

**Dichiarazione
consolidata di carattere
non finanziario**

Ai sensi del D.Lgs. 254/2016

PREMESSA

Coerentemente con le richieste del Decreto Legislativo n. 254 del 30 dicembre 2016, la presente Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (DNF) include una descrizione quali-quantitativa delle *performance* di carattere non-finanziario del Gruppo Mondadori (di seguito anche “il Gruppo”, o “Mondadori” o “l’azienda”) per l’esercizio 2018 (1 gennaio–31 dicembre) 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;
- 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 e le relative modalità di gestione;
- 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. Coerentemente con la rappresentazione dei risultati economico-finanziari dell’esercizio 2018 i dati relativi alla controllata Mondadori France (oggetto di trattativa per la cessione) sono rappresentati a parte, ai sensi del principio contabile IFRS5.

Il Gruppo si impegna, nel corso dei prossimi esercizi, nella progressiva identificazione di obiettivi in ambito di sostenibilità.

IL NUOVO PROCESSO DI INDIVIDUAZIONE DEI TEMI MATERIALI

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*), inclusi i *Media Sector Disclosures*, definiti rispettivamente nel 2016 e nel 2014 dal *Global Reporting Initiative* (GRI).

Le tabelle riportanti il titolo “perimetro in continuità” includono i dati relativi alle società consolidate italiane e a Rizzoli International Publications (Stati Uniti), salvo laddove diversamente indicato.

Per arrivare alla definizione della **nuova mappatura dei temi materiali** è stato riorganizzato il processo che, pur prendendo come punto di partenza il lavoro svolto per la precedente DNF, presenta **sostanziali novità**. Innanzitutto, per poter definire il contesto e le potenziali sfide e opportunità del settore media e editoria da un punto di vista oggettivo sono stati coinvolti **esperti del settore indipendenti** (in ambito accademico, nelle associazioni di categoria e tra responsabili della creazione e gestione dei contenuti). Grazie a queste interviste qualitative e a un successivo **confronto con i principali peer europei**, è stato possibile elaborare una nuova proposta di temi di materialità da comprendere nell’analisi.

Il risultato, condiviso con il Comitato di sostenibilità del Gruppo Mondadori e conseguentemente validato, è presentato nella tabella seguente.

Temi di materialità

Settore <i>media</i>	Promozione della cultura e della lettura Istruzione e mondo delle scuole Libertà d'espressione e indipendenza editoriale Responsabilità di contenuto Evoluzione digitale
<i>Business / Governance</i>	Trasformazione dei modelli di <i>business</i> Integrità di <i>business</i> e lotta alla corruzione <i>Brand management</i> <i>Market abuse</i>
HR	Valorizzazione e gestione del capitale umano <i>Diversity</i>
Diritti umani	Accessibilità del prodotto <i>Privacy</i> e protezione dei dati
Ambiente	<i>Climate change</i> Gestione degli impatti ambientali Ciclo di vita del prodotto cartaceo

A valle di queste prime due nuove fasi del processo sono state avviate **due attività parallele di coinvolgimento** al fine di individuare i temi materiali prioritari per l'azienda e per i suoi portatori di interesse.

Gli **stakeholder** coinvolti sono stati:

Gruppo Mondadori

Amministratore Delegato
Membri del *top management*
Membri del Comitato di sostenibilità

Per la valutazione da parte del Gruppo Mondadori si è deciso di coinvolgere l'Amministratore Delegato, il *top management* e il Comitato di sostenibilità.

Per il primo anno, poi, è stato esteso l'*engagement* anche all'esterno intervistando due categorie di *stakeholder* identificate come validi portavoce dell'opinione esterna: i fornitori delle principali *utility* e i *franchisee* della catena di librerie Mondadori. In

Stakeholder esterni

Fornitori
Franchisee

particolare, i *franchisee* rappresentano un anello di congiunzione tra Il Gruppo, il prodotto e i clienti.

La valutazione delle tematiche dal punto di vista del Gruppo ha previsto un'intervista in cui, in una prima fase, sono stati affrontati i temi materiali da un punto di vista qualitativo e di scenario; successivamente è stato somministrato un questionario per la prioritizzazione dei temi materiali per il Gruppo Mondadori.

