



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI TERAMO

DIPARTIMENTO DI SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE

**Corso di Laurea Magistrale in Comunicazione
per la Gestione delle Organizzazioni LM-59**

Progetto di “Sustainability Reporting”

Titolo:

Analisi del Report di Sostenibilità di H&M Group (2024)

Studentessa
Alessia Ciprietti

ANNO ACCADEMICO 2025-2026

INDICE

	pag.
INTRODUZIONE	3
CAP. I - Metodologia di audit e quadro teorico di riferimento	
1.1 Audit limitato e principio di materialità	5
1.2 La Legitimacy Theory	6
CAP. II - Il modello di business di H&M Group	
2.1 Inquadramento aziendale	8
2.2 Analisi della materialità e del coinvolgimento degli stakeholder	8
CAP. III - Audit critico	
3.1 Impatti ambientali, rifiuti tessili ed economia circolare	10
3.2 Supply chain globale e tutela dei lavoratori	10
CONCLUSIONI	11
BIBLIOGRAFIA	11

Introduzione

Negli ultimi anni, la rendicontazione di sostenibilità ha assunto un ruolo centrale nei processi di governance e comunicazione delle imprese, in particolare nei settori caratterizzati da elevati impatti ambientali e sociali. L'adozione di bilanci di sostenibilità e di dichiarazioni non finanziarie risponde sia a esigenze normative crescenti, sia alla pressione esercitata da stakeholder sempre più attenti alle conseguenze economiche, ambientali e sociali dei modelli di business globali.

Tra i settori maggiormente esposti a tali dinamiche rientra il fast fashion, un modello produttivo fondato sulla rapida immissione sul mercato di collezioni a basso costo, sull'elevata rotazione dei prodotti e su catene di fornitura globali fortemente frammentate. Numerosi studi e analisi settoriali evidenziano come questo modello generi impatti rilevanti lungo l'intero ciclo di vita del prodotto, dalla produzione delle materie prime, alla manifattura, fino alla fase di consumo e smaltimento degli indumenti¹.

In questo contesto, H&M Group rappresenta un caso di studio particolarmente significativo. Il gruppo opera a livello globale nel settore dell'abbigliamento e dichiara un forte impegno in materia di sostenibilità ambientale, responsabilità sociale e trasparenza lungo la catena del valore, rendicontando tali impegni attraverso documenti di sostenibilità redatti su base volontaria e strutturati secondo framework internazionali riconosciuti, quali i GRI Standards e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite².

La rilevanza del caso H&M non deriva esclusivamente dalla dimensione economica del gruppo, ma soprattutto dalla natura intrinsecamente controversa del modello fast fashion, che genera una tensione strutturale tra obiettivi di crescita, sostenibilità economica e riduzione degli impatti ambientali e sociali. Tale tensione rende particolarmente significativo un approccio analitico che non si limiti alla descrizione delle politiche dichiarate, ma che valuti criticamente la coerenza tra narrazione strategica, disclosure di sostenibilità e impatti materiali.

Alla luce di queste considerazioni, il presente lavoro si configura come un'analisi di revisione (audit) del report di sostenibilità di H&M Group, con un'impostazione critica e limitata. L'audit non intende fornire una valutazione complessiva della performance di sostenibilità dell'azienda, né esprimere un giudizio etico sul modello di business adottato. L'obiettivo è piuttosto quello di analizzare in modo approfondito alcune aree tematiche specifiche, definite ex ante, al fine di individuare eventuali:

- omissioni informative;
- vuoti di outcome;
- disallineamenti tra impegni dichiarati e impatti effettivi.

¹Niinimäki K., Peters G., Dahlbo H., Perry P., Rissanen T., Gwilt A., *The environmental price of fast fashion*, Nature Reviews Earth & Environment, 2020.

