

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2015

BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2015

1. LETTERA DEL PRESIDENTE - p.2

2. METODOLOGIA - p.4

3. AZIENDA - p.6

- 3.1 Storia
- 3.2 Missione
- 3.3 Governance e organizzazione
- 3.4 Stakeholder
- 3.5 Matrice di Materialità

4. LA CREAZIONE DI VALORE SOSTENIBILE - p.16

VALORE DELLA TECNOLOGIA

- 4.1 Fasi del processo aziendale
- 4.2 Investimenti di Pattern in tecnologia e in competenze: gli artigiani innovatori

5. VALORE DEL TALENTO E CAPITALE RELAZIONALE - p.26

- 5.1 Costruire il futuro grazie ai talenti
- 5.2 Gestione evoluta delle Risorse Umane: diversità e pari opportunità
- 5.3 Formazione
- 5.4 Comunicazione interna

6. VALORE ECONOMICO E SOSTENIBILITÀ - p.32

CREAZIONE E DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

- 6.1 Pattern nel panorama del mercato internazionale
- 6.2 Creazione di valore economico sostenibile
- 6.3 Distribuzione del valore aggiunto
- 6.4 Il marchio Esemplare
- 6.5 Charity

7. PATTERN: UN'AZIENDA A BASSO IMPATTO AMBIENTALE - p.40

- 7.1 Sostenibilità dell'intera Supply Chain
- 7.2 Progetto Europa 2020 e la sua applicazione
- 7.3 Bilancio ambientale

8. TABELLA DEGLI INDICATORI GRI - p.43

Compilata in conformità alle Linee Guida "Sustainability Reporting Guidelines" redatte da "Global Reporting Initiative" (GRI -G4)

La nostra azienda è basata su persone e tecnologie. Abbiamo sempre investito su questi due assets, considerandoli fondamentali per la crescita e per fornire ai nostri Clienti servizi che potessero rappresentare quanto di meglio disponibile sul mercato. Da qualche anno ci siamo resi conto che tutto ciò non basta, perché il fatto di "fare impresa" non può prescindere dal rispetto del contesto in cui operiamo. Questo ci ha spinto a interrogarci e ci spinge oggi ad agire su un terzo aspetto diventato per noi strategico: la sostenibilità. Il capitale intellettuale, le tecnologie di avanguardia nella progettazione e produzione e la sostenibilità di ciò che facciamo sono dunque le 3 colonne portanti di Pattern.

Per questo motivo, fin dal 2012, abbiamo deciso di prepararci, per poi in seguito certificarci nel 2013, secondo lo standard internazionale SA8000 -Social Accountability relativamente alla responsabilità sociale d'impresa riguardo ai temi della sicurezza, dell'ambiente e delle risorse umane. Tale approccio poi dal 2015 ha iniziato ad essere trasferito a tutta la supply chain, in particolare seguendo due linee guida: la prima attraverso una certificazione delle aziende che lavorano per noi in termini di adesione agli standard SA8000, la seconda riguardo le materie prime che acquistiamo, affinché esse siano prodotte seguendo non soltanto i regolamenti REACH ma anche senza sostanze o agenti tossici.

Il nostro Board e il Comitato di Direzione sono consapevoli che tutti questi sforzi possano apparire all'inizio come un costo, ma in realtà sono un enorme investimento per il futuro, soprattutto in un mercato molto polarizzato tra chi vuole fare bene davvero e chi magari delocalizzando pensa solo ad abbassare i costi. Diffidiamo da chi vende cashmere al prezzo delle fibre sintetiche: o non paga correttamente i propri operai o non è cashmere.

Noi crediamo che la qualità vera sul lungo periodo la si faccia soltanto così: investendo in persone, tecnologie e sostenibilità. Per questo motivo dal 2015 i nostri risultati Economico-finanziari redatti nel tipico Bilancio d'Esercizio sono affiancati da questo Bilancio di Sostenibilità, che reputiamo abbia un enorme valore per tutti coloro che in qualche misura hanno rapporti con noi (gli stakeholder) sul territorio: i clienti, i fornitori, le banche, i dipendenti, la città, le scuole.

Speriamo che la lettura di questo documento vi interessi, sia da stimolo per altre imprese per intraprendere lo stesso percorso e che contribuisca a dare visibilità di quanto una PMI come la nostra possa fare per migliorare il contesto in cui opera.

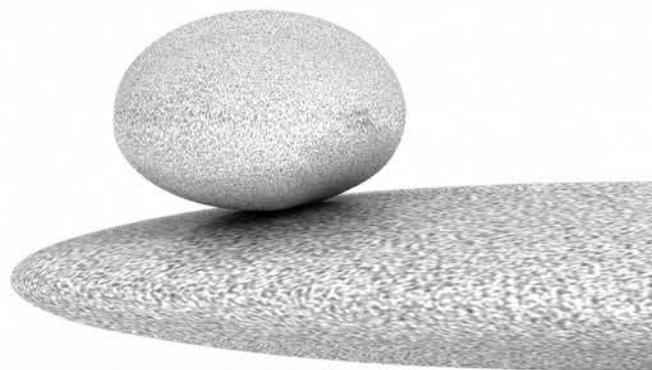
Francesco Martorella



Il Bilancio di Sostenibilità di Pattern, redatto per la prima volta in riferimento all'anno 2015, è espressione di una cultura aziendale fondata sull'implementazione dell'approccio "Triple Bottom Line" nelle scelte operative quotidiane e strategiche con l'obiettivo di sviluppare investimenti sostenibili e decisioni societarie partendo dalla base (bottom), perseguendo simultaneamente tre obiettivi: un'equità sociale, una qualità ambientale e una prosperità economica.

Il Bilancio di Sostenibilità è stato redatto secondo le Sustainability Reporting Guidelines del GRI (Global Reporting Initiative) versione G4, nonché secondo i principi di inclusività, materialità e rispondenza dell'Accountability 1000 (AA1000). L'analisi della performance sostenibile (economica, ambientale e sociale) si basa su una serie di Key Performance Indicators (KPIs), sviluppati sulla base degli indicatori GRI -G4. Per la dimensione economica e per quella sociale sono stati utilizzati i principi di rendicontazione redatti dal Gruppo di studio per il Bilancio Sociale (GBS). Le informazioni e i dati numerici riportati nel presente Bilancio si riferiscono all'anno 2015, avendo come base le attività sviluppate da Pattern S.r.l. e dalla sua controllata Pattern Project S.r.l. nel corso dell'anno. I valori economico-finanziari fanno riferimento a Pattern S.r.l. e sono tratti dal bilancio della società al 31 dicembre 2015. I contenuti del bilancio, incentrati sui temi ritenuti più rilevanti dagli stakeholder di Pattern, testimoniano l'evoluzione compiuta dall'Azienda nel 2015 rispetto agli anni precedenti, consentendo di redigere una valutazione dell'andamento dinamico delle attività di Pattern nell'arco dell'anno. La Tavola riassuntiva, posta nelle pagine conclusive del presente Bilancio di Sostenibilità, riconduce i temi trattati nel testo agli specifici indicatori di performance GRI -G4.

Il bilancio è pubblicato in lingua italiana e inglese ed è reperibile nella sezione Sostenibilità del sito internet www.patterntorino.it







3.1 STORIA

Pattern S.r.l. viene fondata a fine 2000 da Fulvio Botto e Francesco Martorella (modellisti provenienti dal Gruppo Finanziario Tessile, la più grande realtà italiana nell'abbigliamento sino a fine anni '90) i quali decidono di dar vita a una propria iniziativa imprenditoriale nel campo della progettazione di capi di abbigliamento, grazie alle pregresse esperienze maturate presso case di moda nazionali ed internazionali. La scommessa imprenditoriale si basa su una business-idea legata al settore moda, caratterizzata da attività implementate in maniera verticale all'interno dell'azienda. Si parte dalla progettazione, dall'ingegneria e dallo sviluppo dei capi, passando poi ad un servizio di prototipazione e in seguito di realizzazione di campionari, arrivando infine alla produzione dei capi per conto dei più importanti brand internazionali.



Fulvio Botto



Francesco Martorella

La progettazione delle linee moda uomo rappresenta il punto di partenza dell'attività. Nel 2005 l'attività si amplia e si diversifica con l'aggiunta della progettazione e della produzione delle collezioni donna. Nel 2009 viene inaugurato il nuovo stabilimento di Collegno, in provincia di Torino. Nel 2012 Pattern rileva una catena di produzione "su misura", con l'obiettivo di rispondere con maggiore efficacia alle esigenze dei Clienti, per una maggiore customizzazione del prodotto.

Nel 2013 Pattern è la prima azienda italiana di confezionamento che ottiene la certificazione internazionale SA8000 Social Accountability. Questa attestazione le viene conferita grazie alle scelte e ai processi interni modulati in linea con i principi di tutela dell'ambiente, della sicurezza di gestione delle Risorse Umane interne e della filiera. Nel luglio 2014 Pattern acquisisce il marchio Esemplare, specializzato nel segmento sportswear/urban uomo. Infine dalla primavera/estate 2015 vengono lanciate anche le collezioni donna, presentate ai saloni internazionali di Pitti Firenze e Premium Berlino - iniziando così la fase di crescita internazionale del marchio.



PATTERN OGGI

Attualmente Pattern presenta un'organizzazione produttiva che si realizza per isole, impiegando circa 100 persone altamente qualificate. Con circa 4.000 mq tra laboratori ed uffici, Pattern ha ampliato e migliorato gli spazi di lavoro per tutte le fasi del processo progettuale e produttivo, prestando particolare attenzione alle fasi di modellistica, sviluppo prodotto e prototipia. Ogni anno vengono realizzate oltre 30 collezioni, grazie ad una struttura organizzativa flessibile e in costante crescita, che controlla ogni fase produttiva, fornendo al Cliente un servizio unico per rapidità, qualità e flessibilità, reso attuabile dalla verticalizzazione delle diverse fasi. L'abilità nel seguire contemporaneamente la progettazione e la produzione di un numero così elevato di linee, su categorie molto diverse tra loro (dal capo spalla all'abito leggero), è uno dei fondamentali punti di forza e di distinzione di Pattern.







3.2 MISSIONE

Inizialmente Pattern si è posta come missione la progettazione di capi di abbigliamento e lo sviluppo di modelli, ma ben presto la crescita dell'attività le ha consentito di proporsi anche come Azienda realizzatrice di collezioni "chiavi in mano" per conto di noti marchi internazionali dell'alta moda: i capi realizzati da Pattern sfilano, infatti, ogni stagione sulle passerelle di Londra, Milano, Parigi e New York.

Nell'attuale contesto competitivo, la missione di Pattern consiste nella realizzazione dell'intero ciclo progettuale e produttivo nel settore dell'abbigliamento: dai cartamodelli ai prototipi, fino alla realizzazione dei capi pronti per le sfilate e delle successive produzioni. Pattern cerca di trovare un equilibrato connubio tra artigianalità e tecnologia, grazie alla forza lavoro interna ed agli investimenti in sistemi evoluti CAD e in macchine produttive di ultima generazione. Fin dal 2012 si è adottato un codice etico interno, definendo in forma scritta una precisa politica aziendale in materia di responsabilità sociale, organizzativa e di condizioni lavorative.

Da sempre Pattern ha strutturato il suo percorso di crescita fondandolo su due elementi portanti: tecnologia e risorse umane. Di recente si è aggiunto un terzo pilastro: la sostenibilità del business.