Gli *stakeholder* esterni sono stati coinvolti con interviste telefoniche in cui ognuno ha potuto rispondere al medesimo questionario somministrato all'Amministratore Delegato, ai membri del Comitato di sostenibilità e al *top management* in modo da ottenere un risultato complessivo comparabile e facilmente traducibile in una matrice di materialità.

L'insieme dei risultati 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 stati portati all'esame del Comitato Controllo e Rischi e del Collegio Sindacale rappresentati nella matrice a p. 85.

La matrice di materialità

84

Il risultato di questa nuova analisi di materialità mette chiaramente in evidenza due filoni principali.

Il primo, considerato principalmente dal punto di vista del Gruppo Mondadori, riguarda il momento

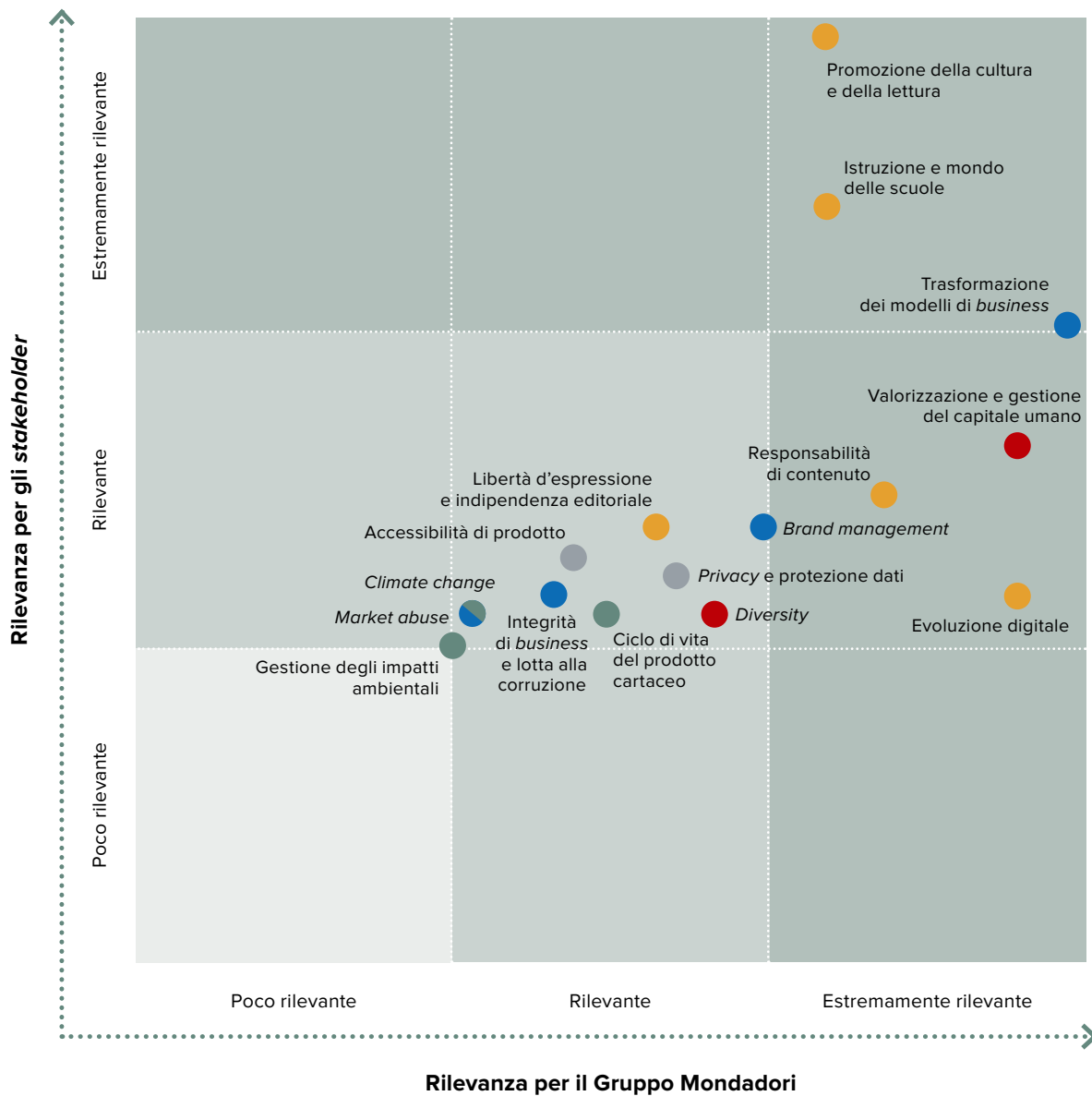
di profondo cambiamento del settore dell'editoria e la capacità proattiva di Mondadori nel cogliere ogni opportunità di sviluppo. I primi due temi prioritari secondo la prospettiva interna all'azienda sono, infatti, **Trasformazione dei modelli di business** ed **Evoluzione digitale**. Sono tematiche solo in parte riconducibili agli ambiti richiesti dal Decreto 254; attengono invece al concetto di sostenibilità in quanto individuano quei processi considerati indispensabili per la creazione di valore nel tempo da parte dell'azienda.

