VENICE SUSTAINABLE FASHION FORUM

SHAPING TOMORROW
5th EDITION
NOVEMBER 5th, 6th
FONDAZIONE GIORGIO CINI
VENICE

COMUNICATO STAMPA

VENICE SUSTAINABLE FASHION FORUM 2026
LA COMPETITIVITÀ DELLA MODA PASSA DA FILIERE RESPONSABILI, COMPETENZE E INNOVAZIONE

Si è aperta a Venezia la quinta edizione del Forum, dal titolo "Shaping Tomorrow". Geopolitica, legalità e capitale umano al centro della prima giornata: il confronto tra istituzioni, imprese e protagonisti della filiera per costruire il futuro della manifattura italiana ed europea.

Venezia, 5 novembre 2026 – Come si rafforza la manifattura in una fase di tensioni geopolitiche e riconfigurazione degli scambi? Filiere trasparenti, competenze da tramandare e investimenti per fare della sostenibilità una leva di competitività: sono i temi attorno ai quali si è sviluppata la prima giornata del Venice Sustainable Fashion Forum, aperta oggi alla Fondazione Giorgio Cini, sull'Isola di San Giorgio a Venezia. Giunto alla quinta edizione e promosso da Confindustria Moda e Confindustria Veneto Est, il Forum ha riunito il sistema esteso della moda per affrontare le trasformazioni che ne stanno ridefinendo mercati, processi e prospettive di sviluppo.

"Shaping Tomorrow" è il filo conduttore delle due giornate del 5 e 6 novembre: dare forma al futuro della moda attraverso scelte industriali capaci di tenere insieme sostenibilità economica, ambientale e sociale. La prima giornata si è articolata su quattro temi: geopolitica e mercati, integrità della filiera e qualità del lavoro, capitale umano, collaborazione e investimenti. In questo scenario, segnato anche dai cambiamenti nei consumi, la tenuta delle filiere dipende dalla capacità di investire, collaborare e preservare il patrimonio di competenze che sostiene il Made in Italy.

Geopolitica e mercati ridisegnano le strategie della moda

Dopo i saluti istituzionali, il keynote speech del colonnello e astronauta Walter Villadei ha introdotto una prospettiva sulle sfide dell'innovazione e sull'esplorazione di nuove frontiere. Paolo Magri, Presidente dell'Advisory Board di ISPI, ha indagato il peso della geopolitica nelle strategie d'impresa: dazi, nuovi equilibri internazionali e sicurezza degli approvvigionamenti incidono sempre più sulle decisioni produttive e commerciali.

Il confronto con Luca Solca, Managing Director Luxury Goods di Bernstein, ha portato l'attenzione sulle ricadute per le filiere manifatturiere d'eccellenza: la diversificazione dei mercati, l'interpretazione dell'evoluzione della domanda e il rafforzamento dei rapporti tra brand e fornitori, sono centrali per il mantenimento e la tutela della capacità produttiva e il valore delle imprese.

Integrità della filiera e qualità del lavoro

"Integrity is not negotiable": con Paolo Storari, pubblico ministero presso il Tribunale di Milano, è stato affrontato il tema delle indagini sullo sfruttamento del lavoro e dell'efficacia dei sistemi di prevenzione e controllo. A seguire, l'avvocato Maurizio Bortolotto ha approfondito l'operatività delle catene di fornitura e i cambiamenti organizzativi connessi all'amministrazione giudiziaria. Al centro, la necessità di un presidio effettivo della subfornitura, delle condizioni di lavoro e della sicurezza, sostenuto da processi trasparenti e responsabilità chiare.

Capitale umano

Dalla filiera alle persone che la rendono possibile: "The human advantage" ha messo a fuoco il capitale umano, uno degli elementi fondamentali della trasformazione in atto. Ne hanno discusso Virpi Stucki di UNIDO, Azzurra Morelli di Pellemoda, Maria Raffaella Caprioglio di Umana e Bruno Conterno di RIR Face Design, affrontando formazione, integrazione, ricambio generazionale e trasmissione delle competenze, per accompagnare il cambiamento dell'intero settore industriale e preservare il know-how manifatturiero.