² H&M Group (2024). *Sustainability Report / Sustainability Disclosure*. <https://hmggroup.com/wp-content/uploads/2025/03/HM-Group-Annual-and-sustainability-report-2024.pdf> (ultimo accesso 21.01.2026)

L'ultimo report disponibile è quello relativo all'esercizio 2024 (copre il periodo dal 1° dicembre 2023 al 30 novembre 2024), pubblicato ufficialmente nel marzo 2025 sul sito dell'azienda.)

In linea con le indicazioni metodologiche del corso, l'analisi si concentra su due ambiti ritenuti materiali per il settore e per il caso aziendale in esame:

- la narrazione ambientale, con particolare riferimento ai rifiuti tessili e all'economia circolare;
- la gestione della catena di fornitura globale e la tutela dei lavoratori.

L'impostazione adottata riconosce che la rendicontazione di sostenibilità non costituisce un semplice strumento informativo neutrale, ma può assumere una funzione strategica nella gestione delle relazioni con gli stakeholder e nella costruzione della legittimità aziendale. Per tale ragione, il lavoro integra un approccio interpretativo ispirato alla Legitimacy Theory, secondo cui le imprese utilizzano la comunicazione non finanziaria per mantenere o rafforzare la propria “licenza di operare” in contesti caratterizzati da elevata esposizione reputazionale³.

A supporto dell'analisi, oltre ai documenti ufficiali dell'azienda, vengono considerate fonti esterne indipendenti, tra cui l'inchiesta giornalistica *Newsroom*⁴ – *Nel cassonetto giallo* – condotta da Monica Maggioni ed utilizzata come strumento di contestualizzazione critica del settore.

L'integrazione di tali fonti consente di confrontare la narrazione aziendale con evidenze esterne, rafforzando la capacità valutativa dell'audit e contribuendo a una lettura più consapevole delle dinamiche di sostenibilità nel fast fashion.

Il presente elaborato si propone quindi di:

- applicare in modo operativo i concetti teorici affrontati nel corso;
- sperimentare un'analisi critica di coerenza e materialità;
- valutare il ruolo della rendicontazione di sostenibilità come strumento di governance e legittimazione nel settore della moda veloce.

³Suchman M. C., *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*, Academy of Management Review, 1995.

⁴*Newsroom – Fast Fashion*, Monica Maggioni, RaiPlay, 2024, episodio 3. DOI: <https://www.raiplay.it/video/2024/06/NewsRoom-Nel-cassonetto-giallo-Ep3-8e7a47f7-5caa-463a-a2d8-e7a30ff94576.html> (ultimo accesso 21.01.2026).

CAPITOLO I

Metodologia di audit e quadro teorico di riferimento

1.1 Audit limitato e principio di materialità

Il presente lavoro adotta un approccio metodologico riconducibile all'audit di sostenibilità, inteso come attività di revisione critica dei documenti di rendicontazione non finanziaria finalizzata a valutare la coerenza, la completezza e la qualità delle informazioni fornite rispetto ai principi teorici e agli standard di riferimento. A differenza di un'analisi meramente descrittiva, l'audit implica una valutazione interpretativa che non si limita a riportare quanto dichiarato dall'azienda, ma ne analizza criticamente contenuti, scelte comunicative e omissioni informative.

In linea con le indicazioni fornite nel corso, l'analisi è stata impostata come audit critico e limitato. Tale scelta metodologica risponde a due esigenze principali. In primo luogo, consente di concentrare l'attenzione su specifiche aree tematiche ritenute particolarmente rilevanti (materiali) per il settore del fast fashion e per il caso aziendale analizzato, evitando un approccio dispersivo o eccessivamente generalista. In secondo luogo, permette di approfondire in modo rigoroso la qualità della disclosure, valutandone la coerenza interna e il rapporto tra narrazione strategica e impatti dichiarati.

L'audit limitato non rappresenta quindi una semplificazione dell'analisi, ma una scelta consapevole di perimetro, coerente con le migliori pratiche accademiche e con gli esempi di revisione di report di sostenibilità analizzati durante il corso. L'obiettivo non è esprimere un giudizio complessivo sulla sostenibilità dell'impresa, bensì valutare come l'azienda affronti, comunichi e gestisca temi critici specifici all'interno del proprio modello di business.