Il secondo, messo in risalto da entrambe le dimensioni degli *stakeholder*, riguarda la centralità della cultura, dell'importanza dell'educazione e il ruolo che il Gruppo ricopre in tale contesto.

I risultati sottolineano poi la rilevanza delle persone per la sostenibilità dell'azienda, condivisa sia dal Gruppo sia dagli *stakeholder*, da un punto di vista di nuove competenze, di professionalità, di propensione ad adattarsi ai cambiamenti del mercato e del Gruppo.

I restanti temi sono considerati meno prioritari ma pur sempre rilevanti (e, per questo motivo, inclusi nel perimetro della materialità) per il Gruppo, che dovrà mantenere un presidio su tali tematiche da un punto di vista sia di gestione sia di trasparenza.

Matrice di materialità



85

- Tematiche settore media
- Tematiche ambientali
- Tematiche *business/Governance*
- Tematiche HR
- Tematiche diritti umani

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 alla crisi economica generale sia all'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 (per la Capogruppo e con versioni appropriate a ognuna delle controllate italiane), 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, unitamente agli 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 intellettuale 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.

Le disposizioni del Codice etico sono qualificate come parte integrante delle obbligazioni contrattuali assunte dai contraenti, 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 e 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. Per maggiori dettagli sulle *policy* di Gruppo in tema di *privacy* e protezione dei dati personali vedi pp. 96-87.

Nel programma 2018–2019 di adeguamento del Modello di organizzazione, gestione e controllo rientrano poi la creazione di una procedura sul *whistleblowing* (in fase conclusiva nel primo semestre 2019, cfr. p. 90) e di una procedura anticorruzione (da sviluppare nel 2019).

Infine, nel 2018, è stata redatta la Politica di sostenibilità di Gruppo: in essa sono richiamati valori e missione di Mondadori e indicati sei impegni fondamentali, coerenti con le attività dell'azienda e il suo ruolo nella società:

- garantire ai nostri clienti la possibilità di usufruire di prodotti innovativi e di valore;
- promuovere attivamente una cultura che sia accessibile a tutti, con la consapevolezza che il diritto a informazione e istruzione di qualità è un elemento essenziale per lo sviluppo e la crescita di un Paese;
- dare voce a diversi punti di vista, premiando l'originalità e la pluralità di pensiero e assicurando il rispetto della libertà di espressione nel processo di sviluppo del prodotto editoriale;
- investire nello sviluppo professionale delle nostre persone, valorizzandone il talento e spingendole a essere creative e intraprendenti;
- creare un ambiente di lavoro sicuro, per i nostri dipendenti e collaboratori, che offra pari opportunità di realizzazione e di espressione, sia personale sia professionale;
- rispettare e proteggere l'ambiente circostante attraverso un uso responsabile delle risorse naturali e dei principali vettori energetici, la riduzione delle emissioni inquinanti e climalteranti, un'attenta gestione dei rifiuti e la sensibilizzazione di clienti e fornitori sui temi della sostenibilità ambientale.