Collaborazione e investimenti per accompagnare la transizione

Nel pomeriggio è intervenuta Gabriella Greison con "When the rules of the game change". Carlo Cici, Partner & Head of Sustainability Practice di TEHA e advisor scientifico del Forum, ha poi presentato lo studio "Just Fashion Transition 2026", per interpretare le sfide della transizione competitiva: secondo la ricerca, perché i modelli circolari diventino economicamente sostenibili l'innovazione deve arrivare a livello industriale, e questo richiede collaborazione lungo la filiera, investimenti, competenze e capacità di realizzare i progetti. Il contributo di finanza, associazioni e grandi gruppi alla trasformazione delle filiere è stato al centro di "Evolving the ecosystem", con Annalisa Areni di UniCredit, Lorraine Berton di ANFAO, Guy Morgan di CHANEL e The Fashion Pact e Mickael Maniez di Kering.

Mario Jorge Machado, Presidente di Euratex, e Ida Palombella di Deloitte Legal hanno affrontato quindi l'evoluzione delle regole europee per il settore: certezza del quadro normativo, coordinamento degli adempimenti e capacità delle imprese di adeguarsi sono temi che collegano la transizione alla competitività della manifattura europea.

Il dialogo con Giuliano Noci, Vice Rettore del Politecnico di Milano, ha ampliato lo sguardo alle dinamiche dell'economia globale e alle prospettive di crescita dei mercati.

La giornata si è conclusa con tre sessioni parallele dedicate a progettazione circolare, resilienza industriale e intelligenza artificiale applicata alla supply chain. Un approfondimento operativo per mettere in relazione esperienze aziendali, ricerca e strumenti di trasformazione dei processi.

DICHIARAZIONI

«La competitività della moda italiana si costruisce nelle nostre filiere, nella qualità delle imprese e nelle competenze delle persone. Per tutelare questo patrimonio dobbiamo dare alla manifattura le condizioni per investire e innovare, rafforzando la collaborazione tra brand e fornitori e riconoscendo il valore del lavoro lungo tutta la catena produttiva del Bello e Ben Fatto. La legalità è un requisito essenziale e ineludibile: servono responsabilità chiare, controlli efficaci e strumenti condivisi che aiutino le imprese a governare davvero i processi in tutti i passaggi. Allo stesso tempo, occorrono regole coerenti e certe e una politica industriale di lungo periodo che accompagni le aziende, soprattutto le più piccole, nella transizione. Da Venezia vogliamo costruire una visione al 2035 in cui sostenibilità, innovazione e capitale umano diventino investimenti concreti per il futuro della nostra industria», dichiara **Luca Sburlati, Presidente di Confindustria Moda**.

Paola Carron, Presidente di Confindustria Veneto Est, dichiara: *«La filiera della moda è nel mezzo di una tempesta perfetta: geopolitica, dazi, inflazione, prezzi energia. Ma anche frenata della domanda globale e del lusso. Oggi più che mai la risposta deve essere unitaria, tra istituzioni, brand e fornitori, per tutelare la sostenibilità economica e rafforzare la leadership industriale. Nessuna*

impresa può farcela da sola. Più incentivi alla ricerca e credito d'imposta strutturale per investimenti nell'innovazione e AI, formazione e capitale umano (55,3% dei profili introvabile), distribuzione più equilibrata del valore, trasparenza e legalità lungo tutta la filiera. L'integrità non è un valore negoziabile. La moda è la seconda industria anche del Veneto, non solo per i numeri dell'export, cresciuto del 10,9% dal 2019, ma per i tratti unici di qualità, creatività, competenze. Dobbiamo avere il coraggio di andare oltre la semplice somma di otto distretti del sistema moda e costruire un unico grande ecosistema produttivo, capace di mettere a fattor comune filiere, cluster, reti innovative e competenze e di costruire condizioni migliori per chi investe, produce e crea lavoro, collaborando con distretti e brand al di fuori dei confini regionali».

