

**DICHIARAZIONE
CONSOLIDATA
DI CARATTERE
NON FINANZIARIO**

**AI SENSI
DEL D. LGS. 254/2016**

PREMESSA

Il 6 dicembre 2014 è entrata in vigore la **Direttiva 2014/95/UE** del Parlamento europeo e del Consiglio, che introduce l'obbligo di comunicazione delle "informazioni di carattere non finanziario e delle informazioni in materia di diversità" da parte delle imprese di grandi dimensioni che siano enti di interesse pubblico. La Direttiva dimostra la volontà del legislatore comunitario di promuovere, attraverso la diffusione di informazioni inerenti le principali pratiche aziendali in tema di sostenibilità non finanziaria, la transizione verso un'economia sostenibile, che sia in grado di coniugare redditività a lungo termine, giustizia sociale e protezione dell'ambiente; tale processo di cambiamento è possibile grazie proprio alle imprese che attuano politiche di gestione trasparenti e orientate a ottenere risultati tangibili anche in ambito non finanziario.

Nell'ordinamento italiano, la Direttiva è stata recepita con il **Decreto Legislativo n. 254** del 30 dicembre 2016, che richiede agli enti di interesse pubblico di grandi dimensioni la pubblicazione di una Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (DNF). In particolare, nella misura necessaria a assicurare la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, la DNF dovrà riportare informazioni relative a cinque ambiti di riferimento: temi ambientali, sociali, attinenti alla gestione del personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione. Il Decreto, in riferimento a questi ambiti, richiede inoltre la descrizione dei principali rischi generati e/o subiti, delle politiche praticate dall'impresa, dei relativi indicatori di prestazione e del modello aziendale di gestione e organizzazione (art. 3 c. 1).

Il Gruppo Mondadori (di seguito anche "il Gruppo", o "Mondadori" o "l'azienda"), in quanto ente di interesse pubblico di grandi dimensioni, è soggetto al Decreto per l'anno di rendicontazione 2017.

Coerentemente con le richieste del Decreto, la presente DNF include una descrizione qualitativa delle *performance* di carattere non-finanziario dell'azienda in relazione ai temi maggiormente rilevanti che rientrano nei cinque ambiti richiamati dal Decreto. In particolare, per ogni aspetto sono riportate le seguenti informazioni:

- una breve descrizione delle motivazioni sottostanti la **rilevanza** dei temi di carattere non finanziario oggetto di rendicontazione, il cui processo di analisi è descritto di seguito e nella Nota metodologica;
- per ciascun aspetto rilevante, una breve descrizione dei **principali rischi** generati e/o subiti, che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti e servizi e dai suoi rapporti commerciali, inclusa la catena di fornitura;
- una breve descrizione delle **politiche** adottate dall'azienda in relazione al tema di riferimento;
- una descrizione del **modello di gestione e organizzazione** adottato dal Gruppo Mondadori per la gestione dei temi rilevanti;
- una descrizione degli **indicatori di prestazione** rilevanti per comprendere i risultati conseguiti dall'applicazione delle suddette politiche.

IL PROCESSO DI INDIVIDUAZIONE DEI TEMI MATERIALI

Come in passato, allo scopo di individuare i temi non finanziari più rilevanti, il Gruppo Mondadori ha aggiornato la propria analisi di materialità in linea con i principi definiti dai GRI *Sustainability Reporting Standards* (GRI *Standards*), pubblicati nel 2016 dal GRI – *Global Reporting Initiative*.

Attraverso la realizzazione di alcune analisi preliminari (*benchmark* e analisi della rassegna stampa), la ricognizione dei contributi ricevuti dai direttori delle aree di *business* di Mondadori

(Libri Trade, Educational, Retail, Magazine Italia e Mondadori France), la mappatura delle esigenze informative degli *stakeholder* rilevanti e dei temi segnalati dai GRI *Standards* e dal “G4 Sector Disclosures - Media”, è stato aggiornato l’universo dei temi non finanziari di interesse per il Gruppo.

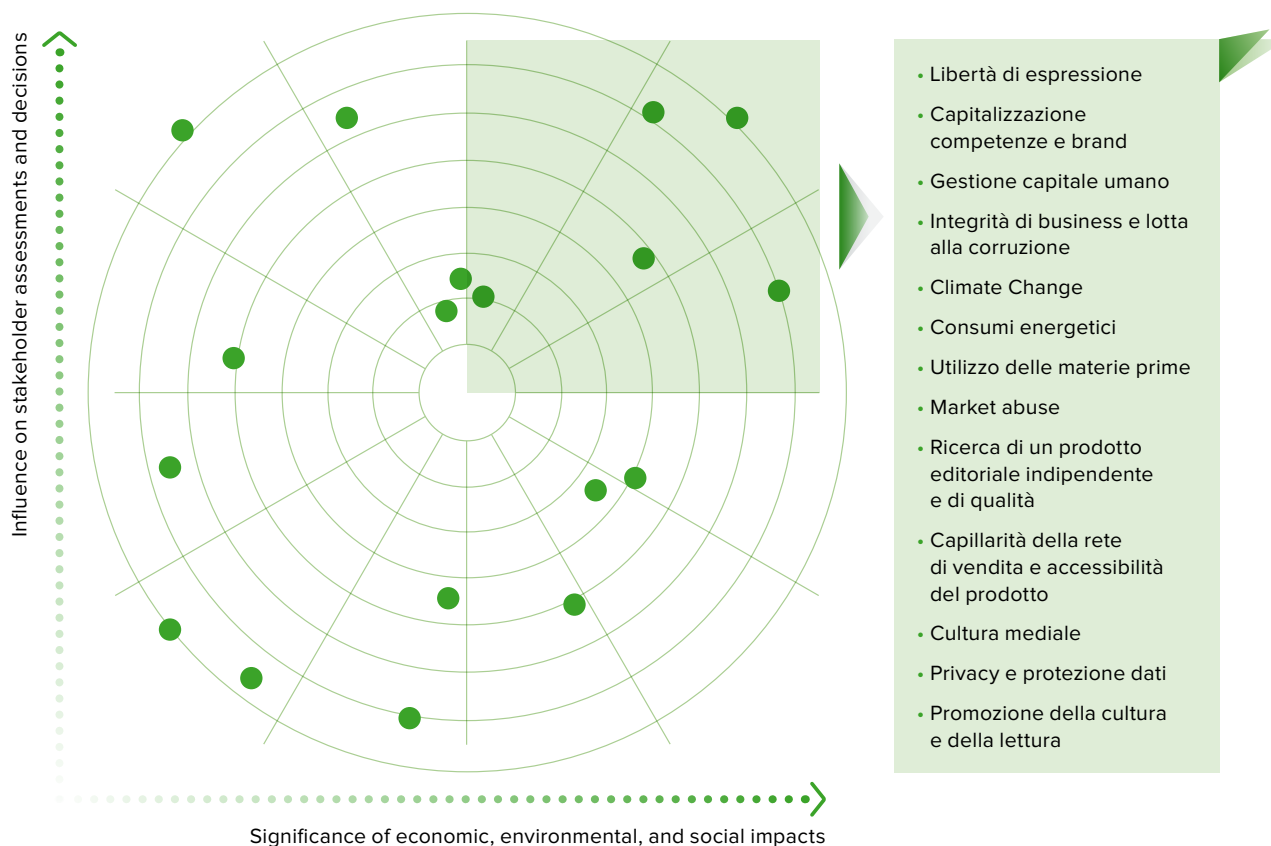
Successivamente, al fine di individuare tra questi i temi materiali per l’azienda e per i suoi portatori di interesse, è stato svolto un *workshop* con il Comitato di sostenibilità durante il quale i componenti dello stesso hanno ordinato i temi sulla base della loro rilevanza per il Gruppo.

La rilevanza di ciascuna tematica, oltre che sulla percezione dei componenti del Comitato di sostenibilità, si è basata anche sulla valutazione di:

- impegno e politiche adottate dal Gruppo Mondadori relativamente a ciascuna tematica;
- impatto di ciascuna tematica sulla capacità dell’azienda di raggiungere i propri obiettivi di lungo periodo;
- i rischi connessi agli aspetti non finanziari oggetto di analisi.

Con riferimento alla rilevanza dei temi di sostenibilità per gli *stakeholder*, invece, sono stati presi in considerazione i risultati delle analisi preliminari svolte, ovvero:

- **media analysis** volta a esaminare la rilevanza mediatica e l’attenzione dell’opinione pubblica nei confronti di ciascuna tematica di sostenibilità;
- **benchmark** con aziende, non solo italiane, operanti nel settore dei *media*, al fine di comprendere quali siano i temi di sostenibilità maggiormente trattati dalle stesse e pertanto maggiormente rilevanti a livello di settore;
- analisi dei principali documenti prodotti da associazioni, ONG e organizzazioni di settore con lo scopo di individuare i temi più ricorrenti legati alle tematiche di sostenibilità nel **settore** in cui opera il Gruppo;
- **mappatura delle principali tematiche di sostenibilità** trattate nei documenti e nei *report* delle organizzazioni non governative più rilevanti e influenti, dei *policy maker*, e delle principali borse a livello globale.



L'insieme dei risultati di queste analisi ha condotto all'identificazione degli aspetti non finanziari materiali e necessari ad assicurare la comprensione delle attività aziendali, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto da essa prodotta e, pertanto, oggetto di rendicontazione all'interno della Dichiarazione non finanziaria del Gruppo Mondadori.

Gli aspetti che sono risultati materiali al termine dell'analisi sono rappresentati nella matrice a p. 82.

Agli aspetti non finanziari sono stati poi affiancati i temi di *business* di massima importanza per l'azienda e per i suoi portatori di interesse: **focus sui core business, presidio della strategia digitale e sinergia tra linee strategiche di business**. Tali aspetti sono approfonditi anche nella Relazione sulla gestione.

IL NOSTRO MODELLO DI IMPRESA

Il modello organizzativo e gestionale del Gruppo Mondadori è stato profondamente modificato negli ultimi anni per poter garantire la sostenibilità economica dell'impresa in un periodo di rapidi e irreversibili cambiamenti nei mercati in cui opera, cambiamenti dovuti sia dalla crisi economica generale sia dall'evoluzione tecnologica del settore *media*.

Invariati, e in alcuni casi rafforzati, la missione e i valori che guidano la gestione quotidiana delle attività del Gruppo, a partire dall'adesione a codici e regolamenti esterni che danno forma alla sua *governance* e al sistema di controllo: uno su tutti, il Codice di autodisciplina delle società quotate.

Con la redazione del Modello di organizzazione, di gestione e di controllo, il Gruppo Mondadori si è posto l'obiettivo di dotarsi di un complesso di protocolli che, a integrazione del sistema di attribuzione di funzioni e di delega dei poteri, nonché degli altri strumenti organizzativi e di controllo interni, fornisca un adeguato sistema di prevenzione dei reati e degli illeciti amministrativi e sviluppasse nei suoi dipendenti e collaboratori la consapevolezza dei comportamenti corretti da osservare nello svolgimento delle loro mansioni. Il Modello e le Linee di condotta del Modello stesso, sono costantemente aggiornati e appropriati alle diverse esigenze delle società che fanno parte del Gruppo.

Entrambi i documenti fanno poi riferimento a un insieme di *standard* etici definiti da leggi, regolamenti e codici di condotta che l'azienda ha fatto propri, nel 2012, con la redazione del nuovo Codice etico, esteso a tutte le società del Gruppo. Strutturato per tipologia di *stakeholder* il Codice etico di Mondadori enuncia principi etici generali (rispetto dei diritti umani e delle leggi, trasparenza, tutela della proprietà industriale e indipendenza dell'informazione) e specifici per portatore di interesse, dai clienti ai fornitori, dalle risorse umane agli investitori, dalle comunità e istituzioni all'ambiente.

Il Codice etico indica dunque il complesso dei principi e delle linee di comportamento a cui devono attenersi gli amministratori, i dipendenti e i collaboratori delle società del Gruppo nell'ambito delle rispettive funzioni e attività lavorative.

I principi del Codice etico costituiscono specificazioni esemplificative degli obblighi generali di diligenza, correttezza e lealtà che devono qualificare l'adempimento delle prestazioni lavorative e il comportamento nell'ambiente di lavoro riferibile al Gruppo Mondadori.

Le disposizioni del Codice etico sono qualificate come parte integrante delle obbligazioni contrattuali assunte dai destinatari, la cui violazione costituisce inadempimento delle obbligazioni contrattuali con ogni conseguenza di legge anche in ordine alla risoluzione del contratto o dell'incarico e all'eventuale risarcimento dei danni. Per questo il rispetto dei principi enunciati nel Codice etico è richiesto non solo a dipendenti e collaboratori ma è clausola dei contratti di fornitura, insieme al rispetto delle normative comunitarie e dell'età minima lavorativa.

In un percorso di crescente coinvolgimento nelle tematiche di sostenibilità, il Gruppo ha aderito ufficialmente a *policy* più specifiche delineate da associazioni di settore, come la Carta per le pari opportunità di Confindustria o il Manifesto per le pari opportunità di Valore D, impegnandosi per la valorizzazione del talento a prescindere dalle distinzioni di genere.

Altri documenti, come le procedure e le norme operative che regolano specifiche attività aziendali,

sono stati creati negli anni, e costantemente aggiornati, per tradurre in prassi quotidiane corrette la *compliance* all'evoluzione normativa e rispondere con strumenti chiari ed efficaci alle nuove esigenze che l'evoluzione del *business* ha comportato.

In altri casi, come per esempio per la tematica *privacy* legata alla professione giornalistica, il Gruppo Mondadori fa riferimento a testi normativi esterni: nel caso specifico il *Codice di deontologia relativo al trattamento dei dati personali nell'esercizio dell'attività giornalistica*, previsto dal D. Lgs. 196/2003 e parte integrante del Testo unico dei doveri del giornalista.

Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, nel 2012 il Gruppo ha redatto una *policy* finalizzata alla riduzione degli impatti associati alle proprie attività che ha prodotto risultati rilevanti in termini di abbattimento delle emissioni di gas serra e, soprattutto, nell'utilizzo incrementale di carta certificata per i propri prodotti. Aspetti minori e non rilevanti, come la gestione dei rifiuti, sono stati comunque oggetto di norme operative specifiche.

Nel corso del 2017 sono state redatte le Linee Guida per la pubblicazione di contenuti e materiali sui siti *web* di Gruppo, emanate ufficialmente a febbraio 2018: queste disposizioni, insieme alla formazione su diritto d'autore e *web* e su *privacy* e giornalismo, curata dalla direzione Affari legali e societari per i giornalisti, presidiano le tematiche legate al trattamento di contenuti editoriali sensibili nelle attività legate sia alle testate cartacee sia alle testate, ai siti e agli *account social* appartenenti al Gruppo Mondadori.

I PRINCIPALI RISCHI DI NATURA NON FINANZIARIA

Per rispondere alle richieste del D. Lgs. 254/2016 e nell'ottica di un percorso di miglioramento continuo della gestione degli impatti derivanti dalle proprie attività, il Gruppo Mondadori ha identificato i principali rischi, generati o subiti, connessi ai cinque ambiti richiamati dalla normativa (ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e

passiva) e che derivano dalle attività dell'impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, inclusa, ove rilevante, la catena di fornitura.

Tali rischi sono stati oggetto del processo di *Risk Assessment* di Gruppo. Dalle valutazioni effettuate i rischi non finanziari non sono stati valutati dal *management* come critici e prioritari: per questo motivo non sono stati inclusi nel paragrafo *Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi* (pp. 64-68).

Rischi connessi alle tematiche ambientali

Il cambiamento climatico rappresenta un tema di grande attenzione per ogni settore industriale, compreso quello dell'editoria, le cui emissioni di gas a effetto serra sono legate principalmente ai consumi energetici, ai trasporti (per esempio l'attività di distribuzione e logistica o i *business travel*) e al ciclo produttivo del prodotto cartaceo. Inoltre, l'aumento del livello di attenzione da parte

di *stakeholder* e istituzioni rispetto al cambiamento climatico, potrebbe, in futuro, modificare le attuali disposizioni normative in merito.

Accanto ai rischi connessi alle emissioni climalteranti, si annoverano quelli legati all'efficacia della gestione energetica, che, se ridotta, potrebbe portare a minori benefici economici e quelli connessi alla potenziale discontinuità della disponibilità di carta.

Principali rischi	Azioni di mitigazione
Aumento delle pressioni da parte degli <i>stakeholder</i> e delle istituzioni nazionali e sovranazionali in materia di cambiamento climatico.	Mantenimento del presidio sulla tematica, attraverso il monitoraggio continuo delle emissioni di gas serra complessive e la conseguente definizione di interventi utili a ridurle, in riferimento alle diverse attività realizzate dal Gruppo (per esempio logistica e distribuzione dei prodotti, <i>business travel</i>).
Mancata opportunità di benefici economici a fronte di una ridotta efficacia degli interventi di efficientamento energetico.	Mantenimento del presidio sulla tematica, attraverso il monitoraggio continuo dei consumi complessivi, una forte attenzione al rinnovo della strumentazione IT e la definizione di interventi di efficientamento energetico degli spazi aziendali.
Discontinuità nella gestione del processo produttivo per scarsa disponibilità della materia prima cartacea.	Estensione progressiva dell'utilizzo di carta certificata FSC e PEFC a tutto il Gruppo.

Rischi connessi alle tematiche sociali e ai diritti umani

Il settore dell'editoria porta inevitabilmente con sé alcuni rischi connessi ai diritti umani (libertà di espressione e protezione della *privacy*) e ad aspetti sociali (cultura mediale, accessibilità del prodotto), soprattutto per il ruolo di promotori e

diffusori di cultura ricoperto dagli operatori che ne fanno parte. Tali rischi possono derivare sia da comportamenti messi in atto dal Gruppo sia da comportamenti attuati da soggetti esterni.

Principali rischi	Azioni di mitigazione
Criticità legate alla possibilità di limitare la libertà di espressione degli autori.	Monitoraggio continuo della varietà di titoli pubblicati.
Criticità legate alla diffusione di contenuti editoriali considerati sensibili, alla perdita di dati dei clienti e alla recente evoluzione normativa in materia (GDPR).	Monitoraggio continuo delle prassi di gestione dei dati sensibili e continuo miglioramento attraverso lo sviluppo di interventi specifici condivisi fra le diverse funzioni aziendali (formazione per i giornalisti, aggiornamenti degli <i>standard</i> di sicurezza, attività di verifica preventive alla pubblicazione, gruppo di lavoro per implementazione del GDPR).
Criticità legate all'evoluzione del contesto sociale di riferimento, in cui il numero di lettori è in continua diminuzione.	Continuo miglioramento degli interventi di promozione della cultura, attraverso attività di interazione e coinvolgimento del pubblico sulle tematiche di cui il Gruppo vuole essere portavoce (anche in collaborazione con i <i>franchisee</i>).
Aumento delle pressioni da parte del pubblico rispetto alla distribuzione di prodotti editoriali di qualità, imparziali e rispettosi delle diversità.	Continuo miglioramento dell'offerta editoriale e della qualità dei prodotti.
Evoluzione delle esigenze dell' <i>audience</i> in relazione agli strumenti per accedere al prodotto editoriale.	Monitoraggio delle esigenze dell' <i>audience</i> in termini di accessibilità e della capacità di risposta da parte dell'azienda.
Criticità legate all'incapacità del lettore di distinguere il valore dei prodotti commercializzati, laddove non siano messi a disposizione adeguati strumenti utili a una corretta interpretazione dei mezzi di comunicazione.	Continuo miglioramento degli interventi di sensibilizzazione e educazione del pubblico a un pensiero critico e analitico degli strumenti di comunicazione.
Criticità legate al potenziale aumento delle pressioni competitive nei mercati di riferimento, che potrebbero sfociare in comportamenti sleali da parte dei concorrenti.	Mantenimento del presidio sulla tematica, attraverso interventi quali formazione specifica per il personale interno e attività di <i>networking</i> con associazioni di categoria.

Rischi connessi alla lotta alla corruzione

La corruzione, attiva e passiva, rappresenta un fenomeno ancora molto diffuso e le azioni rivolte al suo contrasto vedono impegnate in prima linea istituzioni e enti nazionali e sovranazionali. Si tratta di un grande ostacolo allo sviluppo che può avere impatti considerevoli sulla crescita economica, sia privata sia pubblica.

In questo contesto, restano prioritari anche per il Gruppo Mondadori i rischi legati al mancato rispetto delle norme interne e della legislazione vigente in materia.

Principali rischi	Azioni di mitigazione
Criticità legate a comportamenti non adeguati alle normative in vigore, da parte di coloro che operano per conto o in nome del Gruppo.	Continuo miglioramento del presidio sul tema, attraverso un sistema organizzativo e di controllo utile a garantire e diffondere comportamenti corretti (formazione al personale, selezione di prodotti legati alla vendita dei prodotti editoriali, monitoraggio del contesto normativo, attività di <i>networking</i> con aziende del settore).

Rischi connessi alla gestione del personale

Il successo del Gruppo Mondadori è legato in modo indissolubile alle risorse umane che operano per suo conto e in suo nome: competenza e motivazione costituiscono elementi imprescindibili per lo sviluppo di soluzioni innovative in grado di ben interpretare le evoluzioni del mercato di riferimento e della

società, necessarie a garantire i risultati del Gruppo in termini finanziari e competitivi. Per questo, il Gruppo Mondadori si impegna a stabilire un dialogo reale con i suoi collaboratori al fine di comprendere al meglio le rispettive esigenze e di trovare soluzioni a eventuali problematiche esistenti.

Principali rischi	Azioni di mitigazione
Rischio che il cambiamento tecnologico, il mutamento dello scenario competitivo e il basso turnover possa creare nel personale un progressivo <i>gap</i> di competenze.	Definizione e attuazione di piani di coinvolgimento e formazione adeguati a fornire al personale tutte le competenze necessarie a sviluppare soluzioni innovative in grado di ben interpretare le evoluzioni del mercato e della società.
Rischio che la presenza di una maggiore dinamicità del mercato del lavoro possa comportare una maggiore difficoltà nelle politiche di <i>retention</i> e attrazione di nuovi talenti.	Continuo miglioramento delle prassi gestionali del personale e dei collaboratori, in termini di negoziazione, supporto nella gestione delle carriere, formazione, politiche di <i>retention</i> e <i>job rotation</i> , analisi di clima.

LA RESPONSABILITÀ DELL'IMPRESA EDITORIALE

Offrire contenuti di qualità a *audience* differenziate e allargate, dando spazio a voci originali e rappresentative di realtà diverse, nel rispetto del pluralismo e della sensibilità del pubblico: il ruolo e i doveri di una *media company* responsabile nel terzo millennio non si discostano molto da quelli dell'editoria tradizionale e tuttavia devono tener conto di esigenze nuove, originate dai mutamenti della società civile, dall'intervento della tecnologia, dalla scomparsa di barriere – linguistiche e territoriali – prima determinanti.

Desideri e aspettative del cliente rivestono poi un ruolo determinante, in ogni settore e in particolare nel settore editoriale: la modalità partecipativa dei consumi, l'interazione immediata con il destinatario finale hanno rivoluzionato il modo di creare e distribuire prodotti.

Anche nella creazione di contenuti l'utente può contribuire ad arricchire e migliorare l'offerta, con contributi di propria ideazione o attraverso lo scambio di idee e osservazioni all'interno di *community* e direttamente con l'autore di un testo, un articolo o un *post*.

È indispensabile saper ascoltare e far tesoro, nel bene e nel male, di suggerimenti, critiche, richieste che provengono dalle *audience* più diverse che si rivolgono a Mondadori.

Non basta perciò il rispetto di leggi, regolamenti e codici di condotta che regolano l'attività quotidiana dell'azienda: a esso si deve coniugare una attenzione forte e costante sulla qualità dei prodotti e dei servizi e la capacità di rinnovarli sulla scorta delle indicazioni che provengono dagli utenti.

Indipendenza editoriale

La capogruppo, Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., è quotata alla Borsa Italiana. Il capitale sociale al 31 dicembre 2017, interamente sottoscritto e versato, è pari a 67.979.168,40 Euro, suddiviso in 261.458.340 azioni ordinarie del valore nominale pari a 0,26 Euro ciascuna.

