PRADA S.p.A.

(Hong Kong Stock Code: 1913)

Relazione sulla Responsabilità Sociale 2016

INDEX

LETTERA AGLI STAKEHOLDER 3

1 IL GRUPPO PRADA 4
1.1 La storia 4
1.2 Il 2016 in sintesi 9
1.3 Il modello di creazione del valore 9
1.4 Etica, governance, compliance e gestione dei rischi 13

2 LA RICERCA DELLE ECCELLENZE 17
2.1 Il saper fare 17
2.2 Customer experience 29

3 L'ETICA E LA CURA DEL LAVORO 33
3.1 La composizione dell'organico 33
3.2 La qualità delle relazioni di lavoro 34
3.3 Diversità e pari opportunità 36
3.4 La tutela delle persone lungo la catena del valore 37

4 L'UNIVERSO PRADA 39
4.1 Fondazione Prada 39
4.2 Gruppo Prada e FAI 41
4.3 Altri progetti speciali 42

5 IN ARMONIA CON IL TERRITORIO 43
5.1 La tutela dell'ambiente 43
5.2 La conservazione del territorio 46

6 NOTE SULLA METODOLOGIA 48
6.1 Il processo di identificazione dei temi materiali 48
6.2 Il processo di rendicontazione 51

7 GRI CONTENT INDEX FOR IN ACCORDANCE CORE OPTION 52

LETTERA AGLI STAKEHOLDER

La società contemporanea si trova a dover affrontare profondi e rapidi cambiamenti, in ogni parte del mondo, ove i confini di nazioni e culture, che un tempo rappresentavano anche una barriera protettiva, sono stati abbattuti dalle nuove tecnologie.

Tali trasformazioni, così come ogni grande rivoluzione della storia, rendono evidenti le contraddizioni del mondo di oggi con i modelli socio-economici del secolo scorso ormai in crisi, le disuguaglianze che si stanno accentuando, i valori ideali dispersi e deformati fino a divenire causa di violenti conflitti.

Il dovere di ciascuno e ancor più di coloro che hanno la responsabilità di guidare grandi organizzazioni, fra le quali riteniamo debba essere incluso il Gruppo Prada, è quello di porsi un interrogativo sul valore del proprio lavoro in termini di finalità e di prospettiva. Ciò non di meno, un frutto positivo della nostra evoluzione culturale è la coscienza ormai diffusa e condivisa del tema della sostenibilità, che abbraccia ogni aspetto della società: l'economia, la politica, l'etica.

Ciascuno deve dare un contributo, nell'ambito delle proprie competenze: il Gruppo Prada interpreta questa responsabilità prefiggendosi lo scopo di continuare a evolvere il proprio lavoro sempre più in termini di cooperatività, utilizzando al meglio i talenti che lo caratterizzano: la creatività, intesa come espressione dell'armonia alla base della bellezza, la qualità, l'innovazione, la passione che va trasfusa da parte di tutti coloro che lavorano assieme nel frutto del loro operato.

Nel 2016 il Gruppo ha intrapreso diverse iniziative in ambito industriale, dove importanti investimenti sono stati dedicati al presidio della qualità, al rafforzamento del controllo sulla catena del valore e alla riduzione dell'impatto ambientale delle proprie attività.

Il Gruppo ha investito sul potenziale di crescita delle risorse, fonte fondamentale di innovazione ed eccellenza, progettando nuovi percorsi di sviluppo delle competenze professionali.

La antica inclinazione verso il mondo dell'arte continua a rappresentare la fonte primaria di ispirazione e al contempo il Gruppo ritiene fondamentale contribuire alla promozione delle varie espressioni artistiche, dedicando impegno e risorse a questo scopo. In particolare, è stato rinnovato il sostegno alla Fondazione Prada che ha impiegato le risorse rese disponibili in nuove iniziative nelle città di Milano e Venezia, di rilevanza internazionale. Così pure sono stati sostenuti altri importanti progetti in campo culturale, primo fra tutti il completamento del restauro dell'Ultima Cena del Vasari, tornata nel suo originario splendore a disposizione del pubblico a Firenze.

In prospettiva, il Gruppo Prada intende continuare il suo cammino di sviluppo per offrire ai propri dipendenti la realizzazione delle proprie aspirazioni nel mondo del lavoro, ai propri clienti un prodotto di eccellente qualità, alla comunità un contributo almeno pari a quanto Prada riceve dalla società civile.

Milano, 29 giugno 2017

Carlo Mazzi
Presidente di PRADA S.p.A.

1. IL GRUPPO PRADA

Il Gruppo Prada è uno dei leader mondiali nel settore dei beni di lusso, dove opera con i marchi Prada, Miu Miu, Church's e Car Shoe nel design, nella produzione e nella distribuzione di borse, pelletteria, calzature, abbigliamento e accessori di lusso. Inoltre, attraverso la concessione di licenze ad aziende primarie nei loro business di riferimento, il Gruppo opera nei settori degli occhiali e dei profumi e, con la recente acquisizione (2014) di Pasticceria Marchesi 1824, ha fatto il proprio ingresso nel settore food, posizionandosi sempre su livelli qualitativi di eccellenza.

Al 31 gennaio 2017, i prodotti del Gruppo sono venduti in 70 paesi in tutto il mondo attraverso 620 negozi gestiti direttamente e una rete selezionata di grandi magazzini di lusso, rivenditori indipendenti e negozi in franchising.

1.1 LA STORIA

Il marchio Prada è stato fondato un secolo fa: nel **1913** Mario Prada apre nella Galleria Vittorio Emanuele II a Milano un negozio esclusivo di borse, bauli da viaggio, beauty-case, ricercati accessori di lusso, gioielli e oggetti preziosi. Grazie ai suoi prodotti dal design innovativo, realizzati nei materiali più pregiati e utilizzando tecniche sofisticate, Prada diviene rapidamente punto di riferimento dell'aristocrazia e degli esponenti più eleganti dell'alta borghesia europea.

Nel **1919** Prada diventa Fornitore Ufficiale della Real Casa Italiana; da allora Prada ha potuto fregiare il proprio marchio con lo stemma e i nodi della Casa Reale sabauda.

Nel corso degli anni, il nome Prada conquista sempre maggiore notorietà e prestigio.

La svolta decisiva per lo sviluppo dell'attività del Gruppo avviene alla fine degli anni Settanta, quando Miuccia Prada, nipote di Mario Prada, avvia insieme all'imprenditore toscano Patrizio Bertelli una partnership che unisce creatività e ingegno commerciale ponendo le basi per il successivo sviluppo internazionale. Patrizio Bertelli è pioniere nell'introdurre un nuovo modello imprenditoriale nel settore del lusso basato sul controllo diretto e interno di tutti i processi, applicando rigidi criteri di qualità lungo tutto il ciclo produttivo. La creatività di Miuccia Prada si impone all'attenzione internazionale per il suo approccio innovativo che trae ispirazione da un'osservazione non convenzionale della società, consentendole di anticipare - e spesso dettare - le tendenze della moda e dello stile.

Nel **1977** Patrizio Bertelli concentra in un'unica società le risorse produttive che aveva sviluppato nei precedenti dieci anni nel settore della pelletteria e ottiene una licenza da Miuccia Prada per produrre e distribuire in esclusiva articoli in pelle con il marchio Prada. Negli anni successivi le attività delle due famiglie vengono progressivamente integrate in un unico Gruppo.

Nel **1983** la famiglia Prada apre un secondo negozio nella prestigiosa Via della Spiga a Milano, una delle principali mete europee per lo shopping. E' la vetrina della nuova immagine del marchio, che abbina elementi tradizionali a un contesto architettonico moderno e innovativo che rappresenterà una rivoluzione e un modello di riferimento per il retail del lusso.

A partire dal **1986** sono stati aperti nuovi negozi a New York e Madrid, seguiti da Londra, Parigi e Tokyo.

In relazione al crescente apprezzamento dell'offerta Prada, nel tempo la gamma di prodotti si amplia affiancando alla pelletteria la prima collezione di calzature Donna nel **1979** e la prima collezione di abbigliamento presentata a Milano nel **1988**.

Nel **1993** Prada fa il suo ingresso nel segmento Uomo con la prima collezione maschile di abbigliamento e calzature. Lo stesso anno, l'ispirazione creativa di Miuccia Prada la spinge alla creazione di un nuovo marchio — Miu Miu — concepito per le donne sofisticate e all'avanguardia che amano anticipare le tendenze della moda. Miu Miu ad oggi offre collezioni di prêt-à-porter femminile, borse, accessori, calzature, occhiali e profumi e rappresenta una componente importante delle vendite del Gruppo.

Sempre nel **1993**, collateralmente all'attività imprenditoriale, Miuccia Prada e Patrizio Bertelli fondano "Milano Prada Arte", poi diventata "Fondazione Prada", per perseguire interessi e passioni in ambito artistico e culturale.

Nel **1997** Patrizio Bertelli, ispirato dalla propria passione sportiva, crea il team velico "Prada Challenge for America's Cup 2000". Sempre nel 1997, Prada lancia la gamma di prodotti per il tempo libero contraddistinti dalla tipica "Linea Rossa".

Nel **1999** lo storico marchio Church's fondato a Northampton nel 1873 viene acquisito dal Gruppo Prada, dapprima condividendo l'investimento con un fondo di private equity, e completando poi l'acquisizione nel 2007.

Il marchio, specializzato in calzature artigianali di elevata qualità, è universalmente riconosciuto come simbolo della tradizione e sofisticata eleganza inglese.

Nel **2001** viene inaugurato l'"Epicentro" Prada a Broadway, New York, in collaborazione con Rem Koolhaas. Si tratta del primo negozio del progetto "Epicentri", realizzato per ridefinire con un nuovo approccio il concetto di shopping e per sperimentare interazioni innovative con i clienti. Un secondo "Epicentro" è stato poi aperto ad Aoyama, Tokyo, seguito da un terzo in Rodeo Drive, Beverly Hills, nel 2004.

Nello stesso anno Prada acquisisce il controllo del marchio Car Shoe, storico marchio italiano famoso per gli esclusivi mocassini da guida.

Nel **2003** Prada sigla un contratto di licenza, rinnovato poi nel 2012, con il produttore italiano di occhiali Luxottica, leader mondiale del settore. Il Gruppo Luxottica attualmente produce e distribuisce occhiali per i marchi Prada e Miu Miu. Sempre nel 2003 viene avviata la collaborazione con il produttore spagnolo di cosmetici Puig Beauty & Fashion Group e alla fine del 2004 viene lanciata la prima fragranza, Amber.

Nel **2006** Miu Miu trasferisce la sede della propria sfilata a Parigi per meglio caratterizzare la propria identità.

Nel marzo del **2007** debutta il telefono cellulare Prada by LG, primo cellulare touch screen al mondo. Il successo della partnership è stato poi replicato nel 2008 e nel 2011 con altre due release.

Nel **2010** debutta l'e-store di Prada e nel 2011 quello di Miu Miu.

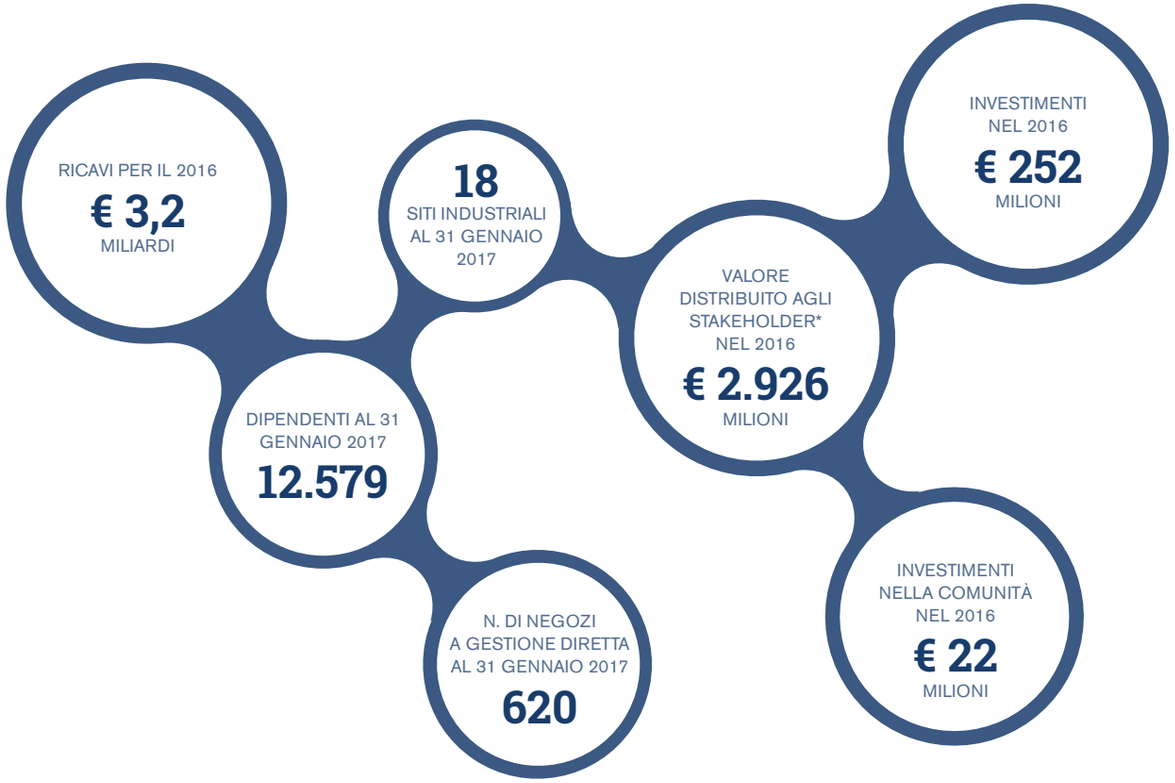
Il 24 giugno **2011** Prada spa viene quotata con successo sul Main Board dello Stock Exchange di Hong Kong.

Nel marzo **2014**, Prada spa acquisisce il controllo della società Angelo Marchesi srl, proprietaria della storica pasticceria fondata nel 1824, segnando così l'ingresso nel settore food.

Nel **2015** il Gruppo Prada perfeziona l'acquisizione della conceria francese Tannerie Mégisserie Hervy per rafforzare ulteriormente il proprio know-how integrato di produzione. Nello stesso anno il Gruppo Prada e Coty Inc. lanciano il primo profumo Miu Miu. A settembre prende forma lo sviluppo commerciale del marchio Marchesi con l'apertura della prima pasticceria in via Montenapoleone a Milano.

Il **2016** è stato caratterizzato da un'intensa attività di investimento in ambito industriale che ha portato a regime il sito produttivo di pelletteria di Scandicci e alla riqualificazione di diversi stabilimenti fra Toscana e Umbria. Sempre in Toscana, è stata inoltre conclusa la prima fase di realizzazione del nuovo polo logistico prodotti finiti. Sul fronte retail, invece, è stata avviata la realizzazione dei nuovi concept per i negozi Prada e Miu Miu.

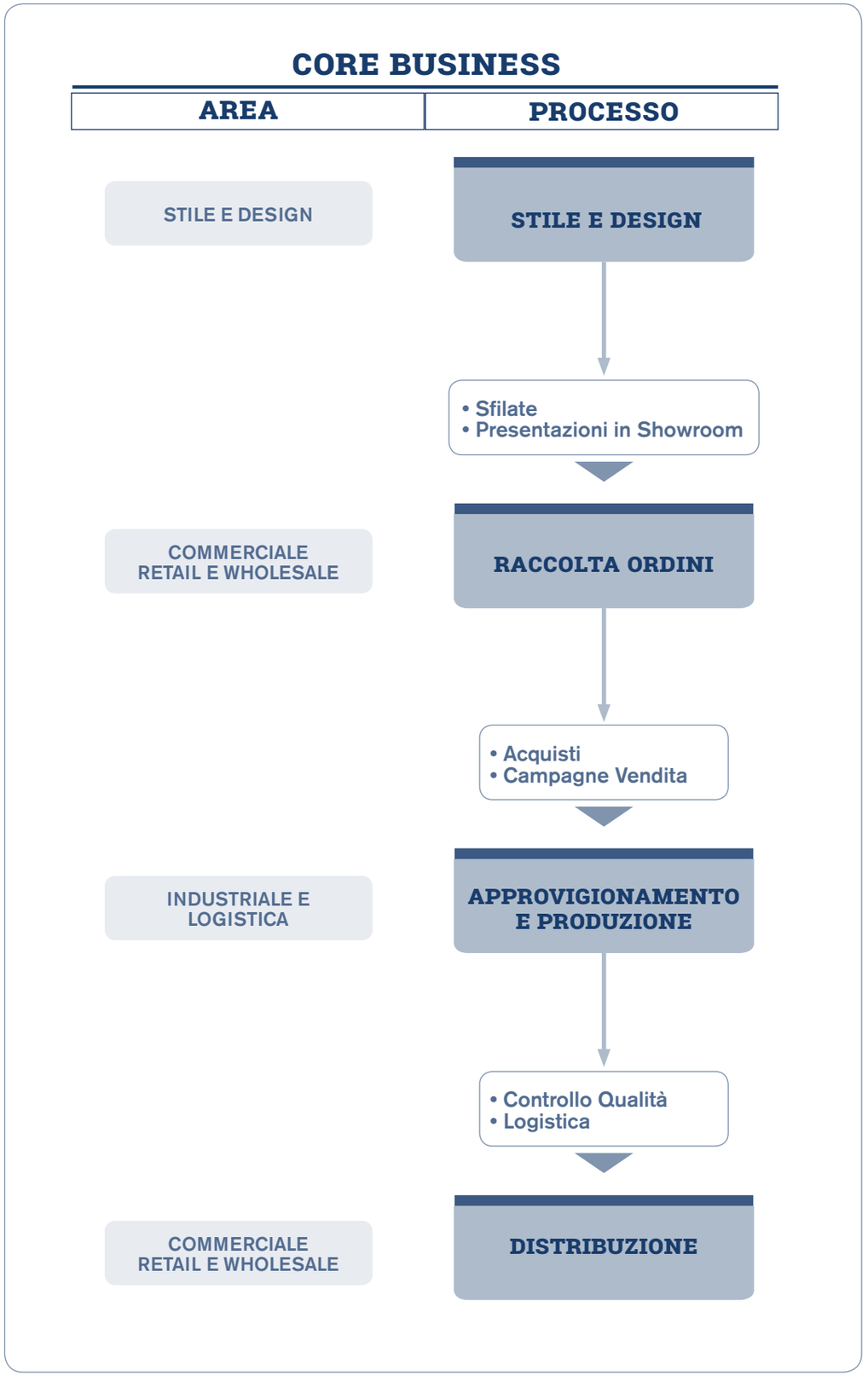
1.2 IL 2016 IN SINTESI



* Valore distribuito agli stakeholder secondo quanto previsto dall'indicatore EC1 (GRI - G4) - confronto a pag 12

1.3 IL MODELLO DI CREAZIONE DI VALORE

Il modello di business del Gruppo si basa su una catena di creazione del valore che coniuga tecnologie di processo produttivo con competenze artigianali. Grazie a questa integrazione il Gruppo, facendo leva sulle proprie competenze stilistiche, è in grado di tradurre concetti all'avanguardia in esclusivi prodotti innovativi, abbinando alla capacità produttiva un severo controllo degli standard qualitativi; al contempo particolare impegno è dedicato al continuo sviluppo del know-how e alla tutela dei valori etici su tutta la filiera. Lo scopo, infatti, è sempre stato quello di offrire ai clienti un prodotto sofisticato, esclusivo e di altissima qualità che racchiudesse in sé l'integrità e il prestigio della storia di Prada.



STILE E DESIGN

Il primo passo nella catena del valore è la creazione.

Miuccia Prada, avvalendosi di un qualificato team di stilisti e designer, ha la capacità di sintetizzare la curiosità intellettuale, la ricerca di idee nuove e anticonformiste e gli interessi culturali e sociali con un forte senso della moda. Nel tempo questi stimoli hanno permesso l'affermarsi di una vera cultura del design, fatta anche di metodo e disciplina, che orienta tutti coloro che lavorano nel processo creativo.

Questo approccio unico permette a Prada di anticipare sempre, e spesso influenzare, le tendenze, sperimentando continuamente nuove forme, materiali e tecniche di produzione. La sperimentazione e la dialettica sono le componenti essenziali del contenuto stilistico che caratterizza ogni prodotto del Gruppo. Il tempo trascorso al tavolo da disegno e in "sala prove" nelle attività di ricerca e sviluppo stilistico sono fondamentali nella definizione di ogni collezione affinché abbigliamento, calzature e accessori siano sinergici e coerenti tra loro, definendo un'immagine conforme e rappresentativa dei marchi.

Le capacità di Prada e il forte potere attrattivo esercitato dalla tradizione e dallo standard aziendale continuano ad attirare talenti da tutto il mondo che desiderano condividere le esperienze di Prada in molti campi creativi. Si costituiscono così team in tutti gli aspetti del processo creativo: dal design di moda alla manifattura, dall'architettura alla comunicazione e alla fotografia, dal disegno d'interni dei negozi a tutti i progetti esclusivi e particolari nei quali il Gruppo Prada è coinvolto.

SFILATE E COLLEZIONI

Le collezioni traggono ispirazione dalle sfilate, sempre dense di contenuti e di impeccabile esecuzione, traducendo i concetti innovativi di moda in prodotti commerciali.

RACCOLTA ORDINI

Le nuove collezioni sono presentate presso gli showroom di proprietà dedicati a ognuno dei marchi, dove vengono svolte una serie di attività di presentazione, verifica e analisi dei prodotti che coinvolgono i merchandiser e i buyer, sia dipendenti che indipendenti, provenienti da tutto il mondo. La condivisione dei percorsi che hanno portato alla creazione delle collezioni, e la loro declinazione filtrata attraverso le esigenze dei singoli mercati, consentono di mettere al servizio di ogni cliente finale i contenuti di innovazione, esclusività e qualità che contraddistinguono tutti i prodotti del Gruppo.