Il programma delle due giornate è disponibile sul sito https://venicesustainablefashionforum.it

Venice Sustainable Fashion Forum viene realizzato con il contributo di Camera Di Commercio Venezia Rovigo e di numerosi operatori connessi al settore: Anfao, Assocalzaturifici, Assopellettieri, Chargeurs PCC Italy , Confindustria Accessori Moda, Confindustria Moda - Sezione Lino, Confindustria Moda - Sezione Texclubtec, Deloitte, Fondazione del Tessile Italiano, Holding Moda, Hyosung Europe, Ideabiella, Kering, Lyria, M.C.G. - Management Consultance Group, Nctm Studio Legale, Nice Footwear, Pattern, RIR Face Design, Umana, UniCredit, UniSalute.

Confindustria Moda è una delle più grandi organizzazioni mondiali di rappresentanza degli industriali del tessile e moda del mondo occidentale. La Federazione rappresenta un settore che, con poco meno di 400.000 addetti e più di 38.500 aziende, costituisce una componente fondamentale del tessuto economico e manifatturiero italiano ed europeo. La Federazione si propone di tutelare e promuovere gli interessi del settore e dei suoi associati e rappresenta in esclusiva l'intera filiera, a livello nazionale e internazionale, nei rapporti con le istituzioni, le amministrazioni pubbliche, le organizzazioni economiche, politiche, sindacali e sociali. È la Federazione nazionale di Categoria, un'organizzazione mista, fortemente orientata ad un'integrazione con il territorio. Aderisce a Confindustria ed è il socio fondatore più rappresentativo di Euratex, Organizzazione Europea del Tessile Abbigliamento.

Confindustria Veneto Est (CVE) è l'associazione delle imprese industriali e dei servizi innovativi che operano nell'area metropolitana Venezia Padova Rovigo Treviso. Per dimensioni e rappresentatività, è la seconda associazione di tutto il Sistema Confindustria, con 5.155 imprese, produttrici di beni e servizi in 21 settori merceologici, e circa 280.000 collaboratori. Opera in un territorio chiave della cultura d'impresa e dell'economia italiana, con vocazione alla manifattura avanzata e proiezione internazionale, innovazione tecnologica e turismo, con un PIL aggregato di 104,4 miliardi di euro, 1,115 milioni di occupati di cui 420mila nell'industria, esportazioni per 37 miliardi. Esprime e tutela gli interessi delle imprese associate nei confronti di istituzioni del territorio, nazionali ed internazionali, amministrazioni pubbliche, organizzazioni economiche e sociali, scuola, università e ricerca, finanza. In favore di una politica industriale, regionale, nazionale ed europea per la competitività. Con 150 professionisti e le proprie business unit, offre servizi e consulenza specialistica e integrata in tutti i settori di interesse aziendale, supporta il sistema di piccole, medie e grandi imprese e le filiere nelle sfide della transizione verde e digitale e in ambito ESG, per lo sviluppo e l'attrattività del territorio. Dal 2022 organizza l'evento annuale "Settimana della Sostenibilità". È certificata per la parità di genere.

VENICE
SUSTAINABLE
FASHION
FORUM

SHAPING TOMORROW
5th EDITION
NOVEMBER 5th, 6th
FONDAZIONE GIORGIO CINI
VENICE

CONTATTI STAMPA

CONFINDUSTRIA MODA
Cristina Fava +39 3356281872
crisfava@bravocomunicazione.com
comunicazionecm@confindustriamoda.it
sere.gasparoni@gmail.com

CONFINDUSTRIA VENETO EST
Sandro Sanseverinati +39 3483403738
s.sanseverinati@confindustriavenest.it
l.canal@confindustriavenest.it
stampa@confindustriavenest.it

CONFINDUSTRIA VENETO EST
Area Metropolitana
Venezia Padova Rovigo Treviso

VENICE SUSTAINABLE fashion

CONFINDUSTRIA MODA FEDERAZIONE TESSILE E MODA

VENICE SUSTAINABLE FASHION FORUM

SHAPING TOMORROW
5th EDITION
NOVEMBER 5th, 6th
FONDAZIONE GIORGIO CINI
VENICE

JUST FASHION TRANSITION 2026

L'osservatorio annuale, realizzato da TEHA Group - da quest'anno advisor scientifico del Forum di Confindustria Moda e Confindustria Veneto Est - analizza l'industria della moda allargata, intesa come motore di esperienze e porta d'accesso a un più ampio ecosistema lifestyle, che comprende casa e arredo, accessori di lusso, benessere, turismo e cultura.