Il primo pilastro metodologico dell'analisi è rappresentato dal principio di materialità, concetto centrale nella rendicontazione di sostenibilità contemporanea. Secondo i *GRI Standards*⁵, un tema è materiale quando riflette impatti significativi dell'organizzazione sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, oppure quando influenza in modo sostanziale le valutazioni e le decisioni degli stakeholder.

Nel presente audit, il principio di materialità viene utilizzato non solo per descrivere i temi identificati da H&M Group, ma soprattutto per valutarne criticamente la selezione e la gerarchizzazione. L'analisi si interroga, in particolare, su:

- la coerenza tra il modello di business del fast fashion e i temi considerati prioritari;
- l'eventuale sottorappresentazione di impatti strutturali del settore;
- il rapporto tra materialità dichiarata e materialità effettiva.

Questa impostazione consente di superare una visione formale della materialità, trattandola come processo interpretativo e non come semplice adempimento procedurale.

⁵ Global Reporting Initiative, *GRI Standards*, Global Reporting Initiative, 2021.
DOI: <https://www.globalreporting.org/standards/> (ultimo accesso 21.01.2026).

Un ulteriore asse metodologico dell'audit è costituito dalla valutazione della coerenza e completezza della disclosure. In particolare, l'analisi verifica:

- la coerenza tra narrazione strategica, politiche dichiarate e informazioni quantitative;
- la presenza di indicatori in grado di misurare gli impatti effettivi delle iniziative descritte;
- l'eventuale enfasi su input e processi a discapito degli outcome.

In questo contesto viene applicata una gap analysis, intesa come strumento critico per individuare le distanze tra ciò che l'azienda comunica e ciò che sarebbe necessario comunicare per garantire una rendicontazione pienamente informativa. La gap analysis non assume una funzione accusatoria, ma valutativa, ed è utilizzata per evidenziare aree di miglioramento e limiti strutturali della rendicontazione.

1.2 La Legitimacy Theory

Il lavoro adotta la Legitimacy Theory come principale chiave interpretativa dell'analisi. Secondo questa teoria, le organizzazioni operano all'interno di un sistema di valori, norme e aspettative sociali e devono mantenere una percezione di legittimità per garantire la continuità delle proprie attività⁶.

Nel contesto della rendicontazione di sostenibilità, la comunicazione non finanziaria può essere interpretata come uno strumento attraverso cui l'impresa:

- dimostra conformità alle aspettative sociali;
- gestisce i rischi reputazionali;
- rafforza la fiducia degli stakeholder.

Nel caso di H&M Group, la Legitimacy Theory risulta particolarmente pertinente, poiché il fast fashion è un settore caratterizzato da criticità sistemiche ampiamente note. L'audit utilizza quindi questo quadro teorico per analizzare se e in che misura la disclosure di sostenibilità contribuisca a:

- rafforzare la legittimità dell'impresa;
- spostare l'attenzione dalle criticità strutturali agli sforzi intrapresi;
- costruire una narrazione di responsabilità compatibile con il modello di business esistente.

Un elemento qualificante della metodologia adottata è l'integrazione di fonti esterne indipendenti, utilizzate come termine di confronto critico rispetto alla rendicontazione aziendale. In particolare, l'inchiesta Newsroom⁷ sul fenomeno del Fast Fashion, viene impiegata per contestualizzare le

⁶Suchman M. C., *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*, Academy of Management Review, 1995.

⁷ DOI: <https://www.raiply.it/video/2024/06/NewsRoom-Nel-cassonetto-giallo-Ep3-8e7a47f7-5caa-463a-a2d8-e7a30ff94576.html> (ultimo accesso 21.01.2026).

problematiche del settore e per verificare la coerenza tra la rappresentazione aziendale degli impatti e le evidenze emerse a livello settoriale.