APPROVVIGIONAMENTO

Le scelte di approvvigionamento sono fondamentali per il conseguimento dei più alti standard qualitativi. Il Gruppo collabora con i migliori fornitori di materie prime, anch'essi leader e punti di riferimento all'interno della propria filiera. Nella maggior parte dei casi, si tratta di rapporti di lunga durata, avviati dopo un'attenta selezione volta a garantire i più elevati standard di affidabilità tecnica, economica nonché etica. Il Gruppo Prada ha sempre privilegiato le relazioni di lungo termine, fondate su rapporti quotidiani: queste collaborazioni sono un elemento fondamentale, non solo per il percorso di crescita e miglioramento dei partner, ma anche per condividere un unico obiettivo strategico volto alla qualità, all'eccellenza e alla creazione di valore nel medio-lungo periodo.

PRODUZIONE

I prodotti del Gruppo Prada sono realizzati nei 18 siti produttivi di proprietà del Gruppo (15[1] in Italia, 1 in Inghilterra, 1 in Francia e 1 in Romania), oltre che attraverso un'ampia rete di façonisti. Si tratta per lo più di laboratori artigiani di lunga esperienza e tradizione ai quali vengono fornite tutte le materie prime precedentemente selezionate in modo accurato e tutte le specifiche tecniche - dal cartamodello alla scheda tecnica - necessarie alla realizzazione dei contro-campioni prima, e della produzione poi. I tecnici qualificati del Gruppo, inoltre, supportano costantemente gli artigiani durante tutte le fasi produttive.

I siti produttivi rappresentano la migliore espressione della tradizione manifatturiera del Gruppo Prada poiché armonizzano la capacità di conservare competenze artigianali con processi industriali all'avanguardia, volti a ottenere e rispettare le rigorose esigenze in termini di qualità ed eccellenza delle lavorazioni.

Nel quadro della strategia di sviluppo industriale del Gruppo, finalizzata a mantenere e incrementare al proprio interno i processi produttivi più delicati e specifici, il 2016 è stato caratterizzato da un'intensa attività che ha visto portare a termine diversi progetti di riqualificazione industriale, e in particolare in Italia nel corso di quest'anno, con l'obiettivo di rafforzare il controllo sul ciclo produttivo e migliorare le performance ambientali. E' stato inoltre inaugurato il primo dei tre lotti con cui verrà realizzato il nuovo polo logistico prodotti finiti di Gruppo.

CONTROLLO

Il Gruppo impiega notevoli risorse al fine di garantire l'eccellenza nella qualità delle materie prime e delle lavorazioni dei propri prodotti, proteggendo in tal modo anche la salute e la sicurezza dei consumatori finali. Ogni divisione industriale impiega figure

1 I 15 siti industriali non includono le 3 strutture dove risiedono le funzioni di coordinamento e supporto alla produzione vera e propria.

tecniche che hanno il compito di assicurare il raggiungimento di questi obiettivi attraverso severe verifiche sui materiali in ingresso e in uscita e quotidiane visite nei siti produttivi esterni. Il controllo, tanto dei prodotti quanto dei processi, ha non solo un valore di verifica di conformità, ma anche una finalità di miglioramento continuo. Prada si è inoltre dotata di un Comitato Compliance Industriale al fine di garantire il costante aggiornamento, rispetto al quadro legislativo internazionale, delle attività di produzione e distribuzione dei propri prodotti nel mondo. Il Comitato ha lo scopo, non solo di rispettare tutte le normative vigenti, ma anche di elaborare i propri standard e le proprie procedure, spesso più restrittivi rispetto a quelli obbligatori per legge. Il fine ultimo è quello di svolgere un ruolo proattivo verso l'intero sistema composto da consumatori, produttori e ambiente esterno nel suo complesso.

DISTRIBUZIONE

Essenza del successo del Gruppo Prada è la sua capacità di innovare in tutti i passaggi della catena del valore, compreso quello della distribuzione.

Negli anni il Gruppo ha ampliato la propria rete distributiva arrivando oggi ad avere 620 negozi monomarca gestiti direttamente (DOS - Directly Operated Store) nelle location più prestigiose delle principali mete dello shopping internazionale, coerentemente con l'immagine, l'heritage e l'esclusività di ogni singolo marchio. Questa estesa rete è un vero e proprio patrimonio per il Gruppo, costituendo un'importante vetrina per il lancio delle collezioni e un veicolo essenziale di contatto col cliente. I negozi trascendono la loro funzione primaria di vendita e sono anche un importante strumento di comunicazione; veri e propri ambasciatori del brand, trasmettono l'immagine di ogni marchio in modo coerente e univoco. I negozi a gestione diretta consentono inoltre al Gruppo di monitorare in tempo reale l'andamento delle performance di vendita nei vari mercati per ogni marchio e per ogni singolo prodotto.

Il canale wholesale (department store, negozi multimarca, franchisee ed e-tailer) garantisce un numero di punti vendita addizionali selezionati in base al prestigio delle location sui diversi mercati e permette un raffronto diretto e immediato con la concorrenza. Negli ultimi anni questo canale è stato oggetto di un'attenta revisione, finalizzata a un'ulteriore selezione dei punti vendita, notevolmente ridotti nel numero, in modo da essere più coerente con l'espansione della rete retail anche rispetto al giusto posizionamento e all'immagine internazionale dei brand. Contestualmente, l'evoluzione del Gruppo nel mondo digital ha portato ad avviare recentemente nuove partnership con i principali operatori di vendita on-line ("e-tailer").

TUTELA DEL BRAND

Il Gruppo è costantemente impegnato nella tutela dei marchi e modelli e nella lotta contro la contraffazione e la violazione di tutti i diritti di proprietà intellettuale, adottando sistematicamente misure preventive e difensive a livello mondiale e monitorando costantemente le registrazioni effettuata da terze parti di marchi, disegni o modelli identici o confondibili con i propri segni distintivi. Ogni violazione dei propri diritti viene contrastata attraverso procedimenti di opposizione o cancellazione attivati presso le autorità competenti. Il Gruppo svolge altresì un'azione costante di monitoraggio di ogni eventuale appropriazione indebita dei propri marchi, modelli e disegni e sorveglia i canali retail e wholesale, on-line e off-line.

Il Gruppo collabora quotidianamente con le agenzie doganali nazionali e internazionali, la Guardia di Finanza e la Polizia al fine di sequestrare e confiscare eventuali prodotti contraffatti e valutare i progressi compiuti nella lotta contro la contraffazione. Ulteriori collaborazioni su questi temi coinvolgono organizzazioni come la World Intellectual Property Organization, l'International Anti-Counterfeiting Coalition, l'Union des Fabriquants francese e l'Istituto di Centromarca per la lotta alla contraffazione.

Nel tempo, tali attività di controllo hanno consentito al Gruppo di dare un importante contributo per contrastare una vasta gamma di attività criminali, che spesso sono associate ai casi di contraffazione, come il lavoro minorile, il lavoro forzato, l'evasione fiscale e il riciclaggio di denaro.

Grazie alla stretta collaborazione con le autorità competenti, negli ultimi tre anni, la lotta alla contraffazione portata avanti dal Gruppo Prada si è concretizzata, a livello mondiale, nel sequestro di circa 1,2 milioni di prodotti contraffatti, nella contestazione di oltre 360.000 inserzioni di e-commerce non regolari (di cui oltre 327.000 in seguito rimosse con successo) e nella rimozione di contenuti illeciti da oltre 4.845 siti web.

PROGETTI SPECIALI

Il Gruppo, convinto della necessità di fondere diverse esperienze creative per un continuo rinnovamento della propria proposta stilistica, della propria immagine e della propria attività di comunicazione, ha sempre avuto un forte legame con il mondo dell'arte e della cultura. L'interazione con queste realtà ha condotto alla realizzazione di progetti architettonici, artistici e culturali, oltre alla sponsorizzazione di sfide in ambito sportivo. Tutte queste iniziative hanno contribuito a definire le numerose sfaccettature della cultura aziendale e dell'identità di Prada nel mondo.

1.3.1 PERFORMANCE ECONOMICA E STRATEGIA DI BUSINESS

Il 2016 è stato per il Gruppo Prada un anno impegnativo nel quale sono state definite linee di azione per lo sviluppo futuro dei propri marchi ed è stata avviata una profonda fase di razionalizzazione dei principali processi operativi.

Questa fase di transizione coincide con il termine del piano pluriennale di espansione territoriale del network retail e l'inizio di un processo di ottimizzazione della sua gestione, nonchè della sua integrazione con il mondo digitale in una dimensione innovativa. Il contesto nel quale il Gruppo si è trovato a operare è stato caratterizzato da un'incertezza di fondo definita dal perdurare di tensioni geo-politiche di impatto globale, così come da nuovi eventi di repentina modifica negli equilibri economici mondiali. Parallelamente, la stabilizzazione di alcune dinamiche valutarie ha aperto la strada per una ripresa dei consumi interni come nel caso di Cina e Russia, anche se lo sviluppo di questi mercati non ha ancora compensato la riduzione nei flussi turistici fuori confine.

In questo quadro il Gruppo ha intrapreso iniziative su più fronti, partendo come sempre dallo sviluppo di nuovi prodotti identificabili per innovazione stilistica ed eccellente qualità. Le nuove proposte hanno interessato Prada e Miu Miu in tutte le categorie di prodotto, e in particolare nella pelletteria, sia con il lancio di nuovi modelli iconici di borse sia con edizioni speciali. Con lo stesso impegno il Gruppo ha inoltre dedicato particolare attenzione al rinnovo dei negozi in un'ottica di arricchimento dell'esperienza di acquisto. Nell'anno è stato infatti avviato un vasto programma di restyling finalizzato a creare ambienti più intimi ed esclusivi, aggiornati con i nuovi codici estetici di Prada e di Miu Miu, ove è stato dato spazio a elementi caratterizzanti le diverse culture locali.

La recente re-definizione della strategia digitale, con la costituzione di un team altamente qualificato, ha infine posto le basi per una nuova visone globale che possa permettere ai marchi di esprimere pienamente il loro forte potenziale generando uno sviluppo organico basato su qualità del prodotto, forte contenuto innovativo, canali di distribuzione e di comunicazione in permanente evoluzione e in linea con le abitudini dei consumatori appartenenti alle nuove generazioni.

Inoltre, nel 2016 sono state avviate in ambito industriale attività facenti parte di un piano triennale lanciato nel 2015 volto a rafforzare ulteriormente il controllo sul ciclo di produzione attraverso l'internalizzazione delle attività produttive più delicate. Questi investimenti, che mirano a preservare know-how artigianale su cui si fonda il modello di business del Gruppo, rimarcano il legame con il territorio, in particolare quello italiano, e la volontà di presidiare il ciclo produttivo in modo responsabile.
Infine, la razionalizzazione delle strutture operative e la semplificazione dei processi si è concretizzata nell'avvio di iniziative trasversali a tutte le aree aziendali, rafforzando gli obiettivi di riduzione delle voci di spesa già identificati nel 2015.

Sul fronte economico le azioni di contenimento sui costi operativi hanno consentito di contenere la diluzione di profittabilità derivante dalla contrazione delle vendite retail.

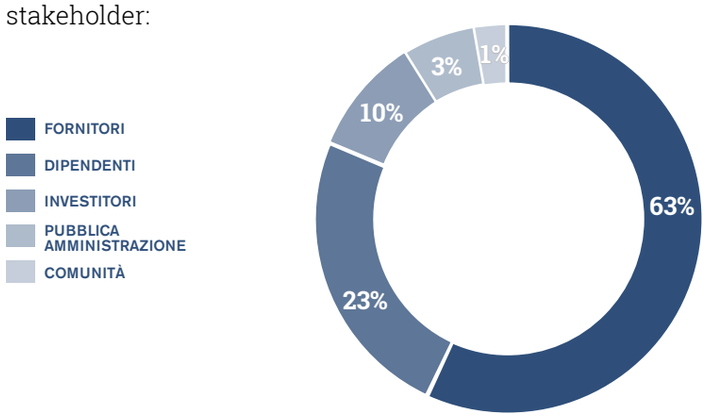
L'esercizio si è chiuso con un EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) pari a Euro 431,2 milioni, il 13,5% sui ricavi netti, mentre l'utile netto di Gruppo si è attestato a Euro 278,3 milioni, l'8,7% sui ricavi netti.

Sul fronte strettamente finanziario, gli obiettivi di gestione che il Gruppo si è posto hanno consentito nell'anno di ottimizzare la gestione del circolante, incrementando la generazione di cassa operativa che ha portato in positivo la posizione finanziaria netta a fine periodo.

INDICATORE EC1 - VALORE ECONOMICO DIRETTAMENTE GENERATO E DISTRIBUITO	2014 Euro/1000	2015 Euro/1000	2016 Euro/1000
Valore Economico Generato	3.555.465	3.553.898	3.190.896
Valore Economico Distribuito	3.157.435	3.207.289	2.925.740
Costi operativi	1.941.045	2.014.073	1.831.423
Valore distribuito ai Dipendenti	638.947	702.543	677.144
Valore distribuito ai Fornitori di capitale	16.427	19.420	17.293
Valore distribuito alla Pubblica Amministrazione	254.468	159.367	95.647
Valore distribuito agli Azionisti	290.849	284.699	282.180
Valore distribuito alla Comunità	15.699	27.187	22.053
Valore Economico Trattenuto	398.030	346.609	265.155

Il conto economico consolidato 2016, presentato secondo una logica di creazione e distribuzione del reddito, evidenzia un valore economico trattenuto pari a Euro 265,2 milioni, in riduzione di Euro 81,5 milioni rispetto al 2015. La contrazione del valore economico generato (-10,2%), riconducibile essenzialmente alla contrazione delle vendite retail, si è riflessa in una diminuzione di poco inferiore (-8,8%) nel valore economico distribuito. La riduzione più significativa è stata registrata sul valore distribuito alla Pubblica Amministrazione in seguito alla contrazione del reddito imponibile.

Di seguito si riporta la rappresentazione grafica del valore economico distribuito agli stakeholder:



1.4 ETICA, GOVERNANCE, COMPLIANCE E GESTIONE DEI RISCHI

1.4.1 CODICE ETICO

Il Gruppo Prada ritiene che il rispetto dei principi etici sia un pilastro fondamentale alla base dei propri valori e del proprio successo. Il Gruppo crede e opera:

- nel rispetto delle disposizioni legislative e regolamentari vigenti in tutti i paesi in cui è presente;
- nella legalità, lealtà, correttezza e trasparenza;
- nel rispetto della privacy;
- nel rispetto del valore della persona e delle risorse umane;
- nel rispetto della concorrenza quale strumento indispensabile per lo sviluppo del sistema economico;
- nel rispetto dell'ambiente e sensibilizzazione alla tutela ambientale.

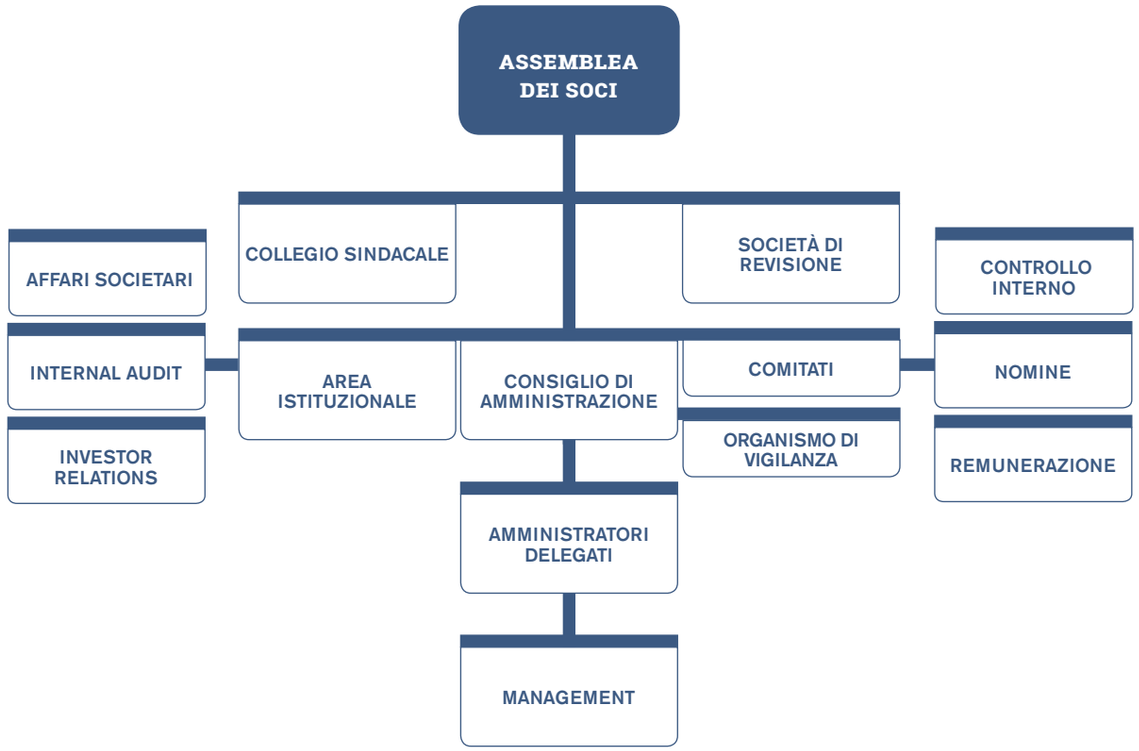
Dal 2007 questi principi sono stati formalizzati nel Codice Etico del Gruppo Prada. Il Codice, punto cardine del modello di governance, stabilisce i principi guida dell'organizzazione ed è suffragato da una serie di procedure che mirano a trasformarne i valori in azioni quotidiane.

L'adozione e applicazione del Codice Etico è imprescindibile per il raggiungimento dell'obiettivo primario di Prada, che consiste nella creazione di valore per gli azionisti, i dipendenti, i clienti e per la comunità nel suo insieme.

Il Codice è condiviso con tutti i dipendenti e i terzi che collaborano per lo sviluppo, la produzione, la promozione, la distribuzione e la vendita dei prodotti dei marchi in portafoglio. Il Gruppo ne promuove la conoscenza con vari mezzi (pubblicazioni on-line e/o comunicazioni dirette) e ne richiede la sottoscrizione per qualsiasi contratto di fornitura, configurandolo quale presupposto per l'instaurazione del rapporto contrattuale.

1.4.2 GOVERNANCE MODEL

Il modello di governance adottato dalla Società si articola in una serie di regole, norme, prassi e procedure, finalizzate a rendere efficaci e trasparenti le attività a livello di Gruppo per tutelare i diritti degli azionisti e incrementare il valore della relativa partecipazione. Il modello di governance adottato dalla Società è finalizzato a garantire il rispetto della normativa applicabile e, in particolare, dei principi dettati dal Codice di Corporate Governance, contenuto nell'Appendice 14 del Regolamento della Borsa di Hong Kong.



La Società ha adottato un sistema di governance cosiddetto "tradizionale", secondo il codice civile italiano, che si articola in un organo di gestione, il Consiglio di Amministrazione, un organo di controllo interno, il Collegio Sindacale, e uno esterno, la Società di revisione legale e, oltre ai sopra riportati comitati, in una struttura di deleghe e poteri declinata secondo criteri di responsabilità e finalizzata a garantire che l'attività sociale sia svolta in conformità alle procedure operative adottate dalla Società.

Nell'intento di realizzare uno sviluppo sostenibile ed equilibrato, la Società considera la diversificazione dei componenti del Consiglio di Amministrazione quale elemento essenziale per sostenere il raggiungimento dei suoi obiettivi strategici e del suo sviluppo. I candidati al ruolo di Consigliere di Amministrazione sono selezionati in base a criteri obiettivi e al contributo che ciascuno di essi può apportare all'operatività del Consiglio di Amministrazione stesso.
La Board Diversity Policy, adottata dal Consiglio di Amministrazione sin dal 2013, prende in considerazione una vasta gamma di elementi, tra cui, a titolo esemplificativo, il genere, l'età, l'istruzione, l'esperienza professionale, le competenze e la nazionalità.

Il Consiglio di Amministrazione attualmente in carica, composto da nove amministratori, è stato nominato dall'Assemblea degli Azionisti tenutasi in data 26 maggio 2015 per un periodo di tre esercizi finanziari (2015-2017). In seguito alle dimissioni di due consiglieri nei primi mesi del 2016, l'Assemblea degli Azionisti tenutasi in data 24 maggio 2016 ha provveduto a nominare due nuovi Consiglieri di Amministrazione,

che rimarranno in carica sino alla scadenza del mandato degli altri amministratori in carica. Più nello specifico, il Consiglio di Amministrazione risulta composto da quattro amministratori esecutivi, due amministratori non esecutivi e tre amministratori non esecutivi indipendenti. Tutti gli amministratori si sono distinti nelle rispettive aree di competenza e hanno fornito supporto al Consiglio di Amministrazione nelle rispettive specializzazioni.

Il Consiglio di Amministrazione è responsabile della gestione ordinaria e straordinaria della Società. Ha il potere di compiere tutti gli atti che ritiene opportuni per l'attuazione e il raggiungimento dell'oggetto sociale, ad eccezione degli atti che la legge o lo statuto riservano alla competenza dell'Assemblea degli Azionisti.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione è responsabile della definizione della strategia generale del Gruppo e dell'approvazione dei budget annuali, nonché dell'approvazione delle operazioni straordinarie, delle operazioni con parti correlate e di qualsiasi altra iniziativa e/o operazione strategica. Il Consiglio di Amministrazione, inoltre, monitora costantemente la performance operativa e finanziaria della società e del Gruppo stesso.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione è il legale rappresentante della Società. Egli coordina le attività del Consiglio di Amministrazione, verificando la corretta applicazione delle prassi e procedure di governance societaria. Gli Amministratori Delegati sono invece responsabili della gestione delle attività della Società, in attuazione delle strategie adottate dal Consiglio di Amministrazione.