Lo studio ruota attorno a tre domande:

- **Sfide** – Può l'Europa promuovere un modello industriale e di mercato per il settore che metta al centro l'esperienza?
- **Prontezza** – Quanto sono preparati imprese, filiere e consumatori ai nuovi requisiti della transizione?
- **Soluzioni** – Quali tecnologie, modelli circolari e strumenti finanziari possono rafforzare la competitività di lungo periodo della moda europea?

Le sfide: la reputazione può bastare?

Alla prima domanda lo studio risponde che la reputazione è un punto di forza, ma non basta: deve diventare credibilità, e la legalità è il banco di prova. Intanto la base produttiva che sostiene la moda si assottiglia.

La moda è un moltiplicatore per l'economia italiana, ma la base produttiva che lo sostiene si sta assottigliando. Ogni euro di domanda finale di moda genera 1,95 euro di produzione nell'economia italiana, per un totale di 182 miliardi di euro. Oltre il 40% del valore aggiunto, delle retribuzioni e delle ore lavorate viene attivato al di fuori del settore.

La leadership italiana nella manifattura della moda europea è sempre più contesa: secondo le proiezioni TEHA, tra i mercati UE analizzati, la Francia è l'unico in crescita per numero di imprese e addetti, potrebbe superare l'Italia già nel 2026, diventando la prima base manifatturiera europea per numero di imprese, con oltre 48.000 aziende (vs. 46.000 aziende attive in Italia).

La moda europea è riuscita a crescere riducendo le emissioni, con ricavi +18% ed emissioni -20% nel periodo 2018-2024, ma per raggiungere gli obiettivi del Fit for 55 dovrà accelerare il ritmo di riduzione delle emissioni, portandolo a quasi il 5% annuo rispetto all'attuale 3%.

Il know-how del Made in Italy dipende sempre più da lavoratori stranieri, che nel 2025 hanno rappresentato il 41,8% delle assunzioni programmate nel tessile, nell'abbigliamento e nelle calzature italiani, quasi il doppio della media manifatturiera nazionale. Se le dinamiche recenti proseguissero, i lavoratori stranieri potrebbero diventare la maggioranza delle nuove assunzioni tra il 2030 e il 2033: per preservare il valore del Made in Italy saranno decisivi trasferimento di know-how, sviluppo tecnologico e coerenza tra politiche migratorie e industriali.

La reputazione della moda italiana è un punto di forza, ma non implica automaticamente credibilità: la legalità sta intaccando il valore del Made in Italy ma, se opportunamente approcciata con controlli e interventi visibili, può tornare a rafforzarlo.

Sul tema della legalità, l'Italia raccoglie il 22% delle menzioni globali relative a presunte violazioni - contro il 25% della Cina - ma ottiene anche il 46% delle menzioni sulle azioni di contrasto. Un dato che indica un'opportunità: rafforzare la credibilità del Made in Italy attraverso controlli e trasparenza può rafforzarne la reputazione a livello globale.

Più in generale, sulla stampa internazionale l'Italia guida la narrazione sul design, con il 18% delle menzioni, ed è seconda solo alla Francia per heritage e artigianalità. Resta invece indietro su innovazione (9%) e sostenibilità (10%).

A rendere la sfida più urgente c'è anche il clima, che rompe il calendario stagionale della moda, con estati più lunghe e inverni tardivi. Entro il 2050 le principali capitali europee della moda potrebbero avere in media 34 giornate estive in più all'anno: Già oggi, le variazioni climatiche registrate (+5° rispetto alle medie stagionali) riducono le vendite di cappotti del 9% e aumentano quelle dei capi leggeri dell'11%. Il settembre caldo del 2023 è costato ai dettaglianti italiani circa 320 milioni di euro di vendite di abbigliamento (-6%).

