



FIGURE IN EVOLUZIONE

Compiti, criticità e sfide
Parlano i protagonisti

Largo agli eco-manager, i registi della green transformation

Quella dell'head of sustainability è una figura sempre più centrale nella governance delle aziende moda, chiamate a rimodulare processi e prodotti a tutela dell'ambiente. Con un compito complesso e sfidante: saper ispirare, trasmettere consapevolezza e imprimere energia agli ingranaggi del cambiamento

DI ANGELA TOVAZZI

Nelle aziende sono loro i paladini della sostenibilità, i guardiani della rivoluzione verde, gli esperti che analizzano, vigilano, elaborano piani strategici per far sì che la crescita del business sia sostenibile, nel senso letterale del termine. Sono gli eco-manager, o boss della sostenibilità, oppure circularity o sustainability & risk manager: un termine univoco per definirli ancora non c'è, a dimostrazione del fatto che si tratta di un profilo in definizione ed evoluzione, anche se sempre più centrale nella governance dei grandi gruppi. «In passato - racconta **Marisa Parmigiani**, alla guida del **Csr Manager Network**, l'associazione nazionale dei manager e dei professionisti della sostenibilità

Le skill richieste? Capacità di ascolto e analisi, leadership e abilità con i numeri

- era una figura interna alle imprese, solita spesso più per il suo rapporto fiduciario con i vertici che per competenze ad hoc, o con un ruolo vicino alla sfera dei valori e dell'identità aziendale». Negli ultimi cinque-sei anni invece, come spiega la presidente, la maggiore consapevolezza sul climate change e l'emancipazione di norme più stringenti e coattive in materia ambientale - pensiamo

ad esempio all'obbligo di rendicontazione per le società quotate o di pubblica utilità - ha dato una forte accelerazione nell'intraprendere nuovi percorsi virtuosi, con la necessità di arruolare executive con una formazione multidisciplinare, perfezionata da una preparazione tecnica specifica attraverso master o master executive post-laurea, e soprattutto con skill in grado di fronteggiare compiti trasversali e sfide complesse. «Capacità di ascolto, leadership, predisposizione all'analisi e saper negoziare i numeri» sono, secondo Parmigiani, le qualità chieste oggi a un manager che si occupa di sostenibilità, anche se spesso l'efficacia degli input messi in moto da un head of sustain-



GAVIN THOMPSON
VP Corporate Citizenship
Canada Goose



Uno dei modi più semplici ed efficaci per utilizzare meno risorse e ridurre lo spreco nell'industria dell'abbigliamento è semplicemente mantenere in uso i capi più a lungo

ability sono direttamente proporzionali alla sua collocazione gerarchica nell'organigramma aziendale, in quanto «riportare al ceo o al direttore generale, in realtà organizzative per le maggior parti ancora strutturate a silos, rende più concreta la possibilità di imprimere un cambiamento». Non c'è dubbio che se si piana alti dell'azienda preesiste un humus fertile per accogliere e inglobare nuove pratiche ecologicamente correct, il compito dell'eco manager è meno arduo, ma la differenza la fa «la capacità dell'azienda di lavorare in team attorno a una rinnovata consapevolezza di cosa significhi un business sostenibile», come suggerisce **Simone Colombo**, arrivato nel 2016

1. Un'immagine di Zetano: entro il 2023 l'e-tailer prevede che il 20% del Gmv provenga da prodotti sostenibili e di prolungare la vita di almeno 50 milioni di articoli moda
2. Il nuovo Standard Expedition, il parka in assoluto più sostenibile di Canada Goose, un articolo il cui design genera il 30% in meno di carbonio e in grado di ridurre del 65% l'impiego di acqua durante la produzione rispetto all'Expedition Parka tradizionale

per supportare il processo di implementazione della strategia di sostenibilità del gruppo Ovs, il cui prossimo obiettivo green è di arrivare al 90% dei prodotti realizzati con materiali da filiera certificata a impatto ridotto entro il 2025.

«Oltre a instillare maggiore awareness su questi temi, il concetto fondamentale da far passare - spiega - è che l'attenzione alla sostenibilità non è filantropia, non è charity. È business. Nessuna azienda può pensare di sopravvivere nel lungo periodo se non adotta processi e immette sul mercato prodotti sostenibili. Si tratta alla fine di fare business creando un impatto positivo, anziché negativo». Valutato, sulla base degli obiettivi raggiunti nel 2021, fra i top performer di settore in termini di Esg (Environmental, Social and Governance) da alcune agenzie di rating di sostenibilità, come fa notare il gruppo veneto, Ovs sta la-

La circolarità impone di concepire il prodotto in modo che possa essere recuperato a fine vita

vorando parallelamente sui quattro pilastri - prodotti e supply chain, clienti, persone e negozi - che sorreggono il suo impegno eco-friendly: «Indubbiamente la prima categoria - precisa Colombo - è quella che assorbe le maggiori energie tra le nostre diverse aree d'azione e anche la più impegnativa ai fini della tracciabilità del prodotto. La sfida è saper scegliere fornitori che abbraccino gli stessi valori e, se questo prerequisito non c'è ancora, riuscire a trasmettere loro la tua visione, considerandoli, più che fornitori, degli alleati produttivi, uniti dalla stessa mission». Anche per **Canada Goose**, tra i leader mondiali dell'outwear e impegnato a utilizzare, entro il 2025, il 90% di Pfm (Preferred Fibres and Materials) e a integrare soluzioni sostenibili nel 100% degli imballaggi, la tutela dell'ambiente passa necessariamente attraverso un commitment collettivo. «Abbiamo creato dei Sustainability Council in tutte le nostre operation in Nord America,



La sfida di Zetano: rendere le scelte sostenibili più attraenti

La consapevolezza non basta per incrementare la spesa eco-friendly, secondo l'e-tailer tedesco. Bisogna incentivarla con acquisti più attraenti, realistici e accessibili

Nonostante sia opinione diffusa che i consumatori, soprattutto della Gen Z, siano molto sensibili al "quoziente" sostenibile delle aziende e all'importanza di passare da un'economia lineare a una circolare, sembra siano ancora pochi quelli che integrano questi valori nelle loro abitudini d'acquisto. «Da un nostro report sappiamo che il 61% di loro - spiega **Laura Copper**, head of circularity di **Zalando** (nella foto) - è convinto che l'acquisto di capi second hand sia un ottimo modo per fare shopping in modo sostenibile, ma meno della metà compra regolarmente capi usati, adducendo preoccupazioni per l'igiene e la mancanza di opzioni convenienti». Ancora meno (solo il 23%) quelli che riparano i prodotti per allungare loro la vita. Rendere le scelte più attraenti, realistiche e accessibili è allora la strada maestra per spingere gli acquisti eco-friendly. «Questo è il motivo per cui abbiamo deciso di introdurre il servizio di second hand - prosegue Copper - e cercato di rendere la vendita di abbigliamento di seconda mano facile come l'acquisto di pezzi nuovi. Come ribadisce la manager, gli obiettivi di Zalando sul fronte della circolarità (che fanno parte della strategia *do.More* dell'azienda) sono ambiziosi: oltre al traguardo del 20% di Gmv proveniente da prodotti sostenibili entro il 2023, entro due anni il colosso dell'e-commerce tedesco punta a prolungare la vita di almeno 50 milioni di articoli. Ma la prima battaglia da vincere è quella culturale. (a.t.)