Nella tabella che segue sono riportati i dati relativi ai componenti del Consiglio di Amministrazione.

CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE			
AMMINISTRATORI ESECUTIVI	Ruolo	Genere	Età
Carlo Mazzi	Presidente	U	> 50
Miuccia Prada Bianchi	Amministratore Delegato	D	> 50
Patrizio Bertelli	Amministratore Delegato	U	> 50
Alessandra Cozzani (1)	Consigliere delegato - CFO	D	> 50
Donatello Galli (2)		U	> 50
AMMINISTRATORI NON ESECUTIVI	Ruolo	Genere	Età
Stefano Simontacchi (3)		U	30 - 50
Maurizio Cereda (4)		U	> 50
Gaetano Micciché (5)		U	> 50
AMMINISTRATORI NON ESECUTIVI INDIPENDENTI	Ruolo	Genere	Età
Gian Franco Oliviero Mattei		U	> 50
Giancarlo Forestieri		U	> 50
Sing Cheong Liu		U	> 50

(1) Nominata Consigliere Delegato - CFO in data 19 febbraio 2016; (2) Non più in carica dal 19 febbraio 2016; (3) Nominato in data 8 aprile 2016 e rieletto in data 24 maggio 2016; (4) Nominato in data 24 maggio 2016; (5) Non più in carica dal 15 aprile 2016;

Il lavoro del Consiglio di Amministrazione è coadiuvato dall'attività prevalentemente consultiva e di impulso svolta dai comitati costituiti in seno allo stesso, in particolare, il Comitato per il Controllo Interno, il Comitato per la Remunerazione ed il Comitato Nomine, tutti presieduti da un Amministratore non esecutivo indipendente.

Le responsabilità principali del Comitato per il Controllo Interno consistono nel fornire al Consiglio di Amministrazione un parere indipendente sull'efficacia del processo di rendicontazione finanziaria e del sistema interno di controllo e gestione dei rischi.

COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO	Ruolo	Genere	Età
Gian Franco Oliviero Mattei	Presidente	U	> 50
Giancarlo Forestieri		U	> 50
Sing Cheong Liu		U	> 50

Il Comitato per la Remunerazione, a sua volta, è investito della primaria responsabilità di formulare proposte al Consiglio di Amministrazione circa la politica di remunerazione degli Amministratori e del senior management della Società.

COMITATO PER LA REMUNERAZIONE	Ruolo	Genere	Età
Gian Franco Oliviero Mattei	Presidente	U	> 50
Giancarlo Forestieri		U	> 50
Carlo Mazzi		U	> 50

Il Comitato Nomine è principalmente responsabile della definizione e della revisione della policy per la nomina degli Amministratori, della verifica annuale dell'indipendenza degli Amministratori non esecutivi indipendenti, nonché della formulazione di raccomandazioni circa la struttura, le dimensioni e la composizione del Consiglio di Amministrazione stesso.

COMITATO NOMINE	Ruolo	Genere	Età
Gian Franco Oliviero Mattei	Presidente	U	> 50
Sing Cheong Liu		U	> 50
Carlo Mazzi		U	> 50

Le raccomandazioni formulate dai comitati consultivi sono periodicamente presentate al Consiglio di Amministrazione per la relativa discussione ed eventuale adozione.

Il Collegio Sindacale è l'organo di vigilanza preposto alla verifica dell'osservanza delle leggi, dei regolamenti e dello statuto da parte della Società, nonché del rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, di adeguatezza della struttura organizzativa, amministrativa e contabile adottata dalla Società e del suo corretto funzionamento.

L'Assemblea degli Azionisti tenutasi in data 26 maggio 2015, ha nominato l'attuale Collegio Sindacale composto da tre sindaci effettivi e due sindaci supplenti per un periodo di tre esercizi finanziari (2015-2017).

COLLEGIO SINDACALE	Ruolo	Genere	Età
Antonino Parisi	Presidente	U	> 50
Roberto Spada		U	> 50
David Terracina		U	30 - 50

La Società ha altresì istituito un Organismo di Vigilanza, il cui compito primario consiste nel garantire il funzionamento, l'efficacia e l'attuazione del modello organizzativo, adottato dalla Società ai sensi del Decreto Legislativo n. 231 dell'8 giugno 2001. L'Organismo di Vigilanza è costituito da tre componenti scelti tra persone qualificate ed esperte e nominati dal Consiglio di Amministrazione.

ORGANISMO DI VIGILANZA	Ruolo	Genere	Età
David Terracina	Presidente	U	30 - 50
Paolo De Paoli		U	30 - 50
Gian Franco Oliviero Mattei		U	> 50

Nel 2016 è stato istituito il Comitato Corporate Social Responsibility a cui spetta la promozione di iniziative e progetti in ambito di responsabilità sociale e la condivisione con il senior management delle linee guida per la relativa esecuzione. Il Comitato si è riunito due volte nel corso dell'anno 2016 e ha dato il via a un'attività di confronto sistematico con i vari dipartimenti sui temi di responsabilità sociale ritenuti più strategici per il Gruppo.

Per informazioni più dettagliate in merito al governo societario si rimanda alla Relazione sulla Corporate Governance contenuta nella Relazione Finanziaria Annuale 2016.

1.4.3. COMPLIANCE E GESTIONE DEI RISCHI

Il Gruppo Prada, operando in numerose giurisdizioni e vari scenari regolamentari, tramite il coinvolgimento delle diverse Funzioni e servendosi, dove necessario, di specialisti esterni, mantiene un costante aggiornamento in merito all'evoluzione normativa e regolamentare per consentire il tempestivo adeguamento dei processi e delle procedure riducendo i rischi di non conformità a un livello accettabile.

Il Gruppo ha strutturato il proprio Sistema di Controllo Interno intendendolo come un processo svolto dagli Organi amministrativi delle Società del Gruppo, dai dirigenti e dalla struttura aziendale, che si prefigge di fornire una ragionevole sicurezza sulla realizzazione degli obiettivi di controllo prefissati.

In particolare, il Consiglio di Amministrazione di Prada spa, avendo come riferimento modelli riconosciuti a livello internazionale come il CoSO Report (Committee of Sponsoring Organizations, framework della Treadway Commission, best practice riconosciuta a livello internazionale), è impegnato nel continuo affinamento del Sistema di Controllo Interno e gestione Rischi attraverso la verifica del funzionamento dei suoi principali componenti costituiti da:

- ambiente di controllo;
- valutazione e gestione dei rischi;
- attività di controllo;
- informazione e comunicazione;
- monitoraggio continuo dei sistemi di controllo.

Il sistema di controllo interno concorre ad assicurare la salvaguardia del patrimonio sociale, l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, l'affidabilità delle informazioni fornite agli organi sociali e al mercato, il rispetto di leggi e regolamenti, nonché dello statuto sociale e delle procedure interne.

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi coinvolge, ciascuno per le proprie competenze, il Consiglio di Amministrazione, il Comitato di Controllo Interno, l'Organismo di Vigilanza e il Collegio Sindacale, nonché tutto il management, che ha il primario compito di implementare processi e procedure che consentano il raggiungimento degli obiettivi aziendali attraverso un adeguato sistema di controlli in grado di minimizzare i rischi per l'organizzazione.

Inoltre, in stretta collaborazione con gli organismi suddetti, opera la Funzione Internal Auditing che, oltre alle tipiche attività di assurance, attualmente supporta il Consiglio

di Amministrazione e il Comitato per il Controllo Interno anche per le attività di risk management. In aggiunta, il Comitato di Compliance Industriale ha il compito di definire le linee guida aziendali legate all'applicazione operativa di leggi e regolamenti che impattano sull'importazione ed esportazione di materie prime e prodotti finiti, oltre a supportare a vario titolo le Divisioni industriali in tutte le attività di compliance industriale.

La valutazione dei rischi consiste nell'individuare e analizzare i fattori che possono pregiudicare il raggiungimento degli obiettivi dell'Azienda completandosi con il processo che consente di determinare come questi rischi dovranno essere evitati, accettati, mitigati o condivisi. Considerando che il contesto economico, normativo e operativo è in continua trasformazione, si rendono necessari meccanismi che consentano di identificare e fronteggiare i rischi specifici collegati a queste evoluzioni.

Per il Gruppo i fattori di rischio possono essere cosi suddivisi:

1. fattori di rischio relativi al mercato internazionale dei beni di lusso, ovvero connessi alle condizioni generali dell'economia, alla tutela dei diritti di proprietà intellettuale, all'immagine e alla riconoscibilità dei marchi, nonché alla capacità di anticipare i trend e di rispondere ai cambiamenti nelle preferenze dei consumatori;

2. fattori di rischio specifici del Gruppo Prada connessi all'importanza di alcune figure chiave, all'attuazione della propria strategia, all'esternalizzazione dell'attività produttiva, al rispetto di normative e regolamenti, nonché al trattamento dei dati e delle informazioni;

3. fattori di rischio finanziario specifici del Gruppo Prada relativi alla fluttuazione dei tassi di cambio, alle fluttuazioni dei tassi d'interesse, al rischio di credito e al rischio di liquidità.

Per ulteriori informazioni su questi temi si rimanda alla Relazione Finanziaria Annuale 2016, nello specifico alla Relazione sulla gestione e alla Relazione sulla Corporate Governance.

In aggiunta a quanto riportato nella Relazione Finanziaria Annuale 2016, e in particolare alla nota 26 "Fondi per rischi e oneri", in materia di contestazioni, accertamenti e contenziosi di natura fiscale, il Gruppo Prada non ha ricevuto multe significative o sanzioni non-monetarie significative nel corso dell'esercizio.

2. LA RICERCA DELLE ECCELLENZE

2.1 IL SAPER FARE

Patrimonio storico del Gruppo, il saper fare è un aspetto centrale dell'identità di Prada e rappresenta un elemento di continuità ed equilibrio tra creatività e rigore, tradizione e innovazione tecnologica, produzione artigianale e industriale.

Tutte le attività produttive preservano lo spirito artigianale della cura della qualità in ogni dettaglio sapientemente inserito all'interno di un'organizzazione industriale basata sui 18 stabilimenti di proprietà (15[2] in Italia, 1 nel Regno Unito, 1 in Francia e 1 in Romania) e su una rete esterna di fornitori attentamente selezionati e controllati.

La coesistenza tra il design, lo sviluppo di prodotto, la produzione diretta e l'outsourcing, consente al Gruppo di mantenere un controllo molto forte sul know-how, sugli standard di qualità lungo tutto il processo e sulla programmazione delle attività produttive.

Nelle fabbriche di proprietà è realizzata la vasta maggioranza dei prototipi e campioni e una parte dei prodotti finiti.

2.1.1 APPROVVIGIONAMENTO ED IMPIEGO DELLE MATERIE PRIME

La qualità delle materie prime, componente fondamentale del prodotto, costituisce una priorità per il Gruppo. Per questo motivo, le divisioni industriali di abbigliamento, calzature e pelletteria selezionano i propri fornitori direttamente, coordinano e controllano l'intero processo produttivo fino alla realizzazione del prodotto finito. Questo approccio, elemento distintivo che caratterizza la strategia industriale del Gruppo Prada sin dalle origini, assicura il pieno controllo di una fase cruciale della catena del valore.

Pellame, tessuti e filati rappresentano le principali materie prime utilizzate. Il 100% dei pellami dispone di una dichiarazione di origine che ne garantisce la provenienza, una scheda tecnica che ne garantisce qualità e conformità e una certificazione relativa ai parametri contenuti nella RSL (Lista delle Sostanze Soggette a Restrizioni) del Gruppo. Il Gruppo, inoltre, rispetta scrupolosamente le norme locali e internazionali sull'approvvigionamento, l'importazione, l'uso e l'esportazione di materie prime, come ad esempio la Convention on International Trade in Endangered Species (Convenzione sul Commercio Internazionale delle Specie Minacciate di Estinzione - "CITES").

Per Prada gestione sostenibile delle materie prime è anche sinonimo di ottimizzazione nell'impiego delle risorse, secondo un approccio che mira ad azzerare gli scarti minimizzando così i consumi di pellame e tessuti.

2 I 15 siti industriali non includono le 3 strutture dove risiedono le funzioni di coordinamento e supporto alla produzione vera e propria.

Gli investimenti nello sviluppo industriale realizzati negli ultimi anni hanno portato all'internalizzazione di diverse fasi produttive con lo scopo di mantenere la qualità ai più alti livelli di eccellenza, migliorando contemporaneamente il controllo dei consumi (si rimanda al capitolo 5 per gli approfondimenti).

Le materie prime impiegate nel ciclo di produzione del Gruppo Prada possono essere distinte fra materie prime principali, quali pelli, tessuti e filati per maglieria e materie prime accessorie, come, ad esempio, fondi per calzature, tacchi, lampo, bottoni, fili e nastri. Il ciclo di trasformazione di questi materiali in prodotti finiti di pelletteria, abbigliamento e calzature prevede, inoltre, l'utilizzo di semilavorati acquistati da terzi quali, ad esempio, fibbie, moschettoni, tiranti, portanomi e altri.

Le informazioni più rilevanti in relazione alle materie prime acquistate nel triennio 2014-2016 sono di seguito riportate, nella relativa unità di misura.

MATERIA PRIMA	unità di misura	AMMONTARI		
		2014	2015	2016
PELLI	Piedi	56.218.606	36.245.611	20.319.996
TESSUTI	Metri	3.866.650	2.862.145	2.427.903
FILATI PER MAGLIERIA	Chilogrammi	98.059	90.984	91.995
FONDI PER CALZATURE	Paia	1.104.471	940.641	941.903

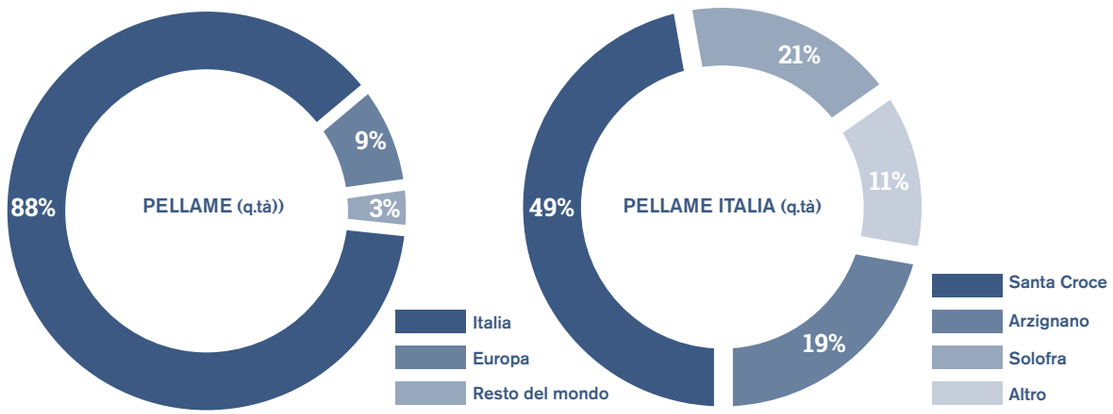
La strategia di ottimizzazione del magazzino prodotti finiti adottata nel corso dell'anno ha comportato un minor consumo di materia prima, in particolare per la realizzazione di articoli di pelletteria. Complessivamente, gli acquisti delle materie prime sopra citate hanno rappresentato il 60% circa del valore economico di tutti gli acquisti di materie prime e semilavorati dell'anno 2016.

2.1.2 IL LEGAME CON IL TERRITORIO NELLA LAVORAZIONE DI PRODOTTO

Il successo internazionale del Gruppo Prada ha profonde radici italiane, anche nella catena di fornitura. Nel 2016 il Gruppo ha acquistato materie prime da circa 500 fornitori[3], l'81% dei quali sono situati in Italia, il 10% in altri paesi dell'Unione Europea e il rimanente 9% in altri paesi extra-U.E. In molti casi si tratta di materiali espressamente realizzati per il Gruppo, in linea con specifiche tecniche e stilistiche rigorose e realizzati da partner con cui Prada ha un rapporto consolidato: il 57% del totale fornitori di materie prime collabora con il Gruppo da oltre 10 anni e il 19% da un periodo di tempo compreso tra i 5 e i 10 anni.

3 Ai fini di quest'analisi sono stati presi in considerazione i fornitori di materie prime con acquisti superiori a Euro 30 migliaia nel 2016. Complessivamente, questi fornitori rappresentano più del 98% del totale valore di acquisti di materie prime del Gruppo.

Il legame con il territorio italiano è particolarmente visibile negli acquisti di pellame con cui vengono realizzati i prodotti di pelletteria e calzature. Nel 2016, l'88% delle pelli, in termini di quantità, proviene infatti da concerie italiane fra le più note per qualità e antica tradizione. Un ulteriore 9% è stato comprato da fornitori europei, mentre il residuale 3% è di provenienza extra-europea.



I poli di Santa Croce (Toscana) e Arzignano (Veneto) contano rispettivamente per il 49% e per il 19% delle pelli acquistate dal Gruppo in Italia. Si tratta di distretti specializzati nel cuoio che rappresentano un punto di riferimento per la produzione di pellame di alta qualità a livello mondiale. Il distretto di Santa Croce, in particolare, nasce dall'organizzazione in filiera di piccole e medie imprese artigiane: realtà di eccellenza, che condividono una forte attenzione alla sostenibilità ambientale, dati anche i forti impatti – soprattutto in termini di prelievi idrici e di emissioni in atmosfera – dei processi produttivi legati alla concia.

Anche per le lavorazioni esterne il Gruppo si contraddistingue per un forte legame con l'esperienza artigianale tipica della tradizione italiana. Nel 2016, la Società ha collaborato con circa 400 produttori esterni[4] (c.d. façonisti) che si affiancano ai sopracitati 500 fornitori di materie prime. I façonisti sono situati in Italia per il 79%, in paesi dell'Unione Europea per il 10% e in paesi extra-U.E. per il rimanente 11%. Il 38% del totale dei façonisti collabora con il Gruppo da oltre 10 anni e il 25% da 5 a 10 anni. Si tratta di rapporti ispirati alla fiducia reciproca, costruiti lavorando quotidianamente insieme e orientati al miglioramento e all'apprendimento continuo.

2.1.3 PROCEDURA ALBO FORNITORI

Nel corso del 2016 il Gruppo Prada ha avviato la revisione della procedura "Albo Fornitori" al fine di ridefinire responsabilità e comportamenti operativi necessari alla valutazione dell'affidabilità etica oltre che tecnica ed economica. Tale strumento non esaurisce peraltro i controlli indispensabili per l'avvio e la continuazione di un rapporto di lavoro che devono rispondere anche alla procedura acquisti; quest'ultima prevede infatti ulteriori verifiche e assunzioni di responsabilità per mitigare rischi di inadempienza.

Nello specifico dei temi etici, l'accreditamento e il mantenimento della qualifica di fornitore si basano sulla raccolta di documenti, attestazioni e auto-certificazioni che garantiscano la conformità alle disposizioni di legge in materia di regolarità retributiva, previdenziale, contributiva e tributaria, di salute e sicurezza sul luogo di lavoro, di ambiente, privacy e modello di governance. Non per ultimo, l'adesione al Codice Etico rappresenta il presupposto fondamentale del rapporto di collaborazione con Prada.

Questo patrimonio informativo è soggetto ad aggiornamenti periodici e controlli sistematici per garantirne veridicità e coerenza. Tali controlli, operati dalle strutture

4 Ai fini di quest'analisi sono stati presi in considerazione i fornitori di semi-lavorati (c.d. faconisti) con acquisti superiori a Euro 30 migliaia nel 2016. Complessivamente, questi fornitori rappresentano più del 99% del totale valore di acquisti di semi-lavorati del Gruppo.

acquisti o dalle aree aziendali specializzate nelle diverse tematiche, sono effettuati a campione o su segnalazione qualora venga riscontrato un problema.
La procedura prevede approfondimenti in caso di non conformità in materia di diritto del lavoro, salute e sicurezza sul luogo di lavoro e regolarità retributiva, previdenziale e contributiva. A questo tipo di controlli si aggiungono le visite condotte dalle divisioni industriali presso i fornitori (pressoché giornaliere per i principali) che oltre ad assicurare il rispetto degli accordi tecnici e commerciali forniscono un ulteriore conforto sul rispetto delle condizioni lavorative.

Nel caso di inadempienze ritenute rimediabili il fornitore può essere temporaneamente sospeso, mentre per i casi più gravi è prevista la risoluzione immediata del rapporto.

2.1.4 RESPONSABILITA' DI PRODOTTO

La qualità del prodotto e la salute e la sicurezza dei clienti sono al centro dell'attenzione dei processi produttivi del Gruppo Prada. I prodotti devono rispondere a standard qualitativi di eccellenza omogenei e essere conformi alle diverse normative vigenti negli oltre 70 Paesi in cui questi sono distribuiti.
Per raggiungere questi obiettivi, il Gruppo impiega circa 290 tecnici, con esperienza almeno decennale, al fine di sottoporre a severi controlli di qualità ogni materiale utilizzato nel processo di produzione, dall'approvvigionamento alle fasi di realizzazione del prodotto finito. I tecnici visitano regolarmente i siti produttivi dei fornitori di materie prime e dei façonisti al fine di valutare i processi, la qualità delle lavorazioni e le condizioni generali dell'ambiente di lavoro.

Nel 2010 il Gruppo ha costituito un Comitato che ha il compito di supportare le divisioni industriali in tutte le attività di compliance. Composto dai direttori dell'area industriale, il Comitato definisce le linee guida aziendali in merito a tutti gli aspetti legati all'applicazione operativa delle normative nazionali e internazionali sulla natura e l'indicazione di origine delle materie prime, la realizzazione del prodotto finito e, più in generale, la tutela della salute e della sicurezza del consumatore.

