milano, dove viene aperto il primo atelier in Corso Venezia, nel 1975 dai fondatori Giorgio Armani e Sergio Galetti<sup>35</sup>. Nell'anno successivo esce la prima collezione prêt-à-porter che si riferisce alla stagione primavera/estate, presentata attraverso una sfilata al Plaza Hotel a Milano. Le giacche da donna destrutturate, indossate da numerose tra le celebrità più in vista nel mondo del cinema e della musica, ideate a partire da modello da uomo, contribuiranno a lanciare la carriera di Giorgio Armani e a diffondere l'immagine della moda italiana in tutto il mondo. In seguito alla rapida popolarità guadagnata, Armani comparve sulla copertina della celebre rivista "Time" nel 1982.

All'inizio degli anni '80 venne fondata la linea Emporio Armani, con l'obiettivo di soddisfare i gusti di un segmento di mercato più giovane ad un prezzo minore rispetto alla collezione principale e, pochi anni dopo, apre anche la prima boutique "Giorgio Armani", sempre a Milano.

---

<sup>34</sup> <https://www.armani.com/it-it>

<sup>35</sup> Gatti P., 2014, Giorgio Armani: 80 anni di stile, *VOGUE Italia*.

Nel 1991 viene creata la prima linea di fast fashion del gruppo, denominata Armani Exchange, seguita dall'apertura del relativo sito di e-commerce e, all'inizio degli anni duemila, nascono le linee Armani Cosmetics e Armani casa, specializzata in arredamento di lusso, e viene aperto il concept store Armani/Manzoni sito all'interno del quadrilatero della moda. Nel 2005 Armani presenta la sua prima collezione di alta moda lanciando contestualmente la linea Armani/Privé, dedicata a uno specifico tipo di clientela che richiedeva un prodotto esclusivo e di altissimo livello in fatto di innovazione e qualità.

Nel 2010, il Gruppo Armani inaugura il suo primo hotel di lusso inserito all'interno del grattacielo Burj Khalifa a Dubai, attuale edificio più alto del mondo. Inoltre, gli interni dell'intero complesso sono progettati e firmati dal marchio Armani/Casa.

Nella storia più recente, durante la pandemia, l'intera produzione italiana subisce un arresto venendo riconvertita per la realizzazione di camici per il personale sanitario, donati a ospedali e case di riposo. Nel 2021, la sfilata haute couture propone una collezione priva della canonica stagionalità e che prevede capi di abbigliamento indossabili durante tutto l'anno.<sup>36</sup> Questo rispecchia quanto la maison voglia andare contro il concetto di tendenza anche con lo scopo di rendere l'intera produzione maggiormente sostenibile.

---

<sup>36</sup> Cantarini G., 2022, Giorgio Armani: ieri, oggi e domani la storia di un successo, *L'Officiel Italia*.

### 2.2.2 Il bilancio di sostenibilità del Gruppo Armani

In questa ultima parte del lavoro si presenta l'analisi del bilancio di sostenibilità del Gruppo Armani, in modo da concludere l'elaborato con la visione di un esempio concreto. La reportistica oggetto di analisi è principalmente quella relativa all'anno 2020, la più recente pubblicata<sup>37</sup>, che è stata confrontata con i bilanci redatti nel 2019 e nel 2018, anno in cui è stato prodotto il primo bilancio di sostenibilità reso pubblico. I report di sostenibilità sono stati redatti secondo gli standards proposti dal Global Reporting Initiative e anche le informazioni e i dati sono stati ricavati ed elaborati seguendo tali principi.<sup>38</sup>

Il bilancio si divide in sei sezioni principali, attraverso le quali viene presentato il gruppo, la sua attività, l'impatto ambientale, sociale ed economico e le attività attuate per favorire la sostenibilità.

La prima sezione, intitolata "Il Gruppo Armani", ha l'obiettivo di presentare l'intero gruppo evidenziando dati salienti che possano far percepire la dimensione aziendale e l'entità dell'attività svolta. Si rileva che, nel 2020, il gruppo contava nel mondo ben 9.729 dipendenti e 623 punti vendita gestiti direttamente, numeri in crescita rispetto agli anni precedenti. Dal punto di vista economico, in diminuzione rispetto al 2019, l'intero gruppo ha generato 1.595 milioni di € di valore economico, 1.302 milioni dei quali distribuiti, come evidenziato dalla tabella presente nel documento.