Azionista di maggioranza è la holding Fininvest S.p.A., di proprietà della famiglia Berlusconi.

Partecipazioni rilevanti

Azionista	% possesso sul capitale sociale
Fininvest S.p.A.	53,3%
Silchester International Investors Llp	12,4%

Nel 2017 il Gruppo ha percepito - dalla pubblica amministrazione italiana e francese, da enti italiani e stranieri e da privati - 2.420.121 Euro così ripartiti: 739.890 Euro dalla proprietà della sede di Segrate (Generali Immobiliare Italia SGR S.p.A. e Generali Real Estate SGR S.p.A.) per opere di ammodernamento degli impianti del complesso; 138.845 Euro di contributi alla formazione (47.701 Euro in Italia e 91.144 in Francia); 446.300 Euro come contributi per la pubblicazione di libri o la realizzazione di mostre ed eventi (in Italia); 1.095.085 Euro di credito d'imposta secondo la normativa francese CICE (Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi).

Il Gruppo non ha ricevuto altri contributi da enti o associazioni assimilabili alla Pubblica amministrazione, né da altri enti, associazioni, ONG, Onlus o privati.

Contributi ricevuti (Euro)	2017	2016
Italia	1.233.892	496.400
Francia	1.186.229	1.124.964
Totale	2.420.121	1.621.364

Si sottolinea infine che il Gruppo Mondadori non ha erogato contributi di alcun genere a partiti o a politici nel corso dell'esercizio in oggetto.

Libertà di espressione

Nella veste di primo editore di libri in Italia, il Gruppo Mondadori si impegna a dare voce al più ampio spettro di temi possibile, a garantire la libertà di espressione a tutti i suoi autori e a tutelare la proprietà intellettuale delle opere e dei servizi che produce e diffonde. La natura stessa di editore presuppone la valorizzazione delle individualità che ne fanno parte e ciò può essere conseguito solo concedendo agli autori la massima autonomia e indipendenza. La varietà dei contenuti offerti, unita alla loro qualità, costituisce il caposaldo della

politica editoriale del Gruppo: è nostro dovere fornire al pubblico una visione multidimensionale, che lasci spazio all'interpretazione soggettiva di ciascun lettore.

Per dare una dimensione anche quantitativa dell'impegno e dei suoi effetti pratici si è preso in considerazione una piccola campionatura di novità edita dai diversi marchi editoriali del Gruppo: all'interno di questa campionatura ciascun titolo è stato ricondotto a una o più tematiche di sostenibilità ambientale, di diritti umani o di sostenibilità sociale, per un totale di 68 novità (su 2.471 totali del 2017). Il risultato, nella tabella seguente, esemplifica la varietà di voci proposte al pubblico, pur in una selezione che non può considerarsi esaustiva di tutte le novità del 2017 classificabili secondo questo criterio.

Autore	Titolo	Editore	Tema
Carlo Ratti	<i>Architettura Open Source</i>	Einaudi	Architettura sostenibile
Salvatore Settis	<i>Architettura e democrazia</i>	Einaudi	Architettura sostenibile
Marco Bobbio	<i>Troppa medicina</i>	Einaudi	Diritto alla salute
Corrado Augias	<i>Questa nostra Italia</i>	Einaudi	Difesa del territorio
Leonardo Caffo	<i>Fragile umanità</i>	Einaudi	Ecologia
Matteo Bussola	<i>Sono puri i loro sogni</i>	Einaudi	Diritto all'educazione
Christian Raimo	<i>Tutti i banchi sono uguali</i>	Einaudi	Diritto all'educazione
Francesca Borri	<i>Ma quale paradiso?</i>	Einaudi	Estremismo religioso
Donatella Di Cesare	<i>Terrore e modernità</i>	Einaudi	Estremismo religioso
Anna Migotto - Stefania Miretti	<i>Non aspettarmi vivo</i>	Einaudi	Estremismo religioso
Luigi Zoja	<i>Nella mente di un terrorista</i>	Einaudi	Estremismo religioso
Marco Aime - Luca Borzani	<i>Invecchiano solo gli altri</i>	Einaudi	Inclusione
Eugenio Borgna	<i>Le parole che ci salvano</i>	Einaudi	Inclusione
Federico Varese	<i>Vita di mafia</i>	Einaudi	Legalità
Massimo Recalcati	<i>I tabù del mondo</i>	Einaudi	Libertà di espressione
Mohsin Hamid	<i>Exit West</i>	Einaudi	Migrazioni
Chimamanda Ngozi Adichi	<i>Cara Ijeawele</i>	Einaudi	Parità di genere
Pascale Hédelin - Gaëlle Duhazé	<i>Il mondo in una casa</i>	ElectaKids	Inclusione
Maia Brami - Karine Daisay	<i>Bambini nel mondo</i>	ElectaKids	Uguaglianza
Francesco Cognetti - Mauro Boldrini	<i>Insieme contro il cancro</i>	Mondadori	Diritto alla salute
Lisa Casali	<i>Quanto basta</i>	Mondadori	Consumo responsabile
Tristan Gooley	<i>Ascoltare l'acqua</i>	Mondadori	Ecologia
Andrea Segré	<i>Il gusto per le cose giuste</i>	Mondadori	Educazione di qualità
Dave Eggers	<i>Eroi della frontiera</i>	Mondadori	Emarginazione
Nadia Murad	<i>L'ultima ragazza</i>	Mondadori	Estremismo religioso
Chantal Borgonovo	<i>Una vita in gioco</i>	Mondadori	Inclusione
Raffaele Cantone - Francesco Caringella	<i>La corruzione spuzza</i>	Mondadori	Legalità
Antonio Dikele Distefano	<i>Chi sta male non lo dice</i>	Mondadori	Migrazioni
Filippo Grandi	<i>Casa, rifugi e ritorni</i>	Mondadori	Migrazioni
Shi Yang Shi	<i>Cuore di seta</i>	Mondadori	Migrazioni
Jean Tirole	<i>Economia del bene comune</i>	Mondadori	Sviluppo sostenibile
Valentina Bartolucci	<i>Capire il conflitto, costruire</i>	Mondadori	Conflitti internazionali
Giorgio Gallo	<i>la pace</i>	Università	
Ernesto Apa			
Tommaso Edoardo Frosini	<i>Diritti e libertà in Internet</i>	Mondadori	Diritti umani / libertà di espressione
Oreste Pollicino		Università	
Marco Bassini (a cura di)			
	<i>Il diritto dell'acqua</i>		
Fulvio Maria Palombino	<i>Una prospettiva internazionalistica</i>	Mondadori Università	Diritto internazionale / ecologia
Maurizio Guandalini			
Victor Uckmar (a cura di)	<i>Future Energy, Future Green</i>	Mondadori Università	Ecologia / sviluppo sostenibile
	<i>Collaborare nelle diversità</i>		
Mario Martinelli	<i>Cooperative learning e persone con disabilità, difficoltà svantaggi</i>	Mondadori Università	Integrazione sociale

Autore	Titolo	Editore	Tema
Milena Santerini	<i>Da stranieri a cittadini Educazione interculturale e mondo globale</i>	Mondadori Università	Migrazioni / integrazione sociale
Daniel Pittet	<i>La perdono padre</i>	Piemme	Difesa dei minori
Barbara Garlaschelli	<i>Non volevo morire vergine</i>	Piemme	Disabilità
Vladimir Luxuria	<i>Il coraggio di essere una farfalla</i>	Piemme	Diversity
Luigi Celeste - Sara Loffredi	<i>Non sarà sempre così</i>	Piemme	Emarginazione
Giovanni Impastato	<i>Oltre i cento passi</i>	Piemme	Legalità
Luong Ung	<i>Per primo hanno ucciso mio padre</i>	Piemme	Persecuzioni (politiche / razziali / religiose)
Nello Scavo	<i>Perseguitati</i>	Piemme	Persecuzioni (politiche / razziali / religiose)
Jean-Baptiste Malet	<i>Rosso marcio</i>	Piemme	Sicurezza alimentare
Antoine Vayer (a cura di)	<i>Confessioni di un ciclista</i>	Piemme	Sport e doping
Cece Bell	<i>Supersorda!</i>	Piemme Ragazzi	Disabilità
Alberto Melis	<i>Da che parte stare</i>	Piemme Ragazzi	Legalità
Miriam Dubini	<i>Il viaggio di Sama e Timo</i>	Piemme Ragazzi	Migrazioni
Nadia Hashimi	<i>La figlia dell'arcobaleno</i>	Piemme Ragazzi	Parità di genere
Daniela Palumbo	<i>Noi, ragazze senza paura</i>	Piemme Ragazzi	Parità di genere
Fabrizio Altieri	<i>L'uomo del treno</i>	Piemme Ragazzi	Persecuzioni (politiche / razziali / religiose)
Simona Ercolani	<i>I ragazzi del "Bambin Gesù"</i>	Rizzoli	Diritto alla salute
Severino Cesari	<i>Con molta cura</i>	Rizzoli	Diritto alla salute
Progetto Giovani	<i>Loop</i>	Rizzoli	Diritto alla salute
Mammaiuto Lab	<i>Indietro non si torna</i>	Rizzoli	Diritto alla salute
Emanuele Severino	<i>Il tramonto della politica</i>	Rizzoli	Conflitti
Rina Mae Acosta	<i>I bambini più felici del mondo</i>	Rizzoli	Diritti dei minori - educazione
Michele Hutchison	<i>Animali da salvare</i>	Rizzoli	Ecologia
Tim Flach	<i>Overview. La nostra Terra</i>	Rizzoli	Ecologia
Benjamin Grant	<i>The Italian Book of Innovation</i>	Rizzoli	Innovazione
Cristiano Segnanfreddo (a cura di)	<i>Guardare la mafia negli occhi</i>	Rizzoli	Legalità
Elia Minari	<i>La giustizia non è un sogno</i>	Rizzoli	Legalità – diritto alla salute
Raffaele Guariniello	<i>Far Web</i>	Rizzoli	Legalità / libertà di espressione
Matteo Grandi	<i>Sangue giusto</i>	Rizzoli	Migrazioni / inclusione
Francesca Melandri	<i>Mercanti di uomini</i>	Rizzoli	Migrazioni / legalità
Loretta Napoleoni	<i>La biblioteca segreta di Timbuctù</i>	Rizzoli	Persecuzioni (politiche / razziali / religiose)
Joshua Hammer	<i>Il pesce che scese dall'albero</i>	Sperling	Disabilità
Francesco Riva	<i>Ad Auschwitz ho imparato il perdono</i>	Sperling	Persecuzioni (politiche / razziali / religiose)

Come *media company* Mondadori ha a che fare quotidianamente con una materia privilegiata, la creatività, e sente la responsabilità di coltivarla, diffonderla, remunerarla in maniera sostenibile e a vantaggio di tutti. In tal senso l'integrazione tra carta e digitale, non solo in termini di "supporti" ma anche e soprattutto per quanto riguarda gli strumenti e i linguaggi, riveste un'importanza cruciale nello sviluppo delle attività editoriali dell'azienda.

A partire dal 2012, gli sforzi di Mondadori France si sono concentrati sull'integrazione del canale cartaceo con quello digitale. In questo processo, fondamentale è stata la creazione di un'unica piattaforma per realizzare simultaneamente di ciascuna testata le versioni *print* e *web*, quest'ultima disponibile anche per *tablet* e *smartphone* (iOS e Android) grazie a *mobile app* appositamente create. I contenuti digitali sono fruibili sulle principali piattaforme, dai video visualizzabili su YouTube o DailyMotion, agli articoli su Apple news, Google Play e Google AMP. Forum, *blog* e commenti postati dagli utenti, relativi alle testate *online* di Mondadori France, sono supervisionati da un'azienda terza specializzata nella moderazione di contenuti digitali: gli operatori verificano, in tempo reale e ventiquattr'ore su ventiquattro, che i contributi esterni aderiscano a principi di correttezza e legittimità (ovvero non siano espressione di violenza, diffamazione, insulti). Nel 2017 è stato avviato un progetto in collaborazione con una società di IT che ha realizzato un *software* (in lingua inglese) per l'estrazione automatica e l'indicizzazione di testi dal *web*. Il *software*, basato su intelligenza artificiale e programmazione neurolinguistica, ha tra le finalità anche quella di "validare" citazioni di personaggi pubblici, allo scopo di evitare la propagazione di *fake news*. La collaborazione con Mondadori France è orientata a creare una versione del *software* per la lingua francese.

La responsabilità del prodotto editoriale

Mondadori è consapevole di avere una grande responsabilità nei confronti dei propri lettori e utenti. Per questo motivo si impegna a garantire attraverso i propri prodotti editoriali, siano essi libri, *magazine*, siti e supporti/prodotti digitali,

un'informazione accurata, rigorosa, veritiera e rispettosa dei gusti e della sensibilità del pubblico. Una declinazione della responsabilità nella creazione e diffusione dei contenuti verso il nostro pubblico si esplica anche nelle attività di *media literacy*, o cultura mediale, ovvero le iniziative rivolte ad aumentare la consapevolezza degli utenti rispetto ai mezzi di comunicazione.

Ne sono un esempio, nei magazine italiani, varie iniziative del mensile per bambini e ragazzi *Focus Junior*. Giunto alla terza edizione (che si concluderà nel 2018), il concorso *Diventa giornalista del magazine Focus Junior* è pensato per avvicinare bambini e ragazzi al mondo del giornalismo in modo divertente e innovativo, e al tempo stesso accurato ed esaustivo. Il progetto offre agli insegnanti un semplice *vademecum* gratuito che guidi gli alunni attraverso la creazione di un proprio giornalino scolastico, con l'aiuto di strumenti digitali. Utilizzando il *kit* del giornalista, i ragazzi hanno l'occasione di stimolare la loro curiosità e di lavorare sulle criticità nella scrittura supportati, in ogni passaggio, dalle linee guida fornite. Una volta ultimato il lavoro, ai piccoli *reporter* basta inviare il formato digitale all'indirizzo di posta elettronica del *magazine*.

Oltre 700 le scuole aderenti alla prima edizione (anno scolastico 2015-16) e 1.000 per la seconda (anno scolastico 2016-17), il cui tema era la natura: il progetto legato all'anno scolastico 2017-18 è invece focalizzato sul giornalismo nell'era digitale. Infine, a partire dal numero di gennaio del magazine per bambini e ragazzi tra gli 8 e i 13 anni, *Focus Junior* ha pubblicato al suo interno *Junior Reporter News*, un vero e proprio giornale di 4 pagine, con una grafica e un formato in stile "quotidiano", realizzato con la collaborazione dei lettori della rivista. I giovani *reporter* sono invitati a scrivere articoli e recensioni su temi di scienza, storia, geografia, viaggi, videogiochi e film, personaggi famosi o esperienze vissute, anche corredate da foto e disegni.

Mondadori France, pur non avendo attività proprie di educazione del pubblico all'uso dei *media*, partecipa a iniziative di formazione rivolte agli studenti, come la *Semaine de la presse à l'école* organizzata dal CLEMI (*Centre pour L'Education aux Media et à l'Information*, un organismo collegato al Ministero dell'istruzione francese), mettendo a disposizione degli insegnanti e delle

classi copie dei propri *magazine*. Inoltre, le testate di divulgazione scientifica sono tra i partner della *Fête de la science*, organizzata ogni anno dal Ministero dell'istruzione superiore, della ricerca e dell'innovazione. In qualità di media *partner*, il magazine *Science & Vie* racconta gli eventi della manifestazione e partecipa ad alcuni di essi mediante propri giornalisti.

Rendere accessibili prodotti e servizi

Mondadori Education promuove in tutte le opere del proprio catalogo una didattica facilitata, inclusiva e collaborativa grazie a scelte grafiche e metodologiche specifiche, che aiutano lo studente a sviluppare un efficace metodo di studio e a costruire le competenze. Nel 2017, nell'ambito della didattica inclusiva, sono stati organizzati 8 seminari di aggiornamento per docenti sul tema della *Scelta dell'inclusività come avanguardia di una nuova scuola*. Questi eventi nascono nella convinzione che tutti gli alunni possono manifestare bisogni educativi speciali (BES) per motivi fisici, biologici, fisiologici o anche per motivi psicologici e sociali, rispetto ai quali è necessario che le scuole offrano adeguata e personalizzata risposta. Il professor Gabriele Zanardi, psicologo, psicoterapeuta, neuropsicologo e consulente editoriale di Mondadori Education, ha proposto una formazione personalizzabile per ciascun gruppo di docenti, che hanno potuto scegliere tra quattro proposte formative di aggiornamento dedicate a: *Disturbi specifici dell'apprendimento e bisogni educativi speciali*, *Potenziamento e strategie metacognitive*, *Facilitazione, semplificazione e verifica* e *Flip, pensiero divergente e stili cognitivi*. Ciascun argomento è stato proposto a tre differenti livelli di approfondimento: un primo livello in modalità di lezione *front-line*, un secondo livello con *focus group*, *working group* e realizzazione di simulazione d'aula (per la sperimentazione diretta di metodologie applicative), infine un terzo livello con simulazioni e *single case report*.

Inoltre, dall'integrazione dell'offerta digitale delle due aziende di scolastica del Gruppo Mondadori è nata HUB Scuola, la piattaforma per la didattica digitale che, a partire da settembre 2017, include nello stesso ambiente i prodotti e gli strumenti

delle due case editrici. Semplice, gratuita, innovativa: HUB Scuola è stata progettata per rispondere alle esigenze di una scuola sempre più collaborativa, digitale e inclusiva. È la piattaforma per la didattica digitale più ricca d'Italia: contenuti d'autore, servizi innovativi e una nuova generazione di funzioni per espandere i percorsi di apprendimento e favorire una didattica più stimolante e multimediale. Su HUB Scuola basta una sola *password* per avere a disposizione tutta l'offerta digitale di due case editrici: si può accedere con le credenziali di Mondadori Education o quelle di Rizzoli Education e ritrovare tutti i propri libri e contenuti digitali.

HUB Scuola mette a disposizione gli strumenti digitali più evoluti e il meglio dell'offerta formativa delle due case editrici: tutto l'ambiente digitale di HUB Scuola è ottimizzato per la migliore esperienza di utilizzo su ogni *device*. Inoltre integra e facilita la didattica tradizionale e supporta e potenzia una scuola sempre più innovativa. Su HUB Scuola sono a disposizione funzionalità e servizi digitali gratuiti, pensati per adattarsi alle esigenze di studenti e docenti, dai più *analogici* ai più *sperimentatori*.

HUB Scuola permette di condividere oggetti digitali e aggregare contenuti multimediali disponibili in rete. Moltissime risorse e tanti strumenti, tutti in un unico luogo: video, audio, *mediagallery*, mappe concettuali, verifiche interattive e autocorrettive; un archivio virtuale completo e condivisibile, oltre a contenuti interdisciplinari certificati. Tutti gli strumenti sono studiati per favorire una didattica inclusiva e costruire percorsi disciplinari personalizzati.

HUB Libro è il libro digitale di Mondadori Education e Rizzoli Education: il libro cartaceo si arricchisce con video, animazioni ed esercizi interattivi e autocorrettivi; uno strumento da personalizzare con note, audio e disegni, che facilita l'apprendimento di tutti gli alunni, anche quelli con bisogni educativi speciali, grazie alla versione accessibile. Favorisce il confronto e l'interattività tra classe e insegnante grazie alle funzioni *social*. La classe virtuale è infatti uno strumento fondamentale per la didattica collaborativa: il docente può assegnare prove di

verifica interattive agli studenti, anche in gruppi differenziati e riceverle direttamente corrette dal sistema, verificare i progressi della classe, definendo degli obiettivi e monitorandone i risultati. È possibile condividere, con tutta la classe o solo con alcuni partecipanti, *Lesson Plan*, risorse dal *web*, documenti, presentazioni, note vocali, mappe concettuali e contenuti multimediali.

Le relazioni con gli utenti

Il Gruppo Mondadori interagisce costantemente con il proprio cliente finale attraverso tutti i suoi canali di comunicazione: libri, periodici, negozi e *bookclub*, *internet* (sito istituzionale, siti di prodotto, di servizio e di *e-commerce*, *social network*), attività di *marketing* relazionale (Inthera).

L'interazione attraverso i *social network* in particolare continua ad avere uno sviluppo rilevante sia in termini di numero di contatti sia per le infinite possibilità di creare eventi, spesso trasversali e collaborativi.

94

Il 2017 vede il Gruppo Mondadori presente sulle principali piattaforme *social* con *account corporate*, così da poter comunicare meglio e in modo più capillare lo spirito editoriale, gli eventi, i contenuti creati per i nostri utenti. L'*account corporate* su Twitter ha raggiunto nel 2017 i 12.056 *follower* (+16,9% rispetto al 2016), quello su LinkedIn 57.909 *follower* (+27,8%), mentre su Facebook i *fan* sono saliti a 8.659 (+109,9%). L'*account* Instagram, creato a giugno 2016 per il progetto #NoiDellaMondadori per raccontare la nuova fisionomia aziendale dopo l'ingresso dei nuovi colleghi di Rizzoli Libri e di Banzai, ha raggiunto a dicembre 2017 i 2.162 *follower*, quasi il doppio rispetto a dicembre 2016 (1.110).

Da segnalare alcuni eventi organizzati da Mondadori Education in modalità *road show* con più tappe sul territorio nazionale, come il caso dei 12 seminari del ciclo *Dentro l'arte* (febbraio 2016 - maggio 2017) organizzati in occasione della pubblicazione del manuale di storia dell'arte *Dentro l'arte. Contesto, metodo, confronti* di Irene Baldriga (Electa Scuola) rivolto ai docenti di storia dell'arte della scuola secondaria di secondo grado

sul tema della diffusione del patrimonio artistico italiano, con l'intento di proporre un confronto utile a rafforzare il dialogo tra la scuola e il museo.

I temi dei seminari, declinati in modo differente per le due annualità, hanno riguardato *L'educazione al patrimonio tra scuola e museo: la storia dell'arte come motore per lo sviluppo sostenibile e la cittadinanza attiva* e *La storia dell'arte e le professioni dei beni culturali. Progettare l'alternanza scuola-lavoro*. Ogni incontro è stato strutturato come una conversazione della prof.ssa Irene Baldriga con esponenti del mondo dei beni culturali, della storia e della critica d'arte, dedicata a specifici aspetti evocati dalla sede ospitante. Palermo, Perugia, Padova, Napoli, Milano e Roma sono le città che nel 2016, con le loro prestigiose sedi museali - Palazzo Abatellis, Galleria Nazionale dell'Umbria, Musei Civici agli Eremitani, Musei Vaticani, Museo Archeologico Nazionale di Napoli, Museo del Novecento, MAXXI - hanno ospitato il ciclo di incontri. I seminari si sono conclusi con una visita guidata all'interno del museo progettata espressamente per i docenti, nell'ottica di valorizzare i temi presentati nel corso del seminario stesso. Sul successo degli eventi del 2016, nel 2017 *Dentro l'arte* ha intensificato la proposta formativa, raggiungendo anche le realtà provinciali: la Pinacoteca Nazionale di Ferrara, la Fondazione Pino Pascali di Polignano a Mare, le Gallerie dell'Accademia di Venezia, oltre che Lucca e Salerno.

Per presentare l'edizione 2017 del *Nuovo Devoto-Oli*, storico dizionario della lingua italiana, è stato organizzato un progetto integrato per il recupero e la valorizzazione dell'uso della lingua italiana. Per Mondadori Education la pubblicazione del *Nuovo Devoto-Oli* è non solo un'importante operazione editoriale ma anche, e soprattutto, di responsabilità culturale. Il *Devoto-Oli* è un patrimonio linguistico che appartiene all'Italia, agli italiani e compito della casa editrice è fare in modo che continui a esserlo. Mondadori Education si fa garante della tutela di questo patrimonio. E deve fare in modo che questo patrimonio sia la base delle conoscenze e delle competenze linguistiche degli italiani di oggi e di domani. Questo importante compito riguarda tutta la casa editrice, in *primis* i suoi autori, che con le loro opere istruiscono, formano gli studenti di tutti gli ordini di scuola perché diventino cittadini

consapevoli e professionisti preparati. Tutto questo attraverso la parola, il bene più prezioso di una casa editrice.