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. 61-65).

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.

88

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 evoluzione normativa in materia (GDPR, <i>e-Privacy</i> , ecc.).	Monitoraggio continuo delle prassi di gestione dei dati sensibili e continuo miglioramento attraverso lo sviluppo di interventi specifici condivisi fra le diverse funzioni aziendali e le diverse società del Gruppo. Per una visione analitica degli interventi realizzati nel 2018 vedi pp. 96-97.
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 non editoriali posti in vendita in allegato a prodotti editoriali, monitoraggio del contesto normativo, attività di <i>networking</i> con aziende del settore). Redazione della procedura sul <i>whistleblowing</i> (in approvazione nel 2019); implementazione del relativo sistema informatico gestito da una società esterna (per garantire la <i>privacy</i> del segnalato e del segnalante) come canale di comunicazione per la gestione delle segnalazioni; modifica del modello 231 della Capogruppo e delle controllate; piano di formazione dei dipendenti.

90

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 <i>turnover</i> possano 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. Vedi in dettaglio pp. 112-117.
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> .

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 sempre più rilevante, 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 di Milano. Il capitale sociale al 31 dicembre 2018, 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 2018 il Gruppo ha percepito - dalla Pubblica Amministrazione italiana, da enti italiani e stranieri e da privati - circa 706.000 euro così ripartiti: 309.783 euro dalla proprietà delle sedi di Segrate (Generali Immobiliare Italia Sgr S.p.A. e Generali Real Estate Sgr S.p.A.) per ristrutturazioni edilizie; 14.619 euro di contributi alla formazione e 381.678 euro come contributi per progetti editoriali.

Il Gruppo non ha ricevuto altre sovvenzioni da enti o associazioni assimilabili alla Pubblica Amministrazione, né da altri enti, associazioni, ONG, Onlus o privati. La controllata statunitense non ha ricevuto contributi o sovvenzioni dalla Pubblica Amministrazione o da privati nel triennio 2016-2018; i dati 2018 della controllata francese Mondadori France non sono disponibili.

Contributi ricevuti
(Euro)

	2018	2017	2016
Perimetro in continuità	706.080	1.233.892	496.400

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

92

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 fanno parte dell'organizzazione 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. Guardando la produzione di nuovi titoli del 2018 (2.930 novità tra la produzione di tutti i marchi editoriali trade, 2.288 titoli, di Mondadori Electa, 238 titoli, di Mondadori Education, 245 titoli e di Rizzoli Education, 159 titoli), pur nella netta prevalenza di opere di puro intrattenimento, non sfugge all'analisi la presenza di alcune tematiche ricorrenti, oggetto di approfondimenti sia in forma di saggio sia di narrazione. Il primo tema emergente è legato al fenomeno migratorio e alle sue conseguenze: dal saggio

di Stephen Smith, *Fuga in Europa* (Einaudi) che analizza le dinamiche e le motivazioni della migrazione di massa in atto dall'Africa verso l'Europa a *Negro* (edito da Piemme) di Francesco Ohazuruike, italiano di origini nigeriane che confuta i più ostinati luoghi comuni sulla presenza degli extracomunitari in Italia, dati alla mano. Senza dimenticare gli aspetti tragici del fenomeno e le sue numerose implicazioni: la guerra in Siria (con *Dawla*, di Gabriele Del Grande, Mondadori, *Più profondo del mare*, di Melissa Fleming, per Piemme e *Gli impuniti*, di Carla Del Ponte, Sperling & Kupfer), i numerosi conflitti dimenticati (*Non siamo rifugiati*, di Agus Morales, Einaudi), le conseguenze terribili per i più piccoli (*Le stelle di Lampedusa*, di Pietro Bartolo, Mondadori) ma anche la riflessione sulle derive ideologiche suscitate dalla constatazione che nessun governo nazionale ha la soluzione ai problemi suscitati dalla globalizzazione (*Populismo sovrano*, di Stefano Feltri, Einaudi).