---

<sup>37</sup> <https://armanivalues.com/it/download/>

<sup>38</sup> Il gruppo Armani e la sostenibilità; 2020; p. 100



Tale decremento è giustificato dalla difficile situazione pandemica, nata proprio nel 2020, che ha permesso comunque al gruppo di sostenere gli investimenti programmati e soddisfare le esigenze di autofinanziamento.

Fig. 1 - Il valore economico generato e distribuito dal gruppo

VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO (K€)	2020*	2019*	2018
<b>Valore economico generato dal Gruppo</b>	<b>1.594.343</b>	<b>2.143.680</b>	<b>2.074.187</b>
Ricavi	1.599.067	2.155.806	2.108.772
Altri proventi	12.942	3.848	4.879
Proventi finanziari	2.680	5.011	1.367
Rettifiche di valore di attività finanziarie	-	-	-
Svalutazione crediti	(2.418)	(5.174)	(7.884)
Differenze di cambio	(13.172)	(151)	(9.663)
Proventi/oneri della vendita di attività materiali e immateriali	-	-	-
Rettifiche di valore di attività materiali e immateriali	(4.756)	(15.660)	(23.284)
<b>Valore economico distribuito dal Gruppo</b>	<b>(1.302.452)</b>	<b>(1.850.244)</b>	<b>(1.972.231)</b>
Costi operativi	(924.500)	(1.200.770)	(1.359.834)
Remunerazione dei collaboratori	(412.742)	(455.456)	(428.467)
Remunerazione dei finanziatori	(15.997)	(18.718)	(725)
Remunerazione degli investitori	(90.060)	(134.995)	(134.995)
Remunerazione della Pubblica Amministrazione**	145.780	(39.767)	(47.712)
Liberalità esterne	(4.933)	(538)	(498)
<b>Valore economico trattenuto dal Gruppo</b>	<b>291.891</b>	<b>293.436</b>	<b>101.956</b>
Ammortamenti	(287.863)	(305.690)	(82.392)
Accantonamenti	(4.277)	(3.606)	(2.688)
<b>Riserve</b>	<b>(249)</b>	<b>(15.860)</b>	<b>16.876</b>

Fonte: Il gruppo Armani e la sostenibilità; 2020; p. 19

Inoltre, in questa sezione vengono elencati i marchi appartenenti al gruppo senza descrizione, contrariamente ai precedenti report, e vengono presentate la governance e l'organizzazione della società tramite l'organigramma. In questa sezione si evidenziano, inoltre, i valori del gruppo e il codice etico che viene

adottato da tutti i componenti della società. I valori sono: fiducia, spirito di squadra, tutela e valorizzazione della diversity, tutela e rispetto dell'ambiente, politica nei confronti del personale, trasparenza e completezza delle informazioni, responsabilità verso la collettività integrazione e condivisione.

La seconda parte, "La politica di sostenibilità del gruppo", illustra, attraverso cinque principi generali, la politica e le strategie del gruppo in termini di sostenibilità. Tali pilastri, rimasti costanti nel tempo, sono:

1. gestione responsabile della catena di fornitura;
2. tutela ambientale e utilizzo efficiente delle risorse;
3. benessere dei dipendenti e sviluppo dei talenti;
4. attenzione verso il cliente;
5. supporto e coinvolgimento delle collettività.

Più in dettaglio viene poi presentato il piano di sostenibilità che, partendo dai pilastri, elabora degli obiettivi e degli impegni che sono condizionati anche dagli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite e dall'adesione al Fashion Pact.

Il gruppo segue il principio della materialità come stabilita dagli GRI standards. Dall'analisi delle tematiche importanti a livello di sostenibilità per il gruppo e per gli stakeholder aziendali si è giunti alla definizione di 23, 12 nell'anno 2018, tematiche ritenute rilevanti: 4 economiche, 5 ambientali e 14 sociali. Ogni tematica è poi stata collegata a uno dei pilastri delle sostenibilità, eccetto gli aspetti economici che sono ritenuti trasversali.