Nella convinzione che le parole che usiamo e il lessico che scegliamo, definiscono ciò che siamo, è stata lanciata la campagna #leparolechesono e il concorso *Ritratti di parole*. L'idea di fondo è stata quella di raccontarsi con le parole appunto, più che con le immagini, come accade solitamente su internet e sui social: la lingua è il patrimonio più importante che possediamo e la sua conoscenza è essenziale per presentarci al mondo.

Parallelamente sono stati organizzati due grandi eventi sul tema #LE PAROLE CHE SIAMO. *Il Nuovo Devoto-Oli e la lingua italiana* nelle librerie Mondadori e Rizzoli, rispettivamente di Roma e di Milano, ideate come tavole rotonde condotte dal linguista Giuseppe Antonelli e supportate dagli autori Luca Serianni e Maurizio Trifone, sul tema delle competenze linguistiche e lessicali e sulla necessità di riappropriarsi della conoscenza della lingua italiana attraverso strumenti adeguati.

Il buon esito degli eventi ha spinto Mondadori Education e *Il Nuovo Devoto-Oli* a intraprendere un viaggio con le scuole, proponendo il nuovo progetto del 2018. L'iniziativa #leparolechesiamoincittadinichediventiamo è il progetto rivolto a tutte le scuole secondarie di primo e secondo grado che invita gli studenti a scrivere un componimento su questi temi, nella convinzione che soffermarsi sul significato di queste parole può aiutare a sviluppare le competenze di cittadinanza e a costruire una coscienza civile.

La tutela della *privacy*

La tutela della *privacy* e la protezione dei dati personali, oltre a essere un tema materiale per il Gruppo, è costantemente oggetto di riflessione nei processi aziendali e di adeguamento delle *policy* interne. Nello svolgimento della propria attività l'intero Gruppo Mondadori si è dotato di una serie di strumenti e procedure interne al fine di essere pienamente *compliant* alla normativa sulla *privacy* attualmente vigente (D. Lgs. n. 196/03, c.d. Codice *privacy*) e alle indicazioni dell'Autorità garante per la protezione dei dati personali. Da ultimo ha avviato un importante processo di riorganizzazione

e aggiornamento di tutte le procedure interne al fine di conformarsi entro la data del 25 maggio 2018 alle disposizioni contenute nel Regolamento Europeo n. 679 del 2016 (GDPR, *General Data Protection Regulation*).

Per l'intero Gruppo Mondadori la tutela della *privacy* è considerata una priorità e viene assicurata tramite l'adozione di procedure di trattamento dei dati personali conformi alla normativa applicabile e costantemente monitorate e aggiornate. Le *policy* sulla *privacy*, il trattamento dei dati personali e i *cookie* sono disponibili su tutti i siti del Gruppo e mantenute costantemente aggiornate.

Alla fine dell'anno 2010, con l'obiettivo di sviluppare un sistema integrato di gestione dei contatti con il cliente puntando a una maggiore tutela dei dati personali dei clienti e una miglior qualità degli stessi, è stata creata una funzione di *Customer Relationship Management (CRM)*: un'unica struttura in cui confluiscono i dati personali dei clienti di tutte le *business unit* e la messa a punto di processi informativi per la riconciliazione di clienti appartenenti a società del Gruppo differenti tra loro. La costruzione del *database* clienti Mondadori è stata completata nell'ottobre 2012.

La creazione del CRM ha reso possibile l'identificazione e riconciliazione dei dati di ogni singolo cliente presente all'interno dello stesso in qualità di abbonato a una rivista e/o lettore di un libro edito e pubblicato dal Gruppo Mondadori, acquirente di prodotti tramite le piattaforme di *e-commerce* del Gruppo Mondadori, cliente iscritto al programma di *loyalty* adottato da Mondadori Retail quale *partner* del circuito *Payback*, cliente registrato alle piattaforme di *e-learning* del Gruppo Mondadori o a una *community online*, permettendo di trarre da questa trasversalità una ricchezza di informazioni che sono state tradotte in campagne di comunicazione mirate o iniziative speciali che dal principio hanno garantito a ogni singolo cliente la possibilità di modificare e/o revocare il proprio consenso rilasciato al momento della registrazione iniziale.

Nel continuo processo di aggiornamento della documentazione *privacy* del Gruppo Mondadori, il 2017 ha costituito un importante periodo di studio,

analisi e progettazione di quella che sarà la struttura *privacy* di Gruppo nell'ottica di conformità alle nuove disposizioni normative di cui al Regolamento Europeo n. 679 del 2016. Nel corso del 2017, infatti, è stata completata una accurata *gap analysis* sulla struttura attuale, analisi prodromica alle attività di *remediation* e *implementation* già avviate nel corso degli ultimi mesi del 2017.

Due realtà del Gruppo, in particolare, hanno implementato negli anni strumenti per monitorare i reclami in ambito *privacy* da parte della clientela e/o degli organi di controllo: Mondolibri, *business unit* di Mondadori Retail che si occupa della vendita di prodotti editoriali attraverso la formula del *bookclub*, e Inthera, società del Gruppo specializzata in strategia, progettazione e sviluppo di soluzioni di *marketing* a partire dalla gestione di dati e contenuti.

In Mondolibri la gestione del *database* dei soci è una funzione fondamentale. Per questo motivo, il numero totale di reclami relativi a violazione della *privacy* è monitorato e costantemente tracciato. Mondolibri si è dotata di un sistema rigoroso di gestione dei contatti, continuamente verificato e aggiornato. Il sistema è realizzato e mantenuto in conformità con la legislazione vigente.

Nel periodo dal 2015 al 2017 non sono stati registrati reclami da parte di soggetti esterni (clienti) o degli organi di controllo e anche i casi di perdite di dati risultano nulli.

Inthera svolge la propria attività di *business* operando su *database* propri e di terzi (clienti e fornitori). La tutela dei dati personali è gestita in conformità alla normativa applicabile e, in particolare, alle disposizioni del Codice *privacy*,

adempiendo quindi a tutti gli obblighi di legge. A tal riguardo, Inthera rilascia costantemente ai soggetti interessati una idonea informativa sulla *privacy*, all'interno della quale sono indicati tutti gli elementi previsti dalla legge e, in particolare, i riferimenti ove ciascun interessato possa rivolgersi per chiedere modifica o cancellazione dei propri dati personali. Tali richieste possono pervenire attraverso diverse modalità (*e-mail*, telefono, lettera).

Sulla base delle richieste degli interessati in merito alla cancellazione dei propri dati personali dalle banche dati, Inthera provvede a eliminare i dati personali del richiedente dai propri *database*, evitando così qualsiasi successivo utilizzo.

In linea con le modifiche adottate a livello di Gruppo in tema di protezione dei dati personali e in considerazione della rilevanza che questi hanno per lo svolgimento delle attività specifiche di Inthera, la società fornisce costantemente alla direzione generale del Gruppo Mondadori il proprio supporto al fine di consolidare la propria *compliance* alla normativa sulla *privacy*, in particolar modo al nuovo Regolamento europeo n. 679 del 2016.

Per quanto riguarda Mondadori France sono molto più frequenti i reclami da parte di soggetti protagonisti della vita pubblica e del mondo dello spettacolo che ritengono violata la propria *privacy* e il diritto di immagine da parte dei *magazine*, anche in virtù di una maggiore sensibilità collettiva rispetto al tema e a un sistema legislativo e di controllo diverso rispetto a quello italiano. Nella tabella di seguito il numero di reclami registrati nel periodo 2015-2017.

Provenienza dei reclami	2017	2016	2015
Organi di controllo	-	-	-
Soggetti esterni	81	92	82
Totale	81	92	82

In dettaglio, nel 2017 due casi hanno riguardo il magazine *Télé Star*, uno *Grazia* e 78 *Closer*. Nel triennio non si sono verificate perdite di dati.

Le sanzioni

L'ammontare delle sanzioni pagate nel 2017 è complessivamente in calo rispetto all'anno precedente: per quanto riguarda le sanzioni tributarie, si tratta di 26.385 Euro versati per definire un accertamento IVA in Italia, mentre non si registrano sanzioni tributarie nel triennio per Mondadori France. Le sanzioni economiche sono costituite da accordi transattivi con la controparte e da sentenze.

Sanzioni monetarie

Euro/milioni	2017	2016	2015
Sanzioni tributarie Italia	0,03	0,08	1,32
Sanzioni tributarie Francia	-	-	-
Sanzioni economiche Italia	0,73	0,97	0,65
Sanzioni economiche Francia	0,63	0,91	-
Totale	1,39	1,96	1,97

Mondadori, nell'intento di avere una sempre maggiore trasparenza verso i propri *stakeholder*, ha istituito a inizio 2012 un archivio concernente le sanzioni non monetarie. Per sanzioni non monetarie si intendono casi quali, per esempio, la pubblicazione di sentenze.

Nel corso del 2017 sono stati rilevati 2 casi in Italia. Più rilevante il fenomeno in Francia, anche se in netto calo nel 2017, dove la pubblicazione di sentenze riguarda essenzialmente i *magazine* che si occupano di *celebrity*.

97

Sanzioni non monetarie

Numero di casi	2017	2016	2015
Sanzioni non monetarie Italia	2	3	2
Mondadori France: pubblicazioni di sentenze	4	12	18
Totale	6	15	20

Lotta alla corruzione attiva e passiva

Come richiamato alle pp. 83-84, l'impianto costituito dal Modello di organizzazione, gestione e controllo e dalle Linee di condotta del Modello, nelle diverse versioni approntate per le diverse società e costantemente aggiornate, rappresenta un presidio ragionevolmente efficace nella lotta alla corruzione in ogni attività e settore del Gruppo.

Per quanto riguarda il 2017, e in generale il triennio 2015-2017, non si rilevano episodi di corruzione che abbiano riguardato dipendenti o fornitori in Italia, né sono state avviate o concluse azioni legali contro il Gruppo o i suoi dipendenti per episodi di corruzione in Italia. Per quanto riguarda Mondadori France, nel 2017 vi è stata una segnalazione, tempestivamente intercettata e seguita da richiamo nei confronti del dipendente coinvolto.

Analogamente non si registrano nel periodo 2015-2017 azioni legali avviate o concluse contro il Gruppo Mondadori per comportamenti collusivi e violazioni della legislazione *antitrust* e antimonopolio.

Al costante aggiornamento del Modello di organizzazione, gestione e controllo, indirizzato all'inclusione di nuove fattispecie di reato ove rilevanti per il modello di *business* dell'azienda, all'adeguamento del Modello all'evoluzione legislativa e all'adattamento alle singole società facenti parte del Gruppo, fa seguito un momento formativo, che ha lo scopo di verificare l'effettiva comprensione della normativa aziendale da parte dei dipendenti.

Nel 2017, in seguito all'aggiornamento del Modello delle società Mondadori Electa e Rizzoli Libri, è stato erogato il corso di formazione a 130

dipendenti (comprendenti anche personale della Capogruppo). Il corso, in modalità *e-learning*, è stato concluso positivamente dal 70% del personale coinvolto.

Sempre nell'ambito degli aggiornamenti del Modello 231, nel 2018 è prevista la stesura di una *policy whistleblowing*, in ottemperanza alla Legge 179/2017 (Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato).

LE RISORSE UMANE

Le trasformazioni dei settori in cui il Gruppo Mondadori opera, unitamente ai cambiamenti interni sia dal punto di vista organizzativo sia sotto il profilo economico, determinano l'attenzione dei confronti delle risorse umane per far crescere competenze e professionalità dei singoli e di gruppo, anche grazie a una formazione mirata che sappia intercettare le nuove esigenze del *business*.

Gli organici

I dipendenti del Gruppo al 31 dicembre 2017 sono 3.026 (-7,2% rispetto al 2016 per effetto della cessione del ramo di attività della logistica libri, principalmente). Il personale delle società consolidate italiane rappresenta circa il 74% (2.228 dipendenti), mentre il restante 26% è nelle società estere consolidate (Mondadori France e, solo dal 2016, Rizzoli International Publications, società con sede a New York entrata nel perimetro di consolidamento ad aprile 2016: i dati disponibili relativi agli organici di questa società sono presentati nella tabella a p. 104).

Headcounts	2017	2016	2015
Italia	2.228	2.411	2.200
Estero	798	850	851
Totale	3.026	3.261	3.051

Nelle tabelle seguenti sono esposti i dati relativi alle società consolidate italiane (Italia) e a Mondadori France (Francia) e non sono compresi i dati di Rizzoli International Publications, a meno che non specificamente indicato.

Oltre all'organico dei dipendenti si segnalano: per il perimetro Italia il numero medio nell'anno di lavoratori interinali, suddivisi per aree di *business* (il numero di interinali è soggetto a stagionalità, in particolare per quanto riguarda il *retail* e il periodo pre-natalizio). Di Mondadori France il numero medio di collaboratori *freelance* (o *pigistes*, per lo più giornalisti):

Italia	2017	2016	2015	Francia	2017	2016	2015
Interinali				Pigistes			
Enti centrali	18	15	18				
Libri	38	47	44				
Magazine	39	46	61				
Retail	82	84	75				
Totale	177	192	198	Totale	386	378	367

Assunzioni e cessazioni Italia		2017		2016		2015	
Sesso	Età	Numero	%	Numero	%	Numero	%
ASSUNZIONI							
Donna	< 30 anni	19	17%	14	18%	22	10%
	Tra 30 e 50 anni	50	46%	37	49%	110	51%
	> 50 anni	2	2%	1	1%	14	7%
Totale donne		71	65%	52	68%	146	68%
Uomo	< 30 anni	9	8%	8	11%	4	2%
	Tra 30 e 50 anni	26	24%	15	20%	51	24%
	> 50 anni	3	3%	1	1%	13	6%
Totale uomini		38	35%	24	32%	68	32%
Totale assunzioni		109	100%	76	100%	214	100%
Tasso di turnover in entrata			4,89%		3,15%		9,73%
CESSAZIONI							
Donna	< 30 anni	15	5%	14	5%	12	6%
	Tra 30 e 50 anni	87	30%	117	45%	65	33%
	> 50 anni	48	16%	44	17%	27	14%
Totale donne		150	51%	175	67%	104	53%
Uomo	< 30 anni	2	1%	3	1%	2	1%
	Tra 30 e 50 anni	76	26%	64	25%	55	28%
	> 50 anni	64	22%	19	7%	36	18%
Totale uomini		142	49%	86	33%	93	47%
Totale cessazioni		292	100%	261	100%	197	100%
Tasso di turnover in uscita			13,11%		10,83%		8,95%

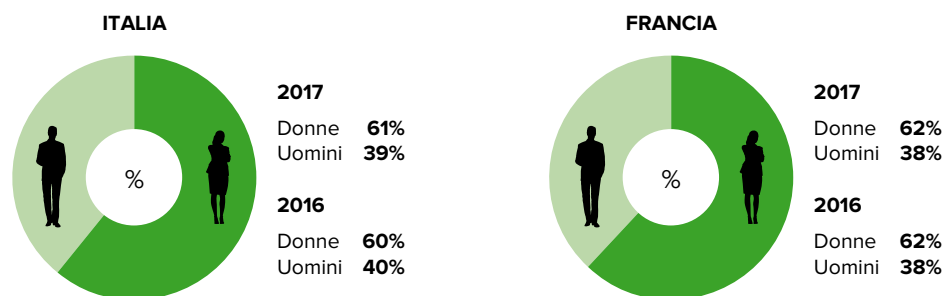
Assunzioni e cessazioni Francia*		2017		2016		2015	
Sesso	Età	Numero	%	Numero	%	Numero	%
ASSUNZIONI							
Donna	< 30 anni	5	16%	6	22%	1	5%
	Tra 30 e 50 anni	7	23%	13	48%	11	50%
	> 50 anni	5	16%	1	4%	0	0%
Totale donne		17	55%	20	74%	12	55%
Uomo	< 30 anni	4	13%	4	15%	4	18%
	Tra 30 e 50 anni	8	26%	3	11%	3	14%
	> 50 anni	2	6%	0	0%	3	14%
Totale uomini		14	45%	27	6%	10	45%
Totale assunzioni		31	100%	27	100%	22	100%
Tasso di turnover in entrata		4,13%		3,37%		2,59%	
CESSAZIONI							
Donna	< 30 anni	3	5%	1	1%	3	4%
	Tra 30 e 50 anni	21	32%	30	45%	27	39%
	> 50 anni	18	28%	18	27%	20	29%
Totale donne		42	65%	49	73%	50	72%
Uomo	< 30 anni	1	2%	3	4%	1	1%
	Tra 30 e 50 anni	16	25%	8	12%	13	19%
	> 50 anni	6	9%	7	10%	5	7%
Totale uomini		23	35%	18	27%	19	28%
Totale cessazioni		65	100%	67	100%	69	100%
Tasso di turnover in uscita		8,66%		8,35%		8,11%	

* Le assunzioni e cessazioni di Mondadori France non tengono conto dei CDD (contratti a tempo determinato), tuttavia i tassi di turnover sono calcolati sul totale dei dipendenti a fine di ciascun anno per uniformità con le altre tabelle

Assunzioni e cessazioni di CDD nell'anno sono numerose in virtù della tipologia stessa di contratto, tipica della legislazione sul lavoro francese

100

Nelle tabelle seguenti sono riportati i dati, in percentuale, relativi alla ripartizione dell'organico per genere, età, aree di attività e qualifica nel 2017 e nel 2016, in Italia e in Francia.



Personale suddiviso per età

Italia				Francia											
2017			2016			2017			2016						
Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini				
<30	2%	68%	32%	<30	2%	64%	36%	<30	3%	72%	28%	<30	7%	66%	34%
30-50	66%	62%	38%	30-50	68%	61%	39%	30-50	56%	63%	37%	30-50	65%	62%	38%
>50	32%	59%	41%	>50	30%	58%	42%	>50	40%	61%	39%	>50	28%	63%	37%

Personale suddiviso per *business*

Italia				Francia											
2017			2016			2017			2016						
Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini				
Corporate	21%	52%	48%	Corporate	15%	51%	49%	Corporate	25%	58%	42%	Corporate	25%	59%	41%
Libri	27%	70%	30%	Libri	31%	64%	36%	Magazine	57%	61%	39%	Magazine	57%	62%	38%
Retail	18%	59%	41%	Retail	20%	58%	42%	Digital	4%	60%	40%	Digital	5%	50%	50%
Magazine	34%	62%	38%	Magazine	25%	67%	33%	Pubblicità	14%	76%	24%	Pubblicità	13%	75%	25%
Digital				Digital	9%	48%	52%								

Dal 2017 il personale *Digital Italia* è confluito nell'area Magazine principalmente e nel *Corporate* (funzioni di *shared services* e CRM).

101

Personale suddiviso per inquadramento

Italia				Francia									
2017			2016			2017			2016				
Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini		
Dirigenti	5%	23%	77%	4%	25%	75%	Cadres	39%	66%	34%	38%	64%	36%
Quadri	13%	53%	47%	13%	53%	47%	Employés	11%	77%	23%	12%	76%	24%
Impiegati	69%	64%	36%	66%	64%	36%	Journalistes	50%	57%	43%	50%	58%	42%
Giornalisti	13%	71%	29%	13%	70%	30%							
Operai	0,01%	21%	79%	4%	28%	72%							

La totalità dei dipendenti in Italia e in Francia è coperta da accordi collettivi di contrattazione.

Italia	2017			2016		
	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini
Grafici editoriali ¹	68%	61%	39%	64%	61%	39%
Giornalisti	13%	71%	29%	12%	70%	30%
Commercio ²	20%	56%	44%	24%	52%	48%

¹ Inclusi i dirigenti Industria

² Inclusi i dirigenti Commercio

Francia	2017			2016			
	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	
Employés et cadres des Editeurs de presse Magazine	50%	68%	32%	Employés des Editeurs de presse Magazine	12%	78%	22%
				Cadres des Editeurs de presse Magazine	37%	65%	35%
Journalistes	50%	57%	43%	Journalistes Nationale Syntec	1%	20%	80%

102

Nel 2017 i due contratti per impiegati e quadri della stampa periodica sono confluiti in un unico contratto, mentre per effetto della cessione di Naturabuy non ci sono più dipendenti del contratto Nationale Syntec.

I contratti a tempo indeterminato costituiscono il 98,5% in Italia e circa il 97% in Francia (CDI). Leggermente più alta la percentuale di contratti a tempo determinato in Francia, 2,9%: i CDD (Contrats à Durée Déterminée) sono contratti temporanei della durata di 18 mesi, prorogabili fino a un massimo di 36.

	Italia						CDI	Francia					
	2017			2016				2017			2016		
	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini		Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini
Tempo indeterminato ¹	98,5%	61%	39%	98,5%	60%	40%	CDI	97,1%	62%	38%	95,9%	62%	38%
Tempo determinato	1,5%	76%	24%	1,5%	75%	25%	CDD	2,9%	86%	14%	4,1%	79%	21%

¹ Inclusi i contratti di apprendistato

Più utilizzato in Italia, il *part-time* è in ogni caso una scelta a maggioranza femminile sia in Italia sia in Francia.

	Italia						Francia						
	2017			2016			2017			2016			
	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	
Full-time	88%	58%	42%	88%	57%	43%	Full time	95%	61%	39%	94%	61%	39%
Part-time	12%	86%	14%	12%	84%	16%	Part time	5%	82%	18%	6%	83%	17%

Il congedo parentale (un diritto che riguarda la totalità del personale, indipendentemente dalla tipologia contrattuale) è stato utilizzato da quasi il 4% dei dipendenti italiani (in maggioranza donne, 96%) e quasi il 2% dei francesi (in maggioranza uomini, 61%).

Italia	2017			2016		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dipendenti che hanno diritto al congedo parentale ¹	1.369	859	2.228	1.449	962	2.411
Dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale	93	4	97	106	4	110
Dipendenti tornati al lavoro dopo il congedo parentale	93	4	97	99	3	102
% di ritorno al lavoro dopo il congedo parentale	100%	100%	100%	93%	75%	93%

¹ Per uniformità con le altre tabelle relative agli organici, questi sono riportati al 31 dicembre; va rilevato che, per quanto riguarda il godimento del congedo parentale, la totalità dei dipendenti è da intendersi comprensiva di coloro che non risultano negli headcount a fine anno per cessazione/dimissioni

Francia	2017			2016		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dipendenti che hanno diritto al congedo parentale ¹	469	282	751	500	302	802
Dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale	7	11	18	25	4	29
Dipendenti tornati al lavoro dopo il congedo parentale	7	9	16	24	4	28
% di ritorno al lavoro dopo il congedo parentale	100%	82%	89%	96%	100%	97%

¹ Per uniformità con le altre tabelle relative agli organici, questi sono riportati al 31 dicembre; va rilevato che, per quanto riguarda il godimento del congedo parentale, la totalità dei dipendenti è da intendersi comprensiva di coloro che non risultano negli headcount a fine anno per cessazione/dimissioni

Per quanto riguarda il personale in forza nelle sedi di New York (gli uffici della casa editrice e la libreria), in tabella si riportano i dati disponibili per il 2016-17.

Personale in forza Rizzoli International Publications	2017			2016		
	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini
Età	47	25	22	48	27	21
<30 anni	6	5	1	6	6	-
30-50 anni	23	12	11	24	13	11
>50 anni	18	8	10	18	8	10
Inquadramento						
Dirigenti	13	4	9	13	4	9
Impiegati	34	21	13	35	23	12
Full-time	40	20	20	42	22	20
Part-time	7	5	2	6	5	1
Area di business						
Editoriali	36	19	17	36	19	17
Libreria	11	7	4	12	8	4
Tempo indeterminato	47	25	22	48	27	21
Tempo determinato	-	-	-	-	-	-
Totale	47	25	22	48	27	21

104

Evoluzione organizzativa

In coerenza con il piano di focalizzazione sui *core business* avviato negli anni precedenti e con l'obiettivo di conseguire una maggiore flessibilità nella gestione dei servizi logistici e una riduzione dei costi operativi a partire dall'esercizio 2018, a maggio 2017 è stata realizzata l'esternalizzazione a CEVA Logistics S.p.A. dei magazzini e delle attività operative di logistica e distribuzione per le aree Libri Trade e Educational del Gruppo e il *business Retail*, nella forma della cessione dei rami d'azienda relativi alle attività logistiche di Mondadori Libri e Mondadori Retail. Nell'ambito della riorganizzazione dell'assetto di tali attività è stata creata la direzione Logistica di Gruppo che, organizzata in presidi per area di *business*, ha l'obiettivo di garantire la corretta gestione delle attività logistiche erogate dall'*outsourcer*, assicurarne il continuo allineamento con le esigenze dei *business* e l'adozione di *best practice* di mercato.

