VENICE SUSTAINABLE FASHION FORUM

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

PRESS RELEASE

VENICE SUSTAINABLE FASHION FORUM 2026
FASHION COMPETITIVENESS DEPENDS ON RESPONSIBLE SUPPLY CHAINS, SKILLS AND INNOVATION

The fifth edition of the Forum, entitled "Shaping Tomorrow", has opened in Venice. Geopolitics, business integrity and human capital were at the heart of the first day, bringing together institutions, businesses and key players across the supply chain to shape the future of Italian and European manufacturing.

Venice, november 5th 2026 – How can manufacturing be strengthened at a time of geopolitical tensions and shifting trade patterns? Transparent supply chains, skills to be passed down through generations, and investment to make sustainability a driver of competitiveness: these were the key themes of the first day of the Venice Sustainable Fashion Forum, which opened today at the Giorgio Cini Foundation, on the Island of San Giorgio in Venice. Now in its fifth edition, the Forum, promoted by Confindustria Moda and Confindustria Veneto Est, brought together the wider fashion industry to address the transformations reshaping its markets, processes and development prospects.

"Shaping Tomorrow" is the guiding theme of the two-day event, taking place on 5 and 6 November: shaping the future of fashion through industrial choices that bring together economic, environmental and social sustainability. The first day focused on four key areas: geopolitics and markets, supply chain integrity and working conditions, human capital, and collaboration and investment. Against a backdrop also shaped by changing consumer behaviour, the resilience of supply chains depends on the ability to invest, collaborate and preserve the wealth of expertise underpinning Made in Italy.

Geopolitics and markets are reshaping fashion strategies

Following the institutional welcome addresses, a keynote speech by Colonel and astronaut Walter Villadei introduced a perspective on the challenges of innovation and the exploration of new frontiers. Paolo Magri, President of ISPI's Advisory Board, examined the impact of geopolitics on business strategies: tariffs, new international balances of power and security of supply are increasingly influencing production and commercial decisions.

A discussion with Luca Solca, Managing Director, Luxury Goods at Bernstein, turned the spotlight on the implications for high-end manufacturing supply chains. Market diversification, understanding evolving demand and strengthening relationships between brands and suppliers are all essential to preserving production capacity and safeguarding business value.

Supply chain integrity and working conditions

"Integrity is not negotiable": together with Paolo Storari, Public Prosecutor at the Court of Milan, participants explored investigations into labour exploitation and the effectiveness of prevention and monitoring systems. This was followed by a contribution from lawyer Maurizio Bortolotto, who examined the operational management of supply chains and the organisational changes associated with judicial administration. The discussion highlighted the need for effective oversight of subcontracting, working conditions and workplace safety, underpinned by transparent processes and clearly defined responsibilities.

Human capital
From the supply chain to the people who make it possible: "The Human Advantage" focused on human capital, one of the key drivers of the transformation currently underway. Virpi Stucki of UNIDO, Azzurra Morelli of Pellemoda, Maria Raffaella Caprioglio of Umana and Bruno Conterno of RIR Face Design discussed training, integration, generational renewal and the transfer of skills, exploring how to support change across the entire industrial sector while preserving manufacturing know-how.

Collaboration and investment to drive the transition

In the afternoon, Gabriella Greison delivered a contribution entitled "When the Rules of the Game Change". Carlo Cici, Partner & Head of Sustainability Practice at TEHA and Scientific Advisor to the Forum, then presented the study "Just Fashion Transition 2026", offering insights into the challenges of the transition towards greater competitiveness. According to the research, for circular business models to become economically viable, innovation must be scaled up to an industrial level. This requires collaboration across the supply chain, investment, skills and the ability to turn projects into reality.

The role of financial institutions, trade associations and major industry groups in transforming supply chains was the focus of "Evolving the Ecosystem", featuring Annalisa Areni of UniCredit, Lorraine Berton of ANFAO, Guy Morgan of CHANEL and The Fashion Pact, and Mickael Maniez of Kering.

Mario Jorge Machado, President of Euratex, and Ida Palombella of Deloitte Legal then addressed the evolution of European regulations affecting the sector. Regulatory certainty, coordination of compliance requirements and businesses' ability to adapt are all key factors linking the transition to the competitiveness of European manufacturing.

A discussion with Giuliano Noci, Deputy Rector of Politecnico di Milano, broadened the perspective to global economic dynamics and market growth prospects.