Gli stakeholder individuati dal gruppo sono: dipendenti, licenziatari, clienti, fornitori, associazioni di categoria, ong e media.

La terza sezione, denominata “Filiera responsabile e tutela dell’ambiente”, pone sotto analisi la catena di fornitura, la scelta dei materiali, le modalità di distribuzione del prodotto e l’amministrazione delle sedi.

Il rapporto con e la gestione dei fornitori rappresentano un aspetto strategico per l’intero gruppo in termini di sostenibilità e di catena del valore. Al momento della stipulazione dei contratti, i fornitori sono tenuti a sottoscrivere codici di condotta sociale e ambientale impegnandosi a rispettarli e a farli osservare anche ai propri sub-fornitori. Il codice ambientale ha l’obiettivo di ridurre l’impatto sull’ecosistema riducendo l’inquinamento e la produzione dei rifiuti e conservando le risorse naturali. Il codice di condotta sociale ha lo scopo di assicurare condizioni di lavoro dignitose e il rispetto dei diritti dei lavoratori impiegati nell’intera catena del valore. Il gruppo ha rapporti, normalmente, con quattro tipi di fornitori: di prodotto finito; façonisti, fornitori a cui vengono fornite informazioni tecniche e materia prima da lavorare; di materie prime; di servizi. Annualmente una selezione di fornitori viene controllata al fine di verificare la loro performance sociale e ambientale che, se non dovesse risultare coerente con i valori del gruppo, comporterebbe l’attuazione di un piano di miglioramento o, nei casi più gravi, l’uscita del soggetto dalla compagine dei fornitori. Nell’anno 2020, come evidenziato in bilancio, l’aspetto più critico è stato quello relativo alla salute e alla sicurezza sul posto di lavoro. Il gruppo nella

produzione è attento a ridurre o eliminare i prodotti chimici necessari per la lavorazione dei tessuti che possono risultare dannosi per l'ambiente o per le persone. A tal fine, è stata stilata una lista, in costante aggiornamento, di sostanze bandite denominata “*Restricted substances list*”.<sup>39</sup> Contestualmente è nato l’*“Armani Sustainability Project”* che ha come finalità quella di utilizzare fibre naturali di origine biologica e attuare delle pratiche di riciclo dei materiali sintetici e di rigenerazione del pellame. Alcune collezioni sono state, infatti, realizzate completamente seguendo questo programma, nello specifico della linea Emporio Armani. Anche per quanto riguarda il packaging si preferisce utilizzare materiali di origine organica, riciclati e compostabili, e produrre shopping bag in carta o in tessuto in sostituzione di quelle tradizionali in plastica.

In questa sezione vengono, inoltre, illustrati i comportamenti attuati per una gestione sostenibile delle sedi che include: ottimizzazione dei consumi di acqua ed energia, utilizzo di fonti rinnovabili e attenta differenziazione dei rifiuti.

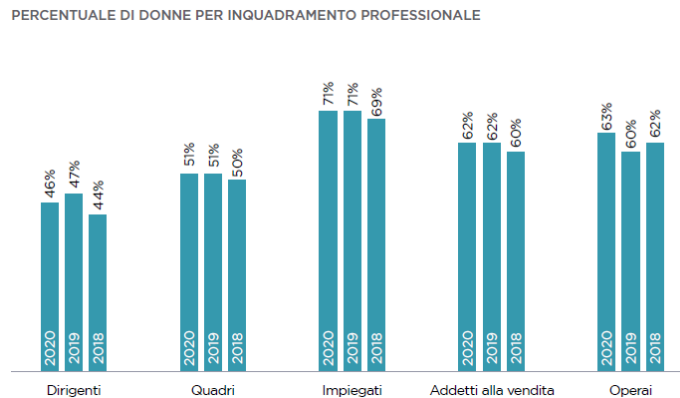
La parte quarta, intitolata “Le persone del gruppo”, riguarda i dipendenti, le loro condizioni lavorative e le opportunità che vengono offerte agli stessi. Nel 2020 il gruppo contava 9.729 dipendenti, in crescita rispetto agli anni precedenti, di cui circa il 60% donne, rapporto che tende a diminuire leggermente al livello dirigenziale fino a raggiungere il 46%.