Nell'area Libri, sia Trade che Educational, è proseguita l'attività di integrazione delle strutture organizzative, dei processi operativi e dei sistemi informativi a supporto della società Rizzoli Libri.

Con riferimento all'area Libri Trade è stata realizzata la razionalizzazione del modello operativo di presidio delle aree diritti con l'integrazione della funzione Diritti di Rizzoli all'interno della direzione generale Trade e sono state svolte analisi organizzative e di processo sulle funzioni Diritti e le aree editoriali delle singole case editrici per individuare opportunità di miglioramento dal raffronto tra i diversi modelli presenti.

Al fine di rafforzare ulteriormente la dimensione e la capacità di azione sul mercato dell'area editoriale, la *business unit* Ragazzi ha integrato sotto un'unica responsabilità editoriale anche il settore Ragazzi Rizzoli e Fabbri con le corrispondenti unità di *marketing*.

Infine, sul fronte societario, sono state realizzati - con decorrenza dal 31 dicembre 2017 - l'atto di

cessione del ramo *Trade* di proprietà Rizzoli Libri S.p.A. in favore di Mondadori Libri S.p.A. e la fusione per incorporazione in Mondadori Libri S.p.A. delle società Sperling & Kupfer Editori S.p.A. e Edizioni Piemme S.p.A., quali ulteriori fattori di facilitazione del processo di integrazione. Relativamente all'area Educational sono state create le unità *Digital operation* ed *Eventi marketing* per il presidio comune e trasversale dei corrispondenti processi di Mondadori Education e di Rizzoli Education. Inoltre è stata realizzata la migrazione di quest'ultima sui sistemi informativi di Gruppo.

Per quanto riguarda il *business Retail*, a fronte del significativo piano di sviluppo previsto per la rete delle librerie in *franchising* e della necessità di assicurare la massima integrazione ed efficienza dei livelli di servizio del canale, la direzione Vendite è stata riorganizzata in direzione Vendite negozi diretti e direzione Vendite negozi *franchising*, entrambe a riporto diretto all'Amministratore Delegato.

Con riferimento alle direzioni centrali della Capogruppo, con l'obiettivo di supportare ancora più efficacemente i processi di integrazione e trasformazione, il modello organizzativo della direzione centrale Risorse umane e organizzazione è stato ridefinito con l'adozione di una struttura a matrice che prevede la presenza di HR *Business partner* dedicati ai singoli *business* del Gruppo e di centri di competenza (CoE – Center of Expertise) a presidio – trasversale rispetto ai *business* – dei processi di gestione talenti, politiche retributive, *benefit*, costo lavoro, *payroll*, sistemi informativi HR e sviluppo organizzativo.

Si segnalano infine due cambiamenti organizzativi all'interno del Gruppo Mondadori France: il cambio al vertice della concessionaria pubblicitaria con conseguente modifica della ragione sociale, da Mondadori Publicité a Mondadori MediaConnect, e l'assunzione, da parte del direttore esecutivo del polo auto, *infotainment* e natura, della responsabilità della direzione digitale.

Le relazioni industriali

Le rappresentanze sindacali coprono tutte le società del Gruppo e la totalità dei dipendenti:

i rapporti con l'azienda sono caratterizzati da un confronto costante e aperto, realizzato sia attraverso frequenti incontri su tematiche specifiche, sia attraverso momenti istituzionali annuali, come il Comitato Aziendale Europeo (CAE), che vede la partecipazione di rappresentanti italiani e francesi.

Nel 2017 per quanto riguarda l'area Libri le relazioni con i sindacati si sono concentrate sulla cessione dei rami d'azienda relativi alle attività logistiche di Mondadori Libri e Mondadori Retail a CEVA Logistics Italia S.r.l. (aprile 2017), le fusioni per incorporazione di Sperling & Kupfer e Edizioni Piemme in Mondadori Libri S.p.A. e la cessione a quest'ultima del ramo Trade di Rizzoli Libri S.p.A. (dicembre 2017 con effetti dal 31 dicembre 2017).

In ambito Periodici la gestione dello stato di crisi biennale avviato a luglio 2015 si è conclusa a giugno 2017. Per Mondadori Scienza si segnala il piano di incentivazione individuale e l'attivazione di un contratto di solidarietà, concordati a fine 2016 e in vigore sino a settembre 2018.

In ambito Retail la chiusura del *megastore* di Palermo non ha comportato impatti sul personale, parte del quale è entrato in organico a Ovs, acquirente dello spazio fisico del punto vendita; gli altri dipendenti sono stati riallocati, grazie all'apertura, sempre a Palermo, di un punto vendita nuovo ma di minori dimensioni.

In tutti i casi di trasferimento delle unità operative e/o di cambiamento organizzativo sono stati rispettati i criteri dei rispettivi contratti nazionali (30 giorni per il grafico editoriale e 70 giorni per il commercio) con negoziazioni attivate con anticipo di vari mesi.

Per quanto riguarda Mondadori France nel 2017 sono continuate le azioni di efficientamento con una riduzione degli organici di circa 40 unità (10 delle quali derivanti dalla cessione del ramo di azienda Naturabuy).

Anche in Francia i periodi minimi di preavviso per modifiche operative previsti dai contratti collettivi (da 1 a 2 mesi a seconda di anzianità di servizio minore o maggiore di 2 anni per giornalisti

e impiegati, fino a 3 mesi per i quadri) sono stati rispettati e il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali è stato attivato nei termini di legge.

Nel corso dell'anno le relazioni con i sindacati si sono concentrate sul rinnovo della NAO (*Négociation Annuelle Obligatoire*), finalizzata all'aggiornamento del piano di remunerazione e di parità di genere, sulle negoziazioni riguardanti i diritti sindacali e il diritto di disconnessione. Le negoziazioni sul *copyright* (iniziate nel 2016) e sulla

deontologia della professione giornalistica (iniziate nel 2017) proseguiranno nel 2018.

Formazione e sviluppo

In tabella il numero di ore di formazione erogate e il numero di partecipanti nel triennio a livello di Gruppo (esclusi i dipendenti di Rizzoli International Publications, per i quali non è stata fatta formazione dall'ingresso nel perimetro del Gruppo, aprile 2016).

Ore erogate	2017	2016	2015	Partecipanti	2017	2016	2015
Totale	14.550	20.160	16.731	Totale	1.026	1.570	1.457

Un progetto di formazione incentrato sulla qualità, dinamico e plasmabile in base al costante confronto tra le competenze acquisite e quelle necessarie alle esigenze di sviluppo dell'azienda è il filo conduttore dei corsi erogati per i dipendenti del Gruppo Mondadori in Italia nell'arco del 2017.

Il programma prevede un regolare rinnovamento dei contenuti in maniera sempre più *business-oriented*.

Applicato nel 2017 alle aree Periodici e Retail, Mondadori Academy si traduce in un modello duttile che individua le figure cardine all'interno di ogni *business unit* e, attraverso il monitoraggio permanente delle competenze, si propone di fornire le nozioni necessarie a colmare i *gap* formativi rilevati. Anche il sistema di mappatura delle competenze, adottato in origine per la popolazione giornalistica, andrà progressivamente a sostituire il precedente sistema di *assessment* (*Performance Management*). In questa fase di transizione non è stato fatto *assessment* sui dipendenti in Italia.

Il ventaglio di corsi a disposizione viene costantemente ampliato e reso compatibile sia con le preferenze dei dipendenti, sia con le tematiche emergenti del nostro settore: ai percorsi di formazione in ambito digitale, si aggiungono quelli di lingua e di potenziamento di *skill* manageriali e tecniche.

L'Academy giornalisti, nel 2017 alla sua seconda edizione, è pensata per allinearsi ai cambiamenti del contesto professionale e editoriale, una formazione *tailor-made* orientata al *business*

e a supporto dell'evoluzione professionale giornalistica.

Nella proposta formativa di questa nuova edizione, sono stati confermati 14 corsi e ne sono stati avviati 12 nuovi, per garantire una offerta formativa più ampia e un percorso di sviluppo delle competenze in continuità con l'anno precedente.

Tra le novità dell'Academy giornalisti 2017 si annoverano inoltre una anticipata calendarizzazione dei corsi, un ciclo approvativo più agile e l'implementazione di una nuova piattaforma *online* per l'offerta formativa, le iscrizioni e la gestione dei corsi.

Nel corso dell'anno si è ravvisato un incremento delle iscrizioni rispetto all'edizione precedente (79% di iscritti rispetto a 76% del 2016). Sono stati erogati 53 corsi e 4.893 ore di formazione, con una partecipazione complessiva di 185 giornalisti.

Il costante processo di monitoraggio e revisione svolto dal *Board* dell'Academy consente una sistematica riformulazione dei contenuti oggetto dell'offerta formativa.

Nel quadro delle azioni organizzative intraprese da Mondadori Retail, si è conclusa, con positivi risultati, la seconda edizione del *Master in Book Retail Management*, riconfermando la *partnership* con l'Università di Parma. Il progetto si poneva come obiettivo lo sviluppo di competenze gestionali e di processo del *management* nel settore Retail di Mondadori, ampliandone le conoscenze di settore e fornendo strumenti di gestione per svilupparne la professionalità.

È stata inoltre avviata la *Academy Retail 2017* per sostenere lo sviluppo della rete *franchising* attraverso due edizioni pilota realizzate a settembre 2017.

Nell'ambito delle iniziative dell'area Retail inoltre si inserisce anche l'iniziativa *Welcome Day@Mondadori*, una giornata dedicata a 50 nuovi *franchisee* avente l'obiettivo di accelerare i processi di integrazione alla rete.

Nel mese di settembre ha avuto luogo la prima edizione del *Talent Day* Mondadori, una giornata di orientamento professionale finalizzata ad aiutare figli e famigliari dei dipendenti di Mondadori, tra i

18 e i 28 anni di età, a orientarsi nella ricerca del lavoro. L'iniziativa ha coinvolto 65 giovani, che sono stati messi in contatto con 20 professionisti delle risorse umane, esperti in ricerca e selezione, provenienti da diversi settori industriali (Mondadori France, Mediaset, Ferrero, Iper, Europ Assistance, IBM). I giovani hanno avuto modo di apprendere alcune tecniche e strumenti utili a svolgere una ricerca di lavoro in modo efficace.

Al piano di formazione dell'Academy si aggiungono poi la formazione linguistica e la formazione sulla sicurezza sul luogo di lavoro, erogata sia in aula che in *e-learning* (cfr. p. 111).

Italia

Ore erogate	2017	2016	2015	Partecipanti	2017	2016	2015
Formazione ad hoc	5.057	7.858	7.500	Formazione ad hoc	226	409	385
Dirigenti	4	271	764	Dirigenti	1	63	55
Quadri	-	495	1.458	Quadri	-	90	49
Impiegati	160	732	3.287	Impiegati	40	80	220
Giornalisti	4.893	6.360	1.991	Giornalisti	185	176	61
% donne	76%	72%	60%	% donne	78%	73%	57%
% uomini	24%	28%	40%	% uomini	22%	27%	43%
Formazione linguistica	600	2.380	1.320	Formazione linguistica	20	62	44
Dirigenti	450	930	1.110	Dirigenti	15	31	37
Quadri	120	90	150	Quadri	4	3	5
Impiegati	30	60	60	Impiegati	1	2	2
Giornalisti	-	1.300	-	Giornalisti	-	26	-
% donne	35%	60%	41%	% donne	35%	56%	41%
% uomini	65%	40%	59%	% uomini	65%	44%	59%
Formazione sulla sicurezza	2.361	2.118	1.971	Formazione sulla sicurezza	375	379	404
Dirigenti	72	20	24	Dirigenti	7	n.d.	n.d.
Quadri	148	98	56	Quadri	19	n.d.	n.d.
Impiegati	2.141	1.484	1.546	Impiegati	349	n.d.	n.d.
Giornalisti	-	4	29	Giornalisti	-	n.d.	n.d.
Operai	-	512	316	Operai	-	n.d.	n.d.
% donne	59%	47%	51%	% donne	58%	50%	46%
% uomini	41%	53%	49%	% uomini	42%	50%	54%
Totale ore di formazione erogate	8.018	12.356	10.791	Totale partecipanti	621	850	833
Dirigenti	526	1.221	1.898	Dirigenti	23	n.d.	n.d.
Quadri	268	683	1.664	Quadri	23	n.d.	n.d.
Impiegati	2.331	2.276	4.893	Impiegati	390	n.d.	n.d.
Giornalisti	4.893	7.664	2.020	Giornalisti	185	n.d.	n.d.
Operai	-	512	316	Operai	-	n.d.	n.d.
% donne	68%	n.d.	n.d.	% donne	65%	n.d.	n.d.
% uomini	32%	n.d.	n.d.	% uomini	35%	n.d.	n.d.

Ore medie di formazione pro capite	2017	2016	2015
Totale	3,60	5,12	4,91
Donne	3,99	n.d.	n.d.
Uomini	2,98	n.d.	n.d.
Dirigenti	5,21	n.d.	n.d.
Quadri	0,90	n.d.	n.d.
Impiegati	1,52	n.d.	n.d.
Giornalisti	17,48	n.d.	n.d.

Tra i programmi di sviluppo, di miglioramento delle competenze e di assistenza alla transizione, nel cambiamento delle caratteristiche del *business*, oltre ai programmi legati all'Academy, varati già nel 2013 per i giornalisti e nel 2016 per i dipendenti di Mondadori Retail, va segnalato il ciclo di incontri *Inspiring people*, avviato nel 2016 con l'obiettivo di fornire opportunità di incontro/confronto con professioni di settori differenti. Gli incontri sono stati aperti nel 2017 a tutta la popolazione aziendale interessata, al fine di aumentare il coinvolgimento e lo scambio tra le diverse Aree di *business* e soprattutto utilizzare in maniera efficace le potenzialità del Gruppo.

competenze del personale aziendale, che è iniziato nel 2017 dalle *key position*. Tale progetto ha visto la partecipazione di un *team* di consulenti che ha svolto una prima attività di affiancamento agli HR *Business Partner* nella rilevazione delle competenze di alcune posizioni chiave per ciascuna *business unit*.

Per quanto riguarda la valutazione formale dei dipendenti, lo strumento del *Performance Management* utilizzato in passato non è stato più ritenuto idoneo e pertanto nel 2017 non è stata effettuata valutazione del personale.

I programmi di formazione di Mondadori France si articolano nelle tre tipologie (professionale ad hoc, linguistica e sulla sicurezza) con piani biennali o triennali. Nello specifico, la formazione ad hoc ha riguardato il lavoro di squadra nel settore *marketing* (fine 2016 – inizio 2017), le tecniche di vendita degli spazi pubblicitari digitali (per il personale della concessionaria, triennio 2015-2017), le strategie SEO (per le redazioni, il *marketing* digitale e gli sviluppatori (2016-2017), l'ottimizzazione dell'uso dei *social network* (per le redazioni, il *marketing* editoriale e i *publisher*, 2016 - 2017) e le tecniche per realizzare e montare video con gli *smartphone* (per le redazioni, 2017). Lo sviluppo delle competenze linguistiche in inglese e in italiano è un progetto di formazione che ha preso avvio alla fine del 2016.

108

Nel 2017 infine è stata portata a termine la mappatura delle competenze nella direzione Risorse umane e organizzazione di Gruppo. Il progetto prevedeva:

- l'individuazione di un modello condiviso di mappatura delle competenze, *job description*, capacità (con relativi descrittori comportamentali), conoscenze professionali (con relativi indicatori);
- la definizione del profilo ideale di HR *Business Partner* e un percorso di formazione dedicato a queste figure aziendali per diffondere una cultura di gestione per competenze.

A seguito del processo di mappatura delle competenze degli HR *Business Partner*, è stato avviato un processo di mappatura delle

Francia

Ore erogate	2017	2016	2015	Partecipanti	2017	2016	2015
Formazione ad hoc	4.934	6.644	5.669	Formazione ad hoc	328	568	610
<i>Cadres</i>	2.691	4.572	3.099	<i>Cadres</i>	146	257	321
<i>Employés</i>	204	605	607	<i>Employés</i>	14	62	49
<i>Journalistes</i>	2.039	1.467	1.963	<i>Journalistes</i>	168	249	240
% ore erogate a donne	67%	71%	70%	% donne	66%	69%	70%
% ore erogate a uomini	33%	29%	30%	% uomini	31%	34%	31%
Formazione linguistica	1.283	246	96	Formazione linguistica	47	17	3
<i>Cadres</i>	865	165	51	<i>Cadres</i>	34	12	2
<i>Employés</i>	205	65	-	<i>Employés</i>	4	2	-
<i>Journalistes</i>	214	16	45	<i>Journalistes</i>	9	3	1
% ore erogate a donne	79%	59%	6%	% donne	74%	71%	33%
% ore erogate a uomini	21%	41%	94%	% uomini	26%	29%	67%
Formazione sulla sicurezza	315	914	175	Formazione sulla sicurezza	30	135	11
<i>Cadres</i>	124	319	140	<i>Cadres</i>	14	56	8
<i>Employés</i>	55	222	-	<i>Employés</i>	4	33	-
<i>Journalistes</i>	136	373	35	<i>Journalistes</i>	12	46	3
% ore erogate a donne	54%	64%	48%	% donne	60%	62%	64%
% ore erogate a uomini	46%	36%	52%	% uomini	40%	38%	36%
Totale ore di formazione erogate	6.532	7.804	5.940	Totale partecipanti	405	720	624
<i>Cadres</i>	3.679	5.056	3.290	<i>Cadres</i>	194	325	331
<i>Employés</i>	464	892	607	<i>Employés</i>	22	97	49
<i>Journalistes</i>	2.389	1.856	2.043	<i>Journalistes</i>	189	298	244
% ore erogate a donne	69%	69%	68%	% donne	66%	68%	70%
% ore erogate a uomini	31%	31%	32%	% uomini	34%	33%	30%

109

Ore medie di formazione pro capite	2017	2016	2015
Totale	8,70	9,73	6,98
Donne	9,56	10,83	7,59
Uomini	7,27	7,91	5,96
<i>Cadres</i>	12,69	16,63	10,19
<i>Employés</i>	5,59	9,20	6,19
<i>Journalistes</i>	6,32	4,63	4,75

Per rispondere alla contrazione generale del mercato dei *magazine* (dal punto di vista sia diffusionale sia pubblicitario), dal 2014 Mondadori France si è vista costretta ad attuare programmi di ristrutturazione che si conformassero sì alla flessione del settore, ma allo stesso tempo garantissero la priorità alla tutela delle risorse interne. A seguito delle consultazioni con il Comitato d'Impresa dell'Unità Economica e Sociale di Mondadori Magazines France (UES MMF), sono stati predisposti diversi strumenti per agevolare la mobilità volontaria, interna ed esterna.

Innanzitutto, si è reso indispensabile aggiornare le competenze del personale già presente in azienda secondo le evoluzioni che interessano il settore, in particolare con i corsi di formazione in ambito digitale, come quelli relativi alla gestione dei *social network* o alla pubblicità *online*. In questo senso, parte della transizione verso il nuovo modello di *business* è avvenuta ampliando le funzioni redazionali in ottica multimediale.

Per quanto concerne le opportunità di mobilità lavorativa, rigorosamente volontaria, è stato istituito uno spazio di gestione delle competenze-mobilità, sotto la supervisione della direzione Risorse umane e di appositi consulenti esterni, con il compito di supportare i dipendenti nel processo di riposizionamento, sia esso interno o esterno all'azienda: colloqui per valutare competenze e

prospettive professionali, stesura di piani di carriera personalizzati, prelazione rispetto alle posizioni aperte in Mondadori e attestati che valorizzino le esperienze acquisite sono tutti mezzi volti ad accompagnare il lavoratore fino all'inserimento nella nuova funzione.

I programmi di sviluppo delle risorse, sia nell'ottica dell'aggiornamento sia rispetto ai piani di ristrutturazione, poggiano sulle attività previste dal sistema di valutazione del personale. Nella tabella seguente sono riportati i dati relativi al triennio 2015-2017, riferiti alla valutazione annuale d'apprezzamento (EAA), nella quale sia il *manager* responsabile sia il dipendente partecipano al momento di valutazione.

Oltre a questo strumento, dal 2014 è stato introdotto l'obbligo di effettuare una specifica valutazione professionale (EP) ogni due anni. Nel 2015 Mondadori France ha adempiuto all'obbligo giuridico sottoponendo a valutazione l'intera forza lavoro. Nel corso del 2016 è stato oggetto di valutazione professionale (EP) il 44% dei dipendenti; successivamente è invalsa la prassi di far coincidere il momento di valutazione annuale d'apprezzamento con la valutazione professionale obbligatoria: dunque nel 2017 il 30% dei dipendenti di Mondadori France sono stati valutati sia per l'EAA sia per l'EP.

Valutazione annuale di apprezzamento (EAA)	2017		2016		2015	
	numero	%	numero	%	numero	%
<i>Cadres</i>	157	54%	175	58%	283	88%
<i>Employés</i>	35	42%	40	41%	84	86%
<i>Journalistes</i>	33	9%	95	24%	357	83%
Totale	225	30%	310	39%	724	85%

Prevenzione e sicurezza sul luogo di lavoro

Per rispondere al meglio e in modo più efficiente a quanto richiesto dalla normativa vigente in ambito salute e sicurezza del lavoro, nel 2017 è stato attuato un nuovo assetto del Servizio di prevenzione e protezione di Gruppo. Oltre a confermare il coordinamento centralizzato del servizio, è stata rivista la sua articolazione privilegiando una logica di presidio locale di sede, accorpando i riferimenti secondo la distribuzione geografica. L'elenco dei datori di lavoro e di tutte le figure, designate o elette, coinvolte nella gestione del sistema di tutela della salute e sicurezza del Gruppo Mondadori, viene aggiornata puntualmente ed è sempre consultabile su *Network*, *l'intranet* aziendale, nell'area "Prevenzione e Sicurezza", dove il personale del Gruppo può mantenersi costantemente aggiornato sulle procedure e approfondire i temi in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

Anche se non richiesto dalla normativa, è stato istituito un coordinamento della sicurezza di Gruppo per supervisionare e coordinare le attività di tutte le figure coinvolte nella gestione del sistema di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, fornire le linee guida per l'attuazione delle normative di legge, controllare la programmazione e l'esecuzione delle attività previste:

- riunioni periodiche: sono state effettuate 7 riunioni periodiche sulla sicurezza che hanno interessato 24 sedi e coinvolto, oltre ai datori di lavoro o loro delegati per le rispettive società, 4 responsabili e 6 addetti al Servizio di prevenzione e protezione, 22 rappresentanti per la sicurezza dei lavoratori e 7 medici competenti;
- sopralluoghi degli ambienti di lavoro: congiuntamente ai medici competenti, nel corso del 2017 sono stati effettuati i sopralluoghi degli ambienti di lavoro di 24 sedi del Gruppo;
- prove di evacuazione: oltre ai piani di emergenza testati nei 31 punti vendita in gestione diretta, i referenti per la sicurezza di ciascuna delle sedi del Gruppo Mondadori hanno coordinato le rispettive prove di evacuazione annuali a cui ha partecipato tutto il personale presente: al termine delle prove, in funzione dei *feedback* ricevuti sono state verbalizzate le attività necessarie al miglioramento delle procedure di emergenza.

Nel 2017 sono state erogate circa un migliaio di ore di aggiornamento in aula per il personale addetto antincendio e primo soccorso appartenente alle squadre di emergenza ed è continuata l'attività di formazione obbligatoria sulla sicurezza per i nuovi dipendenti, avviata nel 2013 per tutti i lavoratori. La formazione obbligatoria è stata erogata in modalità *e-learning* grazie a uno specifico progetto sperimentale presentato e autorizzato dall'ATS di riferimento: grazie a questo percorso, nel 2017 sono state erogate, per la parte generale e specifica della sicurezza, circa 1.500 ore di corsi in *e-learning*, destinati non solo ai lavoratori neo-assunti negli uffici ma anche ai lavoratori e ai preposti dei punti vendita per le specifiche sessioni di aggiornamento. Per i dettagli relativi alla formazione sulla sicurezza in Italia e in Francia cfr. le tabelle a pp. 107 e 109.