Un secondo argomento è il lavoro: a partire dall'analisi storica e di prospettiva futura realizzata da Domenico De Masi (*Il lavoro nel XXI secolo*, Einaudi) fino alla riflessione sulla situazione attuale in Italia delle nuove modalità di impiego (*Lavoretti* di Riccardo Staglianò, Einaudi e *Italian Job* di Maurizio De Fazio, Sperling & Kupfer) e alla posizione neoluddista di Francesco Borgonovo in *Fermate le macchine!* (Sperling & Kupfer).

Infine, si impongono all'attenzione i tanti titoli dedicati al racconto di storie esemplari, spesso poco note o del tutto sconosciute, che parlano di integrazione, inclusività, voglia di riscatto. Qualche

esempio: *Abbiamo toccato le stelle. Storie di campioni che hanno cambiato il mondo*, di Riccardo Gazzaniga (Rizzoli) e *Non sai quanto sei forte* (Mondadori), autobiografia del caporal maggiore Monica Contrafatto, vittima di un attentato in Afghanistan nel 2012, medaglia di bronzo alle Paralimpiadi nel 2016; *Guerrieri di sogni* (Mondadori), di Viviana Mazza, che raccoglie 13 storie vere di bambini e adolescenti in tutto il mondo che hanno creduto fermamente e realizzato i propri sogni e *Meno male. Storie di piccoli eroi che trasformano il mondo* (Sperling & Kupfer), di Giangiacomo Schiavi; *Manuale per ragazze rivoluzionarie* (Rizzoli) di Giulia Blasi, che ricorda e rivaluta le conquiste del movimento femminista a *Sotto il burqa* (Rizzoli) di Deborah Ellis e Nora Twomey, graphic novel ispirata al romanzo di Parvana e alla sua storia di riscatto dal regime talebano in Afghanistan.

Due titoli infine si segnalano perché legati a iniziative di solidarietà e di sostegno alla comunità: *Il bicchiere mezzo pieno* (Piemme), una raccolta di 24 testimonianze di donne sui piccoli gesti che possono cambiare il corso di un'esistenza. I diritti d'autore delle storie sono stati interamente devoluti alle donne del Mozambico tramite la cooperazione italiana; *Un Capitano* (Rizzoli), autobiografia di Francesco Totti con Paolo Condò: alla pubblicazione del libro (uno dei più venduti nel 2018) la casa editrice si è impegnata a sponsorizzare il restauro delle 12 statue degli Horti Farnesiani all'interno del Parco del Colosseo, a riprova che anche l'editoria popolare e d'intrattenimento può svolgere una funzione fondamentale nella società.

La responsabilità del prodotto editoriale

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.

Mondadori è consapevole di avere una grande responsabilità anche 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.

In tal senso le iniziative del mensile per bambini e ragazzi *Focus Junior* sono proseguite con la conclusione della terza edizione del concorso *Diventa giornalista*, pensato per avvicinare bambini e ragazzi al mondo del giornalismo in modo divertente e innovativo, e al tempo stesso accurato ed esaustivo. Nel mese di maggio poi la testata ha partecipato a *Tecnovita: la tecnologia che nutre il talento*, un evento speciale a ingresso gratuito organizzato a Roma in collaborazione con *Technotown*, ludoteca tecnologico-scientifica dell'Assessorato alla Persona, Scuola e Comunità Solidale gestita da Zètema Progetto Cultura. L'iniziativa invitava bambini e ragazzi (e i loro genitori) a imparare nuovi linguaggi di programmazione, costruire robot o realizzare animazioni digitali. Tra le attività anche un laboratorio sul giornalismo digitale curato da *Focus Junior*, per sperimentare il mestiere del giornalista nell'era digitale, dalla struttura degli articoli alla selezione delle foto, dai motori di ricerca all'importanza del lavoro di squadra, e appassionarsi alla scrittura e alla comunicazione digitale. In totale ai 44 diversi laboratori hanno partecipato 933 ragazzi.

Promozione della cultura e della lettura

Tra le iniziative per promuovere la lettura va segnalata la campagna istituzionale firmata Mondadori Store, il network di librerie del Gruppo Mondadori, nata da un'idea dell'artista Mr. SaveTheWall e con la proposta creativa dell'agenzia Action & Branding.