La prontezza: come ci arrivano imprese, filiere e consumatori?

Alla seconda domanda lo studio risponde che la preparazione è ancora parziale: arrivano più regole che risorse, le filiere hanno margini ridotti e trattano sostenibilità e innovazione come ambiti separati, mentre i consumatori si dicono attenti ma sono poco disposti a pagare di più.

Dal 2010 l'UE e l'Italia hanno introdotto o proposto oltre 300 provvedimenti sulla sostenibilità, circa **l'80% orientati a definire regole anziché mettere a disposizione risorse.** Delle 15 norme europee più rilevanti per la moda solo 8 procedono secondo le scadenze previste, mentre 6 sono state rinviate, bloccate o accantonate, soprattutto su rendicontazione e due diligence. I dati raccolti per la conformità possono servire anche al business, ma a livello globale solo un terzo delle imprese che redigono un rapporto di sostenibilità ne ricava un valore significativo.

La filiera italiana tende ad affrontare la transizione con **margini ridotti e tratta sostenibilità e innovazione come ambiti separati.** I brand italiani generano circa il 38% del fatturato della catena del valore, ma il 63% dell'EBITDA. I margini dei fornitori vanno dal 7,0% dell'abbigliamento al 9,5% del tessile e i loro investimenti sono scesi da 1,35 miliardi di euro nel 2023 a 1,13 nel 2025. Il TEHA Just Fashion Transition Pulse 2026 mostra che l'innovazione assorbe il 3,3% del fatturato, ma solo circa un punto percentuale è destinato a obiettivi di sostenibilità. Nelle imprese in cui sostenibilità e innovazione sono vengono gestite in maniera integrata, il 78% gestisce i progetti attraverso fasi di valutazione predefinite con migliori performance.

I consumi di moda cambiano: più volumi, meno valore. Dal 1995 gli europei acquistano il 42% di abbigliamento in più in volume, mentre la quota della moda sulla spesa delle famiglie è diminuita del 35%. Tra il 2019 e il 2025 le importazioni extra UE di abbigliamento e calzature sono cresciute del 9% in volume (record di 6,3 milioni di tonnellate), mentre il valore reale al chilogrammo è sceso del 15%. L'85% dei consumatori italiani si dice preoccupato per la sostenibilità, ma la disponibilità a pagare resta limitata: nel mondo il 53% dei consumatori pagherebbe di più per abbigliamento sostenibile, ma la metà si ferma a un premio del 10%.

Le soluzioni: cosa può rafforzare la moda europea?

Alla terza domanda lo studio risponde che le tecnologie ci sono già, ma mancano i processi necessari a sostenere gli investimenti e l'adozione tecnologica su larga scala, l'integrazione nei processi industriali e la domanda che renda sostenibile la circolarità.

Delle 234 tecnologie pulite mappate, circa il 75% ha raggiunto un livello di maturità commerciale. Soltanto il 6% delle innovazioni valutate riceve investimenti e appena il 2% arriva all'integrazione industriale. Tra le imprese italiane, solo il 40% ha una strategia formale di innovazione e l'8% ne misura l'impatto.

La circolarità, invece, ha bisogno di domanda. Meno dell'1% della produzione mondiale di fibre proviene dal riciclo da tessile a tessile: l'Europa dispone di circa 1.000 tonnellate annue di capacità di riciclo da fibra a fibra, contro le 300.000 necessarie entro il 2035, e il poliestere riciclato da tessili post-consumo europei costa circa 2,6 volte quello vergine asiatico. La capacità limitata, i costi elevati rispetto ai materiali vergini e la domanda insufficiente di fibre riciclate frenano la crescita su scala industriale.

Anche il mercato dell'usato gioca un ruolo. Non rappresenta più solo una potenziale fonte aggiuntiva di ricavi, ma un vero e proprio meccanismo di definizione dei prezzi della moda: la quota di europei che acquistano moda usata online passerà dal 3,6% del 2019 all'11,6% entro il 2030, e l'88% degli acquirenti consulta le piattaforme di rivendita, dove gli articoli costano in media il 72% del prezzo originale, prima di comprare un capo nuovo. Dove la differenza di prezzo non è significativa, i consumatori tendono a preferire il nuovo.