Dal 2017 il servizio di gestione della medicina del lavoro è stato affidato alla struttura H San Raffaele Resnati, grazie alla quale si è avuto modo sia di conseguire un risparmio importante sia di beneficiare di un servizio strutturato e collegato a una delle aziende *leader* nel settore. Le attività dei medici competenti (451 lavoratori visitati nel corso dell'anno) vengono monitorate con l'ausilio del sistema informativo per la gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro di cui si è dotato il Gruppo Mondadori. La piattaforma, oltre che per la determinazione del personale da sottoporre alla sorveglianza sanitaria, la programmazione delle visite periodiche e la gestione completamente informatizzata e crittografata delle cartelle sanitarie, viene utilizzata per l'archiviazione digitale di verbali e documenti, per adempiere agli obblighi di legge previsti dalla normativa di riferimento, per gestire gli aspetti legati alla formazione e da parte dell'Organismo di Vigilanza interno che può monitorare costantemente il rispetto delle normative sulla sicurezza da parte dell'azienda.

Welfare e benefit

L'attenzione del Gruppo nei confronti dei propri dipendenti e collaboratori si traduce nell'adozione di una serie di agevolazioni, servizi e attività con impatto sulla vita lavorativa ed extra-lavorativa.

Di seguito sono elencati i principali, fruibili dalla totalità del personale, indipendentemente dalla tipologia contrattuale, con la sola eccezione dell'Assistenza sanitaria integrativa. Allo scopo di armonizzare ulteriormente i trattamenti rivolti alla popolazione aziendale delle diverse società facenti parte del Gruppo è allo studio un percorso di integrazione per arrivare a una contrattazione di secondo livello omogenea e ottimale.

Orario lavorativo flessibile

Flessibilità in entrata e in uscita e possibilità di contratti *part-time*. Nel 2017 i lavoratori con contratto *part-time* in Italia sono 277,39 in Francia e 7 negli Stati Uniti. Il personale di Mondadori France usufruisce inoltre di un accordo per la riduzione dell'orario di lavoro (pari a 22 giorni all'anno, riservato ai dipendenti *full-time*) e di ulteriori giorni di permesso in base all'anzianità di servizio (per dipendenti *full-time* e *part-time*).

Assistenza sanitaria integrativa

L'assistenza sanitaria integrativa è un *benefit* offerto in opzione ai dipendenti (di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.) che abbiano superato il periodo di prova e dietro il versamento di un contributo mensile. Il Fondo integrativo sanitario e sociale (FISS) prevede la copertura parziale di alcune spese, oltre a riconoscere altri contributi per particolari avvenimenti, ed è estendibile anche al proprio nucleo familiare. 729 gli iscritti al FISS al 31 dicembre 2017.

L'assistenza sanitaria integrativa di Mondadori France include gratuitamente i figli dei dipendenti, e tramite il versamento di un contributo volontario è possibile l'inclusione del coniuge (per i dipendenti *full* e *part-time*).

Servizio sanitario

Il personale dell'area milanese può usufruire presso le sedi aziendali di un servizio sanitario: prelievi del sangue, visite mediche, *pap-test* e visite. Dal 2006 Mondadori, in collaborazione con Avis, organizza annualmente due giornate di donazione di sangue con postazione Avis presso la sede di Segrate.

Anche nella sede di Mondadori France i dipendenti e i collaboratori hanno a disposizione un servizio

infermieristico e di assistenza sociale. Dal 2016 è stata avviata una "campagna benessere", con l'attivazione di numerosi *workshop*.

Servizio navetta

Il servizio di navetta collega la sede di Segrate a punti strategici di Milano raggiungibili da un numero elevato di passeggeri provenienti dalle diverse zone cittadine e dall'*hinterland*, in connessione con i mezzi pubblici (ATM, Ferrovie).

Grazie alle convenzioni con ATM e Trenord dipendenti e collaboratori possono acquistare a prezzo ridotto abbonamenti annuali da utilizzare sull'intera rete di trasporto pubblico urbano ed extraurbano dell'intera area SITAM (Sistema integrato tariffario dell'area milanese) e della rete ferroviaria regionale (Passante e linee regionali).

I bus aziendali sono riservati ai dipendenti, collaboratori, fornitori e ospiti della Società. Ogni corsa ha il prezzo simbolico di 0,03 Euro per dipendenti e collaboratori, mentre i visitatori occasionali possono usufruire gratuitamente del servizio.

Assistenza fiscale

Da alcuni anni è messo a disposizione dei dipendenti un servizio di assistenza fiscale per la compilazione della dichiarazione dei redditi annuale.

Agevolazioni su prodotti e convenzioni commerciali

Oltre alla libreria aziendale della sede di Segrate, presso la quale è possibile acquistare libri e dvd con sconti dal 30% al 50%, i dipendenti Mondadori possono usufruire di sconti nelle librerie del Gruppo, sul sito di *e-commerce* e sugli abbonamenti ai *magazine*.

Sempre nella sede di Segrate è operativo uno spaccio dove è possibile acquistare, oltre a generi di prima necessità, altri articoli di diverse tipologie a prezzi scontati e usufruire di alcuni servizi.

Sono inoltre stipulate molteplici convenzioni con aziende: l'elenco aggiornato è pubblicato sulla *intranet* aziendale.

Anche per i dipendenti di Mondadori France sono in vigore sconti e agevolazioni sugli abbonamenti ai *magazine* e sui prodotti in vendita nei diversi *marketplace* e siti di *e-commerce* della società.

Vacanze estive per i figli dei dipendenti

Mondadori offre la possibilità di organizzare soggiorni di 15 giorni per bambini tra i 5 e i 13 anni presso i *kinderheim* di Castione della Presolana a tariffe convenzionate. Nel pacchetto sono comprese anche le attività sportive con istruttori (tennis, equitazione, arrampicata).

Cral aziendale

Il Cral Mondadori è un'associazione senza scopo di lucro costituita, nell'ambito della Capogruppo, a norma dell'art. 18 della Costituzione italiana, degli art. 36, 37 e 38 del Codice civile e dell'art. 11 dello Statuto dei lavoratori.

Possono essere soci del Cral Mondadori tutti i lavoratori dipendenti, ex dipendenti e loro famigliari. Al 31 dicembre 2017 i soci sono 600, come certificato dalla FITeL (Federazione Italiana Tempo Libero).

Come previsto da statuto (regolarmente registrato presso l'Agenzia delle Entrate di Milano) l'associazione è gestita democraticamente attraverso il Consiglio direttivo.

Nel corso del 2017, oltre alle tradizionali attività, il Cral Mondadori ha sostenuto alcune iniziative sociali come: l'acquisto di prodotti gastronomici provenienti dalle aziende delle zone colpite dal terremoto in occasione del Natale e il sostegno all'Istituto Italiano dei Tumori, contribuendo con una donazione in occasione della Festa della Donna 2017.

Mondadori France contribuisce con un sussidio al comitato aziendale per l'organizzazione di attività culturali e sociali.

La comunicazione interna

Alla direzione Comunicazione e *media relations* è affidata, tra le altre, la funzione di comunicazione interna. Oltre che per ragioni strettamente operative, il coinvolgimento del personale del Gruppo aiuta ad avere una visione d'insieme dell'azienda e dei suoi sviluppi, nonché a rinsaldare il senso di appartenenza delle nostre persone.

Il principale strumento adibito è la *intranet* aziendale, *Network*, attraverso la quale i dipendenti vengono a conoscenza degli accadimenti interni e hanno accesso a informazioni e servizi aziendali.

Con cadenza almeno settimanale (eccetto i mesi di gennaio, luglio, agosto e dicembre, in cui la frequenza è dilatata o l'invio sospeso), viene inviata a tutto il personale una *newsletter*, contenente *link* che rimandano alle novità postate sulla intranet o sui relativi siti di prodotto. La *newsletter* consente di avere un *feedback* puntuale in merito alle preferenze degli utenti sulle notizie più cliccate, in modo da fornire indicazioni per un maggior coinvolgimento dei dipendenti: nel 2017 il tasso medio di apertura, su 42 newsletter inviate, è risultato pari al 46,6%.

Intranet, messaggi di posta elettronica verso tutti i dipendenti in Italia e all'estero, e video messaggi sono gli strumenti utilizzati dall'Amministratore Delegato per condividere con tutti i dipendenti e collaboratori i risultati economico-finanziari raggiunti dal Gruppo.

L'USO CONSAPEVOLE DELLE RISORSE NATURALI

Il Gruppo Mondadori dedica molta attenzione alle tematiche ambientali, soprattutto in riferimento alle attività legate al ciclo di vita del prodotto cartaceo, agli interventi di efficientamento energetico e alla riduzione delle emissioni climalteranti (cfr. *Il processo di individuazione dei temi materiali*, pp. 81-83). Tali aspetti assumono rilevanza soprattutto in virtù dei principali impatti ambientali generati dalle attività del Gruppo, legati principalmente al consumo di carta, al consumo di energia e alle attività di distribuzione dei prodotti.

L'impegno forte nella gestione di tali aspetti è motivato dalla volontà di anticipare gli sviluppi futuri correlati a essi e dalla necessità di rispondere alle esigenze informative dei molteplici portatori di interesse con cui il Gruppo si interfaccia.

In generale, gli aspetti legati alla sostenibilità e quindi anche quelli legati agli impatti ambientali, sono portati all'attenzione del Comitato di sostenibilità (cfr. *Sistema di governance*, pp. 130-131), che già nel 2012 ha redatto una politica ambientale, pubblicata sul sito *corporate* del Gruppo Mondadori (www.mondadori.it/sostenibilita/la-tutela-dellambiente). Essa delinea l'impegno verso il raggiungimento degli obiettivi per la riduzione degli impatti ambientali e

costituisce il quadro di riferimento per la definizione della strategia e delle aree di intervento del Gruppo in campo ambientale.

Gli indirizzi espressi nella politica ambientale guidano il Gruppo nella realizzazione delle proprie attività di *business*, dall'acquisto di carta alla gestione dei punti vendita: ciascuna funzione aziendale, infatti, è responsabile di applicarli nella conduzione delle proprie attività quotidiane.

La gestione responsabile del prodotto cartaceo

Il consumo di carta e tutte le attività legate al ciclo di vita del prodotto cartaceo rivestono per un Gruppo editoriale come Mondadori un ruolo significativo nella valutazione degli impatti ambientali, soprattutto considerando la focalizzazione strategica attuata dall'azienda negli ultimi anni sui *business* dei libri e dei *magazine*.

In questa sezione si analizzano gli impatti ambientali relativi al ciclo di vita del prodotto cartaceo, dall'utilizzo della carta come materia prima alla resa e al macero dei prodotti editoriali pubblicati, passando per la gestione della logistica e della distribuzione degli stessi.

Il ciclo di vita del prodotto cartaceo inizia all'interno delle industrie cartarie dove viene realizzata la carta che viene poi inviata all'azienda grafica che si occupa della stampa. Successivamente, dopo essere stato stoccato all'interno dei magazzini, il prodotto cartaceo stampato viene consegnato, attraverso appositi sistemi di logistica, ai distributori e ai clienti finali.

Una volta che il libro/*magazine* è in mano al lettore, il ciclo di vita del prodotto cartaceo prosegue in uno dei tre modi seguenti:

- il libro/*magazine* rimane nella casa del lettore e potrà poi eventualmente essere riutilizzato (per esempio, riletto, regalato, donato a scuole e/o biblioteche);
- il libro/*magazine* è avviato alla raccolta e al riciclo del rifiuto cartaceo, che diventa così una materia prima di valore che può essere riutilizzata nelle cartiere (carta da macero);
- il libro/*magazine* viene smaltito in modo indifferenziato.

La materia prima: la carta per la stampa dei prodotti editoriali

A livello di Gruppo, nel 2017 il consumo totale di carta ammonta a oltre 120.000 tonnellate (-6% rispetto al 2016).

Per quanto riguarda l'Italia, come risultato di una politica di *procurement* iniziata nel 2014, l'acquisto di carta è gestito in modo diretto da Mondadori: questo ha permesso all'azienda di consolidare il proprio impegno nella razionalizzazione dell'utilizzo di carta per la stampa dei propri prodotti e di avere un maggiore controllo sul processo di selezione dei fornitori, in modo tale da assicurarsi che il loro operato sia coerente con i principi di sostenibilità del Gruppo. I criteri di selezione dei fornitori impongono che la carta sia certificata secondo i due principali schemi applicati a livello mondiale, FSC e PEFC, in modo tale da aumentare progressivamente nel tempo la percentuale di carta certificata utilizzata.

Nel 2017 il consumo complessivo censito di carta utilizzata per la stampa dei prodotti editoriali Mondadori e Rizzoli è stato di oltre 75.000 tonnellate, in diminuzione di circa il 5% rispetto all'anno precedente. Nel triennio, si è mantenuta, invece, stabile la ripartizione per tipologia di carta (certificata, riciclata e classica), confermando la prevalenza del consumo di carta certificata (98%). Per quanto riguarda Inthera, la totalità della carta consumata è certificata FSC.

Nella tabella è riportato il dettaglio dei consumi di carta per tipologia (certificata, classica e riciclata) per il periodo 2015-2017.

Totale carta per stampa – Italia

Tipologia	2017		2016		2015 ¹	
	ton	%	ton	%	ton	%
Carta certificata	73.573	97,9%	76.485	96,8%	67.055	97,6%
Carta riciclata	37	0,0%	46	0,1%	63	0,1%
Carta classica	1.578	2,1%	2.516	3,2%	1.554	2,3%
Totale	75.188		79.047		68.673	

¹ I dati relativi al 2015 non includono Rizzoli, in quanto la società è stata consolidata a partire dal 2016

In Francia, la presenza dell'*Eco-contribution* (tassa rivolta a qualsiasi soggetto che immetta sul mercato almeno 5 tonnellate di carta l'anno e finalizzata a incentivare un utilizzo sostenibile della materia prima), costituisce un ulteriore incentivo alla promozione della raccolta e del riciclo dei rifiuti cartacei. L'applicazione di questa tassa secondo criteri proporzionali induce gli editori, tra i quali Mondadori France, a orientare i loro acquisti di carta verso le cartiere situate in prossimità dei siti di stampa, a utilizzare una tipologia di carta contenente più del 25% di fibre riciclate e a implementare strategie che favoriscano il processo di riciclo.

In particolare, l'impegno di Mondadori France per la riduzione degli impatti ambientali collegati all'utilizzo della carta si è concretizzato nello sviluppo di relazioni commerciali con tipografie certificate PEFC, FSC e ISO 14001 e con cartiere certificate PEFC e FSC situate in Europa (principalmente Svezia, Norvegia, Finlandia, Germania, Austria, Italia e Francia). Inoltre, dal 2011 la stessa Mondadori France è certificata PEFC e sottoposta pertanto a verifica annuale da parte di un ente esterno per accertare il rispetto dei requisiti di riferimento.

115

Totale carta per stampa – Francia

Tipologia	2017		2016		2015	
	ton	%	ton	%	ton	%
Carta certificata riciclata ¹	6.532	16%	14.158	31%	18.374	38%
Carta certificata classica	35.444	84%	31.681	69%	29.976	62%
Totale	41.976		45.839		48.350	

¹ La categoria si riferisce a tutti i quantitativi di carta certificata, non classica, contenenti una qualunque percentuale di carta riciclata

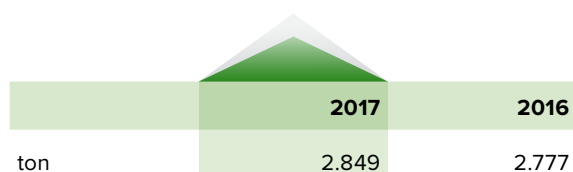
In linea con il *trend* degli ultimi anni, anche per il 2017 i consumi di carta di Mondadori France sono diminuiti rispetto al 2016 (-8,4%), in risposta alle azioni intraprese nel triennio per ridurre il consumo di carta per copia stampata.

Rizzoli International Publications acquista indirettamente materie prime tramite i fornitori di stampa, prevalentemente operanti in Cina o, in misura minore, in Italia. Per la tipologia dei prodotti pubblicati e dei mercati internazionali in cui l'azienda opera, fino a oggi l'attenzione posta all'utilizzo di carta certificata è limitata. Nella formulazione dei prossimi progetti, l'attenzione all'utilizzo di carte certificate crescerà proporzionalmente per adeguare l'impegno della società a quello del Gruppo.

In ogni caso, Il Gruppo, attraverso il ricorso a stime basate sul numero di copie prodotte e il peso medio per copia, ha portato a termine un primo tentativo di valutazione dei consumi di carta per la società recentemente acquisita. Di seguito sono riportati, per il periodo 2016-2017, le stime relative ai consumi di carta: l'aumento è dovuto all'incremento del numero di copie prodotte.

116

Totale carta per stampa – RIP¹



¹ I dati relativi al consumo di carta 2016 e 2017 di RIP sono stati stimati sulla base delle copie prodotte e del peso medio per copia, poiché non disponibili nei documenti ricevuti dai fornitori dati di dettaglio relativi all'effettivo consumo di carta per la stampa, né è stato possibile risalire al solo costo della carta tra i dati riportati nelle fatture di acquisto

La logistica e il fine vita dei prodotti editoriali

La logistica distributiva del Gruppo Mondadori si sviluppa attraverso una serie di reticoli sovrapposti che coprono l'intero territorio nazionale, sia in Italia sia in Francia, e differiscono per la tipologia di oggetti gestiti e trasportati.

Si distinguono i seguenti canali: *magazine* (edicola, abbonamenti e quotidiani), libri (trade e scolastica), club (prodotti Mondolibri) ed *e-commerce*.

Molti dei processi logistici prevedono sia una spedizione diretta verso i punti di destinazione del canale di riferimento, sia una spedizione in resa del prodotto invenduto. A seconda del canale specifico, il prodotto invenduto può essere destinato allo stoccaggio, a successive rilavorazioni per riciclo o al macero (se cartaceo), a distruzione o a smaltimento.

Di seguito sono descritti i diversi processi di distribuzione per ciascun canale con il dettaglio dei principali impatti ambientali legati a essi.

In particolare, nel 2017 si sono registrati consumi di materiali da imballaggio rinnovabili (legno e cartone) pari a 3.919 tonnellate (-1% rispetto al 2016) e non rinnovabili (polietilene, polipropilene e polistirene espanso) pari a 657 tonnellate (-6% rispetto al 2016).

Magazine - Italia

La logistica dell'area magazine Italia è affidata alla società Press-di Distribuzione Stampa e Multimedia S.r.l., controllata al 100% da Mondadori, che gestisce la distribuzione sul territorio nazionale dei periodici Mondadori e di *magazine* e quotidiani di altri editori per il solo canale di vendita delle edicole. Tutti i processi operativi di Press-di, compresa la gestione dei trasporti, sono esternalizzati a una rete di fornitori qualificati.

Nel 2017 è stato registrato un peso totale trasportato di circa 65.000 tonnellate, interamente su gomma (con utilizzo in aggiunta di trasporto navale in modalità *roll-on/roll-off* per il traghettamento verso le isole).

Il processo logistico dei periodici in Italia si svolge attraverso quattro fasi:

- cellofanatura industriale e allestimento delle spedizioni: nel 2017 il processo ha interessato circa 61 milioni di copie, per le quali sono state utilizzate circa 249 tonnellate di materiale per cellofanatura, circa 114.000 *pallet* (corrispondenti a 799 tonnellate di legno) e 46 tonnellate di *film*;
- trasporto primario: dai centri logistici di distribuzione (Melzo e Verona) ai distributori locali (circa 69 imprenditori privati nel 2017);
- ultimo miglio (consegna a punto vendita): i distributori locali svolgono il servizio di smistamento delle copie per edicola e il servizio di trasporto di "ultimo miglio" fino al punto vendita. Ai distributori locali spetta, quotidianamente, il compito di raccolta del prodotto invenduto presso le edicole e di lavorazione del prodotto

reso per la rispedizione dal Centro nazionale resa di Press-di o per il macero locale;

- trasporto rese: il prodotto invenduto destinato alla restituzione agli editori rientra, attraverso la rete di trasporto primaria di Press-di, al Centro nazionale di lavorazione della resa di San Pietro Mosezzo (NO).

Nella tabella di seguito si riportano i principali consumi di materiali impiegati per la spedizione dei periodici alle edicole.

Materia prima (ton)	Dettaglio	Press-di		
		2017	2016	2015
Legno	<i>Pallet</i>	799	866	902
Cartone	Scatole cartone e materiali da imballo	-	-	-
Polietilene	<i>Film</i>	295	332	384
	Riempimento colli	-	-	-
	Cappucci e copertura bancali	n.d.	n.d.	n.d.
Polipropilene	Nastro adesivo	n.d.	n.d.	n.d.
	Regge	n.d.	n.d.	n.d.
Polistirene espanso	Riempimento colli polistirolo	-	-	-

117

La distribuzione dei quotidiani di editori terzi (tra cui *il Giornale, Libero, Avvenire*) è sviluppata su un reticolo logistico differente da quello dei periodici. Il *network* dei quotidiani parte da una serie di centri stampa dislocati sul territorio nazionale e ha come punto di destinazione i distributori locali. Tale rete, corta e veloce, è ottimizzata sui tempi di consegna e condivisa con altri distributori per una maggior efficienza dei volumi.

Alla riduzione di costi operativi (derivante dalla diminuzione progressiva dei pesi trasportati) corrisponde una proporzionale contrazione delle emissioni per utilizzo di vettori di trasporto. Questo risultato si somma all'effetto della resa certificata,

ovvero del macero locale delle copie invendute effettuato da distributori locali. Il processo, pur garantendo all'editore il trattamento delle rese ai fini statistici e contabili, non rende necessario il ritorno delle copie invendute a magazzino, con evidente riduzione dei costi e delle emissioni.

Nella tabella seguente è riportata la stima delle emissioni di CO_{2eq} derivanti dal trasporto dei *magazine* dai centri logistici di distribuzione di Verona e di Melzo ai distributori locali per il triennio 2015-2017. Nel 2017 tali emissioni sono diminuite del 10,6% rispetto al 2015, passando rispettivamente da 6.428 tonnellate a 5.806 tonnellate di CO_{2eq}.

Emissioni di CO_{2eq} da trasporto primario

Unità di misura	2017	2016	2015
t CO _{2eq}	5.806	6.235	6.428

I gas effetto serra considerati nel calcolo delle emissioni derivanti da trasporto primario sono CO₂, CH₄, N₂O

Per quanto riguarda la gestione delle rese, Mondadori ha un tasso di macero locale estremamente elevato: Press-di (in accordo con il Gruppo e gli editori terzi distribuiti) ha, infatti, incentivato la massima diffusione possibile dei processi di resa certificata dei distributori locali. Tuttavia, la costante contrazione delle diffusioni di quotidiani e periodici, oltre a determinare una generale diminuzione delle rese, ha avuto negli anni ripercussioni sui soggetti economici intermedi (distributori locali e edicole) con conseguente riduzione del numero di distributori locali totale e di quelli che garantiscono la resa certificata.

Nel 2017 il macero locale è stato pari a 21.056 tonnellate per i periodici (+0,3% sul 2016) e 9.702 tonnellate per i quotidiani (-4% rispetto al 2016). Attualmente, dei 69 distributori locali attivati da Press-di, 62 garantiscono la resa certificata (contro 74 distributori locali in totale e 65 con resa certificata nell'anno precedente).

Magazine – Mondadori France

Le attività di stampa, rilegatura e distribuzione dei magazine di Mondadori France (circa 190 milioni di copie nel 2017) sono affidate a fornitori esterni situati sul territorio europeo (il 70% dei volumi è affidato a società francesi, il 20% a società italiane e la restante parte a società europee).

A differenza dell'Italia, la vendita di riviste tramite abbonamento rappresenta una quota rilevante del *business*: infatti, per quanto riguarda il 2017, alle 120 milioni di copie distribuite attraverso le edicole si aggiungono 70 milioni di copie distribuite tramite il servizio postale.