3.3 GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE

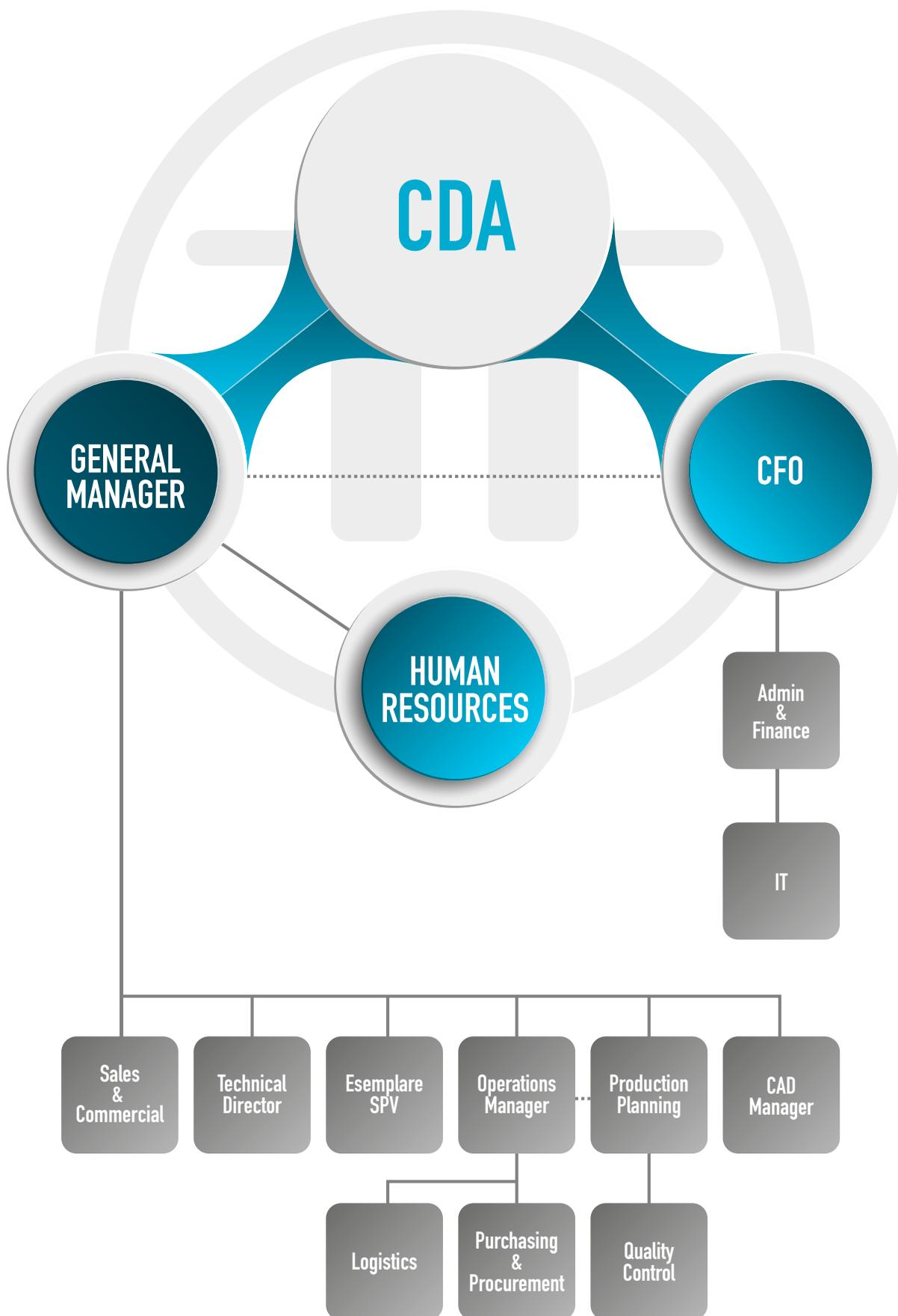
Al timone di Pattern ci sono persone che hanno una visione globale dei processi e dell'attività dell'azienda, fattore indispensabile per garantire una gestione globale ed innovativa di una Piccola Media Impresa. L'azienda inoltre ha realizzato negli ultimi 3 anni un processo di deleghe che ha portato a una struttura organizzativa basata su processi, secondo una matrice Cliente/Funzione. Questa organizzazione si sviluppa presidiando dal contatto con il designer sino alla consegna del capo finito al Cliente. La presenza costante in Azienda dei soci fondatori, con un ruolo di direzione tecnica, rappresenta un altro elemento fondamentale per la gestione della progettazione per i brand clienti, nonché per lo svolgimento operativo delle attività.

Il Consiglio di Amministrazione è così composto:

- Francesco Martorella
- Fulvio Botto
- Francesco Mazza

Società di revisione: Revi.tor S.r.l.

L'organigramma della società è sintetizzato nella tavola seguente:



3.4 STAKEHOLDER

La scelta di Pattern di dar voce e far emergere l'anima socialmente responsabile dell'Azienda con l'intento di rendicontare i propri punti di forza, le proprie debolezze e i propri valori-guida, ha reso necessario procedere ad una mappatura dei suoi stakeholder. Questo è stato un passaggio fondamentale per identificare puntualmente i soggetti su cui valutare gli impatti economici, sociali e ambientali dell'attività di Pattern.

In particolare, si è ritenuto opportuno dividere gli stakeholder in tre differenti gruppi, in relazione a quanto i loro interessi siano consistenti rispetto all'attività di Pattern e classificandoli secondo la modalità di valutazione internazionale proposta dal GRI.

1. Gli stakeholder primari comprendono i gruppi e i soggetti che nutrono aspettative "assolute" nel rapporto con Pattern. Senza la loro costante e continua partecipazione non si realizzerebbero gli scopi dell'Azienda, rendendola incapace di perdurare nel tempo. Sono considerati stakeholder primari i Clienti, i dipendenti e i collaboratori di Pattern, i façonisti e loro dipendenti e, infine, gli azionisti.
2. Sono stakeholder secondari, invece, coloro i quali sono ritenuti non essenziali per la sostenibilità dell'Azienda ma che presentano un interesse verso Pattern poiché sono influenzati dalle sue attività. Sono stakeholder secondari le banche, l'ambiente (inteso come ecosistema fisico-naturale) e i fornitori.
3. Infine, sono stakeholder terziari le scuole e le Università, gli attori del territorio locale, le Pubbliche Amministrazioni e le Associazioni benefiche e di promozione del volontariato.

La "mappatura" delle diverse tipologie di soggetti che contribuiscono, con un diverso grado di partecipazione, alla creazione di valore per Pattern è rappresentata nella figura "Mappa degli stakeholder di Pattern".

STAKEHOLDER

ALL'INTERNO DI UN SISTEMA AZIENDALE APERTO, NEL QUALE SI INSTAURANO RELAZIONI CON MOLTEPLICI SOGGETTI O GRUPPI DI SOGGETTI PORTATORI DI SPECIFICI INTERESSI, GLI STAKEHOLDER SONO TUTTI COLORO CHE, VOLONTARIAMENTE O INVOLONTARIAMENTE, SONO TITOLARI DI UN INTERESSE (POSTA IN GIOCO, DALL'INGLESE STAKE), COLLEGATO ALL'ATTIVITÀ DELL'AZIENDA DALLA QUALE SONO CONDIZIONATI, DIRETTAMENTE O INDIRETTAMENTE, E SULLA QUALE ESERCITANO O POSSONO ESERCITARE DEI CONDIZIONAMENTI.



3.5 MATRICE DI MATERIALITÀ

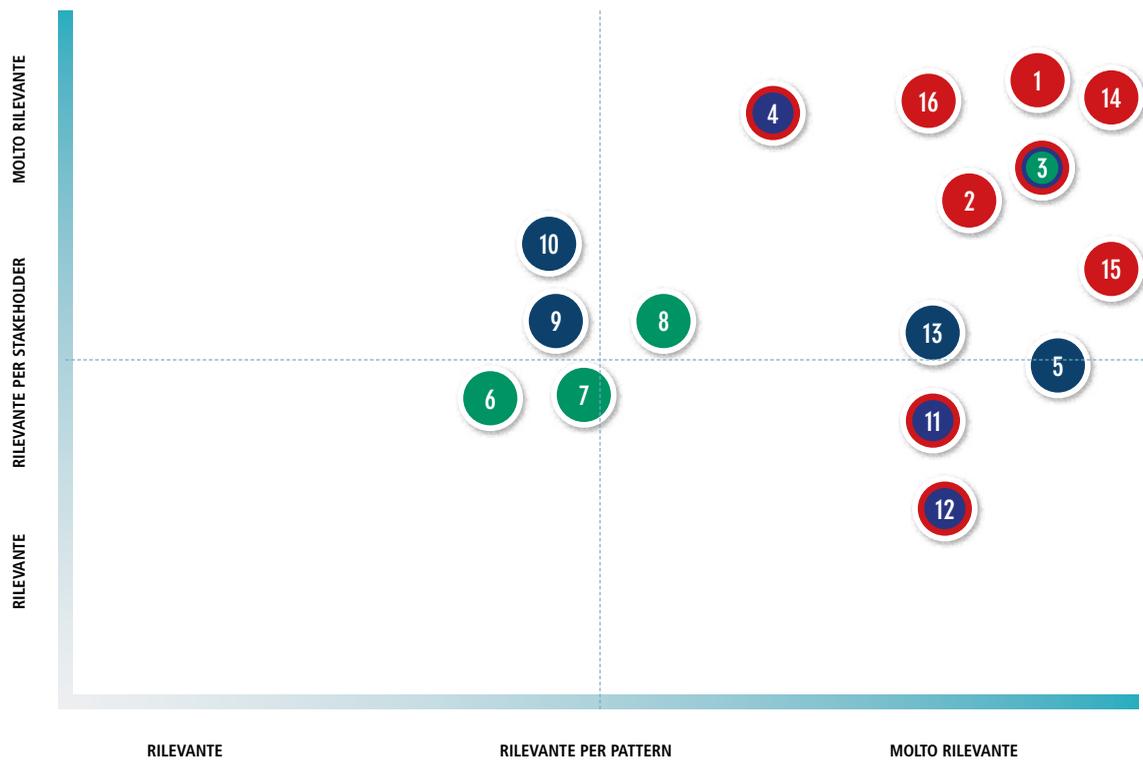
La Matrice di materialità è un tipico strumento utilizzato internazionalmente nei bilanci di Sostenibilità. Si tratta di un indicatore attraverso il quale l'azienda si propone di individuare i principali tratti distintivi della propria attività, posizionandoli secondo una scala di rilevanza. Questo percorso consente di chiarire il quadro complessivo dell'azienda e le attività che questa ritiene fondamentali per la sostenibilità del proprio business, evidenziando su quali elementi ritiene di dover concentrare le proprie energie. L'analisi di Materialità ha permesso la definizione di un sistema di indicatori di controllo e di rendicontazione che sono riportati nel bilancio di sostenibilità.

Le fasi di definizione della matrice di Materialità sono:

1. Identificazione: analisi dei principali trend che influenzano il modello di business e degli aspetti rilevanti dei principali settori di attività che influiscono sulla creazione di valore;
2. Definizione delle priorità: individuazione degli aspetti più rilevanti per gli stakeholder interni ed esterni al fine di valutare la loro importanza economica, sociale e ambientale, comprendendone l'influenza sulle decisioni e sulle aspettative aziendali;
3. Validazione: convalida interna da parte degli amministratori e di un pool di manager del risultato della matrice di Materialità per assicurare che questa rappresenti una riflessione ragionevole ed equilibrata degli elementi chiave relativi all'azienda.

Pattern definisce le proprie linee strategiche interiorizzando i principi della Corporate Social Responsibility attraverso un Codice Etico e di Condotta degli affari. La valutazione circa la rilevanza per l'azienda e per i suoi stakeholder dei principali aspetti "reali" collegati all'attività è rappresentata nella seguente "mappa" di materialità





LEGENDA - MATRICE DI MATERIALITÀ

- ROSSO - Governance Economico-Finanziaria
- VERDE - Governance della responsabilità ambientale
- BLU - Governance della responsabilità sociale

ELEMENTI MATERIALI

1. Sostenibilità della supply chain
2. Fidelizzazione dei façonisti
3. Continuità di collaborazione con i fornitori
4. Reputazione dei façonisti
5. "Italianità" dei fornitori
6. Consumi energetici
7. Consumi di materiali
8. Imballaggi
9. Diritti umani e condizioni lavorative
10. Certificazioni
11. Valorizzazione dei talenti e sviluppo della creatività
12. Investimento sul know-how (capacità tecnica, non sostituibilità)
13. Formazione
14. Clienti
15. Tecnologia
16. Capacità di risposta ai Clienti in real time

CREAZIONE DI VALORE SOSTENIBILE

I valori distintivi dell'azienda nascono dalla "vision" dei soci fondatori. Tali valori sono: le persone e la tecnologia. Il mix di questi due elementi permette all'azienda di creare un connubio di stile e qualità attraverso i propri prodotti. L'attuale sfida competitiva di Pattern è aggiungere ai due valori originari un terzo pilastro: la sostenibilità. Questi tre valori rappresentano l'investimento su cui si fonda lo sviluppo di Pattern e la conseguente creazione di valore futuro.