L'utilizzo di fonti esterne rafforza la solidità metodologica dell'audit, riducendo il rischio di una valutazione autoreferenziale e contribuendo a una lettura più equilibrata e informata della disclosure di sostenibilità.

La metodologia adottata combina quindi:

- un audit limitato e critico;
- l'applicazione del principio di materialità;
- la valutazione della coerenza e completezza della disclosure;
- una gap analysis orientata agli outcome;
- un quadro interpretativo fondato sulla Legitimacy Theory;
- il confronto con fonti esterne indipendenti.

Questa impostazione consente di sviluppare un'analisi strutturata, rigorosa e coerente con gli obiettivi del corso, ponendo le basi per l'esame critico delle aree tematiche che verranno approfondite nei capitoli successivi.

CAPITOLO II

Il modello di business di H&M Group

2.1 Inquadramento aziendale

H&M Group è una multinazionale operante nel settore dell'abbigliamento, attiva a livello globale attraverso numerosi marchi e una rete distributiva estesa sia fisicamente sia online. Il gruppo fonda il proprio modello di business sui principi tipici del fast fashion: rapidità di progettazione e produzione, frequente rinnovo delle collezioni, prezzi accessibili e forte orientamento al volume delle vendite.

Questo modello consente di rispondere rapidamente alle tendenze del mercato, ma comporta una complessità significativa della catena del valore, caratterizzata da una forte esternalizzazione della produzione e da filiere globali articolate su più livelli. La maggior parte delle attività manifatturiere è affidata a fornitori e subfornitori localizzati in Paesi con costi del lavoro contenuti, mentre le funzioni di design, marketing e distribuzione rimangono centralizzate.

Dal punto di vista della sostenibilità, il modello fast fashion presenta impatti strutturali rilevanti, in particolare in termini di consumo di risorse, produzione di rifiuti tessili e rischi sociali lungo la supply chain. Questi elementi rendono la rendicontazione di sostenibilità non solo uno strumento informativo, ma una componente strategica della governance aziendale, chiamata a gestire le tensioni tra crescita economica, responsabilità ambientale e aspettative degli stakeholder⁸.

2.2 Analisi della materialità e del coinvolgimento degli stakeholder

Nel proprio report di sostenibilità, H&M Group attribuisce un ruolo centrale all'analisi di materialità, presentata come il risultato di un processo strutturato di identificazione e

⁸ H&M Group (2024). *Sustainability Report / Sustainability Disclosure*. <https://hmggroup.com/wp-content/uploads/2025/03/HM-Group-Annual-and-sustainability-report-2024.pdf> (ultimo accesso 21.01.2026).

prioritizzazione dei temi ESG⁹ rilevanti. Secondo quanto dichiarato, tale processo si basa sul coinvolgimento di diversi gruppi di stakeholder, tra cui dipendenti, fornitori, clienti, investitori e organizzazioni della società civile.

L'analisi di materialità individua una serie di temi chiave, tra cui l'impatto ambientale dei prodotti, le condizioni di lavoro lungo la filiera, il cambiamento climatico e l'economia circolare. Dal punto di vista formale, il processo appare coerente con le indicazioni dei GRI Standards¹⁰, che richiedono la considerazione congiunta degli impatti dell'organizzazione e delle aspettative degli stakeholder.

Tuttavia, una lettura critica evidenzia come la materialità venga prevalentemente rappresentata attraverso una narrazione orientata alle iniziative e agli impegni futuri, mentre risulta meno approfondita l'analisi degli impatti negativi strutturali del modello fast fashion. In particolare, la selezione dei temi tende a privilegiare quelli sui quali l'azienda ha già avviato programmi o strategie, lasciando in secondo piano le criticità difficilmente compatibili con l'attuale modello produttivo.

Questo approccio suggerisce una materialità interpretata non solo come strumento analitico, ma anche come leva di gestione reputazionale, coerente con quanto evidenziato dalla letteratura sulla rendicontazione strategica di sostenibilità.