La distribuzione delle riviste alle edicole è affidata a due società ed è effettuata prevalentemente attraverso l'utilizzo di mezzi su gomma.

Il processo logistico si articola in quattro fasi principali:

- le società che si occupano della stampa e della rilegatura delle riviste inviano ai centri di distribuzione primaria le copie imballate;
- dai centri di distribuzione primaria, le copie sono trasportate ai 69 depositi locali distribuiti sul territorio nazionale;
- dai depositi, le copie sono smistate a circa 25.000 punti vendita (nel 2017 sono state distribuite circa 120 milioni di copie alle edicole);

- i distributori locali recuperano presso le edicole le copie invendute, che sono trasferite ai depositi e quindi rivendute a società che si occupano di recupero e raccolta rifiuti, per essere infine riutilizzate come materia prima all'interno delle cartiere per la produzione di carta riciclata.

La maggior parte dei *pallet* in legno utilizzati per le attività di distribuzione sono recuperati all'interno dei depositi al termine del circuito di distribuzione e restituiti agli stampatori e ai rilegatori. Mediamente, i *pallet* possono essere riutilizzati dalle 3 alle 5 volte prima di dover essere riparati o sostituiti.

La distribuzione delle copie in abbonamento è affidata al principale operatore postale in Francia, *La Poste*, che si occupa di distribuire i prodotti direttamente alle abitazioni degli utenti abbonati. Prima di arrivare ai centri di distribuzione primaria di *La Poste*, le copie sono predisposte alla consegna da tre società di consolidamento postale: qui ciascuna copia è rivestita da una pellicola sulla quale è riportato l'indirizzo del destinatario e riposta in casse di plastica riutilizzabili che sono consegnate a *La Poste*. Le casse in plastica, fornite da *La Poste*, una volta svuotate del loro contenuto sono recuperate all'interno dei centri di raccolta primaria concentrati nella regione parigina. Infine, la consegna delle riviste agli utenti abbonati è assicurata tramite una rete di circa 70.000 corrieri.

Nella tabella di seguito si riportano i principali consumi di materiali impiegati per la spedizione dei periodici sia alle edicole sia tramite abbonamento. Secondo un approccio conservativo, tali materiali sono considerati come consumi diretti anche nel caso di gestione esternalizzata.

Materia prima (ton)	Dettaglio	Mondadori France		
		2017	2016	2015
Legno	<i>Pallet</i>	1.058	1.159	1.223
Cartone	Scatole cartone e materiali da imballo	20 ¹	20	23
Polietilene	<i>Film</i>	201	207	215
	Riempimento colli	-	-	-
	Cappucci e copertura bancali	-	-	-
Polipropilene	Nastro adesivo	-	-	-
	Regge	42	40	44
Polistirene espanso	Riempimento colli polistirolo	-	-	-

¹ Il dato di consumo delle scatole di cartone per il 2017 è stimato

Mondadori France, in linea con quanto richiesto dall'*Eco-Contribution*, negli anni si è impegnata:

- a ridurre il numero di passaggi che intercorrono tra i fornitori di stampa, di rilegatura e di distribuzione;
- a contenere le quantità di rifiuti generate lungo il flusso di produzione;
- a concentrare, per quanto possibile, le operazioni in un unico sito al fine di diminuire o eliminare l'utilizzo di materiali da imballaggio (quali pallet, pellicole estendibili, pellicole retrattili) e le fasi di trasporto intermedio. Tali interventi hanno permesso l'ottimizzazione dell'uso di *pallet* e delle casse per le copie destinate alla vendita al dettaglio e agli abbonamenti, ottenendo nel triennio 2015-2017 una riduzione di questi materiali pari a circa il 13% in entrambi i casi;
- a ottimizzare l'utilizzo di *pallet* e casse per la distribuzione, diminuendo il consumo dei materiali da imballaggio e il trasporto tra industrie e distributori;
- a utilizzare pellicola biodegradabile per confezionare le copie destinate agli abbonati, in sostituzione del film *standard* in polietilene.

Inoltre, negli ultimi due anni, Mondadori France ha partecipato attivamente alla Commissione per lo Sviluppo Sostenibile del SEPM (*Syndicat des Editeurs de la Presse Magazine*). Nel corso del 2017, la Commissione ha portato avanti diverse iniziative per la riduzione degli impatti ambientali del settore, fra le quali:

- la ricerca di soluzioni alternative al *film* di imballaggio plastico utilizzato per il confezionamento delle copie inviate agli abbonati (rimozione di pellicole plastiche, uso di

pellicola biodegradabile, utilizzo di un involucro di carta);

- la ricerca di colle che consentano un riciclo ottimale dei prodotti cartacei;
- la ricerca di inchiostri vegetali ecologici per sostituire gli inchiostri minerali.

Libri trade

L'attività logistica dei Libri Trade (per i marchi Mondadori, Einaudi, Sperling & Kupfer, Frassinelli, Piemme, Electa, fino ad aprile 2017 gestita da Mondadori Libri S.p.A. presso il polo logistico di Verona) è stata ceduta come ramo d'azienda a CEVA Logistics S.p.A. a maggio 2017. Il nuovo fornitore, attraverso varie fasi, ha trasferito l'attività di rifornimento, conteggio e selezione rese presso il proprio polo logistico City of Books di Stradella (in provincia di Pavia), dove già gestiva le edizioni di Rizzoli Libri. Le attività di lancio delle novità, sempre gestite da CEVA Logistics, sono affidate a un *provider* esterno ubicato nell'area di Verona.

In tale contesto, merita attenzione il processo legato alla resa (vedi la tabella corrispondente per i dati relativi al numero di spedizioni, colli e copie movimentati, p.120): essa viene registrata, classificata in base alla qualità, protocollata e accumulata. È il proprietario della giacenza, ovvero l'editore, che paga il deposito e decide quando macerare il prodotto.

Rese libri Trade	Unità di misura	2017 ¹	2016 ¹	2015 ¹
Copie	n.	10.391.000	10.163.000	11.900.000
Colli	n.	332.000	325.000	380.000
Spedizioni	n.	35.700	35.000	40.900

¹ I dati contengono delle stime in quanto non disponibili i consumi consuntivati

Tutte le confezioni utilizzate per la distribuzione di Libri trade sono di cartone ondulato, con una percentuale di carta riciclata del 90%. Tali imballi sono poi a loro volta riciclabili al 100% e la sorgente del materiale riciclato proviene dai raccoglitori di macero nazionali.

Editoria scolastica

Nel 2017 Mondadori Education ha distribuito circa 6,7 milioni di copie tra volumi e guide per l'insegnante.

Nel corso del 2017 le attività distributive di tutti i prodotti di Mondadori Education si sono svolte presso il polo logistico di Verona, con gestione Mondadori fino a ad aprile e CEVA Logistics da maggio.

La logistica dei prodotti Mondadori Education è legata alle attività peculiari della scolastica (propaganda, adozione e vendita dei libri):

- attraverso una rete di propagandisti, nei mesi da gennaio a maggio, si presentano i testi agli insegnanti allo scopo di ottenerne l'adozione. La logistica si incarica di spedire i volumi dal magazzino centrale verso i propagandisti, raggiungendo poco meno di 130 destinazioni. Infine, i propagandisti consegnano o spediscono all'insegnante la/le copie saggio; si segnala a riguardo l'introduzione delle copie saggio digitali (legata allo sviluppo dei testi scolastici digitali *multidevice*), che in prospettiva potrà ridurre la produzione e spedizione delle copie saggio cartacee;
- a partire da maggio e, con intensità diversa, fino a tutto ottobre, Mondadori Education fornisce per la campagna di vendita i punti di distribuzione al dettaglio, raggiungendo circa 20 destinazioni. Inoltre, da settembre alla riapertura delle scuole, i propagandisti sono dotati di volumi e guide da distribuire agli insegnanti come saggi cattedra;
- oltre alle spedizioni verso la distribuzione periferica, il magazzino centrale di Verona rifornisce direttamente alcuni clienti direzionali e

circa 800 librerie per i volumi dell'università e di L2 (italiano per stranieri).

Il meccanismo delle rese, pur non essendo un tema particolarmente rilevante per i libri di scolastica, ha riguardato nel 2017 circa 603.500 copie.

I processi distributivi adottati da Rizzoli Education sono analoghi, a eccezione dei poli logistici: un magazzino centrale (City of books di Stradella) e 1 distributore regionale (Bologna).

Per quanto riguarda il numero di copie movimentate, nel 2017 ne sono state distribuite circa 7.830.000, mentre le rese ammontano a 1.800.000 (entrambi i dati si riferiscono sia alle copie per la vendita sia ai saggi docenti).

Bookclub

Anche per i prodotti del canale di vendita *bookclub* la gestione dei flussi logistici (deposito e allestimento ordini) e di tutti i processi di supporto al *business* avviene dal polo logistico di Verona. La spedizione degli ordini è effettuata attraverso il canale postale.

Le scatole di cartone utilizzate per le spedizioni sono della stessa tipologia di quelle usate per i Libri Trade. Il materiale che torna in resa postale è sottoposto a operazione di recupero.

E-commerce

Per quanto riguarda i prodotti acquistati sul sito www.mondadoristore.it, le attività logistiche relative al canale B2C prevedono la gestione del prodotto (sia di Mondadori sia di editori terzi) nell'ambito del polo logistico di Verona (ora CEVA Logistics). L'allestimento del prodotto avviene sulla base dell'ordine del cliente e la spedizione via corriere espresso direttamente all'indirizzo del cliente finale. Su questo tipo di prodotto non esiste praticamente alcun flusso di resa.

Nella tabella di seguito si riportano i principali consumi di materiali impiegati per la spedizione dei prodotti di Libri Trade e di editoria scolastica.

Consumo materiali per spedizione Libri Trade e scolastica		Polo logistico di Verona + Polo logistico di Stradella		Polo logistico di Verona
Materia prima (ton)	Dettaglio	2017	2016	2015
Legno	<i>Pallet</i>	921	776	505
Cartone	Scatole cartone e materiali da imballo	1.121	1.136	813
Polietilene	<i>Film</i>	73	75	103
	Riempimento colli ¹	13	13	10
	Cappucci e copertura bancali ¹	3	3	3
Polipropilene	Nastro adesivo	6	5	2
	Regge	9	10	3
Polistirene espanso	Riempimento colli polistirolo	15	16	-

¹ Il dato relativo al materiale di riempimento colli, cappucci e copertura bancali e regge è riferito al solo utilizzo di Libri Trade; il valore di consumo di Mondolibri non è disponibile

La riduzione dei consumi energetici e la lotta al cambiamento climatico

Il percorso di valutazione delle emissioni intrapreso dal Gruppo in questi anni ha permesso di consolidare le metodologie di calcolo ed è servito come base di partenza per l'accrescimento della consapevolezza interna su possibili politiche organiche di riduzione dei gas serra generati dalle proprie attività. In questo senso, il Gruppo si è già attivato con alcune iniziative in grado di mitigare le proprie emissioni, sia nel corso del 2017 sia in passato, quali per esempio l'implementazione di misure di efficienza energetica negli immobili, la riduzione dei consumi di carta per stampa e il rinnovo della flotta aziendale con modelli a più basse emissioni (cfr. *Le iniziative per la riduzione degli impatti ambientali*, pp. 126-129).

In questa sezione del documento vengono analizzati gli aspetti riguardanti l'impatto delle attività del Gruppo Mondadori sul riscaldamento globale. Al suo interno sono riportati e descritti i dati relativi alle emissioni dirette e indirette di gas a effetto serra prodotte dal Gruppo lungo la sua intera catena del valore.

A livello di Gruppo nel 2017 le emissioni totali di gas a effetto serra ammontano a circa 60.520 tonnellate di CO_{2eq} (-6% rispetto al 2016). I consumi totali di energia elettrica nel 2017 sono pari a oltre 18.950 MWh (oltre 68.240 GJ, -9% sul 2016), mentre i consumi di gas naturale sono pari a oltre 515.580 m³ (18.115 GJ, -5% rispetto al 2016). Il Gruppo non si approvvigiona di energia prodotta da fonti rinnovabili.

Italia

Le emissioni di gas a effetto serra correlate alle attività del Gruppo in Italia e considerate all'interno del perimetro di rendicontazione dell'inventario GHG sono classificate come *emissioni dirette* (scopo 1), *emissioni indirette energetiche* (scopo 2) e *altre emissioni indirette* (scopo 3).

Emissioni di gas a effetto serra (ton)	2017	2016	2015
Dirette (scopo 1) ¹ – CO _{2eq}	1.013	1.064	1.002
Indirette energetiche (scopo 2) ² – CO ₂ – <i>location-based</i>	5.870	6.527	6.555
Altre emissioni indirette (scopo 3) ³ – CO ₂	33.678	35.392	30.748
- Emissioni legate alla produzione della carta	32.331	33.990	29.529
- Emissioni legate ai viaggi di lavoro	1.360	1.402	1.219
Totale emissioni	40.574	42.983	38.305

Tutte le emissioni in tabella sono calcolate con fattori di emissioni espressi in CO₂, a eccezione delle emissioni scopo 1 derivanti dalle perdite di gas refrigerante degli impianti di condizionamento. Il totale emissioni è espresso in CO₂ in quanto la quota parte attribuibile agli altri gas (CH₄ e N₂O) non è significativa. Le emissioni di scopo 2, espresse in CO_{2eq} e calcolate secondo il metodo market based sono pari a 7.373,5 tonnellate

¹ I valori 2016 legati alle emissioni dirette (scopo 1) sono stati ricalcolati sulla base delle informazioni che si sono rese disponibili successivamente alla pubblicazione del Bilancio di sostenibilità 2016

² I valori 2015 e 2016 delle emissioni indirette energetiche (scopo 2) sono stati ricalcolati rispetto al Bilancio di sostenibilità 2016, a seguito dell'aggiornamento dei fattori di emissione disponibili per il calcolo

³ I valori 2016 legati alle altre emissioni indirette (scopo 3) sono stati ricalcolati rispetto al Bilancio di sostenibilità 2016, a seguito dell'aggiornamento dei fattori di emissione disponibili per il calcolo

Le emissioni dirette (scopo 1) derivano dal consumo di gas naturale per il riscaldamento degli uffici, dei negozi e dei magazzini e dalle perdite di gas refrigerante dai condizionatori. I consumi di gas naturale sono in gran parte frutto di rilevazioni puntuali; laddove ciò non sia stato possibile, sono state realizzate stime che hanno sempre privilegiato ipotesi conservative.

122

Gas naturale – Italia	Unità di misura	2017¹	2016¹	2015¹
Dettaglio				
Consumo di gas naturale	m ³	515.584	544.121	512.530
	GJ	18.115	19.151	17.946

¹ I dati contengono delle stime in quanto non disponibili i consumi consuntivati

In Italia, il consumo di gas da parte del Gruppo è sceso del 5% rispetto al 2016 passando da circa 544.000 m³ a circa 516.000 m³ nel 2017, principalmente per effetto della chiusura di alcune sedi e degli interventi di efficientamento energetico effettuati nell'anno (cfr. *Le iniziative per la riduzione degli impatti ambientali*, pp. 126-129).

Le emissioni indirette energetiche (scopo 2) derivano dal consumo di energia elettrica acquistata dalla rete elettrica nazionale per i seguenti usi:

- illuminazione, climatizzazione (pompe di calore) ed *equipment* (per esempio *computer*, stampanti) negli uffici e nei negozi;
- illuminazione e macchinari nei magazzini;
- ricarica veicolo elettrico (a Segrate) e muletti (nei magazzini).

Energia elettrica – Italia					
Dettaglio		unità di misura	2017	2016	2015
Acquisto totale energia elettrica da rete ¹	MWh		15.655	17.405	17.480
	GJ		56.358	62.658	62.928

¹ I dati contengono delle stime in quanto non disponibili i consumi consuntivati

Il *trend* dei consumi di energia elettrica relativi all'Italia è in continua diminuzione nell'ultimo triennio: la riduzione di circa il 10% fra il 2015 e il 2017 è dovuta in parte alla chiusura di alcune sedi del Gruppo e in parte agli interventi e alle azioni di risparmio energetico implementate nel corso dell'anno (cfr. *Le iniziative per la riduzione degli impatti ambientali*, pp. 126-129).

Le altre emissioni indirette (scopo 3) comprendono le emissioni derivanti dalle attività di produzione della carta (cfr. *La materia prima: la carta per la stampa dei prodotti editoriali*, pp. 114-116) e dai viaggi di lavoro effettuati dai dipendenti.

Le emissioni derivanti dal ciclo produttivo della carta sono pari a circa 32.300 tonnellate di CO₂ nel 2017, in diminuzione rispetto allo scorso anno per effetto del *trend* decrescente dei consumi di carta (-5%).

Alle emissioni derivanti dal consumo di carta, si aggiungono quelle legate agli spostamenti del personale aziendale che hanno principalmente finalità di incontri con i clienti, mobilità per servizi giornalistici, incontri con i fornitori, riunioni presso altre sedi aziendali e partecipazione a eventi.

Nella tabella di seguito si riporta la distribuzione delle emissioni dovute ai viaggi di lavoro per tipologia di mezzo impiegato.

Emissioni per mezzo utilizzato	2017
Treno	17,7%
Auto aziendale	33,3%
Autonoleggio	3,8%
Aereo	45,2%

Come per gli scorsi anni, le auto aziendali e l'aereo sono i maggiori responsabili delle emissioni di CO₂ derivanti dai *business travel*. Tuttavia, rispetto al 2016, si riscontra un aumento delle emissioni derivanti da spostamenti in treno e da autonoleggio, a fronte di una diminuzione di quelle generate dalle auto aziendali e dall'aereo.

Altre emissioni rilevanti di scopo 3 sono state individuate nei processi associati alla logistica della materia prima (carta) e dei prodotti finiti. A causa della difficoltà nel reperire dati affidabili relativi a tali flussi, queste emissioni sono al momento contabilizzate solo parzialmente (vedi tabella a p. 117) e potranno divenire oggetto di approfondimento durante i prossimi anni.

Francia

Per quanto riguarda le attività che il Gruppo Mondadori svolge in Francia, le emissioni di gas a effetto serra considerate all'interno del perimetro di rendicontazione dell'inventario GHG sono riportate nella tabella di seguito.

Emissioni di gas a effetto serra (ton)	2017	2016	2015
Dirette (scopo 1) ¹ – CO _{2eq}	112	246	-
Indirette energetiche (scopo 2) ² – CO ₂ – location-based	120	125	127
Altre emissioni indirette (scopo 3) ³ – CO ₂	18.256	19.894	21.010
- Emissioni legate alla produzione della carta	18.050	19.711	20.790
- Emissioni legate ai viaggi di lavoro ²	206	183	220
Totale emissioni	18.488	20.257	21.128

Tutte le emissioni in tabella sono calcolate con fattori di emissioni espressi in CO₂, a eccezione delle emissioni scopo 1 derivanti dalle perdite di gas refrigerante degli impianti di condizionamento. Il totale emissioni è espresso in CO₂ in quanto la quota parte attribuibile agli altri gas (CH₄ e N₂O) non è significativa. Le emissioni di scopo 2, espresse in CO_{2eq} e calcolate secondo il metodo market based sono pari a 136,9 tonnellate

¹ I valori 2015 e 2016 delle emissioni indirette energetiche (scopo 2) sono stati ricalcolati rispetto al Bilancio di sostenibilità 2016, a seguito dell'aggiornamento dei fattori di emissione disponibili per il calcolo

² Per l'anno 2015 le emissioni di CO₂ legate ai viaggi di lavoro realizzati con l'aereo sono state stimate pari a quelle calcolate per il 2016, per il quale i dati sono disponibili

Le emissioni dirette (scopo 1) riportate in tabella sono legate esclusivamente alle perdite di gas refrigerante degli impianti di condizionamento, che per il 2017 ammontano a circa 82 kg equivalenti a 112 tonnellate di CO_{2eq}.

Per quanto riguarda le emissioni indirette energetiche (scopo 2), queste per Mondadori France derivano dal consumo di energia elettrica sia per il riscaldamento che per l'illuminazione degli edifici.

Sebbene in minor misura rispetto all'Italia, anche Mondadori France ha visto diminuire i propri consumi di elettricità nel 2017: 2.794 MWh consumati a fronte dei 2.917 MWh registrati

nell'anno precedente (-4%). La riduzione è da imputare prevalentemente alle misure intraprese a partire dal 2015 per ridurre i consumi di energia elettrica.

Infine, per quanto riguarda le altre emissioni indirette (scopo 3), il *trend* in diminuzione che si registra negli ultimi anni è da imputare prevalentemente alla riduzione dei consumi di carta per stampa, che passano da circa 48.350 tonnellate nel 2015 a circa 41.976 tonnellate nel 2017, cui corrisponde una conseguente riduzione delle emissioni di CO₂ pari al 13% (si passa da 20.790 nel 2015 a 18.050 tonnellate di CO₂ nel 2017). La riduzione delle emissioni di CO₂ avvenuta nel triennio di riferimento per Mondadori France è del 12,5%.

124

Energia elettrica - Francia	Unità di misura	2017¹	2016	2015
Dettaglio				
Acquisto totale energia elettrica da rete	MWh	2.794	2.917	2.962
	GJ	10.058	10.500	10.665

¹ I dati di consumo di energia elettrica per il 2017 sono stimati per la parte attribuibile al centro di stoccaggio di Mondadori France

Rizzoli International Publications

I dati relativi alle emissioni di gas a effetto serra derivanti dall'attività di Rizzoli International Publications si riferiscono alle emissioni indirette energetiche (scopo 2) e alle altre emissioni indirette (scopo 3).

Emissioni di gas a effetto serra (ton)¹	2017	2016
Indirette energetiche (scopo 2) - CO ₂ - <i>location based</i>	231	244
Altre emissioni indirette (scopo 3) - CO ₂	1.225	1.194
Totale emissioni	1.456	1.438

¹ Non sono a oggi disponibili dati riguardanti le perdite di gas refrigeranti necessari per il calcolo delle emissioni dirette dei gas a effetto serra (scopo 1) né i dati riguardanti le emissioni che derivano dai viaggi di lavoro

Nel 2017 le emissioni complessive di RIP sono diminuite del 5,1% rispetto al 2016, grazie alla diminuzione delle emissioni indirette energetiche (scopo 2) che derivano dai consumi di energia elettrica per l'illuminazione e la climatizzazione di librerie e uffici. Nel corso del biennio si è registrata una riduzione del consumo di elettricità del 5% circa.

Energia elettrica – RIP¹	Unità di misura	2017	2016
Dettaglio			
Acquisto totale energia elettrica da rete	MWh	508	536
	GJ	1.830	1.929

¹ I dati relativi al consumo di energia elettrica di RIP sono stati stimati sulla base della spesa sostenuta per l'acquisto di elettricità, in quanto non disponibili dati di dettaglio relativamente ai consumi

Le altre emissioni indirette (scopo 3) riportate in tabella fanno riferimento esclusivamente alle tonnellate di CO₂ emesse durante i processi produttivi della carta utilizzata per la stampa, lievemente aumentate nel 2017 per effetto del maggior numero di copie prodotte.

LE INIZIATIVE PER LA RIDUZIONE DEGLI IMPATTI AMBIENTALI

Carta e sostenibilità

In risposta alle richieste previste dall'*Eco-contribution*, Mondadori France ha intrapreso negli ultimi anni alcune azioni volte alla modifica del formato e del peso della carta delle riviste. Nell'ultimo triennio, questi interventi hanno permesso di ottenere una diminuzione del consumo medio di carta per copia prodotta pari al 3,5%, passando da 229 grammi nel 2016 a 221 grammi nel 2017.

Mondadori France	Unità di misura	2017	2016	2015
Tiratura totale	copie	190.000.000	200.000.000	211.000.000
Carta consumata	ton	41.977	45.839	48.350
Consumo medio di carta per copia prodotta	g	221	229	229

Interventi di riduzione degli impatti ambientali

Interventi di risparmio energetico realizzati nel 2017 - Italia

Nel 2017, così come già accaduto nel 2015 e nel 2016, è stata dedicata grande attenzione al tema del risparmio energetico, in particolare per la sede di Segrate e per i punti vendita.