---

<sup>39</sup> Il gruppo Armani e la sostenibilità; 2020; p. 45

Il gruppo risulta particolarmente attento alle unicità di ogni individuo sensibilizzando le persone al rispetto e all'inclusività, valori e principi testimoniati dalla creazione della funzione “*Diversity & Inclusion*” che compete alla Direzione delle risorse umane.

Fig.2 - Percentuale di lavoratrici in relazione all'inquadramento



Fonte: Il gruppo Armani e la sostenibilità; 2020, p. 61

L'azienda, inoltre, investe sulle competenze dei propri dipendenti offrendo, nel caso specifico del 2020 quasi totalmente online, corsi di formazione in ambito linguistico, informatico, comportamentale e manageriale. Il gruppo mette a disposizione un piano di welfare che, tra le altre opzioni, permette di contribuire a spese mediche, scolastiche, sui viaggi e trasporti. Infine, ai lavoratori è sempre assicurata sicurezza e la salute nel posto di lavoro tramite l'analisi e la prevenzione dei rischi. La pandemia ha rappresentato una nuova sfida che è stata prontamente

superata attraverso la riorganizzazione delle attività, smart working, formazioni e controllo dei soggetti esterni all'azienda.

La quinta sezione, "L'attenzione verso il cliente", riguarda il rapporto del gruppo con il consumatore finale con lo scopo di fidelizzare il consumatore e offrirgli, al tempo stesso, un'esperienza appagante e soddisfacente. Il punto di contatto più rilevante è rappresentato dai punti vendita che, dal 2010, vengono realizzati mediante l'utilizzo di materiali riciclati e sostenibili per l'ambiente. Il cliente è reso partecipe del progetto di sostenibilità attraverso l'etichettatura del prodotto che riporta le informazioni necessarie in merito ai materiali e al packaging con lo scopo di rendere consapevoli i consumatori sulle modalità di smaltimento.

Particolare attenzione è posta all'attività di lotta alla contraffazione che è coadiuvata da controlli, in particolar modo doganali, e da una tecnologia implementata nel 2018 basata sulla scansione di un QR code presente sui prodotti al fine di verificarne l'autenticità in maniera semplice e sicura.

La sesta e ultima parte, "Le comunità che supportiamo", presenta le attività intraprese dal gruppo al fine di supportare il territorio e le comunità in cui opera attraverso iniziative sociali, ambientale e che favoriscano la ricerca scientifica. Nel 2020, al fine di contrastare la pandemia da Covid-19, il gruppo ha donato 2 milioni di euro a sostegno degli ospedali e della Protezione Civile.<sup>40</sup> Sempre nello stesso

---

<sup>40</sup> Il gruppo Armani e la sostenibilità; 2020; p. 89

anno, il Gruppo ha sostenuto, insieme ad altre aziende, un progetto della Comunità di Sant'Egidio in favore delle persone povere per garantire loro un alloggio e un piano di supporto scolastico. A livello di ricerca scientifica, il gruppo ha continuato a sostenere la Fondazione Veronesi e l'Ospedale San Raffaele di Milano. Il gruppo, da oltre dieci anni, realizza il progetto "Acqua for life" che ha l'obiettivo di rendere disponibile a tutti l'acqua in zone del pianeta che soffrono di scarsità idrica investendo fino ad oggi circa 10 milioni di euro e sviluppando i loro progetti in 15 paesi e 3 continenti.

In ultima analisi possiamo affermare, confrontando i bilanci pubblicati, che la struttura è stata nel tempo lievemente riorganizzata riducendo le sezioni di cui si compone e cambiando loro il nome. A seguito di questa riorganizzazione, però, le informazioni riportate non hanno subito grandi cambiamenti ma sono sempre della medesima tipologia e risulta comunque molto agevole effettuare dei confronti e delle comparazioni fra i diversi anni, grazie anche al mantenimento degli stessi principi di redazione. Risulta importante sottolineare che, nel 2020, le notizie già presenti negli anni precedenti sono state adeguatamente integrate con le informazioni relative alla pandemia da Covid-19. Dal punto di vista grafico, seppur con leggere modifiche e aggiornamenti, i report non hanno subito sostanziali cambiamenti mantenendo uno stile moderno e allo stesso tempo semplice che facilita la comprensione delle informazioni più importanti tramite l'ausilio di illustrazioni, immagini, grafici, e dati posti in evidenza.