The day concluded with three parallel sessions focusing on circular design, industrial resilience and the application of artificial intelligence to supply chain management. These sessions offered practical insights into how business experience, research and tools for transforming processes can be brought together.

STATEMENTS

"The competitiveness of the Italian fashion industry is built on our supply chains, the quality of our businesses and people's skills. To protect this heritage, we must create the right conditions for manufacturing to invest and innovate, strengthen collaboration between brands and suppliers, and recognise the value of work at every stage of the production chain behind Italy's finest products. Legality is an essential and non-negotiable requirement: we need clearly defined responsibilities, effective controls and shared tools that enable businesses to genuinely oversee processes at every stage. At the same time, we need consistent and predictable regulations, together with a long-term industrial policy that supports companies, particularly smaller ones, throughout the transition. From Venice, we aim to develop a vision towards 2035 in which sustainability, innovation and human capital become tangible investments in the future of our industry," said **Luca Sburlati, President of Confindustria Moda**.

Paola Carron, President of Confindustria Veneto Est, said: *"The fashion supply chain is caught in a perfect storm: geopolitics, tariffs, inflation and energy prices, alongside a slowdown in global demand and the luxury market. Now more than ever, the response must be a united one, bringing*

together institutions, brands and suppliers to safeguard economic sustainability and strengthen industrial leadership. No business can face these challenges alone. We need greater incentives for research and permanent tax credits for investment in innovation and AI, training and human capital (55.3% of the required professional profiles are difficult to find), a more balanced distribution of value, and transparency and legality throughout the entire supply chain. Integrity is not negotiable. Fashion is also the Veneto region's second-largest industry, not only in terms of export performance, which has grown by 10.9% since 2019, but also because of its distinctive qualities: excellence, creativity and expertise. We must have the courage to go beyond simply bringing together the eight fashion districts and build a single, large-scale production ecosystem capable of pooling supply chains, clusters, innovation networks and skills. The goal is to create better conditions for those who invest, manufacture and create jobs, working together with districts and brands beyond regional boundaries."

The programme for the two-day event is available at: https://venicesustainablefashionforum.it

The Venice Sustainable Fashion Forum is organised with the contribution of the Venice and Rovigo Chamber of Commerce and numerous companies and organisations connected to the sector: Anfao, Assocalzaturifici, Assopellettieri, Chargeurs PCC Italy, Confindustria Accessori Moda, Confindustria Moda – Linen Section, Confindustria Moda – Texclubtec Section, 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 and UniSalute.

Confindustria Moda is one of the world's largest representative organisations for textile and fashion manufacturers in the Western world. The Federation represents an industry that, with just under 400,000 employees and more than 38,500 companies, is a fundamental component of Italy's and Europe's economic and manufacturing fabric. The Federation aims to protect and promote the interests of the sector and its members, representing the entire supply chain at national and international level in dealings with institutions, public administrations, economic, political, trade union and social organisations. It is the national industry federation, a multi-stakeholder organisation with a strong focus on integration with local territories. It is a member of Confindustria and the leading founding member of Euratex, the European Apparel and Textile Confederation.

Confindustria Veneto Est (CVE) is the association representing industrial companies and innovative service providers operating across the metropolitan areas of Venice, Padua, Rovigo and Treviso. In terms of size and representativeness, it is the second-largest association within the entire Confindustria system, bringing together 5,155 companies operating in 21 product and service sectors and employing approximately 280,000 people. It operates in a region that plays a key role in Italian business culture and the national economy, with a strong focus on advanced manufacturing and international markets, technological innovation and tourism. The region has an aggregate GDP of €104.4 billion, 1.115 million employed people, including 420,000 in industry, and exports worth €37 billion. Confindustria Veneto Est represents and protects the interests of its member companies in dealings with local, national and international institutions, public administrations, economic and social organisations, schools, universities and research institutions, and financial institutions, promoting industrial policies at regional, national and European level to strengthen competitiveness. Through a team of 150 professionals and its specialised business units, the association provides integrated services and expert consultancy across all areas of business. It supports small, medium-sized and large companies, as well as supply chains, in addressing the challenges of the green and digital transitions and ESG matters, contributing to the development and attractiveness of the region. Since 2022, it has organised the annual "Sustainability Week" event. The association is certified for gender equality.

VENICE
SUSTAINABLE
FASHION
FORUM

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

PRESS CONTACTS

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