Nell'ambito di queste attività di controllo e guida, dal 2014 il Gruppo Prada ha redatto una Restricted Substances List ("RSL"), procedura volta a definire i limiti di sostanze chimiche presenti nei propri prodotti. Nel corso del 2016, come ulteriore passo dello stesso percorso, Prada ha allineato i requisiti contenuti nella RSL all'approccio più stringente definito dalle "Linee Guida sui requisiti eco-tossicologici per gli articoli di abbigliamento, pelletteria, calzature e accessori" di Camera Nazionale della Moda Italiana (c.d. "approccio proattivo"). Tali requisiti sono i più virtuosi nella prassi internazionale e mirano a garantire standard di sicurezza chimica superiori a quelli prescritti dalle più severe leggi nazionali e internazionali in materia. I circa 1.000 fornitori di materie prime, packaging e façon, che rappresentano la filiera produttiva di Prada, hanno ricevuto la RSL del Gruppo e la stanno progressivamente accettando e sottoscrivendo: al 31 gennaio 2017 il 72% dei volumi di acquisto è effettuato secondo questa procedura. L'attività di richiesta di accettazione e sottoscrizione sta proseguendo con l'obiettivo di incrementare l'attuale percentuale raggiunta. L'estensione di questa copertura costituisce un aspetto rilevante per lo sviluppo della sostenibilità del ciclo produttivo del Gruppo in cui si colloca anche il continuo impegno di Prada nei progetti di Camera Nazionale della Moda Italiana sia sulle sostanze chimiche, su cui sono stati avviati approfondimenti volti all'applicazione delle linee guida ai processi produttivi, sia su altri fronti.

Allo scopo di accertare l'attuazione della RSL, oltre alle certificazioni e ai test richiesti a ogni fornitore, il Gruppo Prada esegue controlli a campione su tutte le forniture presso laboratori accreditati per una ulteriore verifica interna, che monitora il rispetto delle linee guida e delle certificazioni prodotte dai fornitori.

Nel corso del 2016 si sono verificati 2 casi (3 casi nel 2015) di non-compliance relativi alla salute e sicurezza di prodotti in vendita sul territorio cinese che hanno condotto a sanzioni per un totale di circa Euro 7.000. Per quanto riguarda i casi di non-compliance in termini di informativa e/o etichettatura sono stati rilevati 2 casi in Cina che hanno comportato sanzioni per un totale di circa Euro 3.500.

2.1.5 CREATIVITA' ED ECCELLENZA DI PRODOTTO

“Per Prada moda, lusso e stile hanno sempre rappresentato un progetto più vasto di una semplice e sterminata produzione di vestiti, scarpe e borse.
L'osservazione e la curiosità nei confronti del mondo, della società e della cultura sono sempre state alla base della creatività e della modernità di Prada; questo ci ha spinti oltre i confini delle boutique e degli showroom, portandoci a interagire con mondi diversi, apparentemente lontani, e a introdurre così naturalmente, quasi inconsciamente, un nuovo modo di fare moda.**”**
(Miuccia Prada e Patrizio Bertelli)

Eccellente qualità, innovazione nel rispetto di una storia più che centenaria, anima e radici fortemente artigianali sono alla base dell'intera catena del valore e delle attività che nel tempo hanno trasformato un'azienda a conduzione familiare in uno dei leader mondiali nel settore del lusso: dalla creatività alla progettazione, all'industrializzazione e alla produzione, fino alla distribuzione e alla comunicazione. Un universo di infinita ricerca e di infinite elaborazioni: da sempre il tratto distintivo del Gruppo Prada.

Guidato dall'ispirazione stilistica di Miuccia Prada, universalmente riconosciuta come creatrice di riferimento nell'industria della moda, il team di designer e di artigiani tiene vivi i valori di riferimento e l'identità dei marchi del Gruppo, re-interpretandoli costantemente in chiave innovativa e moderna, sempre nel rispetto dei loro singoli DNA.

Si propone di seguito una selezione dei prodotti più iconici delle ultime collezioni che testimoniano lo spirito con cui sono stati ideati, traendo spunto da valori che vanno al di là della semplice finalità estetica.

PRADA
MILANO

PRADA
MILANO

PRADA ESPLANADE

L'Esplanade rappresenta la naturale evoluzione dell'intramontabile Galleria, di cui richiama alcuni dei codici estetici. Linea classica con chiusura a lampo, doppi manici e tracolla è caratterizzata dalla spezzatura del pellame sui quadranti, evidenziata dall'impiego di due materiali, ed è proposta in quattro dimensioni e in una ampia varietà di colori e abbinamenti.

PRADA CAHIER

La borsa Cahier simboleggia un taccuino con dettagli che rimandano ai libri antichi. Gli elementi in metallo color bronzo ricordano infatti gli angoli protettivi dei vecchi volumi, mentre l'uso del saffiano e la parte superiore della pattina sono un chiaro richiamo rispettivamente alle copertine rigide e alla costa del libro.

PRADA BIBLIOTHÈQUE

Borsa dalle linee essenziali, caratterizzata dai fianchi costruiti a cinque soffietti – che ricordano il dorso di preziosi volumi allineati sugli scaffali di una biblioteca – questa shopping di Prada è proposta in due misure, entrambe dotate di doppi manici e tracolla regolabile, e in diversi materiali, sempre abbinati al pellame più morbido dei fianchi che consente la perfetta lavorazione delle pieghe.

PRADA CORSAIRE

Il nome evoca la dinamicità e l'avventura, la sua forma richiama carnieri e bisacce da viaggio: una borsa sportiva, pratica e dalle proporzioni equilibrate, dedicata a una donna dinamica e attiva che non rinuncia all'eleganza, data dagli anellini in sequenza.

miu miu

MIULADY

Realizzata con pelli iconiche per Miu Miu, la sua classica chiusura è impreziosita da una fibia gioiello realizzata a mano utilizzando pietre preziose dai colori vivaci.

MIU MIU BALLET LACES

Camoscio, madras intrecciato, denim, nappe laminate, stampe ghepardo e motivi tartan caratterizzano le nuove Ballet Laces. La ballerina di Miu Miu con cinturini, dettagli metallici e lacci alla caviglia rivela inaspettate combinazioni di materiali.

MIU MIU SLIPPERS

Ciabattina di Miu Miu in soffice pelo eco shearling realizzata in colori pastello e abbellita da un ricamo di perle, Swarovski e borchie tipici del DNA del marchio.

CHURCH'S SHANGHAI

Nel 2009 viene ritrovato nello stabilimento di Northampton un modello originale che nel 1929 aveva ridefinito la calzatura da uomo. Questa scarpa innovativa viene così riproposta in chiave moderna. Le scarpe sono volutamente condizionate e "invecchiate" a mano e la riproduzione della tipica suola in gomma con logo ha richiesto più di un anno per essere messa a punto.

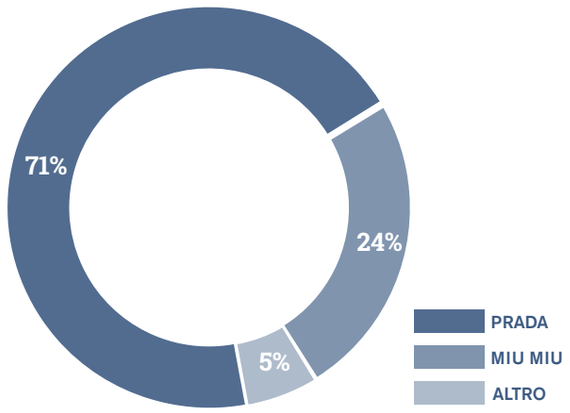
ARCHIVIO STORICO PRODOTTI FINITI

L'archivio storico di prodotti finiti costituisce un vero e proprio patrimonio strategico per il Gruppo, nonché una testimonianza tangibile della storia dei suoi marchi e della moda italiana dell'ultimo secolo. Esso è continuamente movimentato dagli uffici stile come fonte continua di ispirazione e ricostruisce le complesse - e spesso articolate - riflessioni e ricerche del Gruppo nei campi della moda e della cultura in generale. L'archivio, costantemente aggiornato con i prodotti delle nuove collezioni, è dislocato in 5 magazzini tra la Toscana e Milano ed è composto da circa 138.000 articoli alla data della presente Relazione.

Di seguito si illustra in sintesi la composizione dell'archivio storico del Gruppo Prada.

ARCHIVIO PRODOTTO FINITO
(numero di modelli)

50.285	Abbigliamento
44.815	Calzature
12.355	Pelletteria
30.641	Altro
138.096	TOTALE



ARCHIVIO STORICO TESSUTI

L'archivio tessuti costituisce un'altra eccellenza distintiva del saper fare del Gruppo Prada ed è custodito in uno dei magazzini di proprietà in Toscana. L'archivio è composto da un totale di 23.130 "tirelle" di tessuti originali, rappresentanti oltre 5.000 disegni diversi che occupa un volume di oltre 300 m^3: stampe uniche ed esclusive, pizzi, macramè e altro.

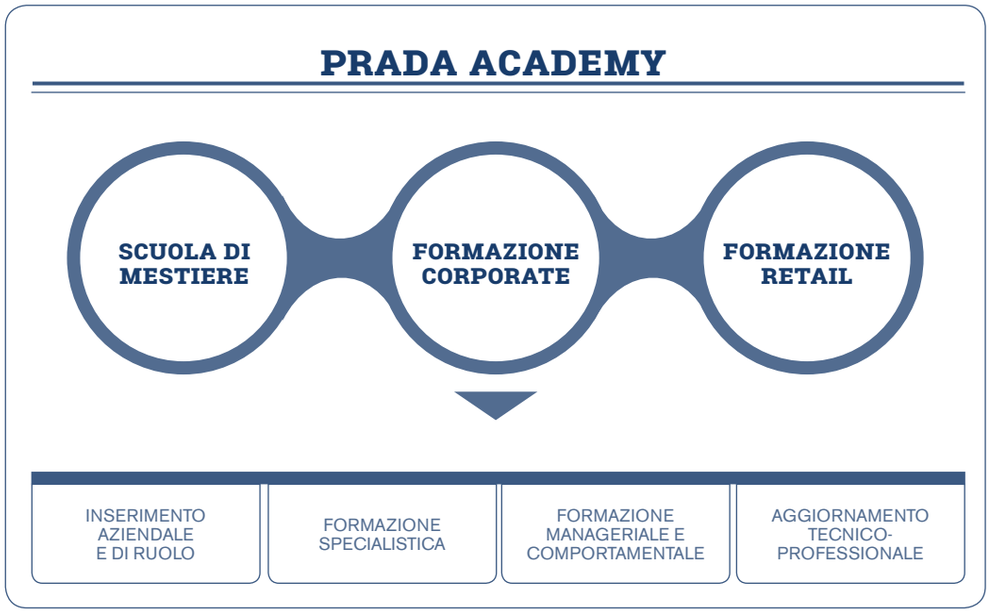
Tutti i tessuti Prada e Miu Miu, fin dalle prime collezioni, sono archiviati in tirelle da 1,5 metri, ognuna di esse con le rispettive varianti colore, e catalogati e corredati da tutte le informazioni relative al produttore e alle caratteristiche tecniche. La totalità dell'archivio, in continua espansione in quanto integrato costantemente con i tessuti delle nuove collezioni, è stato fotografato e inserito in un sistema informatico per velocizzare ricerche e visualizzazioni.

2.1.6 LA PRESERVAZIONE DEL KNOW-HOW ARTIGIANALE E LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE

La conservazione e lo sviluppo del know-how è fondamentale per il Gruppo Prada che, da sempre, è impegnato nella trasmissione delle competenze tra generazioni.
Già dagli anni Novanta, il Gruppo ha codificato in manuali e procedure tutti i processi industriali e artigianali per rendere accessibili conoscenze e modalità di lavoro all'interno dell'Azienda. Ancora oggi il livello di dettaglio e di approfondimento è costantemente aggiornato: si tratta di documenti che garantiscono la continuità e la coerenza del know-how e che rappresentano una fonte d'ispirazione per le attività aziendali.

LA PRADA ACADEMY

La Prada Academy nasce con l'obiettivo di condividere con i dipendenti di oggi, e trasferire a quelli di domani, una cultura aziendale che da sempre coniuga creatività e innovazione con metodo e rigore. Creata con la finalità di diventare un polo di formazione, l'Academy è strutturata con contenuti e modalità formative diversificate per ognuna delle tre macro-aree aziendali: industriale, corporate e retail.



Nel corso del 2016, particolari novità hanno riguardato la Scuola di Mestiere con la progettazione dei primi tre corsi in ambito calzature, pelletteria e abbigliamento che sono partiti nella primavera 2017. Con l'obiettivo di salvaguardare e tramandare il patrimonio di conoscenze e maestrie che contraddistingue il settore, i corsi saranno indirizzati a circa 35-40 giovani di età compresa tra i 18 e i 24 anni al fine di avviarli alle professioni artigianali di tagliatore di pelle, calzolaio, orlatrice e sarta. I percorsi prevedono sia una formazione teorica (materie prime, processi e tecniche di produzione, processi aziendali e competenze trasversali come tecnologia, informatica e lingua inglese) sia una formazione pratica applicata sul campo comprensiva di visite presso i fornitori di materie prime.

Il primo corso in programma è dedicato alla professione di "Tagliatore pelle" e avrà una durata di sette settimane. Seguirà il corso "Calzature", di dodici settimane, che prevede la formazione ai ruoli di tagliatore, orlatore, addetto alla manovia (termine usato nell'industria calzaturiera per definire la linea di produzione delle calzature appunto) e addetto alla rifinitura. Infine sarà organizzato il corso "Sartoria", dedicato al taglio e alla formazione sartoriale. Per preservare e trasmettere non solo una competenza

professionale, ma anche l'artigianalità e la cultura aziendale, la totalità del corpo docente proviene dai laboratori e dalle sedi industriali del Gruppo Prada.

Sul fronte della formazione interna, negli ultimi tre anni il contenuto formativo del progetto Academy ha portato allo sviluppo di percorsi istituzionali per lo staff di negozio finalizzati a rafforzare sia le competenze manageriali, sia l'orientamento e il servizio alla clientela internazionale. Nel 2016 il personale di vendita ha inoltre beneficiato degli investimenti in tecnologia digitale mirati a supportare la relazione con il cliente e che consentono rapidi e facili aggiornamenti sul prodotto, sulle nuove collezioni, nonché sui principali indicatori di mercato. Parallelamente alla formazione retail, l'area corporate ha potuto usufruire nell'anno di una vasta offerta di corsi concentrati sull'area relazionale e comportamentale mirati a una gestione efficace delle complessità nel contesto operativo.

Le modalità di formazione tradizionale in aula sono state abbinate a un piano di sviluppo di strumenti digitali finalizzati a garantire un apprendimento continuo e permanente, di facile e rapido accesso. In questa direzione è stata progettata la piattaforma online Learning Management System grazie alla quale tutti i dipendenti del Gruppo possono gestire la propria formazione, accedere a tutto il materiale didattico, nonché a tutta una serie di contenuti sui principali processi produttivi e industriali del Gruppo.

Al fine di sviluppare le competenze, allargare le conoscenze e, di conseguenza, accrescere il valore dei dipendenti come professionisti, nel 2016 il numero totale di ore per formazione[5] è stato pari a 44.734 per un totale di 5.899 partecipazioni.
Di seguito si riporta un riepilogo delle ore medie di formazione per dipendente analizzate per genere.

TRAINING MONDO	TOTALE	DONNE	UOMINI
NUMERO PARTECIPANTI	5.899	3.421	2.478
NUMERO ORE FORMAZIONE TOTALE	44.734	25.946	18.788
NUMERO ORE MEDIE PER DIPENDENTE ALL'ANNO	3,60	3,30	3,90
NUMERO DIPENDENTI	12.579	7.799	4.780

Dal confronto con il 2015 emerge un incremento del 5,6% del numero di ore di formazione.

All'interno dei programmi di formazione, nel 2016 sono state avviate due importanti iniziative: la prima rivolta ai neo assunti del Gruppo nelle aree corporate e industriale in Italia, e la seconda a chi, in Italia, è già in azienda ma che, per il proprio ruolo e funzione, non ha occasione di condividere i processi creativi e produttivi dietro la nascita del prodotto.

Il programma dedicato ai neo assunti prevede tre giornate - Induction Days - in cui il tempo è scandito tra le ore passate in aula e le visite presso gli stabilimenti industriali con l'obiettivo principale di supportare l'inserimento dei nuovi dipendenti attraverso la comprensione dell'azienda, sia da un punto di vista culturale che organizzativo. Il programma include una sezione specifica dedicata alla condivisione dei valori aziendali che guidano l'impegno sui temi di responsabilità sociale.

Il programma dedicato alle persone che già lavorano in Italia per il Gruppo è invece strutturato su due giornate e ha l'obiettivo di far conoscere maggiormente la realtà industriale di Prada mostrando la complessità dei processi produttivi di abbigliamento, calzature e pelletteria e la maestria celata dietro i prodotti.

Nel corso dell'anno, 39 sono stati i partecipanti al programma di "Induction" e 44 sono stati i dipendenti che hanno beneficiato del programma di approfondimento della realtà industriale. Il percorso è in continuo sviluppo e si prevede di estendere anche ai dipendenti delle sedi estere le partecipazioni a queste giornate di formazione.

5 Nelle ore di formazione non sono state considerate quelle per salute e sicurezza.

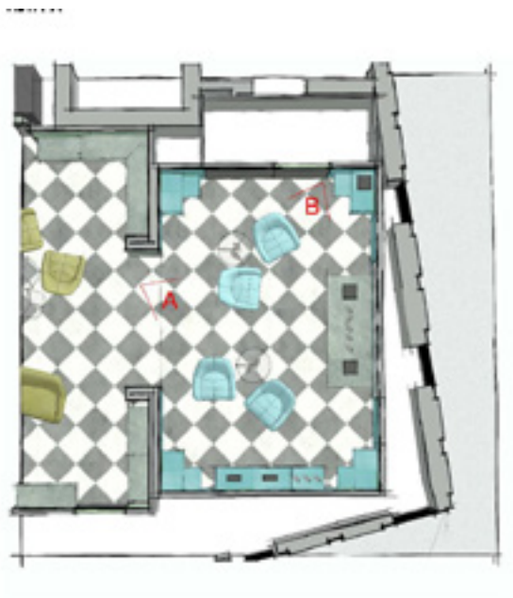
2.2 CUSTOMER EXPERIENCE

Il valore del prodotto in senso stretto è arricchito da una comunicazione mirata, fondamentale per costruire e trasmettere un'immagine dei marchi forte e coerente. Dalle sfilate di moda, alle campagne pubblicitarie, Prada e tutti i marchi del Gruppo continuano a creare un'immagine accattivante e di tendenza, particolarmente apprezzata da una clientela internazionale di alto livello e dagli osservatori e critici più importanti. Il risultato è la costruzione di una relazione esclusiva e personale con il cliente, che riconosce nei prodotti elementi capaci di contribuire alla definizione della propria immagine e modo di essere.

2.2.1 LA RETE DEI NEGOZI

Il Gruppo Prada opera attraverso 620 negozi a gestione diretta, situati in location esclusive selezionate attentamente in base alle strategie di sviluppo del Gruppo. Questo canale realizza circa l'84% delle vendite nette consolidate.

Parallelamente alla loro primaria funzione di vendita, i negozi rappresentano un importante strumento di comunicazione: vere e proprie "ambasciate" del marchio, della sua identità e delle sue collezioni. Tutti i negozi sono gestiti da personale accuratamente selezionato e che partecipa ad attività di formazione periodiche finalizzate, non solo a offrire al cliente il miglior supporto all'esperienza di acquisto e alla comprensione del contenuto stilistico delle collezioni, ma anche a trasmettere i valori, il patrimonio e la cultura aziendale che i prodotti stessi rappresentano. Nei negozi vengono fornite informazioni chiare sui prodotti, consigli per la loro cura e manutenzione e servizi di riparazione; ciò ne arricchisce ulteriormente il valore assicurandone qualità e durabilità.



Ogni negozio è progettato, costruito e gestito secondo linee guida interne molto precise, definite per trasmettere concetti di distribuzione e comunicazione innovativi e per rispettare il posizionamento distintivo di ogni marchio. Il design interno e l'impostazione del negozio, in termini di attrezzature e arredamenti, sono definiti dalla Divisione Engineering in stretta collaborazione con studi di architettura internazionali. Una particolare attenzione è dedicata alle vetrine e ai display - realizzati internamente dai team di retail e visual merchandising - per avere sempre una rappresentazione efficace, aggiornata e coerente del prodotto, in sintonia con il motivo ispiratore della collezione e con la campagna pubblicitaria di riferimento.

Il Gruppo Prada dal 2016 ha avviato l'implementazione di un processo di progettazione integrata e sinergica dei negozi, il Building Information Modeling (BIM). Tale processo permette di perseguire elevati livelli di sostenibilità evitando, o comunque riducendo, eventuali sprechi in termini sia di materiali che di costi.

Il BIM non è un prodotto né un software ma un "contenitore di informazioni sull'edificio". Nato dalla volontà di andare verso l'integrazione tra i processi e la sostenibilità, è infatti un metodo di progettazione "collaborativo" che consente di integrare in un unico strumento le informazioni utili delle fasi di progettazione architettoniche, strutturali, impiantistiche, energetiche o gestionali.

Un progetto BIM offre inoltre la possibilità di elaborare virtualmente il ciclo di vita di un edificio in modo che sia più semplice monitorare i materiali che sono stati usati e programmare in modo ottimale la loro manutenzione.

Ad oggi questa tecnologia è considerata un'eccellenza e un'importante innovazione dei processi edilizi e del facility management.

Nel 2016 è stato avviato un piano di restyling dei negozi Prada e Miu Miu, in linea con i nuovi codici estetici dei marchi.