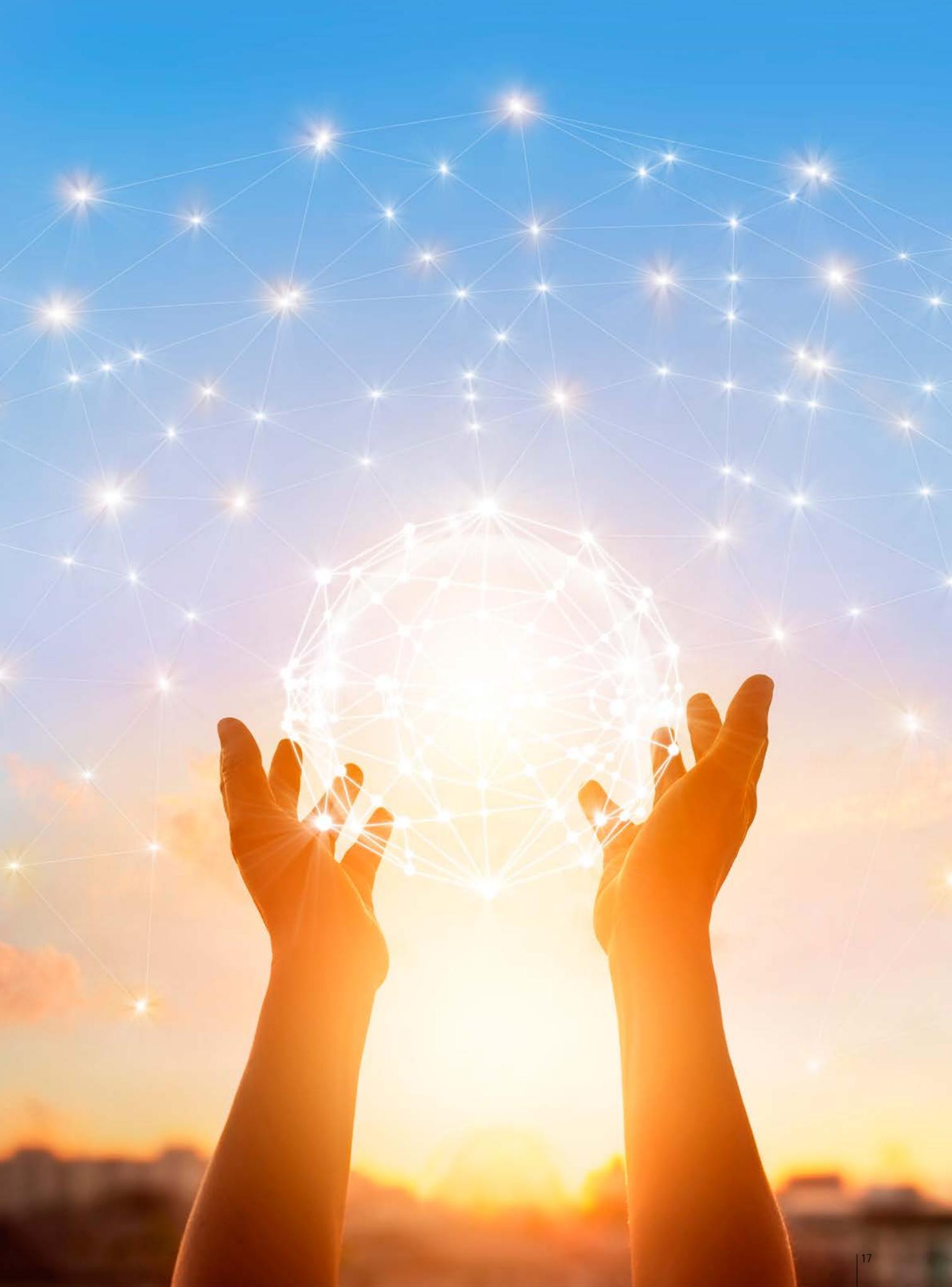
Rileggere il processo aziendale in termini di sostenibilità ambientale, economica e sociale significa procedere con un approccio nuovo nei confronti degli stakeholder e delle attività dell'impresa. Questo percorso è iniziato con l'adozione di un codice etico interno nel quale, per la prima volta nella storia di Pattern, si è definita in forma scritta una precisa politica aziendale in materia di responsabilità sociale, organizzativa e di condizioni lavorative. Il codice etico è stato redatto secondo le logiche dello Standard SA 8000 che prevede un riesame semestrale della politica Aziendale e dei risultati di performance. Il codice etico è disponibile all'indirizzo web <http://www.patterntorino.com/wp-content/uploads/2012/09/SA8000CodiceEticoSept12.pdf>. L'adesione alle norme previste dallo standard SA8000 ha consentito poi di fissare un preciso punto di riferimento per i dipendenti e per gli stakeholder, definendo quindi i rapporti reciproci.

I tre valori guida dell'azione di Pattern -il talento delle persone,

le tecnologie utilizzate e la sostenibilità del business -rappresentano i cardini dai quali si ritiene di non poter prescindere per la creazione e la distribuzione di valore: da questi tre elementi nasce il valore sostenibile creato da Pattern e, di conseguenza, dalla loro interrelazione si definiscono le modalità con le quali il valore aggiunto viene assegnato agli stakeholder.

VALORE DELLA TECNOLOGIA

I brand internazionali della moda di alta gamma nel segmento Luxury considerano Pattern il partner ideale per la progettazione, l'ingegneria e la produzione dei capi per le loro prime linee. Pattern, infatti, ha la capacità di rispondere in modo rapido, flessibile e preciso alle esigenze di questi marchi che richiedono, in tempi rapidissimi, la realizzazione sia della prototipia che dei capi sfilata e dei campionari. Questo è possibile grazie alla verticalizzazione interna, attuata negli ultimi anni, dell'intero processo progettuale e produttivo. Tale flessibilità operativa è attuabile grazie ad un know-how completo e ad un'autonomia operativa interna: questo permette a Pattern di gestire tutte le fasi partendo dalla progettazione alla creazione dei modelli, fino alla consegna ai Clienti, avvalendosi sia di tecnologie innovative che tradizionali, tenendo fede ai propri valori e alla visione di responsabilità sociale dell'impresa.



4.1 FASI DEL PROCESSO AZIENDALE

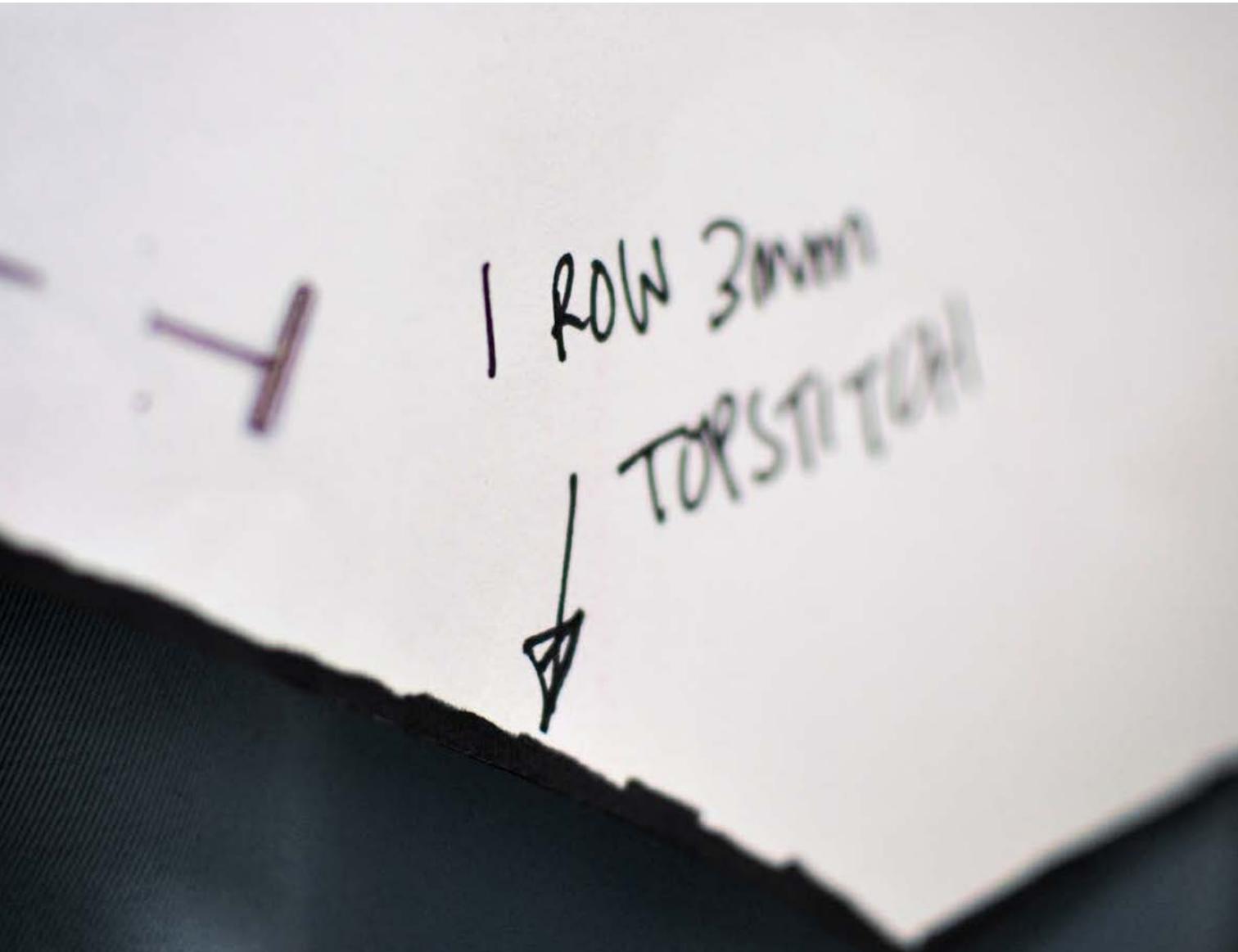
MODELLISTICA ED INGEGNERIA DEL CAPO

Il fulcro di Pattern è l'Ufficio Modelli. Dai disegni e dalle bozze ricevuti dai grandi brand nasce tutto il lavoro. Grazie ai talenti e alle competenze tecniche dei propri dipendenti e grazie al proprio know-how, l'Ufficio Modelli trova il perfetto connubio tra l'idea di stile del brand e le migliori lavorazioni e soluzioni. Le idee dei designer vengono infatti sviluppate sia in maniera tradizionale (manuale) che con l'ausilio delle migliori moderne soluzioni software. Il Product Development è in contatto con i Clienti fin dall'inizio delle prime fasi di studio e monitora ogni fase del processo di creazione dei Prototipi, affinché tutto proceda nei tempi stabiliti. Tra le sue competenze c'è anche la gestione del "lancio di commessa" con le indicazioni relative a tutti i tessuti ed accessori dei capi. L'area CAD realizza il piazzamento di tutti i materiali ed effettua la compilazione dei documenti di taglio. Contemporaneamente il Magazzino provvede alla preparazione del pacchetto accessori e dei materiali per il taglio stesso. Pattern è dotata di macchine per il taglio automatico, per il taglio laser di ultima generazione e di una postazione per il taglio manuale.

PROTOTIPI E CAMPIONARI

Terminato il taglio, il confezionamento del primo prototipo avviene nei laboratori interni. Tali capi prototipi vengono poi sfidattati e visti con il Cliente per il primo fitting durante il quale avviene l'approvazione definitiva del modello. L'insieme dei prototipi, con le varianti richieste, dà vita ai campionari e successivamente alla produzione gestita da un'area dedicata. Le linee ed i prodotti possono così essere presentati nelle sfilate mondiali rivolte sia al pubblico che alla distribuzione. Pattern non fa mancare la propria assistenza ai Clienti, attraverso personale specializzato che affianca gli stilisti nel corso delle sfilate.









CICLO PRODUTTIVO

Su richiesta del Cliente, prima di avviare la produzione effettiva, Pattern produce il “capo-staffetta” con lo scopo di verificare un’ultima volta il capo finito. Con una supervisione costante durante la fase produttiva, il Team “Prodotto e Produzione” si sostituisce al Cliente verificando tutte le fasi produttive e in particolare controllando il rispetto dei tempi e la qualità di ciascun capo ed accessorio. Tutte le fasi e i fornitori vengono monitorati anche attraverso certificazioni di processo, ed in particolare per mezzo dello standard SA8000.

L’Azienda si occupa inoltre di un’ampia area gestionale. Tutta la parte di confezionamento è infatti coordinata da Pattern in stretta collaborazione con i propri façonisti, scelti attraverso un processo di certificazione. Essendo stakeholder primari della supply chain, essi devono seguire le linee di gestione e di responsabilità sociale intraprese dall’azienda, il che permette nel tempo l’instaurarsi di un rapporto di fiducia tra i façonisti e Pattern. La solidità di queste collaborazioni ha raggiunto una portata tale per cui Pattern richiede che venga inizialmente firmata una lettera di intenti e di valori comuni.

CONTROLLO QUALITÀ

Le fasi finali del collaudo sono le più delicate. A questa fase Pattern dedica una particolare attenzione, predisponendo un team apposito e un’area interna in cui gli esperti qualità delle aziende possono effettuare le proprie verifiche prima della spedizione dei capi. Le linee e i Prodotti sono quindi pronti per essere presentati e commercializzati dai Clienti al pubblico e distribuiti in tutto il mondo.

4.2 INVESTIMENTI DI PATTERN IN TECNOLOGIA E COMPETENZE: GLI ARTIGIANI INNOVATORI

Pattern si caratterizza per la fusione di artigianalità e tecnologia, il che rappresenta un fattore di successo e un modo di garantire perennità all'Azienda e ai propri Clienti. Pattern modella in 2D e 3D utilizzando i più moderni software sul mercato, e, in completa controtendenza, negli ultimi anni ha avviato un processo di in-sourcing di tutte le fasi progettuali e produttive che oggi si completano al 100% presso la sede torinese. Dalla progettazione al taglio, dalla confezione al controllo qualità dei prototipi e dei capi sfilata, tutto viene eseguito all'interno dell'Azienda. Recentemente, in questo senso, Pattern ha anche investito acquistando macchine di taglio di ultima generazione, tra cui macchine di taglio laser.

Pattern, nonostante fino a pochi anni fa fosse una piccola azienda e sebbene operi in un settore dove è presente una forte componente di lavoro manuale e artigianale, ha sempre investito sulla tecnologia, privilegiando le migliori soluzioni sul mercato, che per costi e complessità sono pensate per realtà di medie e grandi dimensioni.