⁹Le tematiche ESG (Environmental, Social, Governance) costituiscono uno strumento sempre più rilevante per la valutazione della sostenibilità e della responsabilità etica delle imprese e degli investimenti, poiché permettono di integrare agli indicatori economico-finanziari anche gli impatti ambientali, sociali e i sistemi di governo societario, offrendo una prospettiva orientata al lungo periodo. La dimensione ambientale riguarda l'impatto delle attività aziendali sull'ecosistema, includendo la gestione delle emissioni, l'efficienza energetica, l'uso sostenibile delle risorse naturali e le politiche di contrasto ai cambiamenti climatici. La dimensione sociale si concentra sulle relazioni con lavoratori, comunità e stakeholder, con particolare attenzione ai diritti umani, alle condizioni di lavoro, alla salute e sicurezza e alle politiche di inclusione. La dimensione di governance, infine, attiene ai meccanismi di gestione e controllo dell'impresa, quali la struttura degli organi decisionali, la trasparenza, l'etica aziendale e la prevenzione della corruzione. Nel loro insieme, i criteri ESG contribuiscono a rafforzare la reputazione e la resilienza delle imprese, supportano le decisioni degli investitori nella valutazione dei rischi non finanziari e favoriscono un modello di sviluppo orientato alla sostenibilità economica, sociale e ambientale.

DOI: <https://www.esg360.it/environmental/esg-tutto-quello-che-ce-da-sapere-per-orientarsi-su-environmental-social-governance/#:~:text=ESG%20è%20un%20acronimo%20che,aziendale%20e%20la%20trasparenza%20fiscale> (ultimo accesso 20.01.2026).

¹⁰ Global Reporting Initiative, *GRI Standards*, Global Reporting Initiative, 2021.

CAPITOLO III

Audit critico

3.1 Impatti ambientali, rifiuti tessili ed economia circolare

L'area ambientale rappresenta uno dei pilastri centrali della disclosure di sostenibilità di H&M Group. Il report dedica ampio spazio alle politiche di riduzione dell'impatto ambientale, all'utilizzo di materiali riciclati o certificati e alle iniziative di economia circolare, come i programmi di raccolta degli abiti usati.

Dal punto di vista comunicativo, l'azienda enfatizza il passaggio da un modello lineare a uno circolare, sottolineando l'impegno verso l'allungamento del ciclo di vita dei prodotti. Tuttavia, il confronto con fonti esterne e con la letteratura scientifica evidenzia alcune criticità. Studi indipendenti mostrano come una parte significativa dei capi raccolti per il riciclo non sia effettivamente riutilizzabile, a causa della composizione dei materiali e della qualità dei prodotti¹¹.

L'inchiesta *Newsroom*¹² rafforza questa lettura critica, mettendo in luce le difficoltà operative del riciclo tessile e il rischio che le iniziative di raccolta contribuiscano più alla costruzione di una narrativa sostenibile che a una reale riduzione dei rifiuti. In questo senso, l'audit evidenzia un gap tra impegni dichiarati e outcome ambientali, con una prevalenza di indicatori relativi ai processi piuttosto che agli effetti concreti sul sistema dei rifiuti.

3.2 Supply chain globale e tutela dei lavoratori

La gestione della catena di fornitura costituisce un altro tema centrale nella rendicontazione di H&M Group. Il report descrive un articolato sistema di codici di condotta, audit dei fornitori e programmi di miglioramento delle condizioni di lavoro, presentati come strumenti di garanzia della responsabilità sociale lungo la filiera.

Sebbene tali strumenti siano coerenti con le pratiche diffuse nel settore, la letteratura evidenzia come i meccanismi di audit tradizionali presentino limiti significativi, soprattutto in contesti caratterizzati da filiere lunghe e frammentate¹³. La frequente esternalizzazione della produzione rende complesso un controllo effettivo e continuativo delle condizioni di lavoro, aumentando il rischio di violazioni non rilevate.