Prada ha svelato la nuova immagine a seguito di ristrutturazioni o riaperture, come Plaza 66 a Shanghai e Canton Road a Hong Kong, due tra i flagship più rappresentativi per il Gruppo. Il design di questi negozi, i materiali impiegati e il complesso dei dettagli che identificano la nuova immagine riflettono il lungo impegno di Prada per l'estetica e il lusso. La ricerca di un'atmosfera fortemente personale è un indice dell'importanza che il Gruppo attribuisce alla crescente sofisticazione del consumatore di lusso, in particolare dei suoi clienti cinesi.

Per quanto riguarda Miu Miu, il 2016 ha visto una nuova interpretazione dell'estetica "Minimal-Aristocratica" che dal 2006 caratterizza i suoi negozi, con la radicale

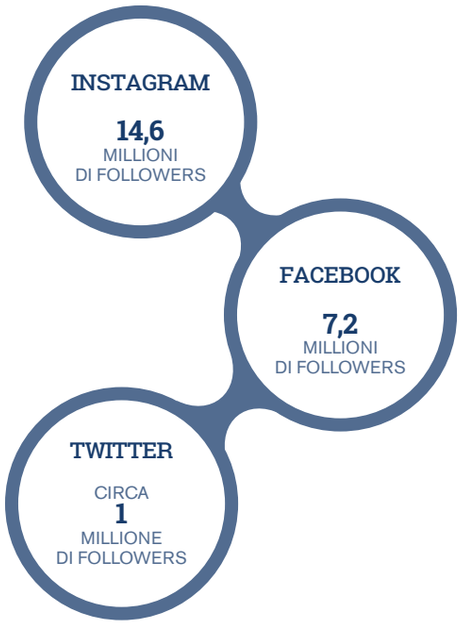
trasformazione degli ambienti in termini di colori utilizzati, illuminazione e layout interno. Fra i primi negozi che hanno presentato questa nuova immagine si citano Via Sant'Andrea a Milano, Canton Road a Hong Kong e New Bond Street a Londra.

Sempre nel 2016, Marchesi 1824 ha aperto una terza pasticceria nel cuore di Milano, all'interno dell'emblematica Galleria Vittorio Emanuele II, simbolo della città. Il nuovo spazio reinterpreta l'atmosfera e il fascino del negozio storico in un ambiente suggestivo affacciato sugli splendidi affreschi e pavimenti della Galleria.

La storia dello sviluppo retail del Gruppo annovera collaborazioni con alcuni tra i più autorevoli studi di architettura al mondo. Nel 2015 Herzog & de Meuron, vincitori del Pritzker Prize, il Nobel dell'architettura, hanno collaborato con il Gruppo per realizzaere il flagship Miu Miu di Aoyama, a Tokyo, cuore delle attività giapponesi del marchio. Qualche anno più addietro, tra il 2000 e il 2004, gli stessi Herzog & de Meuron e Rem Koolhaas, altro Pritzker Prize, collaborarono con Prada per realizzare gli Epicenter Concept Stores di New York, Los Angeles e Tokyo. Gli Epicentri, tutt'ora centrali nella strategia retail del Gruppo, sono il risultato di una riflessione innovativa sul concetto di shopping, rivisitato e rielaborato per dare vita a negozi unici, dove prodotti di lusso, tecnologia, design e architettura si fondono con una vastissima gamma di servizi esclusivi e di esperienze sensoriali e audiovisive.
In alcune particolari occasioni gli Epicentri trascendono la loro funzione primaria per ospitare proiezioni cinematografiche, mostre, dibattiti e altre attività culturali.

Negli ultimi anni il Gruppo Prada ha ridefinito la propria strategia di presidio dei canali di comunicazione digitale. In questo contesto, l'approccio tradizionale al retail viene integrato con una presenza on-line dei marchi del Gruppo sempre più importante. Questo percorso porterà a breve all'estensione dell'attuale copertura e-commerce in termini di prodotto, paesi e marchi, nonché a una nuova versione dei siti commerciali di Prada e Miu Miu. Parallelamente, sono stati ulteriormente rafforzati gli investimenti volti alla creazione e diffusione di contenuti digitali sempre più in linea con le rapide mutazioni dei comportamenti dei consumatori e delle piattaforme tecnologiche. Grazie a questa strategia i canali social rappresentano oggi un importante canale di relazione con i clienti e appassionati follower.

I NUMERI RELATIVI AI SOCIAL NETWORK
(AL 31 GENNAIO 2017)



3. L'ETICA E LA CURA DEL LAVORO

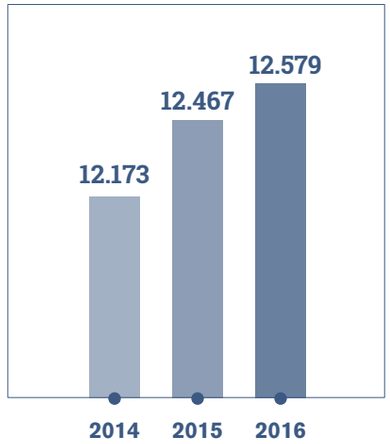
La cura delle persone, la promozione della diversità e la tutela del lavoro sono elementi che caratterizzano l'approccio al business del Gruppo. Da sempre, Prada considera il capitale umano come una fonte fondamentale di vantaggio competitivo e opera per promuovere e premiare la produttività, le capacità professionali, l'orientamento ai risultati e il lavoro di squadra. La passione, la competenza artigianale e la curiosità intellettuale dei collaboratori sono infatti elementi indispensabili su cui si basano l'innovazione e la qualità dei prodotti del Gruppo. Nel tempo, pertanto, l'obiettivo è stato costruire e consolidare un ambiente di lavoro aperto in cui fosse possibile stabilire con le persone relazioni ispirate all'empatia e alla comprensione reciproca, anche attraverso l'attivazione di canali di comunicazione mirati.

All'inizio del 2016, al fine di rafforzare il senso di appartenenza al Gruppo Prada, è stato inaugurato un sistema di newsletter aziendale. L'iniziativa è rivolta a tutto il personale ed è redatta contemporaneamente in quattro lingue - italiano, inglese, cinese/mandarino e giapponese - e aggiorna sulle attività intraprese dal Gruppo, fornendo altresì notizie selezionate relative all'industria del lusso. Nel corso dell'anno sono state mandate 21 newsletter.

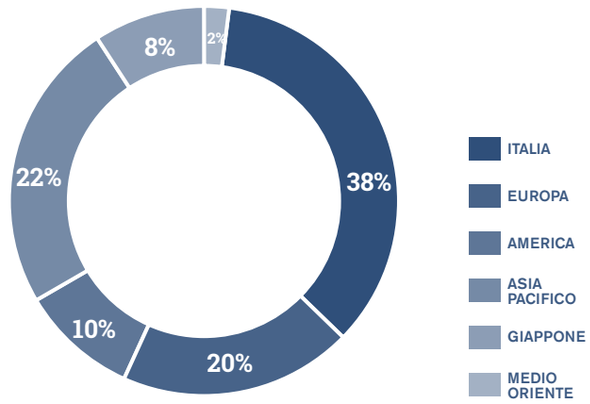
3.1 LA COMPOSIZIONE DELL'ORGANICO

Al 31 gennaio 2017 i dipendenti del Gruppo sono 12.579, il 38% dei quali lavora in Italia. Rispetto all'anno precedente si è registrata una lieve crescita (+0,9%) dovuta principalmente alla strategia di potenziamento dell'organico nell'area industriale.

NUMERO DI DIPENDENTI

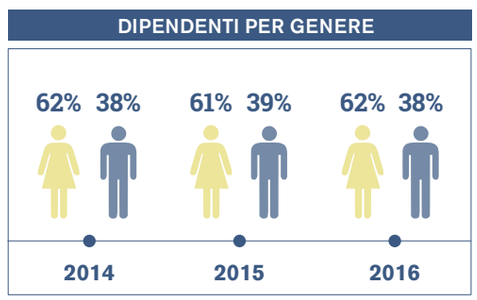


DIPENDENTI PER AREA GEOGRAFICA



La distribuzione dell'organico fra le diverse aree geografiche al di fuori dall'Italia registra una prevalenza dell'Asia Pacifico, seguita dall'Europa. In queste due aree sono infatti collocati, rispettivamente, il 22% e il 20% dei dipendenti complessivi del Gruppo.

DIPENDENTI PER GENERE



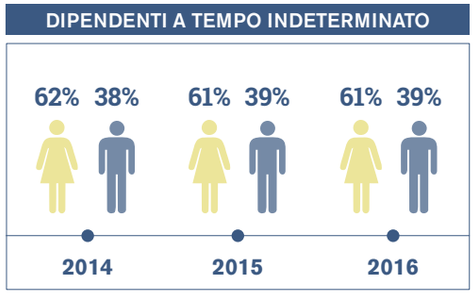
In Italia, Paese in cui si trovano 15 dei 18 siti produttivi, la maggioranza dei dipendenti è dedicata all'area industriale (il 66% del totale), mentre nei Paesi esteri, dove sono localizzati 567 dei 620 negozi a gestione diretta, netta è la prevalenza delle persone dedicate alle attività di vendita (88% del totale).
L'analisi per età della popolazione aziendale mette in evidenza che nel 2016 il 25% dei lavoratori di Prada ha meno di 30 anni, mentre il 56% rientra nel segmento 30 - 50 anni.

DIPENDENTI PER FASCIA DI ETÀ			
	< 30	30-50	> 50
2014	36%	54%	10%
2015	33%	56%	11%
2016	25%	56%	19%

Da un approfondimento ulteriore risulta che circa il 34% dei dipendenti retail appartiene alla fascia d'età più bassa (<30), mentre nella divisione industriale, dove è di particolare importanza poter beneficiare di un'esperienza più che decennale nell'artigianalità e nelle abilità produttive, il 59% dei dipendenti rientra nella fascia compresa tra i 30 e i 50 anni.

ANNO	OPERAI						STAFF						DIRIGENTI E MANAGER					
	D			U			D			U			D			U		
	< 30	30 - 50	> 50	< 30	30 - 50	> 50	< 30	30 - 50	> 50	< 30	30 - 50	> 50	< 30	30 - 50	> 50	< 30	30 - 50	> 50
2014	0,3%	5,2%	5,3%	1,1%	4,3%	3,0%	13,2%	23,8%	6,8%	7,3%	12,2%	4,1%	0,3%	6,0%	1,0%	0,3%	4,6%	1,2%
2015	0,4%	5,6%	5,7%	1,2%	4,4%	3,2%	11,7%	23,8%	7,1%	6,6%	12,8%	4,3%	0,2%	5,9%	1,1%	0,2%	4,5%	1,3%
2016	0,9%	5,8%	4,5%	1,8%	4,5%	2,5%	13,8%	23,4%	6,3%	7,9%	12,6%	3,5%	0,2%	5,5%	1,0%	0,2%	4,3%	1,2%

Nel corso del 2016, la suddivisione dei dipendenti per fascia di età e genere si è mantenuta sostanzialmente stabile, con una maggiore presenza di dipendenti di genere femminile nella fascia 30-50 anni, concentrata soprattutto sugli "Staff" e "Dirigenti e Manager". In queste categorie le donne rappresentano rispettivamente il 23,4% (vs il 12,6% degli uomini) e il 5,5% (vs il 4,3% degli uomini) della popolazione aziendale.



Infine, a livello di inquadramento contrattuale, l'88% dell'organico a livello internazionale è assunto a tempo indeterminato a conferma dell'impegno del Gruppo nei confronti della stabilità e dell'investimento a lungo termine nelle risorse umane.

I contratti a tempo determinato si concentrano principalmente nelle fasce d'età più giovani (inferiori a 30 anni) e nell'area retail. Il 63% è rappresentato da donne.

I dipendenti full-time rappresentano il 98% del totale. Nel 2016 non ci sono state differenze in termine di benefit concessi ai dipendenti, tra contratti full-time e part-time.

3.2 LA QUALITÀ DELLE RELAZIONI DI LAVORO

Per incontrare e attrarre talenti, il Gruppo lavora con le università e con enti che organizzano programmi postlaurea, con un'attenzione particolare a marketing e retail. Prada inoltre offre collaborazioni in stage ai neolaureati, per consentire loro di acquisire esperienza e farsi apprezzare, nell'ottica di un successivo consolidamento del rapporto di lavoro.

Il processo di selezione dei candidati, che prevede diversi percorsi di valutazione in funzione dei ruoli cui sono destinati e tenuto conto della loro esperienza, è definito da procedure interne trasparenti e garantisce pari opportunità di ammissione.

I candidati neolaureati, neodiplomati o con un'esperienza lavorativa fino a tre anni, partecipano a selezioni condotte tramite test individuali e collettivi, mentre per i candidati con esperienza consolidata è previsto un processo di selezione individuale.

La politica retributiva e di retention del Gruppo Prada è volta a premiare e trattenere persone di alto profilo professionale e manager esperti, con la certezza che la creazione di valore si realizzi nel medio e lungo periodo, attraverso il costante apprendimento organizzativo e il consolidamento delle esperienze e delle competenze dei collaboratori.

La politica è caratterizzata da un'equilibrata combinazione di componenti fisse e variabili, dirette e differite nel tempo, distinte per profili e qualifiche professionali e armonizzate rispetto alle esigenze delle diverse aree geografiche.

Il disegno del sistema retributivo è svolto sia attraverso il confronto continuo all'interno della Direzione Risorse Umane fra centro e periferia, sia tramite società esterne qualificate nelle indagini retributive sui mercati internazionali e specializzate nel settore della moda e del lusso.

Più nel dettaglio, la dinamica retributiva di Gruppo si basa su:

- una periodica revisione salariale che tiene conto della competitività complessiva del mercato rispetto ai ruoli aziendali, nonché dell'equità retributiva interna;
- un sistema di incentivi annuali che collega la retribuzione ai risultati economici della Società e alle performance individuali;
- piani di incentivazione a lungo termine, per le risorse chiave, legati alla crescita della redditività del business su base triennale, allineando gli obiettivi individuali a quelli degli shareholder;

- altri piani di incentivazione specifici previsti per il personale di vendita; analogamente al personale tecnico specializzato sono riconosciuti bonus legati allo sviluppo delle collezioni stagionali;

- piani di benefit differenziati per paese, che integrano parzialmente o in toto istituti obbligatori (quali quelli in ambito sanitario e assicurativo), e benefit che includono spese sociali e di sostentamento della famiglia (quali trasporti pubblici, auto, sostegno per i sussidi scolastici, indennità di alloggio, ecc.).

Il Gruppo Prada collabora con i sindacati per il miglioramento delle condizioni lavorative dei dipendenti e per favorire il benessere nel medio-lungo periodo dei lavoratori e quindi delle comunità in cui è presente. Nel corso degli anni il Gruppo ha sottoscritto diversi accordi integrativi in particolare in Italia, in Gran Bretagna e in Francia, migliorando le condizioni dei dipendenti a livello di benefit rispetto a quanto stabilito dai contratti collettivi nazionali di riferimento. Per esempio in Italia circa l'82% dei dipendenti può beneficiare di questi accordi, mentre in Francia il 100% dei dipendenti è coperto da accordi integrativi. In Gran Bretagna i dipendenti dell'area industriale beneficiano di accordi integrativi.

Di seguito sono riportati i benefit previsti dagli accordi integrativi più rilevanti per l'anno in esame:

- premio di risultato: premio variabile legato a obiettivi aziendali di carattere produttivo, commerciale ed economico;

- premio feriale: emolumento fisso equivalente a una mensilità lorda stabilita dal contratto nazionale;

- accesso agevolato all'anticipo del Trattamento di Fine Rapporto;

- orario di lavoro con flessibilità in entrata consentendo di conciliare più proficuamente le esigenze familiari con le necessità lavorative;

- Fondo Sanitario Integrativo: assicurazione sanitaria integrativa con opzione per l'eventuale estensione anche al nucleo familiare a un costo agevolato;

- permessi speciali in caso di malattia dei figli fino a 12 anni (Francia);

- regolamentazione, tutele e condizioni migliorative in termini di remunerazione del lavoro domenicale nei negozi in Francia.

Grazie al rispetto, dialogo e collaborazione con i sindacati italiani (ai quali, nel 2016, è iscritto il 29% circa dei dipendenti), il numero di ore di sciopero nel periodo di riferimento è stato pari a zero (zero anche nel 2015).

Il Consiglio di Amministrazione è attivamente coinvolto, tramite il Comitato per la Remunerazione, nella definizione dei compensi del top management, tenendo conto dei ruoli e delle responsabilità attribuite e considerando i riferimenti di mercato applicabili per posizioni analoghe in un gruppo d'imprese paragonabili al Gruppo Prada per dimensione e complessità.

3.3 DIVERSITA' E PARI OPPORTUNITA'

La vasta presenza a livello mondiale del Gruppo Prada riflette una moltitudine di diverse culture, abilità, nazionalità e religioni. Le comunità e i territori in cui si opera sono fonti di costante ispirazione e accrescimento.

Il Gruppo crede fermamente nel valore della diversità quale fonte di ispirazione per il business e, più in generale, quale forma di ricchezza culturale, benessere, creatività, innovazione, progresso, che consente di stabilire un legame di affinità con una base di clientela globale e altrettanto diversificata.

Il background diversificato della popolazione aziendale è confermato dai dati sulla provenienza dei dipendenti. Per il Gruppo lavorano infatti persone di 101 nazionalità diverse (nel 2015 erano 109).

La forte presenza femminile in Azienda è confermata dall'analisi del rapporto tra uomini e donne per qualifica: le donne rappresentano non solo la maggioranza degli Operai (56%) e dello Staff (64%), ma costituiscono una quota preponderante (il 54%) anche dalla categoria Dirigenti e Manager.

ANNO	OPERAI		STAFF		DIRIGENTI E MANAGER	
	D	U	D	U	D	U
2014	53%	47%	65%	35%	55%	45%
2015	54%	46%	64%	36%	54%	46%
2016	56%	44%	64%	36%	54%	46%

Un ulteriore elemento distintivo è rappresentato dalla netta prevalenza femminile in tutte le divisioni.

ANNO	INDUSTRIALE		CORPORATE		RETAIL	
	D	U	D	U	D	U
2014	57%	43%	55%	45%	55%	45%
2015	65%	35%	64%	36%	64%	36%
2016	59%	41%	54%	46%	64%	36%

L'elevata presenza femminile è confermata anche a livello di aree geografiche: in tutte le aree in cui il Gruppo è presente, le donne rappresentano oltre la metà dei lavoratori, con picchi in Giappone e in Asia Pacifico, dove la presenza femminile si attesta rispettivamente al 74% e 67% dei dipendenti.

DIPENDENTI PER GENERE E AREA GEOGRAFICA												
ITALIA		AMERICA		EUROPA		ASIA PACIFICO		GIAPPONE		MEDIO ORIENTE	
D	U	D	U	D	U	D	U	D	U	D	U
58%	42%	55%	45%	60%	40%	67%	33%	74%	26%	50%	50%

Il rispetto per le pari opportunità si rispecchia nel sistema di Compensation & Benefit, basato sulla valorizzazione delle competenze e del merito, che garantisce un'omogeneità di trattamento dei generi, anzianità e ruolo.

Di seguito si riportano i dati relativi al rapporto tra lo stipendio medio delle donne rispetto a quello degli uomini. In continuità con i dati sulla presenza femminile per inquadramento, si rileva la sostanziale parità retributiva caratteristica del Gruppo Prada, con un rapporto quasi sempre pari al 100% per tutte le tipologie di inquadramento.

DIVARIO RETRIBUTIVO (considerata al 100% la mediana)						
ANNO	OPERAI		STAFF		DIRIGENTI E MANAGER	
	D	U	D	U	D	U
2014	99%	102%	99%	100%	100%	103%
2015	101%	98%	102%	106%	102%	98%
2016	102%	95%	101%	97%	100%	97%

3.4 LA TUTELA DELLE PERSONE LUNGO LA CATENA DEL VALORE

La tutela delle persone è un elemento imprescindibile per il Gruppo: le policy interne tutelano la salute e la sicurezza dei lavoratori in tutte le sedi della Società secondo i più elevati standard e nel pieno rispetto delle norme locali e internazionali.

Per la maggior parte dei siti – uffici, magazzini e boutique – i rischi legati alle attività del Gruppo sono considerati limitati. I siti produttivi rappresentano l'area a maggiore rischiosità in materia di salute e sicurezza, peraltro sempre di contenuta entità.

YEAR	INDICE DI FREQUENZA (numero di infortuni/ore lavorate)*1,000,000	INDICE DI GRAVITÀ (giornate perse per infortunio/ore lavorate)*1,000
2014	12,96	0,27
2015	11,08	0,19
2016	11,02	0,21

Nel triennio considerato, gli indici infortunistici per le società italiane hanno registrato un trend in diminuzione: l'indice di frequenza è diminuito del 15% (passando da 12,96 nel 2014 a 11,02 nel 2016), mentre quello di gravità è diminuito del 22% (passando da 0,27 nel 2014 a 0,21 nel 2016). Le attività di formazione e aggiornamento sulla sicurezza, attuate con particolare attenzione alle aree industriali, hanno, infatti, permesso di mantenere contenuto il numero di infortuni nel 2016. In Italia si sono verificati 80 casi di infortunio che hanno interessato per il 70% donne. Il 51% dei casi sono stati infortuni in itinere e il 49% in Azienda (di cui il 46% è rappresentato da inciampi /scivolamenti). Sempre in Italia nell'anno non si sono verificati casi di malattia professionale.

Per favorire, diffondere e tenere sempre aggiornate cultura e conoscenza della sicurezza, l'Azienda, anche grazie all'evoluzione della normativa in materia, utilizza in larga misura la formazione on-line in materia di sicurezza, con una piattaforma IT specifica e semplice da usare. Nel 2016 è stata erogata formazione a oltre 1.020 persone in tutte le sedi italiane.