Il tempo ha dimostrato che non si è trattato di una scelta velleitaria. In primo luogo perché la crescita di Pattern, nel frattempo divenuta media impresa, ha consentito di remunerare il capitale investito; in secondo luogo, perché i Clienti di Pattern sono generalmente multinazionali, con cui di conseguenza è necessario "parlare la stessa lingua" anche dal punto di vista informatico. L'obiettivo era (e resta) quello di rafforzarsi sempre di più come centro di competenze a livello internazionale nel proprio segmento di operatività.

La scelta di puntare sulla tecnologia, concentrandosi sulle soluzioni CAD per la progettazione di capi di abbigliamento, viene confermata ogni anno, destinando a quest'area la quota più ampia degli investimenti. Questi ultimi, come sarà spiegato nelle seguenti pagine, riguardano comunque tutti gli aspetti di una moderna infrastruttura informatica.

L'introduzione del PDM

Un primo passo avanti rispetto alla semplice installazione ed utilizzo di macchine CAD è avvenuto nel biennio 2011-2012 con l'implementazione del PDM (Product Data Management) per la gestione completa del prodotto finito, dalla sua ideazione alla realizzazione dei campionari, con tutte le informazioni, anche grafiche, necessarie.

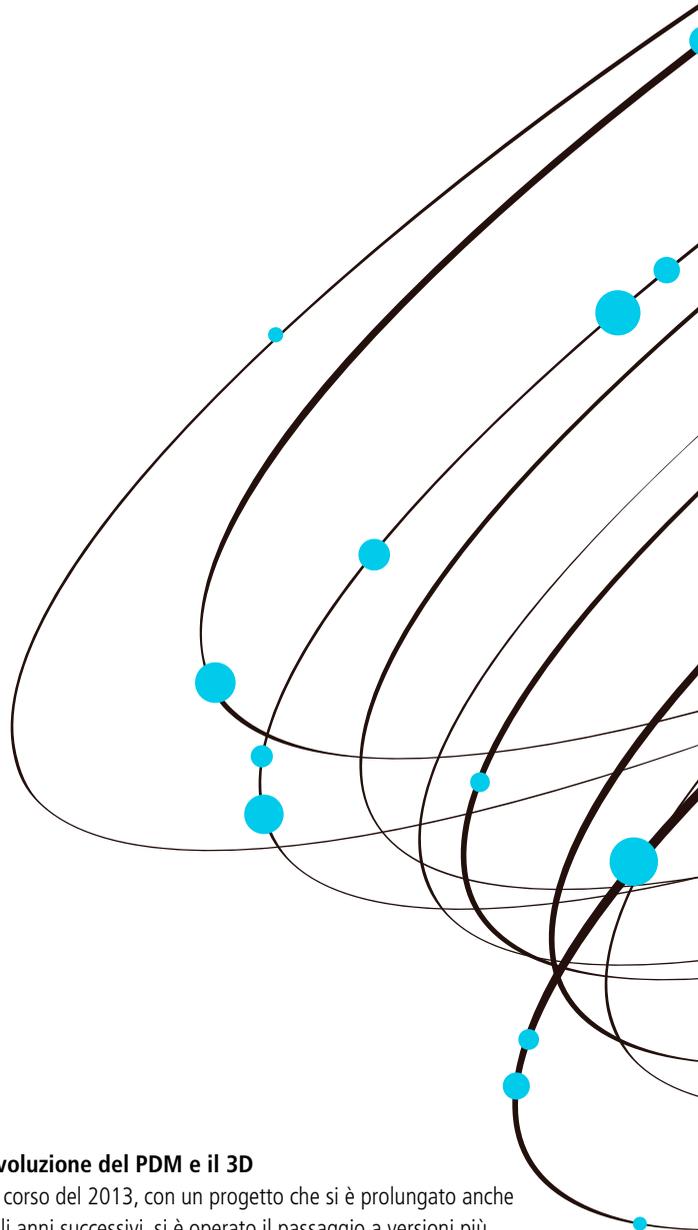
Il progetto è stato arricchito attraverso l'integrazione con il nuovo sistema gestionale, che veniva implementato negli stessi anni, al fine di definire un unico flusso di lavoro dall'Ufficio Modelli, dove inizia l'attività di progettazione, fino al lancio delle produzioni con relativa consegna dei capi finiti ai Clienti e la corrispondente gestione dei magazzini.

L'evoluzione del PDM e il 3D

Nel corso del 2013, con un progetto che si è prolungato anche negli anni successivi, si è operato il passaggio a versioni più evolute del CAD e del PDM, finalizzate a consentire l'utilizzo di strumenti di industrializzazione più completi ed efficaci, a raggiungere una migliore produttività e a rendere possibile una più ampia armonizzazione con altri sistemi di progettazione.

Questi miglioramenti hanno coinvolto le attività sia dell'Ufficio Modelli, sia quelle dell'ufficio CAD che si occupa di sviluppo taglie e piazzamento.

Infine, tale evoluzione ha riguardato la possibilità di operare la prototipazione virtuale in 3D utilizzando delle workstation mirate per lavorazioni particolarmente complesse.





DIMA POSIZIONE CANTO
CINTA DX
RIF. 05.D65
CINTA AMPLIATA
EST 38

~~GRUPPI X INTERALS~~
~~03FP5705.D10~~ 38

Formazione e introduzione di nuove e più avanzate macchine Plotter.

La complessità degli aggiornamenti introdotti nel progetto di cui al punto precedente ha richiesto lo svolgimento di molte ore di formazione nel 2014/2015 presso gli uffici interessati. Nel contempo, per sfruttare al meglio le opportunità delle nuove tecnologie, è stato potenziato l'hardware collegato, per cui sono stati acquistati nuovi Plotter per la stampa in scala 1:1 del grafico di taglio e per il taglio in cartone di particolari di modello.

Area Taglio

L'attenzione per la tecnologia e la conseguente adozione di strumenti performanti si può osservare anche nell'Area Taglio, dove operano due sistemi di taglio automatico, uno dei quali di ultima generazione ed una macchina di taglio laser, acquisita nel 2014/2015.

Implementazione gestionale ERP e necessità di personalizzazioni

Quando, tra la fine del 2010 e l'inizio del 2011, l'azienda si è posta il problema di scegliere un ERP per la gestione integrata delle proprie attività, a fronte di un primo importante sviluppo del volume d'affari, che comportava un'accresciuta complessità gestionale, ci si rese conto che la quasi totalità dei prodotti sul mercato, anche i più collaudati, erano stati sviluppati per aziende di abbigliamento che lavoravano per i loro marchi di proprietà. L'attività di Pattern, incentrata sullo sviluppo di collezioni per conto di terzi, richiede una flessibilità, in sede di realizzazione dei prototipi, dei lanci di produzione e della gestione della logistica e

degli acquisti per il Cliente, che ha reso necessario lo sviluppo di importanti personalizzazioni.

L'aspetto peculiare su cui vale la pena soffermarsi è proprio quello inerente la specifica necessità di poter rilevare in qualsiasi momento la situazione delle giacenze di materie prime e di accessori a livello di stagione/collezione per rispondere in tempi rapidi alle richieste dei Clienti; ad esempio, per sostituzione di produzioni, cancellazioni, ripetizioni, nonché - fattore non meno importante - per poter attribuire al singolo Cliente i residui di magazzino al termine della stagionalità produttiva. Per soddisfare tali esigenze ed evitare una gestione gravosa delle materie prime in magazzino, si è reso necessario tracciare tutte le relative movimentazioni, portando su di esse in modalità semi-automatica l'informazione della stagione/linea. Quello appena illustrato è un processo di personalizzazione che ha reso necessaria la creazione di specifiche funzioni per l'analisi delle giacenze, la gestione dei cambi virtuali tra stagione/linea e la ri-campionatura o la vendita delle giacenze stesse al termine della stagione.

Adeguamento infrastruttura HW e sistemi SW di base.

Il buon funzionamento di tale sistema complesso, che comprende e collega l'ambiente gestionale e la modellatura, è garantito da una doppia piattaforma server ridondante con doppio NAS (Network Attached Storage) (questi ultimi servono a garantire la stabilità dei dati e la velocità di interfacciamento tra le macchine). Il tutto è gestito da un sistema di virtualizzazione con tecnologia VMware, a cui si aggiunge un firewall per collegamenti sicuri in remoto.

5 VALORE DEL TALENTO E CAPITALE RELAZIONALE



Il personale dipendente, il cui numero è in costante crescita negli ultimi anni, presenta un know-how di alto profilo con competenze sviluppate per soddisfare le più diversificate aspettative ed esigenze sia di Clienti italiani che internazionali, siano essi designer o brand.

Secondo la filosofia di Pattern, ciascun dipendente contribuisce a migliorare la qualità e la consapevolezza del proprio e dell'altrui lavoro. Per tali ragioni Pattern aderisce ed è certificata secondo lo standard internazionale sulla Responsabilità Sociale d'Impresa SA8000, che tutela il personale e ne incentiva la partecipazione agli obiettivi dell'azienda, nonché monitora l'applicazione di questi principi presso i suoi partner, fornitori ed appaltatori. Il rispetto dei requisiti richiesti dalle norme SA8000, applicate universalmente, indipendentemente dalla grandezza di un'Azienda, dalla collocazione geografica o dal settore industriale, permette a Pattern di sviluppare, mantenere e attuare politiche e procedure per gestire le situazioni che possono controllare o influenzare in termini di gestione, formazione e crescita del personale, salute e sicurezza sul lavoro e clima lavorativo.

Numero dipendenti	2013	2014	2015
Operai	18	19	32
Impiegati/Quadri/Dirigenti	44	45	48
Apprendisti	7	9	9
Totale	69	73	89

5.1 COSTRUIRE IL FUTURO GRAZIE AI TALENTI

Il capitale umano si esprime all'interno di Pattern attraverso il talento e la professionalità che contraddistinguono le persone che in essa operano. Le competenze dei dipendenti e il loro know-how sono fondamentali per dare continuità alle attività operative di Pattern. In altri termini, ogni posto di lavoro rappresenta un serbatoio fondamentale di competenze sfruttate nel presente e da valorizzare per il futuro.

Poiché nel tempo Pattern ha raccolto e valorizzato tali capacità può a ragion veduta ritenere che i propri dipendenti siano dei veri e propri talenti e, in quanto tali, rappresentino dei pilastri fondamentali. Pattern ha da sempre in atto un dialogo costante nell'ambiente di lavoro, con particolare attenzione alle aspettative dei dipendenti e dei principali stakeholder. Pattern si è prodigata affinché i dipendenti riescano a partecipare attivamente alla realizzazione del sistema di Responsabilità Sociale, coinvolgendoli attraverso riunioni di informazione e formazione oltre che attraverso un questionario anonimo sul clima aziendale distribuito a tutti, i cui risultati sono stati resi pubblici all'interno dell'azienda. Con l'obiettivo di pervenire ad un'integrazione tra le persone che quotidianamente prestano la loro attività operativa e i processi di creazione di valore responsabile, Pattern coinvolge i dipendenti attraverso l'adozione e la distribuzione di materiale informativo correlato al Codice Etico Interno, al Codice di Comportamento e alle Procedure SA8000, il tutto condiviso sull'intranet aziendale. Pattern attribuisce particolare rilievo alla propria forza lavoro costituita da un nucleo stabile di dipendenti diretti e dai dipendenti e collaboratori dei propri fornitori, con i quali si è costituito un solido network di collaborazione. L'azienda, in un contesto congiunturale negativo, ha investito sulla forza lavoro, incrementando il numero di dipendenti in relazione a specifiche

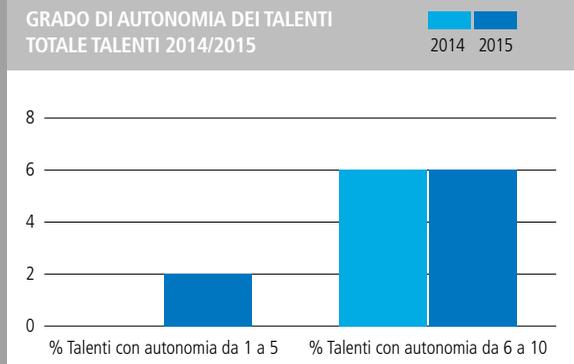
esigenze aziendali finalizzate ad assicurare un maggior supporto ai propri Clienti. In questa linea di azione si inserisce la recente acquisizione di un complesso produttivo già attivo a Bricherasio, il quale è espressione di una precisa scelta in termini di estensione e mantenimento di talune competenze di natura tecnico-operativa nell'area della prototipia e dei campionari, (tra cui quella di saper cucire capi "su misura" di altissimo livello) oltre che presentare benefici risvolti economici per il territorio attraverso la vendita di abiti su misura e da cerimonia.