L'analisi del report mostra una forte enfasi sugli strumenti adottati e sui processi di controllo, mentre risulta più limitata la disclosure sugli esiti negativi o sui casi di non conformità. Anche in questo caso emerge un'asimmetria informativa, come evidenziato dalla letteratura critica sulla rendicontazione di sostenibilità, in cui la rendicontazione privilegia la dimostrazione di impegno piuttosto che una rappresentazione completa delle criticità sociali strutturali.

¹¹ Niinimäki K., Peters G., Dahlbo H., Perry P., Rissanen T., Gwilt A., *The environmental price of fast fashion*, Nature Reviews Earth & Environment, 2020.

¹² *Newsroom – Fast Fashion*, Monica Maggioni, RaiPlay, 2024.

¹³ Locke R., *The Promise and Limits of Private Power*, Cambridge University Press, Cambridge, 2013.

Alla luce delle evidenze emerse, la rendicontazione di sostenibilità di H&M Group può essere interpretata attraverso il quadro teorico della Legitimacy Theory. In un settore come il fast fashion, ampiamente oggetto di critiche pubbliche, la disclosure non finanziaria assume la funzione di rafforzare la legittimità dell'impresa, dimostrando allineamento con valori socialmente condivisi quali la tutela dell'ambiente e dei diritti dei lavoratori.

L'analisi suggerisce che il report svolga una funzione di gestione del rischio reputazionale, orientando l'attenzione degli stakeholder verso gli sforzi intrapresi e i progressi dichiarati, piuttosto che verso i limiti strutturali del modello di business. Questo non implica necessariamente una volontà di occultamento, ma evidenzia il ruolo strategico della comunicazione di sostenibilità come strumento di equilibrio tra trasparenza e protezione della competitività aziendale.

Conclusioni

Il presente audit ha analizzato criticamente il report di sostenibilità di H&M Group, concentrandosi su alcune aree tematiche ritenute materiali per il settore del fast fashion. L'analisi evidenzia una rendicontazione strutturata, formalmente coerente con i principali framework internazionali e caratterizzata da un elevato livello di dettaglio sugli impegni e sui processi adottati.

Al contempo, emergono limiti significativi in termini di rappresentazione degli impatti effettivi e di trasparenza sulle criticità strutturali. In particolare, la prevalenza di una narrazione orientata agli input e ai programmi futuri suggerisce la presenza di un gap tra comunicazione e outcome, soprattutto nelle aree ambientali e sociali.

Nel complesso, la rendicontazione di sostenibilità di H&M Group appare come uno strumento avanzato di disclosure strategica, utile a rafforzare la legittimità dell'impresa in un contesto settoriale complesso, ma ancora migliorabile in termini di completezza informativa e orientamento agli impatti reali.

Bibliografia

De Nicola M., *La responsabilità sociale dell'azienda. Strategie, processi, modelli*, Franco Angeli, Milano, 2008.

De Nicola M., *Verso la small business stakeholder responsibility*, in Di Federico R., Braga A., Pedaci M. (a cura di), *Piccole e medie imprese in Abruzzo. Relazioni di lavoro, strategie organizzative, rapporti con il territorio tra resilienza, criticità e innovazione*, Franco Angeli, Milano, 2021.

Global Reporting Initiative, *GRI Standards*, Global Reporting Initiative, 2021.

H&M Group (2024). Sustainability Report / Sustainability Disclosure. <https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2025/03/HM-Group-Annual-and-sustainability-report-2024.pdf> (ultimo accesso 21.01.2026).

Invernizzi E., Romenti S., *Corporate Communication e Relazioni Pubbliche*, McGraw-Hill Education, Milano, 2020, capp. 1-3, 6.

Locke R., *The Promise and Limits of Private Power*, Cambridge University Press, Cambridge, 2013.

Niinimäki K., Peters G., Dahlbo H., Perry P., Rissanen T., Gwilt A., *The environmental price of fast fashion*, Nature Reviews Earth & Environment, 2020.

Newsroom - Fast Fashion, Monica Maggioni, RaiPlay, 2024.

Suchman M. C., *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*, Academy of Management Review, 1995.