All'interno del Gruppo non esistono comitati specifici preposti alla formulazione e al monitoraggio di programmi in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro. Vi sono invece figure e strutture organizzate interne previste dalle normative locali dei vari paesi in cui Prada è presente.

La sicurezza delle strutture produttive è, inoltre, oggetto di progetti mirati. A seguito del tragico terremoto che ha colpito in Italia la regione Emilia Romagna nel 2012, ad esempio, il Gruppo Prada ha affidato a un pool di professionisti una verifica tecnica dello stato di vulnerabilità sismica di tutti gli stabilimenti produttivi di proprietà

presenti sul territorio italiano. Si è quindi definito, per tutte le strutture costruite prima dell'entrata in vigore delle norme sismiche, un percorso volontario di miglioramento degli standard di sicurezza oltre i limiti prescritti dalle "Norme Tecniche sulla Progettazione e la Realizzazione di Opere". Agli interventi già intrapresi, alcuni dei quali completati, nel 2016 si è proceduto al miglioramento sismico della fabbrica di Montone in Umbria.

Anche gli investimenti industriali del 2016 sono stati realizzati tenendo conto della necessità di garantire ai lavoratori standard elevati di sicurezza e alta qualità dell'ambiente di lavoro attraverso la riqualificazione di tutti gli spazi interni ed esterni agli edifici.

Il Gruppo si impegna a garantire che i suoi prodotti siano realizzati in condizioni che riflettono il suo impegno sia per il rispetto dei diritti umani sul luogo di lavoro, sia per il rispetto delle norme internazionalmente riconosciute per la sicurezza e il benessere dei lavoratori.

Anche i partner del Gruppo vengono incoraggiati a superare i requisiti minimi stabiliti dalle normative, nonché a favorire la comunicazione tra tutte le parti coinvolte per facilitare l'attuazione e il rispetto degli standard allo scopo di creare rapporti di lavoro positivi. Nella relazione con i fornitori si incoraggia la sensibilità sociale, e si promuove la conoscenza delle normative e l'adozione delle principali certificazioni ambientali, sociali e di qualità.

L'impegno di Prada è sostenuto, tra le altre cose, tramite la promozione, la distribuzione e la sottoscrizione del Codice Etico di Gruppo, spesso integrato anche all'interno delle condizioni degli accordi commerciali.

Il Codice stabilisce standard minimi per i fornitori sui seguenti aspetti:

- diritti dei dipendenti e condizioni lavorative (compreso il numero di ore di lavoro/straordinario/ferie, i salari e la tolleranza zero per il lavoro forzato e minorile);
- sicurezza, salute e benessere dei dipendenti;
- pari opportunità per i dipendenti;
- libertà di associazione;
- assicurazioni sanitarie per i dipendenti;
- tutela dell'ambiente nel reperimento dei materiali e nelle attività produttive;
- tutela della proprietà intellettuale e lotta alla contraffazione.

Le fabbriche e i fornitori esterni sono tenuti a garantire che qualsiasi terzo che fornisca loro materiali e/o manodopera per la realizzazione dei prodotti sia autorizzato e rispetti le disposizioni previste dal Codice.

Nel corso dell'anno il Gruppo ha rinnovato la procedura "Albo Fornitori" anche con l'intento di definire responsabilità e comportamenti volti a garantire l'affidabilità etica dei fornitori (paragrafo 2.1.3).

Infine, per l'anno fiscale 2016, il Gruppo Prada ha pubblicato la sua prima dichiarazione in accordo con il UK MSA – Modern Slavery Act – descrivendo il proprio impegno nel gestire e monitorare il rischio legati alla presenza di lavoro forzato, tratta di esseri umani e schiavitù lungo la propria catena di fornitura.

4. L'UNIVERSO PRADA

Gli stretti legami del Gruppo Prada con il mondo dell'arte e della cultura sono parti integranti dei valori dei brand. Le interazioni con questi mondi apparentemente lontani hanno portato alla realizzazione di progetti speciali che negli anni hanno contribuito a definire le numerose sfaccettature dell'universo Prada.

4.1 FONDAZIONE PRADA

Gli interessi e le passioni di Miuccia Prada e Patrizio Bertelli hanno portato il Gruppo a sostenere le attività della Fondazione Prada in ambito artistico e culturale dal 1993.

La Fondazione Prada è nata a Milano come spazio di creazione di mostre d'arte contemporanea e di progetti di architettura, cinema e filosofia. Fino al 2010 ha presentato a Milano 24 mostre personali dedicate a importanti artisti italiani e internazionali. Dal 2011 la Fondazione è anche attiva nella sede veneziana di Ca' Corner della Regina, un palazzo settecentesco che ha ospitato fino a oggi 5 mostre collettive e nel 2016 un progetto sperimentale dedicato al cinema, "Belligerent Eyes".

A maggio 2015 è stata inaugurata a Milano la nuova sede della Fondazione Prada progettata dallo studio di architettura OMA, guidato da Rem Koolhaas. Situata in Largo Isarco, nella zona sud di Milano, è il risultato della trasformazione di un ex complesso industriale risalente agli anni dieci del Novecento. Gli spazi occupano una superficie totale di 19.000 m² e accolgono un articolato programma di attività espositive ed eventi culturali, permettendo alla Fondazione di sviluppare la sua vocazione multidisciplinare.

Nel corso del 2016 sono state presentate importanti mostre antologiche e retrospettive dedicate ad artisti internazionali, una performance coreografica e una rassegna cinematografica curata da Alejandro González Iñárritu.

Nell'anno è proseguito anche il programma educativo legato alle attività dell'Accademia dei Bambini e avviato il primo capitolo del progetto site-specific "Slight Agitation" con l'intervento dell'artista Tobias Putrih.

A dicembre 2016 è stato inaugurato Osservatorio, il nuovo spazio della Fondazione Prada dedicato alla fotografia e situato in Galleria Vittorio Emanuele II.

4.2 GRUPPO PRADA E FAI

Conoscenza,concretezza,coerenza,indipendenza, qualità: sono questi i cinque principi ispiratori che hanno fatto sì che il Gruppo Prada riconoscesse nel FAI (Fondo Ambiente Italiano) l'interlocutore sensibile e attento con cui progettare e realizzare interventi a favore del bene comune.

Il percorso avviato è di collaborazione duratura e continuativa e nel corso degli ultimi anni le iniziative sono state scelte con grande cura: dal restauro di tre archi del Palazzo dell'Archiginnasio a Bologna, e la donazione del nuovo sipario al Teatro Regio di Torino, al nuovo impianto di illuminazione per il Sacello di Prosdocimo nell'Abbazia di Santa Giustina a Padova.

Dal 2014 al 2016 il Gruppo Prada ha sostenuto l'Opificio delle Pietre Dure di Firenze nelle fasi di completamento del restauro dell'Ultima Cena di Giorgio Vasari, sommerso da acqua e fango durante l'alluvione di Firenze del 1966 e a lungo considerato di pressoché impossibile recupero.

In dettaglio, il dipinto su tavola raffigurante l'Ultima Cena e realizzato da Giorgio Vasari nel 1546 fu talmente danneggiato durante l'esondazione dell'Arno del 1966 da sembrare irreparabile e venne abbandonato a se stesso e spostato da un deposito all'altro per quasi quarant'anni.

Nel 2004 il Laboratorio dell'Opificio delle Pietre Dure di Firenze ha iniziato la delicatissima opera di recupero e salvaguardia del dipinto, inizialmente sovvenzionata dalla programmazione ordinaria del Ministero per i Beni Culturali e Ambientali, da un fondo speciale della Protezione Civile e infine da un finanziamento della Getty Foundation, nell'ambito della Panel Paintings Initiative.

Dal 2014 il Gruppo Prada, all'interno della propria collaborazione con il FAI, si è impegnato a finanziare il completamento della sapiente e paziente impresa che rappresenta non solo un'importantissima azione di tutela del patrimonio artistico, ma anche un'occasione per la ricerca e la messa a punto di innovative tecniche di conservazione.

Il 4 novembre 2016, in occasione del cinquantesimo anniversario dell'alluvione di Firenze, il Presidente della Repubblica Italiana – accompagnato dal Ministro dei Beni Culturali e dal Sindaco di Firenze, ha celebrato il ritorno de l'Ultima Cena all'interno del Refettorio di Santa Croce, dove è stata nuovamente collocata nella sua posizione originale.

Questa è stata l'occasione per sottolineare l'importanza e l'eccezionalità di questo risultato – frutto di studi, speranze, restauro e avanguardie tecnologiche – che ha permesso di riconsegnare al mondo un capolavoro.

4.3 ALTRI PROGETTI SPECIALI

Anche il cinema, quale forma contemporanea di arte, ha portato a collaborazioni creative di Prada con registi di calibro internazionale da cui sono nate numerose produzioni tra le quali Thunder Perfect Mind di Jordan e Ridley Scott nel 2006, A Therapy di Roman PolanskI nel 2012, Castello Cavalcanti di Wes Anderson nel 2013 e, ultimo in ordine di tempo, Past Forward del regista premio Oscar David O. Russell nel 2016. L'interesse di Miuccia Prada è sfociato anche nella realizzazione dei cortometraggi "The Miu Miu Women's Tales" dove registe di fama internazionale con formazione intellettuale diversa hanno esplorato l'universo femminile.

Nel novembre 2016, Prada ha presentato il progetto cinematografico multipiattaforma "Past Forward" nato da un'esclusiva collaborazione tra Miuccia Prada e il regista americano David O. Russell. Il film è stato proiettato per la prima volta il 15 novembre presso la nuova Hauser Wirth & Schimmel Gallery di Los Angeles e nei due giorni successivi in simultanea per un pubblico selezionato di Tokyo, Londra, Pechino, Mosca, Istanbul, Berlino, Milano, Parigi, New York e Sydney.

5. IN ARMONIA CON IL TERRITORIO

5.1 LA TUTELA DELL'AMBIENTE

L'ambiente è un altro degli interessi del Gruppo Prada che sente la responsabilità di assumere e promuovere comportamenti virtuosi che contribuiscano al proprio sviluppo sostenibile, e siano esempi di buone pratiche all'interno dell'intero settore.

L'impegno per il rispetto dell'ambiente è parte essenziale del Codice Etico che si applica indistintamente sia all'interno dell'organizzazione, attraverso la quotidiana sensibilizzazione dei propri collaboratori, sia ai terzi che collaborano con il Gruppo.

Il principale impatto diretto delle attività del Gruppo è riconducibile all'utilizzo di energia per uffici, stabilimenti, centri logistici e negozi nelle diverse parti del mondo. L'obiettivo è raggiungere un sempre maggiore grado di efficienza nell'utilizzo dell'energia, e cercare continuamente nuove opportunità di riduzione degli sprechi.

5.1.1 CONSUMI ENERGETICI E EMISSIONI DI CO_2

Nel 2016 il Gruppo Prada ha rilevato consumi di energia elettrica per 153.049 MWh, in aumento rispetto al 2014 (+16%) e in lieve diminuzione rispetto al 2015 (-0,3%).
Nel triennio considerato il Gruppo presenta, invece, un trend crescente nei consumi di gas, che passano da 2.043.513 m^3 nel 2014 a 2.361.125 m^3 nel 2016 (+16%). I consumi di gasolio e kerosene, utilizzati principalmente per il carburante dei mezzi di trasporto (di proprietà e in leasing), nel 2016 ammontano a 1.230.361 litri, in diminuzione del 12% rispetto al 2015.

CONSUMI ENERGETICI		2014	2015	2016
GAS[1]	m^3	2.043.513	2.283.624	2.361.125
DIESEL E KEROSENE	l	1.025.337	1.403.059	1.230.361
ENERGIA ELETTRICA[1]	KWh	132.324.893	153.502.779	153.049.412

1. I dati relativi ai consumi di energia elettrica e di gas relativi al 2014 e al 2015 sono diversi da quanto pubblicato nell'edizione precedente della Relazione sulla responsabilità sociale del Gruppo Prada, in quanto si sono resi disponibili dati e informazioni in seguito alla pubblicazione della stessa.

Le emissioni di CO_2 corrispondenti ai consumi di energia elettrica, gas e carburanti sono riportate nella tabella di seguito: le emissioni dirette (scopo 1), ovvero quelle derivanti da consumi di gas e carburante per mezzi di proprietà, ammontano a 5.431 tonnellate, in aumento dell'1% rispetto al 2015 prevalentemente per il maggior consumo di gas; le emissioni indirette energetiche (scopo 2) sono pari a 75.300 tonnellate, leggermente in diminuzione rispetto al 2015; le altre emissioni indirette (scopo 3), legate ai consumi di carburante della flotta aziendale in leasing, ammontano a 2.443 tonnellate di CO_2, in diminuzione del 13% rispetto al 2015.

EMISSIONI DI CO_2		2014	2015	2016
EMISSIONI DIRETTE (scopo 1)	ton CO_2	4.327	5.381	5.431
Edifici	ton CO_2	3.997	4.464	4.616
Mezzi di trasporto di proprietà	ton CO_2	329	917	815
EMISSIONI INDIRETTE ENERGETICHE (Scopo 2)	ton CO_2	65.104	75.523	75.300
ALTRE EMISSIONI INDIRETTE MEZZI DI TRASPORTO IN LEASING (Scopo 3)	ton CO_2	2.403	2.799	2.443

Negli ultimi anni sono stati intrapresi controlli e attività di verifica sui consumi di energia che si sono tradotti in un programma pluriennale volto a migliorare l'efficienza energetica in ambito sia industriale che retail. Le iniziative che fanno parte del piano prevedono:

- lo sviluppo di progetti incentrati sul fotovoltaico e la valutazione di possibili installazioni di impianti di cogenerazione e/o trigenerazione;
- la progressiva sostituzione di tutte le macchine di condizionamento e raffreddamento con impianti di ultima generazione;
- una forte campagna mirata alla definitiva e completa copertura degli spazi illuminati con lampade a LED a basso consumo;
- la graduale sostituzione di tutti i motori e pompe di calore con altri di classe ad alta efficienza energetica;
- la graduale installazione di inverter sui motori elettrici che ne sono sprovvisti;
- l'installazione di multimetri digitali elettronici per la misurazione delle grandezze elettriche;
- l'acquisto di energia completamente green.

Il Gruppo ha inoltre intrapreso una nuova politica di rilancio energetico volta a massimizzare l'auto-produzione di energia e il nuovo stabilimento di Scandicci è un esempio di questo approccio. Nel dettaglio, nel 2016 questo complesso industriale ha consumato circa 1.439 MWh annui di cui circa 1.099 MWh annui sono stati acquistati dalla rete (proveniente da fonti rinnovabili per il 100%) e circa 340 MWh annui autoprodotti. La parte eccedente (76 MWh annui) di energia autoprodotta è stata immessa in rete.

IMPIANTI DI RAFFREDDAMENTO E RISCALDAMENTO NEI SITI INDUSTRIALI

Dopo gli stabilimenti di Ancona, Montegranaro, Buresta, Carducci, San Zeno e Amiata, dove gli impianti di raffreddamento e riscaldamento erano stati sostituiti con nuovi macchinari garantendo una diminuzione dei consumi energetici, nel 2016 gli impianti di climatizzazione sono stati potenziati nelle fabbriche di Arezzo e Montone. Nuovi impianti sono stati poi inseriti nel sito di Città di Castello che, dopo essere stato chiuso per molti anni e utilizzato come semplice deposito, è tornato ad accogliere un ciclo produttivo completo per la produzione di camicie.

Parallelamente a questi investimenti, sono state intraprese azioni correttive sugli impianti in generale al fine di ottimizzare gli orari di accensione e spegnimento e a questo è stata affiancata un'adeguata formazione del personale per un uso corretto e razionale dell'energia elettrica.

LED

Dal 2014 il Gruppo sta portando avanti un importante progetto di sostituzione degli impianti d'illuminazione presenti nei punti vendita[6] con lampade a LED (progetto "Relamping") che a fine 2015 aveva già coinvolto 81 negozi, prevalentemente in Europa, dove si concentra la maggior parte dei negozi storici del Gruppo, e in Nord America. Gli interventi di sostituzione sono proseguiti nel 2016 estendendo l'illuminazione a LED ad altri 34 negozi, principalmente in Cina.

Nella maggior parte dei casi la sostituzione dei corpi illuminanti ha riguardato gli arredi e gli espositori nei quali erano presenti lampade a fluorescenza, mentre per alcuni negozi l'intervento ha riguardato anche le lampade alogene e "mastercolour" presenti nel soffitto. Il risparmio energetico diretto ottenuto è stato pari a circa il 10% nei casi in cui si è intervenuto sugli arredi e pari a circa il 70% nei casi in cui si è intervenuto anche nei soffitti. Un risparmio energetico indiretto è infine legato da un lato al minor calore prodotto dalle lampade, che consente una riduzione dei consumi di energia per la climatizzazione estiva, e dall'altro alla riduzione dei rifiuti da smaltire con il tempo in quanto la vita utile delle lampade a LED è mediamente molto più lunga delle lampade a fluorescenza e, rispetto a quest'ultime, sono prive di qualsiasi traccia di mercurio.

LEED (Leadership in Energy and Environmetal Design)

Nel corso del 2016 il Gruppo Prada ha conseguito la certificazione ambientale LEED livello Gold su 7 negozi: 6 Prada tra Cina, Australia e Svizzera e 1 Miu Miu in Cina. Il Gruppo stima di poter conseguire altre certificazioni nel 2017.

FOTOVOLTAICO

Al 31 gennaio 2017 gli impianti di fotovoltaico attivi sono i seguenti:

- Scandicci, in funzione dall'ottobre 2015, ha prodotto nel 2016 circa 415 MWh;
- Il primo edificio del Polo Logistico è entrato in funzione a marzo 2017 e produrrà a regime circa 1.490 MWh annui;
- Arezzo (ex-Sir Robert) è entrato in funzione a marzo 2017 e produrrà a regime circa 95 MWh annui;
- Arezzo (Magazzino San Zeno) è entrato in funzione ad aprile 2017 e produrrà a regime circa 65 MWh annui.

Sono in corso di progettazione ulteriori impianti previsti per il 2017

6 Il progetto "Relamping" si riferisce ai negozi aperti prima del 2013 in quanto quelli inaugurati successivamente si erano già orientati su sistemi di illuminazione a LED.

5.1.2 RIFIUTI

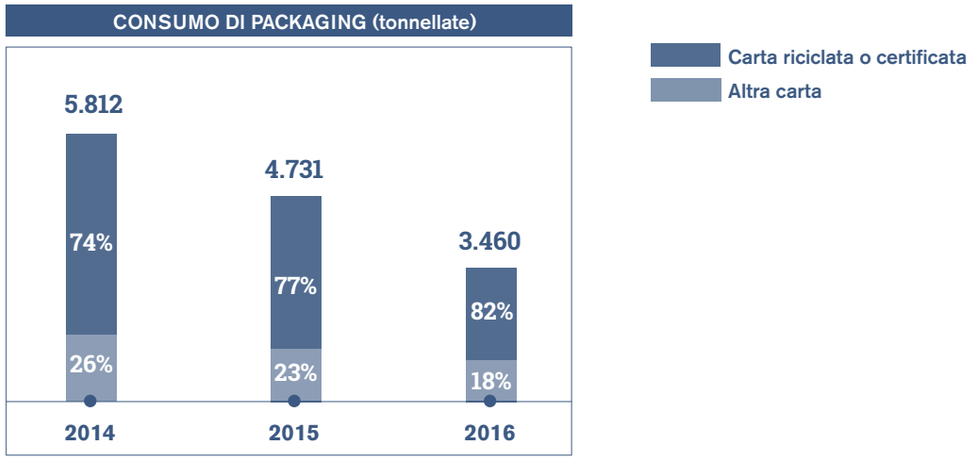
Il Gruppo riconosce l'importanza di un utilizzo consapevole delle risorse naturali e della gestione dei rifiuti.

La Società ha condotto un'analisi dei processi e dei rifiuti prodotti in ognuna delle fasi di lavoro svolte nelle sedi industriali e ha in seguito organizzato un sistema per la gestione del ciclo interno di conferimento, raccolta, stoccaggio temporaneo e smaltimento dei rifiuti. Tale analisi ha permesso di ottimizzare le risorse disponibili con un effetto di riduzione della produzione di rifiuti e un incremento della quota di rifiuti avviati al recupero. Le nuove procedure implementate hanno permesso di aumentare il riciclo di carta, plastica, vetro, cartucce per stampanti, non solo nei siti produttivi, ma anche negli uffici del Gruppo.

Dal 2016 il Gruppo Prada ha posto un'ulteriore attenzione nel promuovere al proprio interno metodi e standard di raccolta dei rifiuti industriali che possano garantire il loro riutilizzo e riciclo o l'eventuale smaltimento secondo le migliori pratiche. I principali materiali coinvolti sono carta, cartone, plastica e legno.

5.1.3 UTILIZZO DI CARTA RICICLATA E CERTIFICATA

Nel corso del 2016 il Gruppo Prada ha utilizzato 3.460 tonnellate di materiale per il confezionamento dei prodotti in tutto il mondo, con una riduzione del 27% rispetto al 2015 dovuta principalmente alla riduzione dei volumi movimentati e alla razionalizzazione e all'ottimizzazione del packaging utilizzato per alcune categorie di prodotti.



L'utilizzo di carta certificata Forest Stewardship Council (FSC) e riciclata utilizzata nel materiale di confezionamento è cresciuto nel 2016 di 5 punti percentuali, passando dal 77% all'82% del totale.

5.2 LA CONSERVAZIONE DEL TERRITORIO

Il rispetto per i luoghi in cui sorgono le proprie sedi è un criterio progettuale che guida il Gruppo Prada sin dalle origini. Ridurre il consumo di suolo, recuperare l'esistente, lavorare per riqualificare il costruito sono i motivi ispiratori delle scelte fatte in oltre trent'anni di sviluppo industriale.