Valorizzare i talenti chiave alla luce dell'attuale conformazione del business aziendale rappresenta uno dei cardini su cui si basa Pattern. L'azienda ha piena consapevolezza dell'importanza dei talenti e del know-how interno poiché tali elementi sono ritenuti una delle forze centrali di Pattern. Il valore strategico riconosciuto ai dipendenti interni specializzati diventa espressione di una capacità di sviluppare, a vantaggio della propria Clientela, servizi e produzioni di eccellenza sia sotto il profilo tecnico/commerciale, sia in termini di sviluppo di partnership creative. Le capacità tecniche e, soprattutto, progettuali di Pattern permettono di creare e innovare rimanendo sempre fedeli alla qualità del servizio offerto. Fondamentale per l'azienda è l'autonomia riconosciuta alle proprie risorse umane e ai propri talenti. La possibilità di disporre di settori interni che, grazie all'alta professionalità, sono capaci di gestire e sviluppare al massimo il talento e le conoscenze con il supporto della struttura produttiva, permette una dinamicità unica. Come si vede dal grafico, nel biennio 2014-2015, la percentuale di talenti con un grado di autonomia compreso tra 1 e 5 è cresciuta raggiungendo nel 2015 il 6% mentre nell'anno precedente era pari a zero. Sono rimasti costanti e stabili i talenti con un livello di autonomia compreso tra 6 e 10.

TAB. G - MATRICE SKILL PROFESSIONALE/SPECIALIZZAZIONE

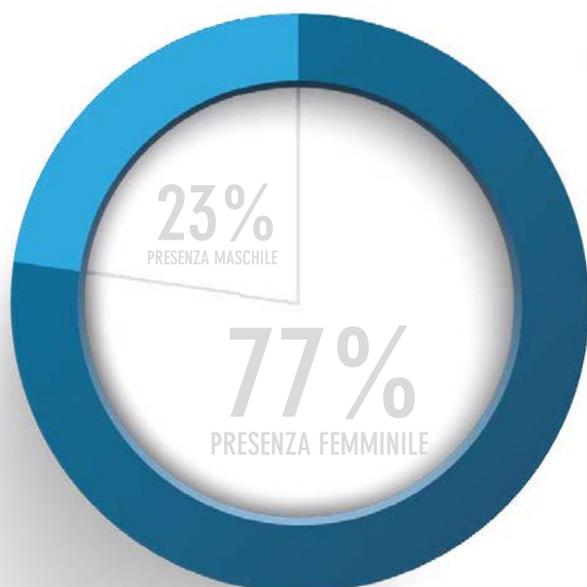
SPECIALIZZAZIONE	ALTO	Dipendenti difficilmente sostituibili	Dipendenti molto difficilmente sostituibili
		10	39
BASSO	BASSO	Dipendenti difficilmente sostituibili	Dipendenti molto difficilmente sostituibili
		18	57
		BASSO	ALTO
SKILL PROFESSIONALE			

GRADO DI AUTONOMIA DEI TALENTI
TOTALE TALENTI 2014/2015



5.2 GESTIONE EVOLUTA DELLE RISORSE UMANE: DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ

Pattern rivolge una particolare attenzione alla gestione delle questioni di genere, impegnandosi ad evitare discriminazioni e differenze, comprese le forme di discriminazione più sottili, spesso rivolte alle donne, e tutti gli atteggiamenti che potrebbero risultare offensivi o lesivi della dignità della persona. Credendo nel valore che può emergere dalla differenza, Pattern appoggia e favorisce la presenza di entrambi i generi nei suoi team di lavoro, auspicando e supportando atteggiamenti di completo rispetto reciproco fra colleghi.





Diritti umani: I punti di Pattern

L'implementazione di un sistema di Responsabilità Sociale, conforme alle norme GRI, impegna Pattern su diversi fronti:

- si rinuncia all'utilizzo, anche in maniera indiretta, del lavoro infantile e/o minorile. L'azienda sostiene i rapporti con le scuole di formazione locali, ospita tirocini e stage formativi di ragazzi in collaborazione con gli istituti scolastici perché crede fermamente nel valorizzare le competenze dei giovani sul territorio.
- l'attenzione nei confronti dei propri dipendenti e, più in generale, di tutto il personale coinvolto nel network di collaborazioni che gravita intorno all'azienda, ha stimolato Pattern a monitorare periodicamente l'attività in quest'ambito dei propri partner della filiera produttiva affinché questi si adeguino ai valori e alle linee d'azione di Pattern;
- l'erogazione delle prestazioni lavorative è effettuata su base volontaria nel rispetto della normativa prevista dal CCNL Industria-Tessile a cui Pattern aderisce;
- la creazione, in modo attento e preciso, di un ambiente di lavoro piacevole e di un luogo di lavoro sicuro e salubre aiuta a prevenire potenziali incidenti e danni alla salute dei lavoratori. In ottempe-

ranza alle norme di legge è nominato un RSPP (responsabile del servizio di prevenzione e protezione) esterno, incaricato dal Management di assicurare un ambiente di lavoro sicuro nel rispetto delle prescrizioni in materia previste dalle leggi vigenti e dagli standard di certificazione adottati;

- il personale, che gode dei pieni diritti associativi e sindacali previsti dalla legge, può liberamente organizzarsi in associazioni sindacali ed altrettanto liberamente elegge i propri rappresentanti (RSU) con i quali intrattiene rapporti costanti;
- l'organizzazione interna bandisce ogni forma di discriminazione relativamente ad aspetti quali l'assunzione, la retribuzione, l'accesso alla formazione, la promozione, il licenziamento o il pensionamento;
- la settimana lavorativa ordinaria è di 40 ore, in linea con quanto previsto dai Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro. In base a questi ultimi è regolato anche il lavoro straordinario, effettuato in maniera volontaria, su richiesta della Direzione, per supportare richieste particolari della Clientela in occasione dei due tradizionali picchi annuali di produzione (inverno ed estate)

5.3 FORMAZIONE

La formazione per Pattern è di fondamentale importanza poiché si ritiene che la cultura contribuisca alla creazione di valore. Il bagaglio di conoscenze culturali e tecniche è considerato da Pattern uno strumento fondamentale per la crescita personale ma anche aziendale. Per Pattern il know-how dei propri dipendenti è un valore fondamentale: per tali ragioni si realizzano ogni anno percorsi di formazione interna attinenti le diverse aree aziendali (area tecnica, CAD, sviluppo prodotto, amministrativa, ecc.).

I percorsi di formazione articolati da Pattern per la crescita del know-how aziendale si avvalgono sia di competenze interne, sia esterne. Pattern, inoltre, realizza piani formativi finanziati con la collaborazione di Fondimpresa e Fondirigenti.

I percorsi formativi realizzati nel biennio 2014-2015 sono stati:

1. Sviluppo di una strategia di stile per il marchio Esempare (area design e stile);
2. Strategia commerciale per il marchio Esempare (area commerciale e amministrativa);
3. Web Marketing & Digital Strategies in Pattern (area commerciale e comunicazione);
4. Percorsi di innovazione strategica nelle Piccole Medie Imprese piemontesi (area pianificazione strategica).

A tali percorsi hanno partecipato complessivamente 26 unità lavorative alle quali sono state erogate circa 2000 ore di formazione con una media pro-capite di circa 80 ore.

L'intera forza lavoro ha poi partecipato ai corsi obbligatori per legge in tema di ambiente e sicurezza sul posto di lavoro.



Rapporti con il territorio e il mondo della formazione

Pattern dedica una cura particolare ai rapporti con istituzioni ed enti di formazione connessi al proprio settore produttivo di riferimento.

Con l'obiettivo di diffondere la cultura dello stile nel mondo della moda attraverso il proprio business case, Pattern ha predisposto le seguenti iniziative:

- concorso Esemplare: si tratta di un concorso indetto per giovani designer a cui hanno partecipato numerose scuole italiane di design;
- lectio Magistralis: il gruppo dirigenziale di Pattern ha partecipato ad alcune sessioni del Master in Commercio estero presso la Scuola di Amministrazione Aziendale di Torino ed è stato ospite di una lezione del corso di Economia e gestione delle imprese presso l'Università di Torino, Dipartimento di Lingue e Letterature Straniere;
- testimonianza Aziendale: presenza ad un convegno presso lo IAAD, Istituto d'arte applicata e design.
- gestione corso Management 2 presso IED Istituto Europeo di design

Inoltre, sono stati attivati tirocini per le scuole professionali del territorio con cui si sono strette partnership per stage o tirocini di formazione e orientamento. Tali iniziative consentono agli studenti, da una parte, di conoscere le potenzialità del territorio locale ma, dall'altra, di venire a contatto con una realtà produttiva caratterizzata da una forte apertura internazionale non solo commerciale ma anche formativa. Da quest'ultimo punto di vista si ricorda l'esperienza relativa alla collaborazione con istituti di formazione estera, come quello realizzato tra la Città di Torino e Xarxa di Barcellona. Le istituzioni e gli istituti coinvolti in tale progetto di divulgazione della cultura dello stile e di formazione professionale, oltre a quelli già precedentemente citati, sono i seguenti:

- Nuova Accademia di Belle Arti (NABA) di Milano;
- I.I.S. N. Bobbio di Carignano (TO);
- Associazione Scuole Tecniche San Carlo di Torino;
- Consorzio per la Formazione e l'innovazione di Pinerolo (TO);
- I.T.S. per le Nuove Tecnologie per il Made in Italy di Biella;
- Consorzio Mestieri SCS - Walfareitalia "Progetto individuale di sostegno e di integrazione socio-lavorativa di persona con disabilità"

5.4 COMUNICAZIONE INTERNA

La comunicazione interna e quella tra il network dei Clienti, façonisti e fornitori è fondamentale per l'azienda. Oltre alle comunicazioni interne istituzionali e a due convention annuali con i dipendenti, Pattern si è adoperata affinché tutti potessero disporre di un canale attraverso il quale esprimere eventuali richieste, dubbi o sollecitazioni, anche in forma anonima. La creazione di una buca delle lettere presente fisicamente all'interno dell'azienda è stata la risposta di Pattern.



Inoltre, in linea con quanto richiesto dallo standard SA8000, nelle bacheche aziendali sono stati affissi tre nominativi e contatti di persone esterne incaricate di raccogliere eventuali sollecitazioni da parte dei lavoratori. Negli scorsi anni Pattern ha effettuato un'indagine sul clima aziendale interno percepito dai propri dipendenti: i risultati dell'indagine, dalla quale si registrano buoni risultati su tutti gli aspetti di relazione Dipendenti/azienda, sono stati resi pubblici attraverso i canali interni (affissione sulle bacheche e condivisione sulla intranet aziendale).

VALORE ECONOMICO E SOSTENIBILITÀ CREAZIONE E DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

6.1 PATTERN NEL PANORAMA DEL MERCATO INTERNAZIONALE

L'azienda si affaccia al mercato internazionale della progettazione e della produzione di capi d'abbigliamento con una certa vivacità sia sotto il profilo dell'offerta produttiva, sia in termini di ricerca di nuove partnership da affiancare alla Clientela storica e fidelizzata, rappresentata da alcuni dei maggiori protagonisti mondiali del settore moda. Le relazioni consolidate con tali società sono espressione del modo di lavorare di Pattern: orientato a instaurare relazioni stabili e durature, supportate da forme di integrazione e collaborazione produttiva.

Know-how

A testimonianza di questo dinamismo e apprezzamento a livello globale si registra anche un elevato livello di esportazioni, pari a circa l'80% della produzione. Quest'ultima, intesa in termini di progettazione -interamente sviluppata in Italia -rende Pattern un vero e proprio presidio del know-how e del Made in Italy. Il know-how di Pattern, e quindi le competenze tecniche ed operative interne nonché la reputazione acquisita, rappresentano aspetti e valori ampiamente apprezzati dalla Clientela rappresentata da grandi Gruppi italiani, inglesi, francesi ed americani della moda e del lusso i quali non trovano sul proprio territorio competenze così specifiche sebbene si tratterebbe della soluzione più ovvia, più facile e, in alcuni casi, logisticamente ed economicamente più conveniente. Il risultato di tale tendenza è stata la creazione, in collaborazione con i grandi Gruppi dell'abbigliamento mondiale, di linee moda espressione del Made in Italy nella progettazione e nella modellistica, facendo così assumere a

Pattern un elevato livello di internazionalizzazione.

In questo percorso di crescita, sviluppo e internazionalizzazione Pattern ha avvertito la necessità di coinvolgere, in un'ottica di miglioramento delle performance e di assunzione di maggiore consapevolezza verso la società, anche i propri fornitori. In questa direzione, si richiede ai fornitori la firma di una lettera d'intenti attraverso la quale si chiede "di assicurare la conformità chimica di tutti i prodotti" da loro forniti.