Di seguito vengono descritti gli interventi programmati nel 2016 e realizzati nel corso del 2017 con pieno beneficio nel 2018. Altri interventi sono attualmente oggetto di realizzazione o in avanzata fase di valutazione.

Sede di Segrate

- Nell'ambito degli interventi di riutilizzo degli ambienti ex-banca e edicola, con la realizzazione di una sala multifunzione, sono stati sostituiti gli impianti di trattamento aria ormai obsoleti con un nuovo impianto autonomo VRV a *inverter*. Questo, grazie al sistema per il recupero di calore dall'aria esterna e al controllo da remoto, garantisce un risparmio energetico proporzionale al grado di utilizzo della sala.

- È proseguito il processo di sanificazione delle canalizzazioni aerauliche che ha riguardato il 5° piano, comprese le 70 cassette di regolazione di distribuzione dell'aria trattata, che con l'occasione sono state oggetto di manutenzione straordinaria. Tale intervento ha sanato malfunzionamenti e guasti delle parti meccaniche a vantaggio di una miglior qualità delle condizioni ambientali, comportando un risparmio energetico valutabile in circa 5.000 m³ di gas e 7.000 kWh_{el}.
- È stato realizzato un sistema automatico di gestione delle cassette di regolazione dell'impianto di condizionamento del quinto piano della sede, che, grazie a un controllo a distanza e alla capacità di adeguarsi alle condizioni esterne, permetterà una migliore gestione della climatizzazione interna, generando un risparmio energetico su base annua valutato in circa 8.000 m³ di gas e 7.000 kWh_{el}.
- È stato realizzato un nuovo impianto di illuminazione di prestigio nel palazzo Niemeyer, che ha previsto l'installazione di 230 corpi illuminanti di diversa potenza distribuiti presso la base dell'edificio e su archi, panchine e scale. È stata utilizzata una tecnologia a LED "dimmerabile", dotata cioè di un regolatore elettronico che consente di controllare

la potenza assorbita da ogni lampada e regolarne la luminosità.

- È stato realizzato un sistema di monitoraggio dei consumi energetici per tipologia di utilizzo per il palazzo Niemeyer e per cascina Tregarezzo, che permetterà di implementare nuove attività mirate al risparmio energetico.

Megastore Milano Marghera

- Nell'ambito di un primo intervento di ristrutturazione riguardante la zona di ingresso del negozio, che ha previsto anche orari di utilizzo diversi rispetto al resto della realtà commerciale, è stato installato un nuovo impianto di condizionamento a tecnologia *inverter* VRV di quarta generazione in sostituzione di quello esistente centralizzato e delle più energivore barriere termiche elettriche sulle porte di ingresso. Oltre ad aver migliorato sensibilmente le condizioni dell'ambiente, con grande vantaggio dell'attività commerciale e della flessibilità di utilizzo, l'intervento ha consentito un risparmio valutabile su base annua in circa 10.000 kWh_{el} elettrici.

Libreria Rizzoli Galleria

- È stato installato un sistema di gestione centralizzato degli impianti di condizionamento con controllo da remoto, collegato a un *software* per il risparmio energetico. Il risparmio su base annua è di circa il 10% dei consumi per il condizionamento, a fronte di migliori condizioni ambientali.

Megastore Roma via Ferri (Romanina)

- È stato aggiornato il sistema di controllo e gestione da remoto degli impianti di condizionamento, con integrazione letture su aria esterna. Il risparmio consentito su base annua si attesta intorno al 5% circa dei consumi di energia per il condizionamento.

Interventi pianificati o in fase di progetto per il 2018 – Italia

Tutte le sedi

Oltre agli interventi di riduzione degli impatti ambientali già attuati o in fase di pianificazione nelle sedi e librerie del Gruppo, negli ultimi anni si è cercato di sensibilizzare all'utilizzo responsabile di *toner* e carta per stampa negli uffici. In particolare, nell'ultimo triennio, il Gruppo è riuscito a ottenere una riduzione del consumo di carta da stampa di circa il 12%.

Nel 2018 è prevista la sostituzione di tutte le stampanti delle sedi italiane, compresi i punti vendita di proprietà, con nuove stampanti multifunzione – stampante, *scanner* e fotocopiatrice insieme – con elevate prestazioni. Le nuove macchine garantiranno, unitamente alla qualità di stampa e alla possibilità di stampare su qualsiasi macchina presente nelle sedi, una sensibile riduzione dei consumi energetici e dei materiali consumabili (carta e *toner*).

Consumo toner e carta per stampa (uffici) – Italia	2017	2016	2015
Materia prima (ton)			
Carta per stampe da ufficio	90	95	102
Toner per stampe da ufficio	3	3	3

Sede di Segrate

- È attualmente in fase di richiesta di offerta un progetto per la parzializzazione dell'impianto di induzione dell'edificio principale, attraverso il sezionamento e la distribuzione idraulica di quattro macro aree per ogni piano, gestite da set di temperatura e tramite l'installazione di *inverter* su pompe induttori calde e fredde. L'obiettivo dell'intervento è quello di ottenere un risparmio energetico e garantire una maggiore flessibilità dell'impianto, permettendo anche un utilizzo diversificato per ogni piano.
- È in fase di richiesta di offerta un sistema di gestione delle cassette a portata costante per gli uffici del piano "Foglia". L'intervento, che andrà a completare il progetto già realizzato alcuni anni fa per il piano "Sottofoglia", ha l'obiettivo di ottenere un maggior risparmio energetico, una maggior flessibilità dell'impianto e interventi di regolazione automatizzati.
- Continuano le attività di progettazione relative all'installazione di *inverter* su pompe pozzo per ridurre i consumi di acqua ed energia elettrica nel periodo notturno e in quello invernale.
- È attualmente in fase di progetto la progressiva sostituzione dei corpi illuminanti esterni (lampioni parcheggi e percorsi pedonali) con nuovi apparecchi a LED.

Librerie

Sono in fase di offerta o di progetto i seguenti interventi sulle librerie:

- la realizzazione della nuova Unità Trattamento Aria principale, l'aggiornamento del sistema di regolazione e controllo e la sostituzione della caldaia con un impianto a condensazione per il Megastore Milano Marghera;
- la sostituzione della pompa di calore per le librerie di Milano e Firenze;
- la sostituzione del *Rooftop* per la libreria di Varese;
- la realizzazione di un nuovo sistema di gestione e controllo degli impianti di condizionamento per le librerie di Casalecchio e Milano Duomo.

Interventi di riduzione degli impatti ambientali - Francia

Si confermano anche per il 2017 gli interventi di riduzione degli impatti ambientali già avviati negli anni precedenti con il supporto di una società terza, incaricata del monitoraggio dei principali obiettivi che l'azienda si pone rispetto ai consumi elettrici e alla gestione dei rifiuti. Particolare attenzione è posta allo sviluppo di iniziative riguardanti l'efficienza energetica presso il magazzino e gli uffici e la promozione della raccolta differenziata presso questi ultimi, sia alla scrivania sia mediante apposite aree nelle aree comuni.

Riduzione degli impatti derivanti dai viaggi di lavoro - Italia

Il Gruppo Mondadori è impegnato da diversi anni in un'azione di riduzione delle emissioni derivanti dai *business travel* connessi alle sue attività in Italia. Per quanto riguarda il 2017, oltre a una riduzione generale dei chilometri percorsi, sono da rilevare ulteriori passi in avanti nel processo di aggiornamento del parco auto aziendale iniziato nel 2014 con la modifica della *car policy* di Gruppo.

Nell'ultimo anno, con la cessione delle ultime 8 autovetture di proprietà, il Gruppo ha portato a completamento il progressivo passaggio da un parco auto di proprietà a uno di noleggio a lungo termine, già iniziato nel 2008.

Oltre che nel numero, il parco auto del Gruppo in Italia è variato anche nella qualità: facendo riferimento alla suddivisione dei veicoli in "classi di emissione" secondo l'eco-etichetta sviluppata da ADEME (*Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie*, agenzia tecnica francese specializzata nella ricerca e diffusione di informazioni sui temi dell'energia, tutela ambientale

Parco auto Mondadori - Italia	2017	2016	2015
Tipologia (n.)			
Auto di proprietà	-	8	8
Auto a noleggio	130	142	109
Totale	130	150	117

e sviluppo sostenibile), nel 2017 si è registrato infatti un aumento delle autovetture con classe di emissione A e una riduzione considerevole dei veicoli con classi di emissione più basse (D, E e F).

In particolare, rispetto allo scorso anno, si registra l'assenza di autovetture con classe di emissione F e una riduzione di 11 unità per i veicoli con classe di emissione E.

Tipologia (n.)	2017	2016	2015
Classe A - inferiori o pari a 100 gCO ₂ /km	19	16	17
Classe B - da 101 a 120 gCO ₂ /km	44	44	29
Classe C - da 121 a 140 gCO ₂ /km	37	40	38
Classe D - da 141 a 160 gCO ₂ /km	12	19	13
Classe E - da 161 a 200 gCO ₂ /km	18	29	18
Classe F - da 201 a 250 gCO ₂ /km	0	2	2
Classe G - superiori a 250 gCO ₂ /km	0	0	0
Totale	130	150	117

Il rinnovo del parco auto ha consentito di ottenere una riduzione considerevole del valore medio di emissioni per km percorso, che è passato da 132 gCO₂/km del 2016 a 126 gCO₂/km del 2017.

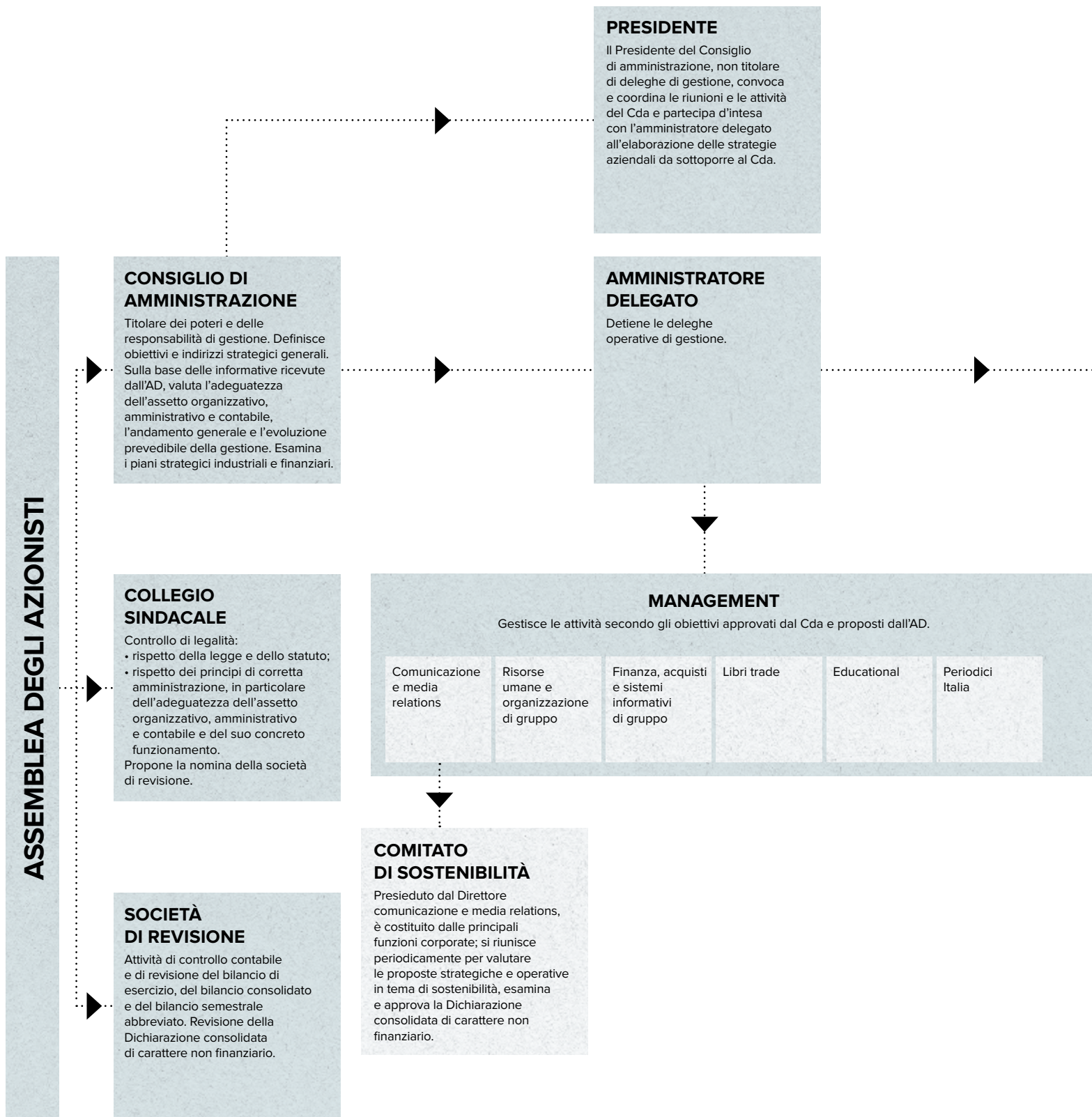
Emissione media di CO₂ per km percorso (in grammi di CO₂ equivalente)

129

2017	126	C
2016	132	C
2015	131	C

SISTEMA DI GOVERNANCE

La Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari contenente le informazioni sull'adesione da parte di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. al Codice di Autodisciplina delle società quotate promosso da Borsa Italiana S.p.A., nonché le ulteriori informazioni di cui ai commi 1 e 2 dell'art. 123-bis del D. Lgs. 24 febbraio 1998 n. 58, è pubblicata, congiuntamente alla Relazione sulla gestione, sul sito www.mondadori.it, sezione Governance e anche tramite il meccanismo di stoccaggio www.linfo.it.



Mondadori
France

Mondadori
Retail

Digital
Innovation

Mediamond

Comitato remunerazione e nomine

Ha funzioni propositive verso il Cda in tema di:

- remunerazione dei consiglieri con incarichi particolari;
- linee guida in tema di fidelizzazione e incentivazione del management;
- gestione piano di stock option.

Comitato controllo e rischi

Ha funzione consultiva e propositiva in tema di linee di indirizzo e verifica dell'adeguatezza del sistema di controllo interno.

Si coordina con il Collegio sindacale, il preposto al controllo interno, l'amministratore esecutivo e il dirigente preposto.

In particolare:

- valuta piani di revisione interna e revisione esterna;
- valuta unitamente al dirigente preposto e ai revisori la corretta applicazione dei principi contabili.

Riferisce periodicamente al Cda.

Svolge ulteriori specifici incarichi delegatigli dal Cda.

Lead Independent Director e Comitato amministratori indipendenti

Il Lead Independent Director (LID) costituisce il punto di riferimento e coordinamento delle istanze e dei contributi dei consiglieri indipendenti e degli amministratori non esecutivi.

Il Lead Independent Director:

- collabora con il Presidente del Consiglio di amministrazione sia per assicurare il miglior funzionamento del Consiglio stesso, sia per garantire che gli amministratori siano destinatari di flussi informativi completi e tempestivi;
- ha la facoltà di convocare apposite riunioni di soli amministratori indipendenti su tematiche inerenti il funzionamento del Consiglio di amministrazione o il Sistema di governo societario, con possibilità di invitare esponenti del management del Gruppo.

Comitato parti correlate

Ha funzione consultiva sulle delibere del Consiglio relative all'adozione e alle modifiche delle procedure sulle operazioni con parti correlate; rilascia pareri sulle operazioni di minore e di maggiore rilevanza con parti correlate.

Amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

È incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno.

Propone al Cda, sentito il Comitato controllo e rischi, le nomine dei soggetti preposti al controllo interno.

Cura l'identificazione dei rischi aziendali.

Da esecuzione alle linee d'indirizzo definite dal Cda in tema di controllo interno.

Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio e consolidato e del bilancio semestrale abbreviato.

Rilascia le attestazioni ex art. 154 *bis* del TUF.

Responsabile Internal Audit

Imposta e gestisce le attività di revisione interna.

Verifica l'adeguatezza e l'operatività del sistema di controllo interno. Imposta le attività di controllo e di revisione interna della società e delle controllate.

Verifica la conformità dell'attività sociale alle normative vigenti e alle procedure aziendali in funzione della prevenzione dei rischi aziendali e frodi in danno della società.

Organismo di vigilanza e controllo

Esercita l'attività di verifica sulla corretta applicazione del Modello di organizzazione, gestione e controllo adottato in conformità ai requisiti del D. Lgs. 231/2001.

Propone al Cda gli interventi di aggiornamento al Modello organizzativo.

L'organismo di vigilanza e di controllo è composto da un consigliere indipendente, il responsabile internal audit e il presidente del collegio sindacale.

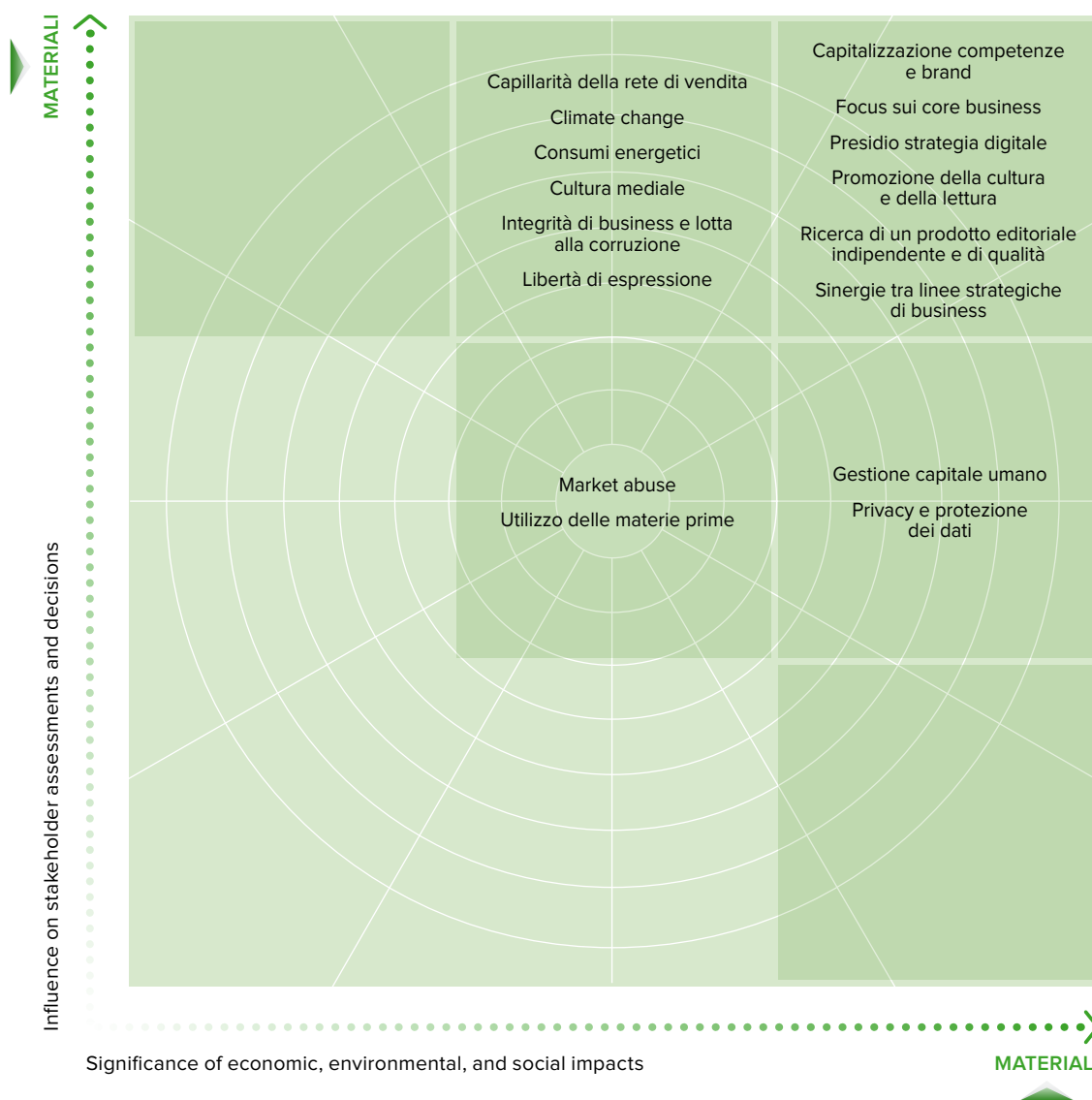
NOTA METODOLOGICA

La Dichiarazione non finanziaria (DNF) del Gruppo Mondadori risponde alle richieste del D. Lgs. 254/2016 sull'obbligo di rendicontazione delle informative non finanziarie da parte degli enti di interesse pubblico di grandi dimensioni. Tale Dichiarazione ha l'obiettivo di assicurare la comprensione del modello organizzativo, delle politiche, dei principali rischi e degli indicatori di prestazione del Gruppo relativamente agli aspetti ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la

corruzione attiva e passiva che risultano rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'azienda (ex art. 3 e 4 D. Lgs. 254/2016).

Coerentemente con una delle due opzioni previste dall'art. 5 del D. Lgs. 254/16, tale Dichiarazione è parte integrante della Relazione del Consiglio di Amministrazione sull'andamento della gestione del Gruppo Mondadori nell'esercizio 2017. La DNF, la cui periodicità di pubblicazione è impostata secondo una frequenza annuale, è disponibile anche sul sito *web* del Gruppo, www.mondadori.it, all'interno della Relazione Finanziaria Annuale 2017.

Analisi di materialità 2017



I temi materiali

Si riporta di seguito il risultato dell'analisi di materialità condotta dal Gruppo nel corso del 2017 per l'individuazione dei temi materiali (cfr. *Il processo di individuazione dei temi materiali*, pp. 81-83), definiti alla luce delle esigenze aziendali e delle aspettative degli *stakeholder* del Gruppo:

Si segnalano, in particolare, i seguenti risultati:

- le tematiche al *primo posto* in termini di materialità per Mondadori e i suoi *stakeholder* sono: *capitalizzazione competenze e brand, promozione della cultura e della lettura e ricerca di un prodotto editoriale indipendente e di qualità*. Tra le priorità, a tali tematiche di sostenibilità si aggiungono i seguenti temi di *business*: *focus sui core business, presidio strategia digitale e sinergie tra le linee strategiche di business*.
- La maggior parte delle tematiche legate al *business* specifico di Mondadori sono state giudicate materiali (*capillarità della rete di vendita e accessibilità del prodotto, cultura mediale, libertà di espressione, privacy e protezione dei dati promozione della cultura e della lettura e ricerca di un prodotto editoriale indipendente e di qualità*).
- Per quanto riguarda gli impatti ambientali, gli aspetti che risultano maggiormente significativi per Mondadori e i suoi *stakeholder* sono quelli legati a: *consumi energetici, climate change e utilizzo delle materie prime*. Tali aspetti riguardano

gli impatti generati durante lo svolgimento di tutte le attività aziendali e non solo quelli indotti dal ciclo produttivo del prodotto cartaceo, a cui era stato dedicato un tema materiale a se stante nel Bilancio di sostenibilità pubblicato dal Gruppo Mondadori nel 2016.

- Le tematiche relative a consumi idrici, salute e sicurezza e diversità non sono risultate materiali in seguito al processo di analisi di materialità descritto nel paragrafo *Il processo di individuazione dei temi materiali*, pp. 81-83. Ciononostante, in virtù delle azioni di presidio messe in atto dal Gruppo, non sono stati rilevati rischi rilevanti connessi alle tematiche sopra citate. In particolare, per quanto riguarda salute e sicurezza, si sottolinea che l'azienda è dotata di presidi procedurali e organizzativi atti a gestire e monitorare quanto previsto dalle normative vigenti in materia.

Inoltre, in accordo con i *GRI Standards*, la definizione della priorità dei temi di sostenibilità ha tenuto conto della rilevanza dell'impatto di ciascuno di essi sia all'interno del perimetro di rendicontazione sia all'esterno, ovvero lungo la catena di creazione del valore di Mondadori.

Per maggiore chiarezza espositiva e per facilitare il confronto tra gli aspetti definiti dai *GRI Standards*, i temi materiali e gli ambiti di intervento del Decreto si è provveduto a un loro incrocio, riportando in corrispondenza di ciascuno di essi il relativo perimetro e le eventuali limitazioni.