Il Gruppo Prada, in accordo con le amministrazioni locali e le Soprintendenze per i beni artistici e culturali, ha espresso ai massimi livelli il proprio impegno e la propria maestria nell'attività di recupero di quanto già esisteva.

Ritenendo che una nuova costruzione abbia un impatto significativo sul territorio, e che tale decisione sia da adottare solo se necessaria, il Gruppo Prada predilige l'acquisto e la rigenerazione di fabbriche esistenti. Anche nei casi in cui quest'opzione non sia percorribile il Gruppo, con l'aiuto dei maestri dell'architettura di cui sempre si avvale, ottiene la garanzia che gli interventi progettati non siano di consumo di territorio ma di costruzione di paesaggio. I pochi edifici di nuova edificazione, infatti, si inseriscono in modo armonioso nel territorio che li ospita, senza provocare squilibri.

Gli stabilimenti produttivi e i magazzini del Gruppo Prada occupano oltre 192.000 m^2, di cui oltre 175.000 m^2 in Italia. Tra questi, 4 sono le nuove realizzazioni, 3 i recuperi di archeologia industriale e molteplici i casi di recupero di siti abbandonati da anni e in evidente stato di degrado. In particolare, 4 fra i più importanti progetti industriali sono stati affidati all'architetto Guido Canali, maestro in Italia di un'architettura sostenibile.

5.2.1 RECUPERO E VALORIZZAZIONE NELLO SVILUPPO INDUSTRIALE

Lo scorso anno è stato avviato un piano triennale di investimenti volto a riqualificare e riorganizzare la struttura manifatturiera del Gruppo al fine di preservare il know-how artigianale, supportare lo sviluppo tecnico dei processi produttivi e migliorare la qualità degli ambienti di lavoro. Nello specifico nel 2015 è stata conclusa la ristrutturazione dei laboratori di Terranuova, la realizzazione di un impianto meccanizzato a Levanella e di un centro di taglio a Valvigna, la ristrutturazione completa del nuovo stabilimento di Scandicci, la ristrutturazione di due stabilimenti a Siena e Arezzo, la ristrutturazione di un magazzino vicino Arezzo e acquisita una conceria in Francia.

Nel corso del 2016 gli interventi sono proseguiti e sono riportati di seguito.

STABILIMENTO DI CITTA' DI CASTELLO - PERUGIA

Dopo un'importante ristrutturazione e riorganizzazione nel mese di maggio 2016 ha riaperto lo stabilimento di Città di Castello, fabbrica a ciclo completo di progettazione e produzione di camicie da uomo.

Acquisito nel 2001 dopo un lungo rapporto di fornitura e collaborazione, questo polo di grande tradizione e altissima qualità è stato sviluppato potenziando la capacità produttiva del Made To Measure e ampliato fino a ricoprire una superficie di oltre 2.000 m^2.

La razionalizzazione degli spazi ha inoltre consentito di ottimizzare i processi produttivi, creando un flusso efficiente e dinamico. L'intera struttura inoltre è stata riqualificata sia negli spazi interni sia in quelli esterni.

Il 31 gennaio 2017 l'organico è di 61 addetti con figure specializzate nella camiceria.

STABILIMENTO DI MONTONE - PERUGIA

A novembre 2016 è terminata la ristrutturazione dello storico stabilimento Prada di Montone, nell'Italia centrale, specializzato nella produzione dei pantaloni delle collezioni Uomo. Sviluppato su di un'area totale di 10.000 m^2, il pantalonificio ha una superficie di 2.900 m^2.

Il recente intervento ha interessato tutte le aree dello stabilimento e ha determinato un netto miglioramento dei suoi spazi interni, consentendo una riorganizzazione dei flussi e una razionalizzazione dei processi produttivi.

Il 31 gennaio 2017 il pantalonificio di Prada Montone impiega un totale di 50 addetti.

STABILIMENTO DI AREZZO

Questo storico stabilimento – fondato da Patrizio Bertelli all'inizio della propria attività imprenditoriale con il nome di "Sir Robert"– ha subito una profonda ristrutturazione logistica, tecnologica e produttiva che si è conclusa nel settembre 2016. L'intervento ha interessato tutte le aree dello stabilimento, che si estende su di una superficie di 1.600 m^2, e si è sviluppato essenzialmente sul fronte della modernizzazione dei macchinari di taglio, con l'introduzione di illuminazione LED e di condizionamento a basso consumo estesi su tutto lo stabilimento, con il rinnovamento degli arredi e con il rifacimento totale della pavimentazione.

Anche la produzione ha subito una razionalizzazione ed è ora dedicata esclusivamente alla campionatura e produzione di cinture – nella quale lo stabilimento è storicamente specializzato – e di piccola pelletteria.

Il 31 gennaio 2017 lo stabilimento impiega un totale di 30 addetti.

Oltre ai progetti sopra citati, nel corso del 2016 il Gruppo Prada ha proseguito la ristrutturazione di un magazzino ad Arezzo, ha completato la ristrutturazione dello stabilimento di Scandicci, ha dato avvio all'ambizioso progetto di riorganizzazione della propria logistica (si rimanda al prossimo paragrafo per ulteriori informazioni) e ha acquisito 3 siti produttivi all'interno della più ampia strategia di integrazione verticale e conseguente accorciamento della propria catena di creazione del valore.

Nel 2016 è stato assegnato al progetto "Prada Headquarters" di Valvigna (Arezzo) dell'architetto Guido Canali il "Brand&Landscape Award" 2016, bandito dal Consiglio Nazionale degli Architetti, Pianificatori, Paesaggisti e Conservatori e dalla rivista Internazionale PAYSAGE TOPSCAPE. Secondo la giuria, questo complesso industriale è caratterizzato dalla "speciale qualità del rapporto fra l'immagine di un'impresa e il progetto di paesaggio come elemento qualificante di armonia e di sviluppo nell'ambiente di lavoro. L'opera, infatti, esprime uguale rispetto per la natura che viene conservata e preservata e per il lavoro, ai quali vengono riconosciuti dignità e valore".

5.2.2 POLO LOGISTICO

Sorgerà su di un'area di 102.000 m^2 il Nuovo Polo Logistico di Levanella (Arezzo), progettato dall'architetto Guido Canali, caposcuola dell'architettura industriale, che per Prada ha già firmato i progetti del Centro Direzionale di Valvigna, del calzaturificio di Buresta e del calzaturificio di Montegranaro.

Questo stabilimento fa parte di un importante piano di riorganizzazione della logistica dedicata al prodotto finito, che al suo termine consentirà di esercitare un controllo diretto e centralizzato su tutte le fasi del processo logistico.

Questo intervento prevede inizialmente la realizzazione di due magazzini, una palazzina uffici e una mensa aziendale, oltre a locali tecnici e servizi, per un totale di circa 28.000 m^2 coperti, con possibilità – in un futuro e qualora ce ne fosse la necessità – di realizzare una terza struttura.

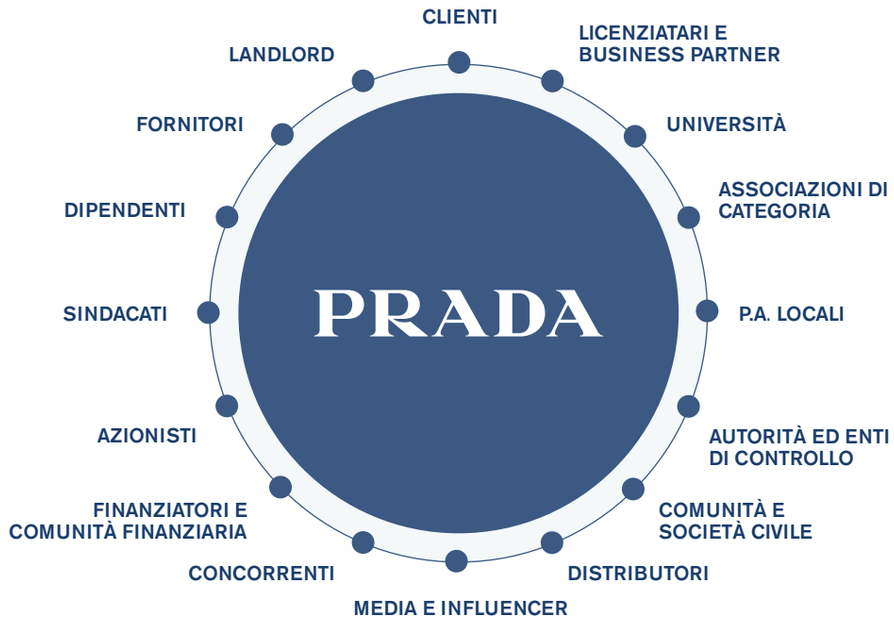
Come tutti i progetti di Canali, anche questo è stato pensato con una particolare attenzione al rispetto dell'ambiente, al benessere dei lavoratori e a un'integrazione responsabile dell'intervento sul territorio grazie all'inserimento di alberature a confine, tetti giardino, specchi d'acqua, vetrate e percorsi. Le aree verdi e i servizi esterni occupano oltre il 70% dell'intera superficie della struttura.

Da un punto di vista di efficienza energetica sono state eseguite le seguenti scelte progettuali:

- realizzazione di un impianto fotovoltaico in copertura (produzione attesa di circa 561 MWh annui);
- installazione di lampade a LED;
- realizzazione di un sistema domotico per l'efficientamento energetico;
- installazione di trasformatori a basse perdite;
- installazione di gruppi di continuità ad alta efficienza;
- realizzazione di un impianto geotermico.

I lavori sono iniziati nel febbraio 2016 e hanno visto il completamento della prima fase del progetto nel corso dell'anno. Il primo dei due magazzini già realizzato ha una superficie totale di 11.000 m^2 e vede operative a fine 2016 la zona dedicata alle spedizioni (5.500 m^2) e la palazzina servizi (300 m^2).

6. NOTE SULLA METODOLOGIA



6.1 IL PROCESSO DI IDENTIFICAZIONE DEI TEMI MATERIALI

I PORTATORI DI INTERESSE DEL GRUPPO PRADA

Nello svolgimento delle proprie attività, il Gruppo Prada (o "Azienda") ha relazioni con una molteplicità di interlocutori che, direttamente o indirettamente, possono influenzare o essere influenzati dal raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il Gruppo ha provveduto dapprima a mappare i portatori di interesse lungo la catena del valore e, successivamente, a individuare quelli prioritari sulla base della loro:

- influenza su Prada: capacità dello stakeholder di influire sulle decisioni strategiche o operative dell'Azienda;
- dipendenza da Prada: il livello di dipendenza dello stakeholder dalle scelte, dai prodotti e dalle attività dell'organizzazione.

La mappatura ha permesso di identificare molteplici stakeholder rilevanti appartenenti alle seguenti categorie::

Al fine di individuare i temi rilevanti, ovvero in grado di assicurare il raggiungimento dei propri obiettivi nel lungo termine - rappresentati per il Gruppo Prada dallo sviluppo dell'impresa in un continuo miglioramento della qualità del prodotto e nell'organizzazione del lavoro, soddisfacendo contestualmente gli interessi dei propri stakeholder - il Gruppo Prada ha raccolto "il punto di vista" delle diverse funzioni aziendali che interagiscono quotidianamente con i portatori di interesse. Quest'attività, insieme a quelle svolte per l'analisi di materialità (si veda il paragrafo successivo), ha permesso l'identificazione delle tematiche di sostenibilità rilevanti sia per l'Azienda che per i suoi stakeholder.

L'ANALISI DI MATERIALITÀ

Per il 2016 il Gruppo Prada ha redatto la sua seconda Relazione sulla responsabilità sociale secondo le Linee Guida per il reporting di sostenibilità del Global Reporting Initiative (GRI-G4). Quest'anno, inoltre, per la redazione della Relazione, il Gruppo ha seguito anche la "ESG Reporting Guide" dell'Hong Kong Stock Exchange.

In accordo con quanto previsto dal GRI, l'ampiezza e il dettaglio con cui sono trattate le tematiche all'interno del documento riflettono i risultati dell'analisi di materialità

compiuta nel corso degli ultimi mesi del 2015, ossia del processo di identificazione, valutazione e classificazione in ordine di priorità degli aspetti di sostenibilità rilevanti per gli stakeholder e che influiscono sulla capacità dell'impresa di creare valore nel breve, medio e lungo termine.

L'analisi di materialità è stata realizzata attraverso un percorso sviluppato in due fasi:

1. Identificazione dell'universo dei temi: individuazione delle tematiche di sostenibilità più importanti per comprendere il contesto operativo e strategico in cui Prada opera e per descrivere i principali impatti ambientali, economici e sociali dell'Azienda;

2. Prioritizzazione dei temi: valutazione delle tematiche in base alla loro rilevanza per il raggiungimento degli obiettivi aziendali (rilevanza interna) e per gli stakeholder (rilevanza esterna).

L'universo temi di sostenibilità del Gruppo è stato definito a partire da:

- una mappatura dei portatori di interesse prioritari per il Gruppo e l'analisi delle loro istanze;

- un'analisi di benchmark con aziende, italiane e internazionali, operanti nel settore della moda e del lusso, che ha permesso di comprendere quali siano i temi di sostenibilità più trattati e maggiormente rilevanti a livello di settore;

- un'analisi della rassegna stampa di settore che ha consentito di rappresentare la percezione dell'opinione pubblica nei confronti di ciascuna tematica di sostenibilità. L'analisi è stata realizzata in modo da valutare l'impatto di ciascun tema anche al di fuori del perimetro aziendale;

- un'analisi dei documenti interni (Relazione Finanziaria Annuale, Codice Etico, policy e procedure) che ha permesso di comprendere il punto di vista dell'azienda rispetto ad alcune tematiche di sostenibilità;

- l'analisi dei temi di sostenibilità segnalati dalle Linee Guida GRI-G4.

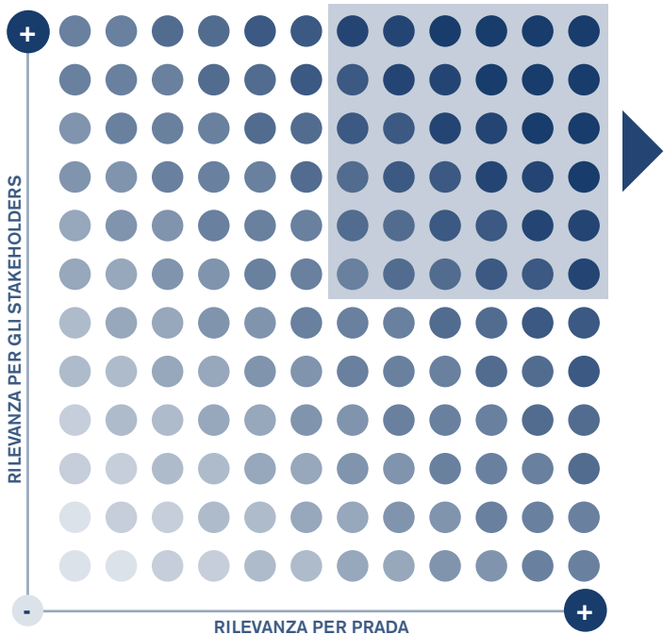
Una volta definiti i temi di sostenibilità, si è proceduto alla loro prioritizzazione, al fine di individuare quelli maggiormente significativi e, pertanto, materiali ed oggetto di rendicontazione. A questo fine, è stata realizzata una sessione di interviste con le principali funzioni aziendali che hanno provveduto a ordinare i temi di sostenibilità secondo la loro rilevanza per l'azienda e per i suoi stakeholder.

In accordo con le Linee Guida GRI-G4, nel prioritizzare i temi si è tenuto conto della rilevanza dell'impatto di ciascuno di essi sia all'interno del perimetro di rendicontazione aziendale sia al suo esterno, ovvero ampliando l'analisi a tutta la catena del valore.
I contributi ricevuti dalle diverse funzioni aziendali sono stati quindi integrati con l'applicazione di criteri valutativi ulteriori rispetto alla sola percezione del management, e in particolare:

- per quanto riguarda la rilevanza per l'Azienda, si è provveduto a tenere in considerazione anche l'impegno e le politiche adottate dal Gruppo Prada nei confronti delle tematiche di sostenibilità e l'impatto di queste ultime sui "capitali dell'azienda", cosi come definiti dal "Reporting Integrato" (capitale finanziario e produttivo, capitale naturale, capitale umano, capitale intellettuale e capitale relazionale);

- per quanto riguarda la rilevanza per gli stakeholder l'analisi è stata focalizzata sulle varie tematiche circoscritte al settore di riferimento del Gruppo Prada.

I temi materiali per il Gruppo Prada sono stati definiti dall'intersezione della rilevanza per l'Azienda con la rilevanza per gli stakeholder come rappresentato nella matrice di seguito riportata.



TEMI MATERIALI

- CREATIVITÀ ED ECCELLENZA DI PRODOTTO
- RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO
- PRESERVAZIONE KNOW-HOW ARTIGIANALE E SVILUPPO COMPETENZE
- LEGAME CON IL TERRITORIO
- ATTRAZIONE E RETENTION DEI TALENTI
- APPROVVIGIONAMENTO DELLE MATERIE PRIME
- TUTELA DEL BRAND
- STRATEGIA DI BUSINESS E PERFORMANCE ECONOMICA
- DIRITTI UMANI E DEI LAVORATORI LUNGO LA CATENA DI FORNITURA
- SALUTE E SICUREZZA SUL POSTO DI LAVORO
- ENERGY E CLIMATE CHANGE
- TRACCIABILITÀ E GESTIONE RESPONSABILE DELLA SUPPLY CHAIN - IMPATTI SOCIALI
- QUALITÀ DELL'AMBIENTE DI LAVORO
- COMPLIANCE E PREVENZIONE DEI RISCHI
- DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ
- TUTELA E VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO ARTISTICO E CULTURALE
- CUSTOMER EXPERIENCE

In particolare sono emersi i seguenti risultati:

- la tematica più rilevante è risultata essere la creatività e l'eccellenza del prodotto, ad evidenza dell'importanza fondamentale, sia per il Gruppo che per i suoi portatori di interesse, degli elevati standard qualitativi e del contenuto stilistico che caratterizzano l'operato di Prada lungo l'intera catena del valore;

- i temi legati alla creazione di valore nel lungo periodo sono tra i più rilevanti (strategia di business e performance economica, tutela del brand), così come la gestione del capitale umano (preservazione know-how artigianale e sviluppo competenze, qualità dell'ambiente di lavoro, attrazione e retention dei talenti) e la soddisfazione del cliente finale (customer experience);

- le tematiche maggiormente legate alle attività produttive e agli impatti che si manifestano lungo la catena di fornitura sono risultate le più rilevanti per gli stakeholder (responsabilità di prodotto, diritti umani e dei lavoratori lungo la catena di fornitura, salute e sicurezza sul posto di lavoro, approvvigionamento delle materie prime, tracciabilità e gestione responsabile della catena di fornitura).

I temi rilevanti sopra evidenziati sono stati confermati come tali anche per l'esercizio fiscale 2016 a cui questa relazione fa riferimento.

In base all'attuale copertura delle General Standard Disclosures e dagli indicatori Specific Standard Disclosures, associati agli aspetti materiali, il livello di aderenza allo standard GRI-G4 auto-dichiarato dal Gruppo Prada è in accordance Core – Option. I riferimenti alle informative dell'ESG Reporting Guide (Main Board Listing Rules – Appendix 27) dell'Hong Kong Stock Exchange sono riportati nel Content Index[7] (pag. 52).

Al fine di facilitare il confronto tra gli aspetti definiti dal GRI-G4 (Specific Standard Disclosures) e i temi materiali, nella tabella seguente si è provveduto a un loro incrocio: qui sono riportati, infatti, gli aspetti materiali per Prada con il relativo perimetro e le eventuali limitazioni relative alla mancata estensione della rendicontazione al perimetro esterno.

ASPETTI MATERIALI DEL GRI - G4	PERIMETRO DELL'ASPETTO		LIMITAZIONI DI RENDICONTAZIONE SU	
	INTERNO	ESTERNO	INTERNO	ESTERNO
Performance economica	Gruppo	-	-	-
Pratiche di procurement	Gruppo	-	-	-
Materie prime	Gruppo	-	-	-
Emissioni	Gruppo	Clienti indipendenti (*) e Fornitori	-	Rendicontazione non estesa ai Clienti indipendenti (*) e ai Fornitori
Energia	Gruppo	Clienti indipendenti (*) e Fornitori	-	Rendicontazione non estesa ai Clienti indipendenti (*) e ai Fornitori
Occupazione	Gruppo	-	-	-
Diversità e pari opportunità	Gruppo	-	-	-
Equa remunerazione tra uomo e donna	Gruppo	-	-	-
Formazione e istruzione	Gruppo	Façonisti	-	Rendicontazione non estesa ai Façonisti
Salute e sicurezza dei lavoratori	Gruppo	Clienti indipendenti (*) e Fornitori	-	Rendicontazione non estesa ai Clienti indipendenti (*) e ai Fornitori
Valutazione dei fornitori su pratiche di lavoro	Gruppo	-	-	-
Valutazione dei fornitori sul rispetto dei diritti umani	Gruppo	-	-	-
Non discriminazione	-	Façonisti	-	Rendicontazione non estesa ai Façonisti
Libertà di associazione	-	Façonisti	-	Rendicontazione non estesa ai Façonisti
Lavoro minorile	-	Façonisti	-	Rendicontazione non estesa ai Façonisti
Lavoro Forzato	-	Façonisti	-	Rendicontazione non estesa ai Façonisti
Compliance - responsabilità di prodotto	Gruppo	-	-	-
Eitichettatura di prodotti e servizi	Gruppo	-	-	-
Salute e sicurezza dei consumatori	Gruppo	-	-	-
Compliance - sociale	Gruppo	-	-	-

(*) Per Clienti indipendenti ci si riferisce ai Department store, ai negozi multimarca e ai Franchisee

7 Nessun riferimento è stato fatto alla General Disclosure A3 – the Environment and Natural Resources – della ESG Reporting Guide dell'Hong Kong Stock Exchange dato che l'argomento non è attualmente considerato materiale per l'Organizzazione in base alla valutazione della materialità secondo i principi GRI-G4.