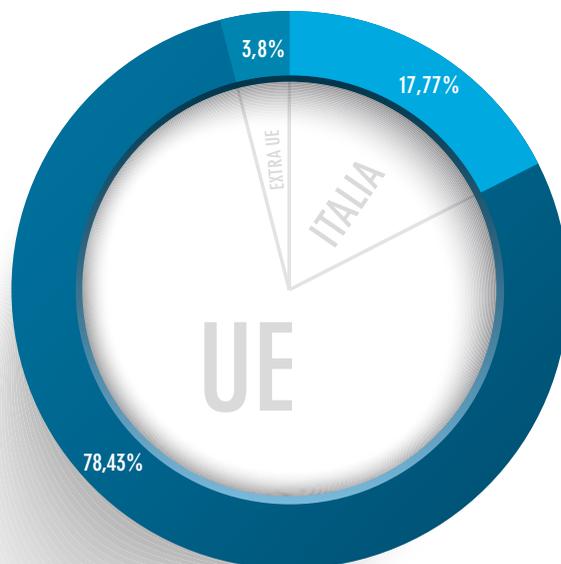
L'obiettivo è creare una filiera sana e responsabile che, partendo dalle materie prime, arrivi fino al Cliente finale, sposando così una filosofia pionieristica di "Responsabilità Sociale di filiera" cercando di evitare il rischio di una Responsabilità Sociale non uniforme. Secondo tale filosofia un'importanza primaria è assunta dalla stabilità e dalla costanza dei rapporti intrattenuti con i Clienti con i quali si creano forme di collaborazione forti e creative, dalle quali negli anni sono scaturiti rapporti stabili e duraturi. Da tali cooperazioni è possibile sviluppare un percorso di Responsabilità Sociale di filiera, in grado di contribuire alla realizzazione di lavori sempre nuovi in linea con le aspettative del mercato.

FIDELIZZAZIONE CLIENTI		2015
Periodo	Quota	
< 3 anni	3,41%	
3 - 10 anni	14,54%	
> 10 anni	82,03%	



6.2 CREAZIONE DI VALORE ECONOMICO SOSTENIBILE

La sostenibilità economica di Pattern sul lungo termine è legata alla capacità di attrarre i migliori Clienti e di fornire a essi un prodotto/servizio adeguato. Per fare ciò è necessario che la pluralità dei soggetti che partecipano attivamente ai processi di formazione del valore siano adeguatamente remunerati sotto il profilo economico. Per dimostrare le best practice seguite da Pattern su questo versante, si vedano le due diverse tavole tra loro collegate che sintetizzano, da un lato, le modalità di determinazione del valore aggiunto e, dall'altro, le modalità con le quali il valore economico prodotto è distribuito tra gli stakeholder.



CLIENTI PER AREE DI FATTURAZIONE

La capacità di creare valore duraturo in contesto competitivo (valori in migliaia di euro)	2014		2015	
Valore della produzione tipica	18.623	100,00%	24.389	100,00%
Costi esterni della produzione (esclusi façonisti)	8.879		11.922	
Valore aggiunto caratteristico	9.744		12.467	
Valore aggiunto globale (al lordo façonisti ¹⁾)	9.749	52,35%	12.497	51,24%

1) Nella determinazione del valore aggiunto si è scelto, conformemente ad una prassi diffusa nel settore in cui opera Pattern, di non inserire tra i costi aziendali di origine esterna, il costo sostenuto per acquisire le produzioni realizzate dai façonisti (confezionisti esterni). Quest'ultimi, infatti, sono stati considerati come una particolare categoria di stakeholder che non può semplicemente ricondursi alla macrocategoria dei fornitori esterni, rappresentando piuttosto una classe di fornitori integrata verticalmente nell'attività produttiva di Pattern.

Per meglio comprendere le modalità di creazione del valore aggiunto e la valutazione della sostenibilità economica, intesa come stabilizzata abitudine a generare ricavi, si evidenzia che Pattern realizza circa il 92% dei propri ricavi in Europa (17 % in Italia), operando con circa il 96% della propria Clientela complessiva, mentre circa l'8% dei ricavi si realizza al di fuori dell'Europa, da circa il 4% dei Clienti.

In particolare, Pattern ha scelto di concentrare la propria operatività su un numero ristretto di Clienti caratterizzati da una forte solidità sia sotto il profilo commerciale, sia sotto quello organizzativo. Se da una parte si riducono i rischi e le problematiche connesse alla gestione di un elevato numero di relazioni commerciali attive, dall'altra si incrementa il rischio di drastiche riduzioni di fatturato dovute alla perdita anche di un solo Cliente.

Nel corso dell'attività, in particolare, si è cercato di rafforzare la collaborazione e di privilegiare la continuità con alcune delle case di moda, italiane e straniere, di maggiore tradizione e prestigio, contraddistinte da un solido piano industriale di sviluppo, articolato su un arco di tempo pluriennale.

La stabilità dell'attività di questi Clienti e, in alcuni casi, anche il miglioramento delle loro performance, nonostante il periodo congiunturale negativo, sono espressione e garanzia di solidità e crescita per Pattern, il che sottolinea ulteriormente come l'andamento dei ricavi si rifletta sulla sostenibilità economica del business.

Per tali ragioni Pattern è ben consapevole dei tradizionali rischi connessi alla possibilità di perdere Clientela e fatturato ma, in virtù del percorso di collaborazione e di stabilità dei rapporti, si ritiene che questi siano più governabili di quanto possa apparire allo stakeholder esterno.

Tale dinamica positiva è la risultante di una precisa scelta di Pattern che investe costantemente nel miglioramento delle fasi del ciclo di lavoro, ritenendo che tale percorso sia la leva fondamentale su cui occorre agire per fidelizzare i Clienti nel tempo.

L'analisi completa della composizione e della natura dei ricavi non può esimersi dall'evidenziare come l'acquisizione e lo sviluppo di

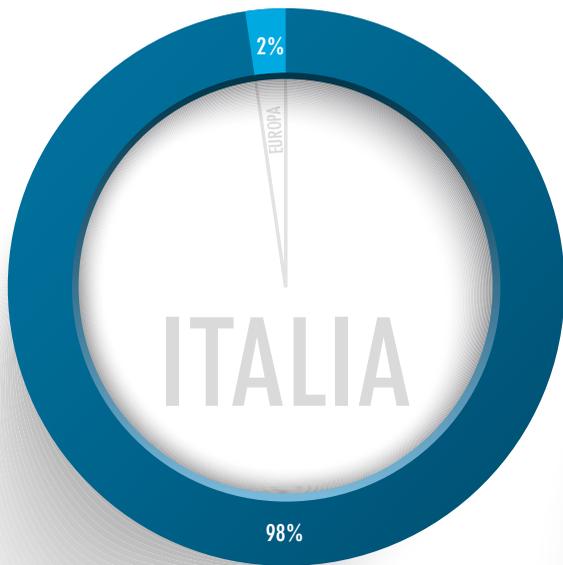
un proprio marchio si proponga come miglioramento delle prospettive strategiche Aziendali, attraverso una diversificazione delle fonti di ricavo e un miglioramento dei margini reddituali.

Il progetto Esemplare -in quanto marchio proprio -dovrebbe consentire una migliore programmazione e un miglior controllo dei volumi di vendita anche se questo beneficio risulta essere controbilanciato da più elevati rischi economico-finanziari connessi alle maggiori spese fisse e alle più ampie dilazioni di pagamento concesse ai Clienti.

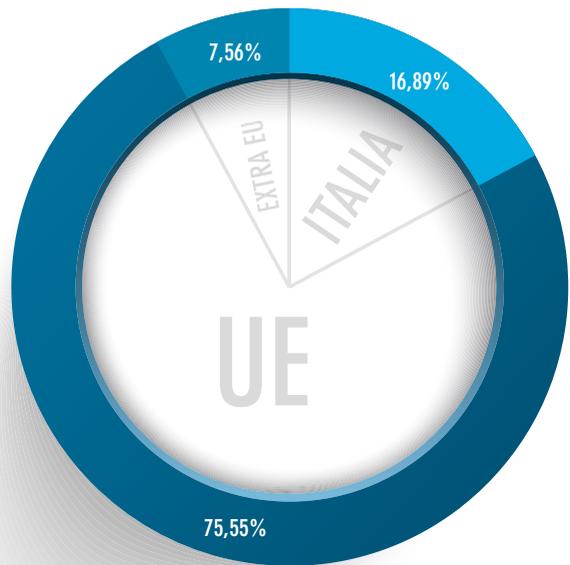
L'analisi sul grado di fidelizzazione dei principali Clienti evidenzia come oltre l'80% della Clientela intrattenga rapporti stabili e duraturi con Pattern, contribuendo a raggiungere e a mantenere nel corso del tempo la sostenibilità economica.

L'analisi della composizione dei costi rileva come l'approvvigionamento di materie prime "core" sia effettuato da un gruppo di fornitori prevalentemente di origine nazionale. Anche in questo caso Pattern si propone di instaurare relazioni stabili e durature, contribuendo a sostenere la crescita dei fornitori, primi fra tutti i produttori italiani di tessuti, ritenuti un elemento complementare indispensabile del processo produttivo ed espressione del già citato know-how che caratterizza il Made in Italy.

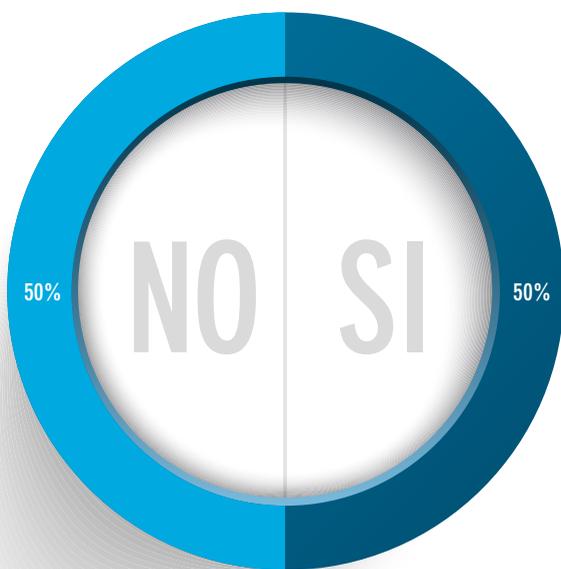
Pattern, essendo radicata sul territorio, riesce a essere non solo un punto di riferimento e un'opportunità di lavoro per le realtà consolidate nel proprio ambito d'origine, ma anche a creare benefici che hanno effetto sul tessuto economico nazionale attraverso la sua rete di fornitori e façonisti: il 98% delle materie prime utilizzate da Pattern sono italiane. A conferma di questo trend ci sono anche il confezionamento e la produzione, che avvengono prevalentemente in Italia e, comunque, in Europa. Tali scelte rappresentano un esempio di impresa italiana sicuramente apprezzabile dal punto di vista macroeconomico, poiché la produzione avviene utilizzando forza lavoro prevalentemente italiana mentre il maggior volume di fatturato viene realizzato al di fuori dei confini nazionali.



RIPARTIZIONE PER AREA GEOGRAFICA DEL VOLUME DEGLI ACQUISTI DI MATERIE PRIME "CORE"



SUDDIVISIONE DEI RICAVI PER AREE GEOGRAFICHE



PRESENZA DI CERTIFICAZIONI DI QUALITÀ E/O PROCESSO DEI FORNITORI DI MATERIE PRIME "CORE"

6.3 LA DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO

Il prospetto relativo alla distribuzione del valore aggiunto evidenzia le modalità di ripartizione della ricchezza creata tra i diversi gruppi di stakeholder che, con la loro attività e la loro interazione con Pattern, hanno contribuito a generarla.

(valori in percentuale)

	2014	2015
Remunerazione del personale	35,8%	32,4%
Remunerazione dei façonisti	55,9%	51,8%
Pubblica Amministrazione	2,1%	4,8%
Sistema bancario	0,4%	0,3%
Sistema aziendale	5,4%	10,2%
Sponsorizzazioni ed erogazioni liberali	0,5%	0,5%

Il 32% circa del valore aggiunto creato è destinato a remunerare il fattore produttivo del lavoro il quale, per via della specificità delle attività svolte e del settore in cui opera Pattern, rappresenta uno dei fattori critici del successo di Pattern.

L'apprezzamento da parte della Clientela e il consolidamento del fatturato, in special modo verso i Clienti storici, hanno offerto alla società l'opportunità di rafforzare il rapporto di collaborazione con alcune figure chiave della struttura organizzativa oltre che ad attrarre di nuove destinate a essere formate e a crescere internamente in un ambiente stimolante e ricco di opportunità di apprendimento. Gli evidenziati trend di fatturato sono, inoltre, espressione di collaborazione con aziende finanziariamente strutturate e dotate di elevati livelli di liquidità: ciò ha contribuito ad evitare che Pattern, nel corso degli anni, incontrasse tensioni finanziarie di breve termine sul capitale circolante investito, ottenendo livelli di rating bancario più che soddisfacenti, i quali si sono tradotti in una minore incidenza percentuale del costo del denaro. Le dinamiche finanziarie di breve periodo vedono Pattern attingere al sistema bancario per risorse destinate a finanziare commesse già vendute che, date le evidenziate caratteristiche della Clientela, si tradurranno in incassi regolari alle scadenze concordate.