Conclusioni

In un mondo multipolare, trovare risposte di sistema sarà sempre più difficile: frammentazione geopolitica, tensioni commerciali e priorità divergenti complicano le soluzioni globali, e la stessa Europa sta riconsiderando il ritmo delle proprie regole. Aspettare la risposta perfetta significa perdere il momento: se la transizione dovrà attendere soluzioni ideali condivise da tutti, prevarrà l'inerzia. Per questo le proposte e soluzioni devono partire dai territori, cioè dai distretti e dalle filiere in cui la moda viene prodotta, e che scelgono ciò che funziona ora, con gli strumenti di oggi.

Qual è il punto di vista di TEHA sui risultati dello Studio?

Carlo Cici, Partner & Head of Sustainability Practice di TEHA Group, presentando lo Studio, ha dichiarato: *«Il momento di agire in chiave competitiva è ora. La transizione sostenibile della moda europea è entrata in una nuova era: le grandi potenze dettano regole che ridisegnano rapidamente le priorità globali. In questo scenario, le storiche leadership della moda sono tutt'altro che scontate: al 2030 le imprese manifatturiere del settore potrebbero crescere del 49% in Francia e calare del 17% in Italia, mentre già oggi per ogni euro di consumo registrato nel nostro Paese vengono attivati circa 34 centesimi di output fuori dai confini nazionali.*

A influenzare queste traiettorie contribuisce la sfida senza precedenti con cui l'Italia si sta confrontando sul piano della legalità: seconda solo alla Cina per frequenza di citazioni globali in relazione alle violazioni (22% vs. 25% della Cina), all'Italia la stampa riconosce una proattività nettamente maggiore sulle azioni di rimedio (46% vs 9% della Cina).

Insomma, quando la pressione si fa più intensa, la partita per una Transizione Competitiva può essere vinta solo focalizzandosi in modo deciso sull'innovazione, sullo sviluppo tecnologico e sui meccanismi di trasferimento del know how. Le soluzioni sono a portata di mano e sono sicuro che a Venezia se ne discuterà molto».

TEHA Group, controllata da **The European House – Ambrosetti**, è una società di più di 330 persone attiva sin dal 1965 e cresciuta negli anni in modo significativo grazie al contributo di molti Partner, con numerose attività in Italia, in Europa e nel Mondo. Il Gruppo ha una presenza diffusa in tutta Italia e diversi uffici esteri, oltre ad altre partnership nel mondo. La sua forte competenza è la capacità di supportare le aziende nella gestione integrata e sinergica delle quattro dinamiche critiche dei processi di generazione di valore: Vedere, Progettare, Realizzare e Valorizzare. Ogni anno serviamo nella Consulenza circa 1.500 clienti realizzando più di 500 Studi e Scenari strategici indirizzati a Istituzioni e aziende nazionali ed europee e circa 100 progetti per famiglie imprenditoriali. A questi numeri si aggiungono circa 3.500 esperti nazionali ed internazionali che ogni anno vengono coinvolti negli oltre 900 eventi realizzati per gli oltre 48.000 manager accompagnati nei loro percorsi di crescita. Il Gruppo beneficia di un patrimonio inestimabile di relazioni internazionali ad altissimo livello nei vari settori di attività, compresi i responsabili delle principali istituzioni internazionali e dei singoli Paesi. Dal 2013 TEHA Group è stata nominata nella categoria "Best Private Think Tanks" - 1° Think Tank in Italia, 4° nell'Unione Europea e tra i più rispettati indipendenti al mondo su 11.175 a livello globale (fonte: "Global Go To Think Tanks Report" dell'Università della Pennsylvania). TEHA Group è stata riconosciuta da Top Employers Institute come una delle 144 realtà Top Employer 2026 in Italia. Per maggiori informazioni, visita il sito www.ambrosetti.eu