6.2 IL PROCESSO DI RENDICONTAZIONE

IL PERIMETRO DI RENDICONTAZIONE

Il presente documento è la quarta edizione pubblica della Relazione sulla responsabilità sociale del Gruppo Prada e contiene una descrizione delle principali iniziative dell'anno fiscale 2016, che va dal 1 febbraio 2016 al 31 gennaio 2017, e dei trend di performance del triennio 2014-2016, laddove disponibili; sono state inoltre incluse le iniziative e i fatti di particolare rilievo dell'anno fiscale 2017 già noti alla data di chiusura del presente documento (pagine 27 e 44).

Gli indicatori di performance sono stati raccolti su base annuale; la periodicità di rendicontazione è impostata secondo una frequenza annuale. Il perimetro di rendicontazione è il medesimo cui fanno riferimento le informazioni riportate nella Relazione Finanziaria Annuale 2016, ovvero Prada spa e le società da essa controllate, ad eccezione di alcuni dati espressamente indicati nel testo.

Prada spa, che insieme alle sue controllate si definisce nell'insieme come "Gruppo Prada", è una società per azioni registrata e domiciliata in Italia, con sede in Via Antonio Fogazzaro 28, 20135 Milano, il cui capitale sociale è posseduto per l'80% da Prada Holding spa, una società domiciliata in Italia, e per la restante parte (20%) è flottante sul Main Board dello Stock Exchange di Hong Kong.

I PRINCIPI DI GARANZIA DI QUALITA' DELLA RELAZIONE SULLA RESPONSABILITA' SOCIALE

Il documento in oggetto è stato redatto con lo scopo di evidenziare sia gli elementi di successo che i punti di debolezza del Gruppo Prada, in un'ottica di miglioramento prospettico. Le informazioni e gli indicatori inseriti vogliono restituire un quadro quanto più equilibrato della performance e delle iniziative del Gruppo per le tematiche di sostenibilità.

Il processo di rilevazione, raccolta e aggregazione dei dati è stato strutturato con il fine ultimo di permettere a tutti gli stakeholder la confrontabilità e la completa comprensione dei dati e delle informazioni riportati nel documento.

LE METODOLOGIE DI CALCOLO

Al fine di definire i contenuti della Relazione sulla responsabilità sociale 2016, il Gruppo Prada ha coinvolto tutte le funzioni aziendali e si è avvalso del supporto del team italiano Climate Change and Sustainability Services di EY (Ernst & Young).

Riguardo le metodologie di calcolo:

- il tasso di infortunio è il rapporto fra il numero totale di ore infortuni e il numero totale di ore lavorabili;
- per i dati ambientali, qualora non disponibili, sono stati utilizzati approcci di stima conservativi che hanno portato a scegliere le ipotesi associabili alle performance ambientali meno positive per l'azienda;
- il calcolo delle emissioni di gas a effetto serra è stato eseguito utilizzando i seguenti fattori di emissione:
  - emissioni scopo 1: fattori di emissione tratti dalla tabella dei parametri standard nazionali pubblicata dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare;
  - emissioni scopo 2: fattore di emissione tratto da Confronti internazionali Terna su dati Enerdata – dati 2014;
  - emissioni scopo 3: fattore di emissione tratto dalla tabella dei parametri standard nazionali pubblicata dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare.

Inoltre, si segnala che l'unico gas a effetto serra considerato è il biossido di carbonio (CO_2).

I dati relativi agli anni 2014 e 2015 possono differire leggermente da quelli pubblicati nelle precedenti Relazioni sulla responsabilità sociale 2014/2015 per effetto del consolidamento dei dati che si sono resi disponibili dopo la pubblicazione delle relazioni stesse. Per lo stesso motivo, i dati relativi all'anno 2016 costituiscono la migliore stima possibile con i dati disponibili al momento della redazione della presente Relazione sulla responsabilità sociale 2016.

7. GRI CONTENT INDEX FOR “IN ACCORDANCE” CORE OPTION

INDICATORE	RIFERIMENTI HKEX ESG REPORTING GUIDE	DESCRIZIONE	RIFERIMENTI	OMISSIONi
GENERAL STANDARD DISCLOSURE				
STRATEGIA E ANALISI				
G4-1		Dichiarazione della più alta autorità del processo decisionale in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia	Pag. 3	
PROFILO DELL'ORGANIZZAZIONE				
G4-3		Nome dell'organizzazione	Pag. 51	
G4-4		Principali marchi, prodotti e/o servizi	Pag. 4; 9-11; 21-25	
G4-5		Luogo in cui ha sede il quartier generale dell'organizzazione	Pag. 51	
G4-6		Numero dei Paesi nei quali opera l'organizzazione, nome dei Paesi nei quali l'organizzazione svolge la propria attività operativa o che sono particolarmente importanti ai fini delle tematiche di sostenibilità richiamate nella relazione sulla responsabilità sociale	Pag. 4; 17-19	
G4-7		Assetto proprietario e forma legale	Pag. 51	
G4-8		Mercati serviti	Pag. 4; 9-11	
G4-9		Dimensione dell'organizzazione	Pag. 9; 11-12; 17; 29; 33	
G4-10	KPI B1.1	Numero totale dei dipendenti, suddiviso per tipo di contratto, inquadramento, distribuzione territoriale e genere	Pag. 9; 33-34; 36	
G4-11		Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	Pag. 35	
G4-12	KPI B5.1	Descrizione della supply chain (n. fornitori, volumi e mercati di approvvigionamento)	Pag. 9-11; 17-20	
G4-13		Cambiamenti significativi nelle dimensioni, nella struttura, nell'assetto proprietario e nella supply chain avvenuti nel periodo di rendicontazione	Pag. 4; 8; 51	
G4-14		Spiegazione dell'eventuale modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	Pag. 15-16	
G4-15		Sottoscrizione o adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/associazioni esterne relativi a performance economiche, sociali e ambientali	Pag. 13; 20	
G4-16		Partecipazione ad associazioni di categoria nazionali e/o internazionali	Le principali partnership del Gruppo sono con: Assonime, Camera Nazionale della Moda Italiana, Assolombarda e Confindustria Toscana	
MATERIALITÀ E PERIMETRO DEL REPORT				
G4-17		Elenco delle entità incluse nel bilancio consolidato e di quelle non comprese nella relazione sulla responsabilità sociale	Pag. 51	
G4-18		Spiegazione del processo per la definizione dei contenuti della relazione e del modo in cui l'organizzazione ha implementato i relativi reporting principles	Pag. 48-50	
G4-19		Lista degli aspetti materiali identificati	Pag. 48-50	
G4-20		Perimetro interno all'organizzazione di ciascun aspetto materiale	Pag. 48-50	
G4-21		Perimetro esterno all'organizzazione di ciascun aspetto materiale	Pag. 48-50	
G4-22		Spiegazione degli effetti di qualunque modifica di informazioni inserite nelle relazioni precedenti e le motivazioni di tali modifiche	Pag. 51	
G4-23		Cambiamenti significativi di obiettivo e perimetro	Pag. 4; 8; 43; 51	
STAKEHOLDER ENGAGEMENT				
G4-24		Elenco di gruppi di stakeholder con cui l'organizzazione intrattiene attività di coinvolgimento	Pag. 48	
G4-25		Principi per identificare e selezionare i principali stakeholder con i quali intraprendere l'attività di coinvolgimento	Pag. 48	
G4-26		Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder	Pag. 48	
G4-27		Argomenti chiave e criticità emerse dall'attività di coinvolgimento degli stakeholder e in che modo l'organizzazione ha reagito alle criticità emerse, anche in riferimento a quanto indicato nella relazione	Pag. 48-50	
PROFILO DEL REPORT				
G4-28		Periodo a cui si riferisce la relazione sulla responsabilità sociale	Pag. 51	
G4-29		Data di pubblicazione della relazione sulla responsabilità sociale più recente	Pag. 51	
G4-30		Periodicità di rendicontazione	Pag. 51	
G4-31		Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sulla relazione sulla responsabilità sociale e i suoi contenuti	Pag. 54	
G4-32		Scelta dell'opzione "in accordance" e tabella esplicativa dei contenuti della relazione	Pag. 52-54	
G4-33		Politiche e pratiche di verifica esterna della relazione sulla responsabilità sociale	Pag. 51 Il presente documento non è sottoposto a verifica esterna	
GOVERNANCE				
G4-34		Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente al più alto organo di governo. Comitati coinvolti nelle decisione su tematiche economiche, ambientali e sociali	Pag. 13-15	
ETICA ED INTEGRITÀ				
G4-56		Mission, valori, codici di condotta, principi rilevanti per le performance economiche, ambientali e sociali, sviluppati internamente e stato di avanzamento della loro implementazione	Pag. 13	

ASPETTI MATERIALI

INDICATORE	RIFERIMENTI HKEX ESG REPORTING GUIDE	DESCRIZIONE	RIFERIMENTI	OMISSIONi
SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES				
INDICATORI DI PERFORMANCE ECONOMICA				
PERFORMANCE ECONOMICA				
G4-DMA	**G.D. B8**	**Disclosures on Management Approach**	**Pag. 11-12; 39-42**	
G4-EC1	KPI B8.2	Valore economico direttamente generato e distribuito	Pag. 12	
PRATICHE DI PROCUREMENT				
G4-DMA		**Disclosures on Management Approach**	**Pag. 9-11; 19-20**	
G4-EC9	KPI B5.1	Percentuale di spesa concentrata su fornitori locali in relazione alle sedi operative più significative	Pag. 19	
INDICATORI DI PERFORMANCE AMBIENTALE				
MATERIE PRIME				
G4-DMA	**G.D. A2**	**Disclosures on Management Approach**	**Pag. 17-19; 45**	
G4- EN1	KPI A2.5	Materie prime utilizzate per peso o volume	Pag. 18; 45	
ENERGIA				
G4-DMA	**G.D. A2**	**Disclosures on Management Approach**	**Pag. 43-47**	
G4-EN3	KPI A2.1	Consumi di energia all'interno dell'organizzazione	Pag. 43	
G4-EN6	KPI A2.3	Riduzione dei consumi di energia	Pag. 43	
EMISSIONI				
G4-DMA	**G.D. A1**	**Disclosures on Management Approach**	**Pag. 43-47**	
G4-EN15	KPI A1.1 KPI A1.2	Emissioni dirette di gas a effetto serra (scopo 1)	Pag. 43	
G4-EN16	KPI A1.1 KPI A1.2	Emissioni indirette di gas a effetto serra (scopo 2)	Pag. 43	
G4-EN17	KPI A1.1 KPI A1.2	Altre emissioni indirette di gas a effetto serra (scopo 3)	Pag. 43	
INDICATORI DI PERFORMANCE SOCIALE				
PRATICHE DI LAVORO				
OCCUPAZIONE				
G4-DMA	**G.D. B1**	**Disclosures on Management Approach**	**Pag. 33-36**	
G4-LA2	G.D. B1	Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno non previsti per i lavoratori part time e a tempo determinato, suddivisi per le sedi operative più significative	Pag. 34	
SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO				
G4-DMA	**G.D. B2 KPI B2.3**	**Disclosures on Management Approach**	**Pag. 37-38**	
G4-LA5	KPI B2.3	Percentuale di lavoratori rappresentati nei Comitati per la salute e la sicurezza, composti da rappresentanti della direzione e dei lavoratori, istituito al fine di controllare e fornire consigli sui programmi per la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro	Pag. 37	
G4-LA6	KPI B2.1 KPI B2.2	Tasso di infortuni sul lavoro, di malattia, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, suddivisi per area geografica e per genere	Pag. 37	

INDICATORE	RIFERIMENTI HKEX ESG REPORTING GUIDE	DESCRIZIONE	RIFERIMENTI	OMISSIONi
FORMAZIONE E ISTRUZIONE				
G4-DMA	**G.D. B3**	**Disclosures on Management Approach**	**Pag. 27-28**	
G4-LA9	KPI B3.1 KPI B3.2	Ore medie di formazione annue per dipendente, suddivise per categoria di lavoratori e genere	Pag. 28	Al momento l'informazione relativa alle ore medie di formazione per categoria non è disponibile. Prada si impegna a recuperare le informazioni per il futuro.
DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ				
G4-DMA	**G.D. B1**	**Disclosures on Management Approach**	**Pag. 13-15; 33-36**	
G4-LA12	KPI B1.1	Composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti in base a genere, età, appartenenza a categorie protette e altri indicatori di diversità	Pag. 14-15; 34-36	
EQUA REMUNERAZIONE TRA UOMINI E DONNE				
G4-DMA	**G.D. B1**	**Disclosures on Management Approach**	**Pag. 36**	
G4-LA13		Rapporto tra stipendio base degli uomini e quelli delle donne, suddiviso in base alla categoria professionale e alle sedi operative più significative	Pag. 36	
VALUTAZIONE DEI FORNITORI SECONDO PRATICHE DI LAVORO				
G4-DMA	**G.D. B5 KPI B5.2**	**Disclosures on Management Approach**	**Pag. 19-20; 37-38**	
G4-LA14	KPI B5.2	Percentuale dei nuovi fornitori valutati sulla base di criteri inerenti le pratiche di lavoro	Nel 2016 il Gruppo Prada ha avviato la revisione di una procedura di qualifica e valutazione dei fornitori secondo criteri che includono le pratiche di lavoro. Al momento non è disponibile il numero di fornitori	
DIRITTI UMANI				
NON DISCRIMINAZIONE				
G4-DMA		**Disclosures on Management Approach**	**Pag. 13; 19-20; 37-38**	
G4-HR3		Numero totale di episodi di discriminazione e azioni correttive intraprese	Al momento le informazioni necessarie per coprire l'indicatore (perimetro esterno) non sono disponibili	
LIBERTÀ DI ASSOCIAZIONE				
G4-DMA		**Disclosures on Management Approach**	**Pag. 13; 19-20; 37-38**	
G4-HR4		Identificazione delle attività e dei principali fornitori in cui la libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere esposta a rischi significativi ed azioni intraprese in difesa di tali diritti	Al momento le informazioni necessarie per coprire l'indicatore (perimetro esterno) non sono disponibili	

INDICATORE	RIFERIMENTI HKEX ESG REPORTING GUIDE	DESCRIZIONE	RIFERIMENTI	OMISSIONi
LAVORO MINORILE				
G4-DMA	**G.D. B4 KPI B4.1 KPI B4.2**	**Disclosures on Management Approach**	**Pag. 13; 19-20; 37-38**	
G4-HR5	KPI B4.1 KPI B4.2	Identificazione delle operazioni e dei principali fornitori con elevato rischio di ricorso al lavoro minorile e delle misure adottate per contribuire alla sua eliminazione	Al momento le informazioni necessarie per coprire l'indicatore (perimetro esterno) non sono disponibili	
LAVORO FORZATO O OBBLIGATORIO				
G4-DMA	**G.D. B4 KPI B4.1 KPI B4.2**	**Disclosures on Management Approach**	**Pag. 13; 19-20; 37-38**	
G4-HR6	KPI B4.1 KPI B4.2	Attività con alto rischio di ricorso al lavoro forzato o obbligatorio e misure intraprese per contribuire alla loro abolizione	Per l'anno fiscale 2016 il Gruppo Prada ha pubblicato la sua prima dichiarazione in accordo con il UK MSA –Modern Slavery Act -impegnandosi a gestire e a monitorare il rischio legato alla presenza di lavoro forzato, tratta di esseri umani e schiavitù lungo la propria catena di fornitura. Al momento le informazioni necessarie per coprire l'indicatore (perimetro esterno) non sono disponibili.	
VALUTAZIONE DEI FORNITORI SUL RISPETTO DEI DIRITTI UMANI				
G4-DMA	**G.D. B5 KPI B5.2**	**Disclosures on Management Approach**	**Pag. 19-20; 37-38**	
G4- HR10	KPI B5.2	Percentuale dei nuovi fornitori valutati sulla base di criteri riguardanti i diritti umani	Nel 2016 il Gruppo Prada ha avviato la revisione di una procedura di qualifica e valutazione dei fornitori secondo criteri che includono le pratiche di lavoro. Al momento non è disponibile il numero di fornitori sottoposti a valutazione.	
SOCIETÀ				
COMPLIANCE				
G4-DMA		**Disclosures on Management Approach**	**Pag. 15-16**	
G4-SO8	G.D. B1 G.D. B2 G.D. B4 G.D. B7	Valore monetario delle multe significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non rispetto di leggi o regolamenti	Pag. 15-16	
RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO				
SALUTE E SICUREZZA DEI CONSUMATORI				
G4-DMA	**G.D. B6**	**Disclosures on Management Approach**	**Pag. 20**	
G4-PR2	G.D. B6	Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non-conformità a regolamenti e codici volontari riguardanti gli impatti sulla salute e sicurezza dei prodotti e servizi durante il loro ciclo di vita	Pag. 20	

INDICATORE	RIFERIMENTI HKEX ESG REPORTING GUIDE	DESCRIZIONE	RIFERIMENTI	OMISSIONi
ETICHETTATURA DI PRODOTTI E SERVIZI (LABELLING)				
G4-DMA	**G.D. B6**	**Disclosures on Management Approach**	**Pag. 20**	
G4-PR4	G.D. B6	Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti le informazioni e le etichettature dei prodotti/servizi	Pag. 20	
COMPLIANCE				
G4-DMA		**Disclosures on Management Approach**	**Pag. 20**	
G4-PR9	G.D. B6	Valore monetario delle principali sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti o servizi	Pag. 20	

Informazioni e approfondimenti sul presente Bilancio possono essere richiesti a:
PRADA S.p.A.
Via Antonio Fogazzaro, 28
20135 Milan
Italy
e-mail: csr@pradagroup.com

CREDITS

Copertina/Retro: Ospiti alla sfilata Prada Uomo Primavera/Estate 2010 / Courtesy Prada
Indice: Cartamodelli. Ph. credit Brigitte Lacombe / Courtesy Prada
Pag. 3: Un artigiano pronto a tagliare la pelle. Ph. credit Birgitte Lacombe / Courtesy Prada
Pag. 4: Storico negozio Prada in Galleria Vittorio Emanuele II Milano.
Ph. credit Agostino Osio / Courtesy Prada
Pag. 5: Breve storia di Prada. Ph. credit Alfredo Albertone/Monica Feudi,
Baganz/Dieter Baganz, Adriano Biondo, Antonio Calabrese,
Mikio Matsuo, Patrick McMullan, Nacasa & Partners, Franco Rossi,
Albert Watson, Robert Wyatt / Courtesy Prada
Pag. 6: Borsa Miu Miu Dhalia / Courtesy Miu Miu
Pag. 7: (a sinistra) Mocassino Car Shoe
(a destra) Derby Shannon, Church's / Courtesy Prada - Church's
Pag. 8: Courtesy Marchesi 1824
Pag. 17: Un artigiano Church's a lavoro / Courtesy Church's
Pag. 18: Tessuti in pizzo Prada / Courtesy Prada
Pag. 19: Accessori uomo Prada in saffiano / Courtesy Prada
Pag. 21: Borsa Prada Corsaire / Courtesy Prada
Pag. 22: Borse Prada: Prada Esplanade, Prada Bibliothèque / Courtesy Prada
Pag. 23: Prada Cahier / Courtesy Prada
Pag. 24: Ballerine Miu Miu / Courtesy Miu Miu
Pag. 25: (a sinistra) Borsa MiuLady e Miu Miu Slippers / Courtesy Miu Miu
(a destra) Shanghai Church's / Courtesy Church's
Pag. 26: Courtesy Prada
Pag. 27: Archivio tessuti Prada Group / Courtesy Prada
Pag. 29: Negozio Prada a St. Barth / Courtesy Prada
Pag. 30: Nuovo concept negozi Prada / Courtesy Prada
Pag. 31: Negozi Prada Plaza 66 a Shanghai e Prada Gum a Mosca / Courtesy Prada
Pag. 32: Nuovo negozio Miu Miu Canton Road a Hong Kong / Courtesy Miu Miu
Pag. 33: Ricamatrice decora un abito Prada. Ph. credit Birgitte Lacombe / Courtesy Prada
Pag. 35: Centro Controllo Qualità del Gruppo Prada a Levanella, Arezzo (Italia) / Courtesy Prada.
Pag. 37: Pantalonificio del Gruppo Prada a Montone / Courtesy Prada
Pag. 39: Billy Cowie: Attraverso i muri di bruma, Imagine della performance.
Ph. credit OKNOstudio / Courtesy Fondazione Prada
Pag. 40: (a sinistra Edward & Nancy Reddin Kienholz: The Caddy Court, 1986–87.
Ph. credit Delfino Sisto Legnani Studio / Courtesy Fondazione Prada
(a destra) Goshka Macuga: To the Son of Man Who Ate the Scroll, 2016
Ph. credit Delfino Sisto Legnani Studio / Courtesy Fondazione Prada
Pag. 41: Dipinto dell'Ultima Cena di Giorgio Vasari / Courtesy Prada
Pag. 42: Immagini tratte dal film Past Forward di David O. Russell / Courtesy Prada
Pag. 43: Stabilimento del Gruppo Prada a Valvigna, Arezzo. Progetto di Guido Canali.
Ph. credit Gabriele Croppi / Courtesy Prada
Pag. 45: Stabilimento del Gruppo Prada a Valvigna, Arezzo. Progetto di Guido Canali.
Ph. credit Francesco Castagna / Courtesy Prada
Pag. 47: Stabilimento del Gruppo Prada a Valvigna, Arezzo. Progetto di Guido Canali.
Ph. Credit Francesco Castagna / Courtesy Prada
Pag. 48: Courtesy Church's
Pag. 51: Courtesy Prada

WWW.CSR.PRADAGROUP.COM