Nel 2015, anche grazie a tali dinamiche, Pattern ha incrementato i livelli occupazionali, innalzando il grado di qualificazione professionale come diretta conseguenza dell'incremento del volume d'affari. Ciò ha, inoltre, evidenziato la necessità di rimodulare la struttura organizzativa e l'attribuzione delle responsabilità in una direzione di maggiore strutturazione e proceduralizzazione delle funzioni aziendali. Il coinvolgimento attivo del fattore umano avviene sia in maniera diretta considerando i dipendenti

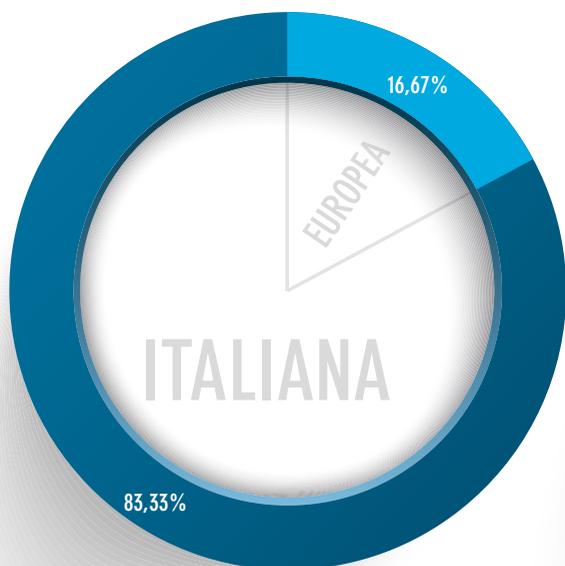
e i collaboratori di Pattern, sia in maniera indiretta, considerando la forza lavoro impiegata dai fornitori-façonisti che, operando un ruolo strategico di partnership, allargano il perimetro dell'utilizzo di talenti e di professionalità.

Più del 50% del valore aggiunto creato viene destinato ad un selezionato gruppo di façonisti nei confronti dei quali i rapporti sono gestiti nel rispetto delle norme previste dalla certificazione SA8000. La relazione Pattern-façonisti è rilevante in un'ottica biunivoca poiché, se da una parte, i confezionisti assorbono circa la metà del valore aggiunto creato, dall'altra, mediamente Pattern assorbe il 29% circa del loro fatturato².

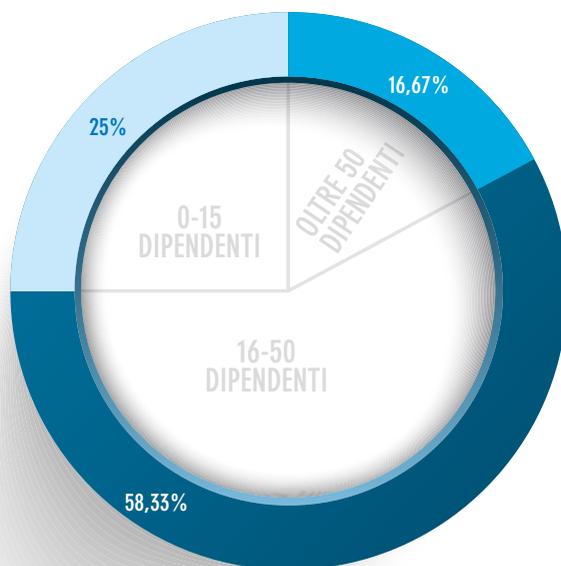
Nell'analizzare le caratteristiche dei confezionisti esterni si rileva come tali soggetti siano prevalentemente aziende nazionali di piccole/medie dimensioni, con un numero medio di 105 dipendenti. Nonostante la stretta collaborazione con i confezionisti -connessa alla specifica natura del core business di Pattern -quest'ultima è alla continua ricerca di nuove forme di cooperazione destinate a evitare un'eccessiva dipendenza operativa, economica e strategica verso tali soggetti. Nonostante ciò, Pattern rimane pur sempre orientata all'affidabilità delle collaborazioni, alla qualificazione professionale e al consolidamento dei rapporti di collaborazione nel corso del tempo.

Nell'ipotesi di rapporti con confezionisti esterni o di altre forme di collaborazione variamente articolate, le relazioni (professionali) sono sempre orientate al monitoraggio continuo, al controllo dei risultati, al rispetto delle tempistiche in termini di consegna della produzione, nonché al controllo della qualità e al rispetto delle norme legislative in materia di gestione del personale e di tutela ambientale.

2. Ponendo in relazione il valore del fatturato dei façonisti assorbito da Pattern e il numero dei dipendenti di questi ultimi, si può idealmente determinare la forza lavoro dei façonisti, la quale viene dedicata alla realizzazione di produzione assorbita da Pattern. In termini numerici, tale ipotesi si traduce in circa 250 dipendenti dell'indotto dedicati a Pattern.



NAZIONALITÀ DEI FAÇONISTI



FAÇONISTI PER CLASSI DIPENDENTI

6.4 IL MARCHIO ESEMPLARE

Esemplare nasce dal desiderio di intraprendere un nuovo cammino nel settore dell'abbigliamento, concentrandosi in particolare sui capi spalla. Esemplare rappresenta per Pattern un'esperienza utile ad accrescere il proprio business. In questo modo Pattern completa un percorso di crescita, rimanendo però focalizzata su due punti fondamentali: le tecnologie innovative per la progettazione e la produzione dei capi, e le persone con le loro competenze, uniche sul mercato, in particolar modo nell'area modellistica. Esemplare è un marchio posizionato nel segmento di mercato di fascia alta, che unisce fitting e gusto italiano con tecnologie applicate ai materiali e alla realizzazione del capo, offrendo così una collezione di sportswear evoluto sia per uomo che per donna, unendo eleganza, tecnologia e comfort.

In base a queste scelte strategiche e in osservanza dei principi di sostenibilità, a partire dal 2015 Esemplare ha completamente eliminato dalle proprie collezioni le pellicce e la piuma d'oca. Inoltre Esemplare si è assunta impegni importanti proprio nell'ambito della sostenibilità: il marchio realizza parte della propria collezione con tessuti a chilometri zero oppure certificati "green" e localizza le proprie produzioni in Italia -sfruttando i benefici del Made in Italy -oppure in Europa, rinunciando a delocalizzare ogni forma di produzione nel Far-East.

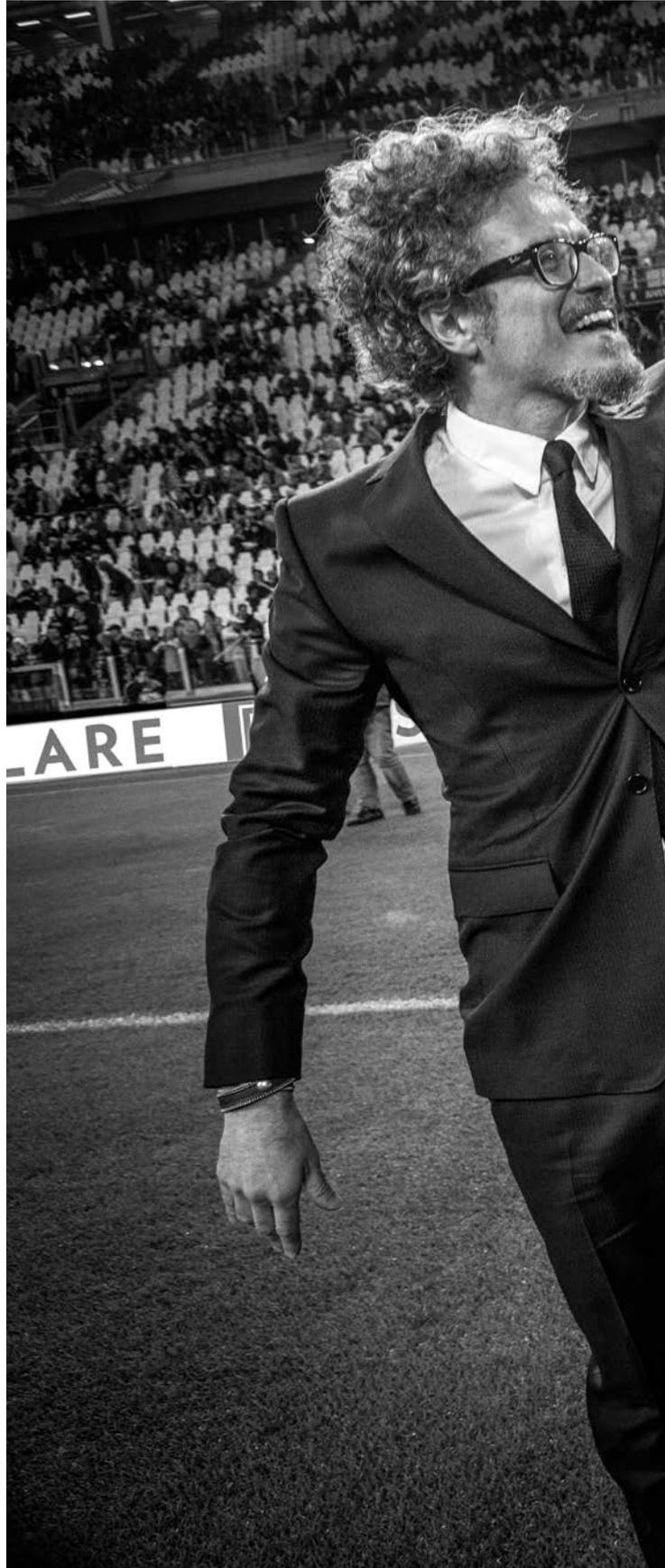
I capi della collezione primavera- estate 2016 sono stati tagliati a laser e termonastrati nelle cuciture impiegando, dunque, tecniche che permettono ai tessuti performance straordinarie, esaltandone le loro caratteristiche. Tratti distintivi della collezione sono le bande termonastrate color rosso geranio collocate al fondo del capo e i fori di traspirazione laser, volti ad impreziosire i modelli senza nulla togliere alla funzionalità del capo.

Credendo fortemente nelle potenzialità della rete e dei social media, Pattern ha definito per Esemplare una propria strategia digitale che ottimizza la presenza on-line trasformandola in concrete opportunità di sviluppo, anche attraverso campagne stampa digital, alle quali si è destinato il 40% del budget pubblicitario. Nel 2016, inoltre, si sta sviluppando un'importante campagna media cartacea, promossa su alcune delle principali testate italiane di moda.



6.5 CHARITY

Pattern, attraverso il marchio Esemplare, è sponsor tecnico della Nazionale Italiana Cantanti, attività che svolge esclusivamente a titolo di supporto e beneficenza. Esemplare ha sponsorizzato la ventiquattresima edizione della Partita Del Cuore, vestendo la Nazionale Cantanti. La Partita del Cuore, ormai entrata a pieno titolo nelle iniziative di beneficenza maggiormente sentite a livello nazionale, vede protagoniste in campo la Nazionale Italiana Cantanti e altri Team. Nel 2015, avversaria della Nazionale Cantanti è stata la squadra Campioni per la Ricerca. Ogni euro donato da chi ha acquistato il biglietto o ha realizzato una donazione tramite SMS ha contribuito alle attività dell'Istituto per la Ricerca e Cura del Cancro di Candiolo (TO), centro all'avanguardia nella diagnosi e nella cura dei tumori, e a sostenere le attività di Ricerca della Fondazione Telethon, che dal 1990 svolge attività di ricerca volta al debellamento delle malattie genetiche rare coinvolgendo 1547 ricercatori e studiando 450 diverse malattie. Parte del ricavato è stato, inoltre, destinato, nell'ambito del "Progetto Vita", ad acquistare defibrillatori da donare a società sportive.





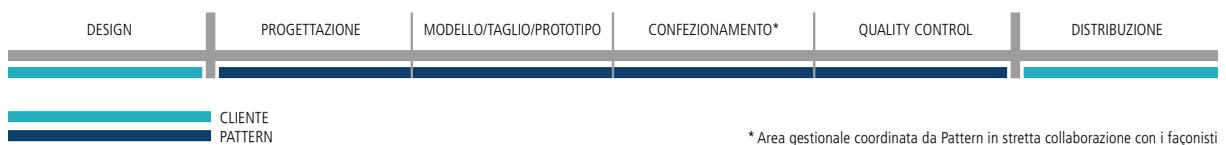
UN'AZIENDA A BASSO IMPATTO AMBIENTALE

7.1 SOSTENIBILITÀ DELL'INTERA SUPPLY CHAIN

Il settore moda ha conosciuto negli ultimi anni una forte evoluzione della catena del valore, anche in relazione alle evoluzioni che si sono manifestate nell'ambito dei cicli e dei metodi produttivi. Notevoli sviluppi si sono registrati anche nella relazione tra design-produzione-distribuzione. Alla base di questa evoluzione vi è un consumatore finale che ha esigenze specifiche e richiede che queste siano soddisfatte nel più breve tempo possibile. Può accadere che tali richieste si scontrino parzialmente con le scelte delle grandi case di moda orientate alla delocalizzazione della produzione, che comporta dei forti vantaggi in termini di riduzione dei costi di produzione, benché si determini un allungamento della supply chain. Pattern non si configura come un terzista delle case di moda, ma come un vero e proprio partner al quale affidare le delicate fasi di progettazione, modello, taglio e confezionamento, grazie anche all'autonomia riconosciuta, frutto della professionalità, dell'esperienza e dell'elevato livello tecnologico utilizzato nelle produzioni. Si configura, pertanto, un processo orizzontale in cui

il dialogo e il confronto sono continui durante l'intero processo produttivo. La supply chain di Pattern inizia, dunque, già con il confronto nella fase di concept e design del capo, fino ad arrivare alla fase di distribuzione, durante la quale si supporta la Clientela nella scelta delle migliori modalità di distribuzione e nella fase di controllo della qualità. Come già evidenziato, le relazioni che derivano dalla supply chain presentano elementi di rischio che possono essere mitigati grazie a controlli sistematici, spesso estesi anche ai fornitori indiretti, attraverso la richiesta di certificazioni e l'effettuazione di controlli sulle procedure interne. Grazie alle competenze di ordine progettuale si acquisiscono commesse per le quali il committente considera Pattern un vero e proprio partner strategico, con il quale si realizzano congiunte iniziative di miglioramento e innovazione sostenibile che concorrono a creare valore aggiunto sia per il committente stesso, sia per Pattern. A sua volta, Pattern trasferisce tale filosofia anche ai propri fornitori, creando così un'integrazione di filiera lineare.