Ambiti 254	Tema materiale	Tema GRI
Diritti umani	Libertà di espressione	Libertà di espressione (M)
	<i>Privacy</i> e protezione dati	Protezione della <i>privacy</i> (M)
	Libertà di espressione Ricerca di un prodotto editoriale indipendente e di qualità	Rappresentazione dei diritti umani (M)
	Ricerca di un prodotto editoriale indipendente e di qualità	Diritti culturali (M)
Gestione del personale	Gestione del capitale umano	Occupazione
	Gestione del capitale umano	Relazioni industriali
	Capitalizzazione competenze e <i>brand</i>	Formazione e istruzione
Lotta alla corruzione	Integrità di <i>business</i> e lotta alla corruzione	Anticorruzione
Ambiente	<i>Climate change</i>	Emissioni
	Consumi energetici	Energia
	Utilizzo delle materie prime	Materiali
Impatti sociali	<i>Market abuse</i>	Comportamento anti-competitivo
	Ricerca di un prodotto editoriale indipendente e di qualità	Rapporti con la politica
	Integrità di <i>business</i> e lotta alla corruzione	Compliance socio-economica
	Ricerca di un prodotto editoriale indipendente e di qualità	Performance economica
	<i>Privacy</i> e protezione dati	<i>Customer privacy</i>
	Ricerca di un prodotto editoriale indipendente e di qualità	Creazione di contenuti (M)
	Capillarità della rete di vendita e accessibilità del prodotto	Diffusione dei contenuti (M)
	Cultura mediale	Cultura mediale (M)
	Promozione della cultura e della lettura	Interazione con il pubblico (M)

(M) Temi materiali da G4 Sector Disclosures – Media
 *Rizzoli International Publications

	Perimetro dell'aspetto		Limitazioni al perimetro	
	Interno	Esterno	Interno	Esterno
Gruppo	-	-	-	-
Gruppo	-	-	-	-
Gruppo	-	-	-	-
Gruppo	-	-	-	-
Gruppo	-	Rendicontazione parzialmente estesa a RIP*	-	-
Gruppo	-	Rendicontazione non estesa a RIP*	-	-
Gruppo	Franchisee	Rendicontazione parzialmente estesa a RIP*	Rendicontazione parzialmente estesa ai franchisee	-
Gruppo	-	-	-	-
Gruppo	Fornitori carta, distributori, fornitori stampa e franchisee	Rendicontazione parzialmente estesa a RIP*	Rendicontazione parzialmente estesa ai distributori e non estesa ai fornitori di stampa e ai franchisee	-
Gruppo	Fornitori carta, distributori, fornitori stampa e franchisee	-	Rendicontazione non estesa ai fornitori carta, distributori, ai fornitori di stampa e ai franchisee	-
Gruppo	Fornitori carta e fornitori stampa	Rendicontazione parzialmente estesa a RIP*	Rendicontazione non estesa ai fornitori carta e fornitori stampa	-
Gruppo	-	-	-	-
Gruppo	-	-	-	-
Gruppo	-	-	-	-
Gruppo	-	-	-	-
Gruppo	-	Rendicontazione parzialmente estesa a RIP*	-	-
Gruppo	-	-	-	-
Gruppo	-	-	-	-
Gruppo	-	-	-	-
Gruppo	-	-	-	-

Il perimetro e lo standard di rendicontazione

Il **perimetro di rendicontazione**, coerentemente con quanto richiesto dal Decreto, coincide con quello del Bilancio consolidato, ovvero include le società consolidate integralmente per la reportistica finanziaria. Eventuali limitazioni di perimetro sono indicate al paragrafo I *temi materiali*; queste non sono ritenute rilevanti ai fini della comprensione delle attività aziendali, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto

da essa prodotta. L'anno di rendicontazione cui si riferiscono le informazioni e i dati inseriti nella presente DNF è il 2017.

Lo **standard di rendicontazione** adottato dal Gruppo per la redazione della propria DNF sono i *GRI Sustainability Reporting Standards*, pubblicati nel 2016 dal GRI – *Global Reporting Initiative*. In particolare, secondo quanto previsto dallo *Standard GRI 101: Foundation*, paragrafo 3, all'interno di questo documento si è fatto riferimento alle *Disclosure* riportate nella tabella di seguito, secondo un approccio *GRI-Referenced*.

GRI Standards	GRI Disclosure	Descrizione
GRI 102 - General disclosure	102-8	Information on employees and other workers
	102-15	Key impacts, risks, and opportunities
	102-18	Governance structure
	102-41	Collective bargaining agreements
	102-46	Defining report content and topic Boundaries
	102-47	List of material topics
	102-55	GRI content index
GRI 103 - Management Approach	103-1	Explanation of the material topic and its Boundary
	103-2	The management approach and its components
GRI 201 - Economic Performance	201-4	Financial assistance received from government
GRI 205 – Anti-corruption	205-3	Confirmed incidents of corruption and actions taken
GRI 206 - Anti-competitive Behavior	206-1	Legal actions for anti-competitive behavior, anti-trust, and monopoly practices
GRI 301 - Materials	301-1	Materials used by weight or volume
	301-2	Recycled input materials used
GRI 302 - Energy	302-1	Energy consumption within the organization
	305-1	Direct (Scope 1) GHG emissions
GRI 305 – Emissions	305-2	Energy indirect (Scope 2) GHG emissions
	305-3	Other indirect (Scope 3) GHG emissions
	401-1	New employee hires and employee turnover
GRI 401 - Employment	401-1	Benefits provided to full-time employees that are not provided to temporary or part-time employees
	401-2	Minimum notice periods regarding operational changes
GRI 402 - Labor/Management	402-1	Minimum notice periods regarding operational changes
	404-1	Average hours of training per year per employee
GRI 404 - Training and Education	404-1	Average hours of training per year per employee
	404-2	Programs for upgrading employee skills and transition assistance programs
	404-3	Percentage of employees receiving regular performance and career development reviews

GRI Standards	GRI Disclosure	Descrizione
GRI 415 - Public Policy	415-1	Political contributions
GRI 418 - Customer privacy	418-1	Substantiated complaints concerning breaches of customer privacy and losses of customer data
GRI 419 - Socioeconomic Compliance	419-1	Non-compliance with laws and regulations in the social and economic area
	M2	Methodology for assessing and monitoring adherence to content creation values
	M4	Actions taken to improve performance in relation to content dissemination issues (accessibility and protection of vulnerable audiences and informed decision making) and results obtained
	M6	Methods to interact with audiences and results
	M7	Actions taken to empower audiences through media literacy skills development and results obtained
GRI G4 - Media Sector Disclosures	GRI 103 - Management Approach	Freedom of Expression
	103-1	
	103-2	Cultural Rights
	GRI 103 - Management Approach	
	103-1	Portrayal of Human Rights
	103-2	
	GRI 103 - Management Approach	Protection of Privacy
	103-1	
	103-2	

Il processo di reporting e le metodologie di calcolo

La definizione dei contenuti quali-quantitativi contenuti in questa DNF 2017 ha coinvolto tutte le funzioni aziendali rilevanti, le quali hanno agito in stretto contatto e su coordinamento dei referenti CSR.

Nello specifico, i dati riportati sono stati selezionati sulla base dell'analisi di materialità (cfr. *Il processo di individuazione dei temi materiali*, pp. 81-83) e raccolti secondo un processo di raccolta, aggregazione e trasmissione dei dati e delle informazioni a livello di Gruppo.

Per la redazione della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario 2017, Mondadori si è avvalsa del supporto del *team* italiano *Climate Change and Sustainability Services* di EY (Ernst & Young).

Di seguito si riportano le principali **metodologie di calcolo e assunzioni** per gli indicatori di prestazione di carattere non finanziario riportati nella presente dichiarazione, in aggiunta a quanto già indicato nel testo della DNF:

- i dati sulle sanzioni si riferiscono all'esborso di cassa dell'anno e non alla competenza economica;
- nella composizione del personale per inquadramento, la categoria "dirigenti" include i direttori e vicedirettori di testate; non sono invece inclusi i membri del Consiglio di Amministrazione;
- 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 secondo i principi dello *standard* internazionale ISO 14064-1. In particolare, si segnala che tutte le emissioni sono state stimate tenendo in considerazione solamente il biossido di carbonio (CO₂), a eccezione delle emissioni dirette (scopo 1), per le quali sono state considerate le perdite di gas refrigeranti, e le emissioni derivanti da trasporto primario per le quali sono stati presi in considerazione anche CH₄ e N₂O.

• i fattori di emissione utilizzati per il calcolo delle emissioni di CO_{2eq} riportate nella presente Dichiarazione sono i seguenti:

- **Emissioni dirette scopo 1:** per il riscaldamento degli uffici, dei negozi e dei magazzini con gas naturale è stato utilizzato il fattore di emissione tratto dalla tabella dei parametri *standard* nazionali pubblicata dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare. Per le perdite di gas refrigeranti dei condizionatori è stato utilizzato il GWP da IPCC, 2013: *Climate Change 2013: The Physical Science Basis*;
- **Emissioni indirette energetiche scopo 2:** per l'elettricità acquistata dalla rete elettrica nazionale è stato utilizzato il fattore di emissione tratto da Confronti internazionali Terna su dati Enerdata – dati 2015;
- **Emissioni indirette scopo 3:** per le emissioni legate alla mobilità dei dipendenti per motivi lavorativi con aereo è stato utilizzato il fattore di emissione tratto dai *database* Defra 2017, per il treno è stato utilizzato il fattore di emissione tratto dal Rapporto di Sostenibilità 2016 di Ferrovie dello Stato Italiane, per le auto aziendali sono stati utilizzati i fattori di emissione specifici per singolo modello di auto (laddove disponibili) e per le auto a noleggio il fattore di emissione derivante dalle classi di emissione secondo l'eco-etichetta sviluppata da ADEME - *Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie*; per le emissioni legate alla produzione della carta è stato utilizzato il fattore di emissione tratto dal documento *Key Statistics 2016* della *Confederation of European Paper Industries* [CEPI].

I dati relativi agli anni 2015 e 2016 possono differire leggermente da quelli contenuti nei Bilanci di sostenibilità precedentemente pubblicati dal Gruppo (redatti in conformità alle *Sustainability Reporting Guidelines* – versione G4, pubblicate a maggio 2013 dal GRI) per effetto del consolidamento dei dati che si sono resi disponibili dopo la pubblicazione dei bilanci stessi. Per lo stesso motivo, i dati relativi all'anno 2017 costituiscono la migliore stima possibile con i dati disponibili al momento della redazione del presente documento.

La presente Dichiarazione è approvata dal Consiglio di Amministrazione di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. in data 13 marzo 2018.

La presente Dichiarazione è stata sottoposta a giudizio di conformità da parte di una società di revisione, che esprime con apposita relazione distinta un'attestazione circa la conformità delle informazioni fornite ai sensi dell'art. 3, comma 10, del D. Lgs. 254/2016. La verifica è stata svolta secondo le procedure indicate nella *Relazione della società di revisione*, inclusa nel presente documento (pp. 144-147).

GRI CONTENT INDEX

GRI Standard	Disclosure	Riferimento di pagina	Omission
GRI 102: General Disclosures			
Organizational Profile			
	102-8 Information on employees and other workers	pp. 98-99; 100-103; 104	
Strategy			
	102-15 Key impacts, risks, and opportunities	pp. 85-87	
Governance			
	102-18 Governance structure	pp. 130-131	
Stakeholder engagement			
	102-41 Collective bargaining agreements	pp. 105-106	
Reporting practice			
	102-46 Defining report content and topic Boundaries	pp. 81-83; 132-135	
	102-47 List of material topics	pp. 81-83; 133-135	
	102-55 GRI content index	pp. 140-143	
Material Topics			
GRI 200 Economic Standard Series			
Economic performance			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 81-83; 85-87; 133-135	
	103-2 The management approach and its components	pp. 83-84; 85-87; 88-89	
GRI 201 - Economic Performance	201-4 Financial assistance received from government	pp. 88-89	
Anti-corruption			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 81-83; 85-87; 133-135	
	103-2 The management approach and its components	pp. 83-84; 85-87; 98	
GRI 205: Anti-corruption	205-3 Confirmed incidents of corruption and actions taken	p. 98	
Anti-competitive Behavior			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 81-83; 85-87; 133-135	
	103-2 The management approach and its components	pp. 83-84; 85-87; 98	
GRI 206: Anti-competitive Behavior	206-1 Legal actions for anti-competitive behavior, anti-trust, and monopoly practices	p. 98	

GRI Standard	Disclosure	Riferimento di pagina	Omission
GRI 300 Environmental Standards Series			
Materials			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 81-83; 85-87; 114-116; 133-135	
	103-2 The management approach and its components	pp. 83-84; 85-87; 114-116; 116-121; 126-129	
GRI 301: Materials 2016	301-1 Materials used by weight or volume	pp. 114-116; 116-121	
	301-2 Recycled input materials used	pp. 114-116	
Energy			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 81-83; 85-87; 133-135	
	103-2 The management approach and its components	pp. 83-84; 85-87; 121-125; 126-129	
GRI 302: Energy	302-1 Energy consumption within the organization	pp. 121-125	
Emissions			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 81-83; 85-87; 133-135	
	103-2 The management approach and its components	pp. 81-84; 85-87; 117; 121-125; 126-129	
GRI 305: Emissions	305-1 Direct (Scope 1) GHG emissions	pp. 121-122; 124; 138	
	305-2 Energy indirect (Scope 2) GHG emissions	pp. 121-123; 124; 125; 138	
	305-3 Other indirect (Scope 3) GHG emissions	pp. 117; 121-123; 124-125; 138	La quantificazione degli impatti significativi legati ai trasporti è estesa attualmente ai soli distributori di periodici per quanto riguarda le emissioni di CO ₂
GRI 400 Social Standards Series			
Employment			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 81-83; 85-87; 133-135	
	103-2 The management approach and its components	pp. 83-84; 85-87; 98-104; 104-105; 111-113	
GRI 401: Employment	401-1 New employee hires and employee turnover	pp. 99-100	
	401-2 Benefits provided to full-time employees that are not provided to temporary or part-time employees	p. 112	

GRI Standard	Disclosure	Riferimento di pagina	Omission
Labor/Management Relations			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 81-83; 85-87; 133-135	
	103-2 The management approach and its components	pp. 83-84; 85-87; 105-106	
GRI 402: Labor/ Management Relations 2016	402-1 Minimum notice periods regarding operational changes	pp. 105-106	
Training and Education			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 81-83; 85-87; 133-135	
	103-2 The management approach and its components	pp. 83-84; 85-87; 106-110	
GRI 404: Training and Education	404-1 Average hours of training per year per employee	pp. 108-109	
	404-2 Programs for upgrading employee skills and transition assistance programs	pp. 108; 110	
	404-3 Percentage of employees receiving regular performance and career development reviews	pp. 108; 110	
Public Policy			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 81-83; 85-87; 133-135	
	103-2 The management approach and its components	pp. 83-84; 85-87; 88-89	
GRI 415: Public Policy	415-1 Political contributions	p. 89	
Customer Privacy			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 81-83; 85-87; 133-135	
	103-2 The management approach and its components	pp. 83-84; 85-87; 95-96	
GRI 418: Customer Privacy	418-1 Substantiated complaints concerning breaches of customer privacy and losses of customer data	p. 96	
Socioeconomic Compliance			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 81-83; 85-87; 133-135	
	103-2 The management approach and its components	pp. 83-84; 85-87; 97	
GRI 419: Socioeconomic Compliance 2016	419-1 Non-compliance with laws and regulations in the social and economic area	p. 97	
Content Creation*			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 81-83; 85-87; 133-135	
	103-2 The management approach and its components	pp. 83-84; 85-87; 88-89; 89-92	
M2	Methodology for assessing and monitoring adherence to content creation values	pp. 83-84; 88-89; 89-92	

GRI Standard	Disclosure	Riferimento di pagina	Omission
Content Dissemination*			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 81-83; 85-87; 133-135	
	103-2 The management approach and its components	pp. 83-84; 85-87; 89-92; 93-94	
M4	Actions taken to improve performance in relation to content dissemination issues (accessibility and protection of vulnerable audiences and informed decision making) and results obtained	pp. 89-92; 93-94	
Audience Interaction*			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 81-83; 85-87; 133-135	
	103-2 The management approach and its components	pp. 83-84; 85-87; 94-95	
M6	Methods to interact with audiences and results	pp. 94-95	
Media Literacy*			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 81-83; 85-87; 133-135	
	103-2 The management approach and its components	pp. 83-84; 85-87; 92-93	
M7	Actions taken to empower audiences through media literacy skills development and results obtained	pp. 92-93	
Freedom of expression*			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 81-83; 85-87; 133-135	
	103-2 The management approach and its components	pp. 83-84; 85-87; 89-92	
Portrayal of Human Rights*			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 81-83; 85-87; 133-135	
	103-2 The management approach and its components	pp. 83-84; 85-87; 89-92	
Cultural rights*			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 81-83; 85-87; 133-135	
	103-2 The management approach and its components	pp. 83-84; 85-87; 89-92	
Protection of privacy*			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 81-83; 85-87; 133-135	
	103-2 The management approach and its components	pp. 83-84; 85-87; 95-96	

*GRI G4 Media Sector Disclosure

Per il Consiglio di Amministrazione
Il Presidente
Marina Berlusconi



**RELAZIONE
DELLA SOCIETÀ
DI REVISIONE**

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE INDIPENDENTE SULLA DICHIARAZIONE CONSOLIDATA DI CARATTERE NON FINANZIARIO AI SENSI DELL'ART. 3, C. 10, DEL D.LGS. 254/2016 E DELL'ART. 5 DEL REGOLAMENTO CONSOB N. 20267

Al Consiglio di Amministrazione di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.

Ai sensi dell'articolo 3, comma 10, del Decreto Legislativo 30 dicembre 2016, n. 254 (di seguito "Decreto") e dell'articolo 5 del Regolamento CONSOB n. 20267, siamo stati incaricati di effettuare l'esame limitato ("*limited assurance engagement*") della dichiarazione consolidata di carattere non finanziario di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. e sue controllate (di seguito il "Gruppo Mondadori" o "Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 predisposta ex art. 4 del Decreto, presentata nella specifica sezione della Relazione sulla gestione e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 13 marzo 2018 (di seguito "DNF").

Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale per la DNF

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione della DNF in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e ai "*Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards*" definiti nel 2016 dal GRI - *Global Reporting Initiative* (di seguito "GRI Standards"), con riferimento alla selezione di GRI Standards, da essi individuati come standard di rendicontazione.

Gli Amministratori sono altresì responsabili, nei termini previsti dalla legge, per quella parte del controllo interno da essi ritenuta necessaria al fine di consentire la redazione di una DNF che non contenga errori significativi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali.

Gli Amministratori sono responsabili inoltre per l'individuazione del contenuto della DNF, nell'ambito dei temi menzionati nell'articolo 3, comma 1, del Decreto, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo e nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dallo stesso prodotti.

Gli Amministratori sono infine responsabili per la definizione del modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, nonché, con riferimento ai temi individuati e riportati nella DNF, per le politiche praticate dal Gruppo e per l'individuazione e la gestione dei rischi generati o subiti dallo stesso.

Il Collegio Sindacale ha la responsabilità della vigilanza, nei termini previsti dalla legge, sull'osservanza delle disposizioni stabilite nel Decreto.

Indipendenza della società di revisione e controllo della qualità

Siamo indipendenti in conformità ai principi in materia di etica e di indipendenza del *Code of Ethics for Professional Accountants* emesso dall'*International Ethics Standards Board for Accountants*, basato su principi fondamentali di integrità, obiettività, competenza e diligenza professionale, riservatezza e comportamento professionale. La nostra società di revisione applica l'*International Standard on Quality Control 1 (ISQC Italia 1)* e, di conseguenza, mantiene un sistema di controllo qualità che include direttive e procedure documentate sulla conformità ai principi etici, ai principi professionali e alle disposizioni di legge e dei regolamenti applicabili.

Responsabilità della società di revisione

È nostra la responsabilità di esprimere, sulla base delle procedure svolte, una conclusione circa la conformità della DNF rispetto a quanto richiesto dal Decreto e ai GRI Standards, con riferimento alla selezione di GRI Standards. Il nostro lavoro è stato svolto secondo quanto previsto dal principio "International Standard on Assurance Engagements ISAE 3000 (Revised) - Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" (di seguito "ISAE 3000 Revised"), emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) per gli incarichi *limited assurance*. Tale principio richiede la pianificazione e lo svolgimento di procedure al fine di acquisire un livello di sicurezza limitato che la DNF non contenga errori significativi. Pertanto, il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella necessaria per lo svolgimento di un esame completo secondo l'ISAE 3000 Revised ("*reasonable assurance engagement*") e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

Le procedure svolte sulla DNF si sono basate sul nostro giudizio professionale e hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nella DNF, nonché analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

1. Analisi dei temi rilevanti in relazione alle attività e alle caratteristiche dell'impresa rendicontati nella DNF, al fine di valutare la ragionevolezza del processo di selezione seguito alla luce di quanto previsto dall'art. 3 del Decreto e tenendo presente lo standard di rendicontazione utilizzato.
2. Analisi e valutazione dei criteri di identificazione del perimetro di consolidamento, al fine di riscontrarne la conformità a quanto previsto dal Decreto.
3. Comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario incluse nella DNF e i dati e le informazioni inclusi nel Bilancio Consolidato del Gruppo Mondadori.
4. Comprensione dei seguenti aspetti:
 - modello aziendale di gestione e organizzazione dell'attività del Gruppo, con riferimento alla gestione dei temi indicati nell'art. 3 del Decreto;
 - politiche praticate dall'impresa connesse ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto, risultati conseguiti e relativi indicatori fondamentali di prestazione;
 - principali rischi, generati o subiti, connessi ai temi indicati nell'art. 3 del Decreto.

Relativamente a tali aspetti sono stati effettuati inoltre i riscontri con le informazioni contenute nella DNF ed effettuate le verifiche descritte nel successivo punto 5, lett. a).

5. Comprensione dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione delle informazioni qualitative e quantitative significative incluse nella DNF.

In particolare, abbiamo svolto interviste e discussioni con il personale della Direzione di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. e con il personale delle principali società del Gruppo e abbiamo svolto limitate verifiche documentali, al fine di raccogliere informazioni circa i processi e le procedure che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni di carattere non finanziario alla funzione responsabile della predisposizione della DNF.

Inoltre, per le informazioni significative, tenuto conto delle attività e delle caratteristiche del Gruppo:

- a livello di capogruppo e società controllate:
 - a) con riferimento alle informazioni qualitative contenute nella DNF, e in particolare al modello aziendale, alle politiche praticate e ai principali rischi, abbiamo effettuato interviste e acquisito documentazione di supporto per verificarne la coerenza con le evidenze disponibili;
 - b) con riferimento alle informazioni quantitative, abbiamo svolto sia procedure analitiche che limitate verifiche per accertare su base campionaria la corretta aggregazione dei dati.
- per le seguenti società, Arnoldo Mondadori S.p.A. e Mondadori France S.a.s., che abbiamo selezionato sulla base delle loro attività, del loro contributo agli indicatori di prestazione a livello consolidato e della loro ubicazione, abbiamo effettuato visite in loco nel corso delle quali ci siamo confrontati con i responsabili e abbiamo acquisito riscontri documentali circa la corretta applicazione delle procedure e dei metodi di calcolo utilizzati per gli indicatori.

Conclusioni

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che la DNF del Gruppo Mondadori relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2017 non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del Decreto e ai GRI Standards, con riferimento alla selezione di GRI Standards.

Altri aspetti

Con riferimento all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016, il Gruppo ha predisposto un Bilancio di Sostenibilità, i cui dati sono utilizzati a fini comparativi all'interno della DNF. Detto Bilancio di Sostenibilità è stato sottoposto in via volontaria ad un esame limitato in conformità all'*ISAE 3000 Revised* da parte nostra sul quale abbiamo espresso in data 7 aprile 2017 delle conclusioni senza rilievi.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



Vittorio Camosci

Socio

Milano, 29 marzo 2018