## CONCLUSIONI

In conclusione del lavoro è possibile affermare che la tematica del bilancio di sostenibilità sia piuttosto ampia e offra molteplici spunti di riflessione per qualsiasi tipo di attività produttiva. Condotte sostenibili richiedono grandi investimenti e il processo stesso di rendicontazione appare piuttosto complicato dal momento in cui coinvolge tutti i soggetti aziendali, interni ed esterni, durante tutto il periodo di attività dell'impresa.

Il bilancio di sostenibilità, quindi, rappresenta un documento frutto di politiche e strategie aziendali che seguono specifici principi, regole e modelli, messe in atto in ogni livello e settore aziendale al fine di poter conseguire, nel miglior modo possibile, l'obiettivo della sostenibilità in termini ambientali, economici e sociali. Il settore analizzato, quello della moda, risulta particolarmente inquinata nelle fasi produttive dei materiali, distributive del prodotto e anche con riferimento allo smaltimento di quest'ultimo. Inoltre, genera complesse problematiche a livello economico e sociale, in termini di rispetto dei diritti umani, dignità, sicurezza e salute dei lavoratori, equa retribuzione e discriminazioni di genere. Il caso del Gruppo Armani è stato utile per comprendere che è possibile intraprendere la strada della



sostenibilità in questo complicato settore, percorso che molte case di moda, in particolare di lusso, stanno già intraprendendo ma che si sta lentamente diffondendo anche tra alcuni grandi gruppi del fast fashion.

## BIBLIOGRAFIA

AA 1000 Principi di Accountability, 2018.

Bisio L., *Comunicazione aziendale di sostenibilità socio-ambientale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2015, pp. 8-9.

Cantarini G., 2022, Giorgio Armani: ieri, oggi e domani la storia di un successo, *L'Officiel Italia*.

Castellani G., *Responsabilità sociale d'Impresa e Bilancio di Sostenibilità*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2011.

Castellani G., *Responsabilità sociale d'impresa. Ragioni, azioni e reporting*, Maggioli editore, Santarcangelo di Romagna, 2015.

Gatti P., 2014, Giorgio Armani: 80 anni di stile, VOGUE Italia.

GRI 1: Foundation 2021, 2022.

GRI 2: General Disclosures 2021.

GRI 3: Material Topics 2021, 2022.

Il gruppo Armani e la sostenibilità, 2018.

Il gruppo Armani e la sostenibilità, 2019.

Il gruppo Armani e la sostenibilità, 2020.

Manni F., *Responsabilità sociale, economicità, "bilancio sociale"*; Aracne Editrice, Canterano, 2020.

Persico M. G., Rossi F., *Comunicare la sostenibilità. Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo*, FrancoAngeli/Manuali, Gorgonzola, 2016.

Portaluppi P., *Il bilancio sociale GBS*, Giuffrè Editore, Milano, 2013.

Rulli F., *Fashionisti consapevoli*, Dario Flaccovio Editore, Palermo, 2021

Sozialbilanz-Praxis, *Der Betrieb*, Heft (quaderno) 24 del 16 giugno 1978.

Tartaglione C., Gallante., Guazzo G. (a cura di), *SOSTENIBILITÀ: MODA Cosa significa, come si applica, dove sta andando l'idea di sostenibilità nel sistema moda*, 2012.

Tettamanzi P., Minutiello V., *ESG: bilancio di sostenibilità e integrated reporting*, Wolters Kluwer, Milano, 2022.

Ugolini C., 2022, Quanto (non) è sostenibile la moda?, *Dealflower Financial and Legal news*.

## SITOGRAFIA

<https://www.globalreporting.org/>

<https://www.accountability.org/standards>

<http://www.gruppobilanciosociale.org/>

<https://www.agenziacoessione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

<https://cleanclothes.org/fashions-problems>

<https://www.thefashionpact.org/?lang=it>

<https://www.armani.com/it-it>

<https://armanivalues.com/it/download/>