FILIERA MODA: IL MONDO PATTERN



SA8000

La norma SA (Social Accountability) 8000, standard internazionale elaborato nel 1997 dall'ente americano SAI, contiene nove requisiti sociali orientati all'incremento della capacità competitiva di quelle organizzazioni che volontariamente forniscono garanzia di eticità della propria filiera produttiva e del proprio ciclo produttivo. La SA8000® si basa su diverse convenzioni internazionali quali l'ILO (Organizzazione internazionale del lavoro), la Convenzione Internazionale sui Diritti dell'Infanzia e la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani. Tale garanzia si esplica nella valutazione di conformità del sistema di responsabilità sociale attuato da un'organizzazione ai requisiti della norma SA8000 visibile attraverso la certificazione rilasciata da una terza parte indipendente con un meccanismo analogo a quello utilizzato per i sistemi di gestione per la qualità secondo le norme UNI EN ISO serie 9000 o di gestione ambientale secondo le norme UNI EN ISO serie 14000.

- È il primo standard internazionale che MISURA il grado etico e la responsabilità sociale di un'azienda
- È applicabile a livello internazionale in QUALSIASI settore merceologico
- La conformità alle norme dello standard è garantita da una certificazione di PARTE TERZA, INDIPENDENTE, emessa da ORGANISMI ACCREDITATI.
- Richiede, oltre ai comportamenti, di evidenziare pubblicamente LA GESTIONE DEL SISTEMA.

Lo standard affronta una vasta gamma di questioni tra cui il lavoro minorile e quello forzato, la salute e la sicurezza, la libertà di associazione, il diritto alla contrattazione collettiva di lavoro, la discriminazione, le pratiche disciplinari, l'orario di lavoro, la retribuzione e i sistemi di gestione relativi al controllo della catena di fornitura, la gestione della comunicazione esterna e altre politiche aziendali.



7.2 PROGETTO EUROPA2020 E LA SUA APPLICAZIONE

Pattern si sta evolvendo conformemente alla strategia "Europa 2020" destinata a rilanciare l'economia comunitaria dell'Unione Europea. In un mondo in continua evoluzione, l'Unione Europea si propone di sviluppare un'economia intelligente, sostenibile e solidale. Queste tre linee di sviluppo intendono aiutare l'EU e gli Stati membri a conseguire elevati livelli di occupazione, produttività e coesione sociale.

Nello specifico, l'Unione si è posta cinque ambiziosi obiettivi -in materia di occupazione, innovazione, istruzione, integrazione sociale e clima/energia -da raggiungere entro il 2020. Ogni Stato membro ha adottato per ciascuno di questi settori i propri obiettivi nazionali. Interventi mirati, sia a livello europeo, sia nazionale, sono volti a consolidare la strategia europea globale.

Pattern dal 2015 è impegnata in un processo normato e gestito insieme ai propri Clienti e ai propri fornitori, conforme al progetto comunitario "Europa 2020", rivolto a eliminare in tutti i processi produttivi della filiera le sostanze ritenute tossiche o nocive dai

principali standard internazionali, e in alcuni casi, anche in maniera più restrittiva rispetto ai protocolli richiesti. Le sostanze ritenute dannose dovranno essere completamente eliminate dai prodotti e viene richiesto a tutti i fornitori, alla luce del progetto 2020, di seguire queste indicazioni per tutti gli ordini di tessuti in essere. In merito a questa scelta, i fornitori vengono invitati a sottoscrivere una lettera di intenti e ad allegare a determinati materiali forniti la documentazione che attesti la conformità di questi ultimi a tale protocollo. Inoltre, affinché la filiera sia sempre più trasparente e certificata sono stati previsti test da parte dei Clienti di Pattern per verificare la qualità dei materiali e la conformità della composizione chimica agli standard indicati, considerati prerogativa essenziale per la vendita e l'utilizzo del capo.

Qui di seguito si presenta la tabella relativa alle sostanze a cui i fornitori Pattern hanno accettato di rinunciare nella produzione dei propri tessuti e/o materiali a partire dalle produzioni 2016.

Classi di prodotto chimico NON AMMESSE	Uso tipico nell'industria tessile o pellami (indicative)	Processo specifico di utilizzo delle sostanze (indicativo)
APEO (Alkylphenol Ethoxylates/Alkylphenols)	Smacchiatori, detersivi, preparazione al lavaggio o tintura ecc.	Preparazione al lavaggio o tintura lavaggio, tintura, ammorbidente sgrassaggio
PFC (Per-and-poly-fluorinated chemicals) Composti C6 -C7 -C8	Prodotti idrorepellenti e loro derivati	Finissaggi funzionali (idrorepellenti - antimacchia)
FTALATI (Ortho-phthalates)	Plastificanti	Tinture, stampe, gommature, plastificature, ammorbidenti

7.3 BILANCIO AMBIENTALE

Considerata la struttura produttiva interna, i consumi e l'impatto ambientale di Pattern sono ridotti e non rilevanti. Ciò nonostante Pattern si impegna, nelle proprie aree di attività, a ridurre gli sprechi energetici e a sensibilizzare le principali categorie di stakeholder. Un esempio di questo sforzo green interno è identificabile nell'efficienza dei consumi energetici tra l'anno 2014 e l'anno 2015. La performance ambientale di Pattern è calcolata mettendo in relazione il valore aggiunto con il totale dei consumi di energia elettrica e di gas nei due anni considerati. Nonostante Pattern sia cresciuta e i consumi energetici siano conseguentemente cresciuti, il consumo totale di energia rapportato al valore aggiunto di ciascun anno è diminuito.

CONSUMI 2014 - 2015		
	2014	U.M.
metri di tessuto	131,363.62	MT
materiali di taglio (tessuti, fodere, adesivi)	453,736.05	MT
acquisti carta per cartamodelli	11,985.00	KG
acquisti carta per taglio sottomaterasso	30.00	ROTOLO
acquisti imballaggi per spedizioni	3,601.00	PZ
acquisti nastro adesivo	1,113.00	PZ
	2015	U.M.
metri di tessuto	166,954.81	MT
materiali di taglio (tessuti, fodere, adesivi)	657,187.67	MT
acquisti carta per cartamodelli	11,851.00	KG
acquisti carta taglio per sottomaterasso	25.00	ROTOLO
acquisti imballaggi per spedizioni	4,454.00	PZ
acquisti nastro adesivo	4,151.00	PZ

OGNI CAPO PRESENTA LE SEGUENTI CARATTERISTICHE CIRCA GLI IMBALLAGGI	
Capi ritirati da façonisti	Imballaggi capi appesi: <ul style="list-style-type: none"> • Gruccia • Involucro di plastica
Capi spediti ai Clienti	Imballaggi: <ul style="list-style-type: none"> • Bauletto -uno ogni 12 capi

CONSUMI	2014	2015
Energia elettrica	189,224	205,693
Energia elettrica Bricherasio	42,488	32,490
Energia elettrica Cherasco	230	//
Totale Energia elettrica	231,942	238,183
Valore aggiunto	9,749	12,497
INDICATORE SPECIFICO DEI CONSUMI ENERGETICI - INDICE DI RESA AMBIENTALE	23,791	19,059
Gas	25,548	26,589
Gas Bricherasio	6,225	4,991
Gas Cherasco	162	//
Totale Gas	31,935	31,580
Valore aggiunto	9,749	12,497
INDICATORE SPECIFICO DEI CONSUMI GAS - INDICE DI RESA AMBIENTALE	3,276	2,527

8. TABELLA DEGLI INDICATORI GRI

Compilata in conformità alle Linee Guida "Sustainability Reporting Guidelines" redatte da "Global Reporting Initiative" (GRI -G4)

G4 1	Dichiarazione della più alta autorità del processo decisionale	1. Lettera del Presidente
G4 2	Principali impatti, rischi ed opportunità	6. Valore economico e sostenibilità -creazione e distribuzione del valore aggiunto
G4 3	Nome dell'organizzazione	3.1 Storia
G4 4	Principali marchi, prodotti e/o servizi	3.3 Governance e organizzazione, 6. Valore economico e sostenibilità - creazione e distribuzione del valore aggiunto
G4 5	Sede principale	3.1 Storia
G4 6	Numero di paesi in cui l'organizzazione opera	6. Valore economico e sostenibilità - creazione e distribuzione del valore aggiunto
G4 7	Assetto proprietario e forma legale	3.1 Storia 3.3 Governance e organizzazione
G4 8	Mercati serviti	6. Valore economico e sostenibilità - creazione e distribuzione del valore aggiunto
G4 9	Dimensione dell'organizzazione	4. Creazione di valore sostenibile
G4 10	Caratteristiche della forza lavoro	5. Valore del talento e capitale relazionale
G4 11	Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	5. Valore del talento e capitale relazionale
G4 12	Descrizione della catena di fornitura dell'organizzazione	4. Creazione di valore sostenibile
G4 13	Cambiamenti significativi della dimensione, struttura, assetto proprietario o catena di fornitura dell'organizzazione avvenuti nel periodo di rendicontazione	3.1 Storia
G4 14	Applicazione dell'approccio prudenziale alla gestione dei rischi	4. Creazione di valore sostenibile
G4 15	Sottoscrizione o adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/associazioni esterne relativi a performance economiche, sociali e ambientali	4. Creazione di valore sostenibile, Mappa Stakeholder
G4 16	Partecipazione ad associazioni di categoria	Mappa Stakeholder
G4 17	Entità incluse nel bilancio consolidato e indicazioni delle società non comprese nel bilancio	3.3 Governance e organizzazione
G4 18	Processo per la definizione dei contenuti del Rapporto di Sostenibilità	2. Metodologia, 4. Creazione di valore sostenibile
G4 19	Aspetti materiali identificati	3.5 Matrice di Materialità
G4 20	Aspetti materiali interni all'organizzazione	3.5 Matrice di Materialità
G4 21	Aspetti materiali esterni all'organizzazione	3.5 Matrice di Materialità
G4 24	Categorie e gruppi di stakeholder coinvolti dall'organizzazione	Mappa Stakeholder
G4 25	Processo di identificazione degli stakeholder	Mappa Stakeholder
G4 26	Approccio al coinvolgimento degli stakeholder, incluso frequenze e tipologie di attività	7. Pattern: un'azienda a basso impatto ambientale
G4 27	Aspetti chiave emersi dal coinvolgimento degli stakeholder	Mappa Stakeholder
G4 28	Periodo di rendicontazione del Rapporto di Sostenibilità	2. Metodologia
G4 29	Data di pubblicazione del precedente Rapporto di Sostenibilità	-
G4 30	Ciclo di rendicontazione	2. Metodologia
G4 31	Contatti e indirizzi	2. Metodologia
G4 32	Indice dei contenuti GRI	8. Tabella degli Indicatori GRI
G4 33	Politiche e pratiche di assurance esterna	SA8000
G4 34	Struttura di governo dell'organizzazione	Organigramma
G4 56	Valori, principi, standard e regole di comportamento dell'organizzazione	4. Creazione di valore economico sostenibile 5. Valore del talento e capitale relazionale
G4-EC1	DIRECT ECONOMIC VALUE GENERATED AND DISTRIBUTED	6.3 Distribuzione del valore aggiunto
G4-EN6	REDUCTION OF ENERGY CONSUMPTION	7. Pattern: un'azienda a basso impatto ambientale
G4-EN24	TOTAL NUMBER AND VOLUME OF SIGNIFICANT SPILLS	7. Pattern: un'azienda a basso impatto ambientale
G4-LA1	TOTAL NUMBER AND RATES OF NEW EMPLOYEE HIRES AND EMPLOYEE TURNOVER BY AGE GROUP, GENDER AND REGION	5. Valore del talento e capitale relazionale

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE è un ente no-profit nato come supporto utile alla rendicontazione delle performance sostenibili di organizzazioni di qualunque dimensione, appartenenti a qualsiasi settore. Il GRI Reporting Framework è un modello universalmente accettato per il reporting delle performance economiche, ambientali e sociali di un'organizzazione. Il modello comprende anche considerazioni di natura pratico-applicativa comuni ad un ampio ventaglio di organizzazioni -dalle realtà di piccole dimensioni a quelle più vaste e strutturate, indipendentemente dalla loro localizzazione geografica.

PATTERN dal 2013
è un'azienda certificata
SA8000



PATTERN srl • Via Italia, 6/A
10093 Collegno (TORINO) Italy
Contact: +39 011 4531597
pattern@patterntorino.it
www.patterntorino.it