Con il claim "C'è vita in un libro. La tua" l'iniziativa ha voluto valorizzare l'esperienza della lettura attraverso la voce e i volti dei lettori. Sono infatti persone autentiche i soggetti protagonisti della campagna, che si raccontano rivelando le proprie emozioni, senza alcuna intermediazione, rendendo

vivi i libri attraverso le proprie parole. Nel corso di due sessioni speciali di *shooting* all'interno del Mondadori Megastore di via Marghera a Milano, Mr. SaveTheWall, al secolo Pierpaolo Perretta, artista noto per le opere situazioniste che interpretano temi e costumi della società contemporanea, ha incontrato 100 persone. A ogni partecipante è stato chiesto di portare con sé il proprio libro preferito: sono emerse storie ed emozioni profonde suscitate dalla lettura. Ognuna di queste è stata raccolta in un video e fissata in un ritratto fotografico.

I lettori sono stati così i testimonial d'eccezione di un'iniziativa che vive anche sul web attraverso il sito dedicato al progetto www.condividiunlibro.it, che ospita i video e le foto realizzate dall'artista.

Gli utenti sono stati invitati a partecipare attraverso post su Facebook e Instagram con il proprio libro preferito e una frase che ne sintetizza la motivazione, usando l'*hashtag* #condividiunlibro. Tutti i contenuti hanno popolato la piattaforma, moltiplicando la condivisione delle esperienze.

Anche nel 2018 il Gruppo ha partecipato all'iniziativa promossa dall'AIE (Associazione Italiana Editori) #Ioleggoperché, il più grande evento nazionale di promozione della lettura giunta alla quarta edizione. Alla generosità dei cittadini italiani, che hanno donato tramite le librerie aderenti circa 200.000 mila volumi alle biblioteche delle scuole gemellate con le librerie, si è sommato l'intervento degli editori che hanno contribuito con altri 100.000 libri da destinare alle scuole dei quattro ordinamenti (infanzia, prima, secondarie di primo e secondo grado).

La gestione dei brand

La tematica del *brand management* presenta molteplici sfaccettature: da un lato, rappresenta un ambito di sviluppo delle attività dell'azienda, dall'altro, l'occasione per legare una *property* a progetti più ampi, con impatti esterni anche maggiori. Di seguito si descrivono due casi, uno per tipo: il primo ha visto il *magazine* femminile più diffuso del Gruppo, *Donna Moderna*, farsi portavoce e attore di un' articolata iniziativa in tema di *diversity*; il secondo, che riguarda il brand *Giallo Zafferano*, è l'esempio più esaustivo di come possa essere realizzata la declinazione multimediale.

Nel 2018 il settimanale *Donna Moderna*, in occasione dei suoi 30 anni, ha lanciato con L'Oréal Paris un progetto di *empowerment* femminile: "*Donne come noi*" (#donnecomenoio). Il progetto si è articolato in tre fasi principali: la pubblicazione del libro *Donne come noi*, che la redazione del *magazine* ha scritto per Sperling & Kupfer; uno spettacolo teatrale, dallo stesso titolo, prodotto da *Donna Moderna* in collaborazione con il Teatro Franco Parenti; e un percorso di formazione, ideato dal settimanale e offerto gratuitamente in molte città italiane.

Nel libro 34 giornalisti raccontano 100 storie di italiane contemporanee che, con la forza della loro tenacia, competenza e coraggio, hanno fatto qualcosa di importante. Dalla pugile Irma Testa alla fisica Fabiola Gianotti, dalla restauratrice dell'*Ultima cena* Pinin Brambilla Barcilon alla *manager* dei *rapper* Paola Zukar. Racconti forti ed emozionanti che attraverso conquiste e successi ispirano le donne a continuare la loro rivoluzione in famiglia, nel mondo del lavoro, nella società.

Lo spettacolo teatrale riprende alcune delle storie raccontate nel libro: cinque artiste sulla scena interpretano di volta in volta protagoniste del libro, ma anche le giornaliste che le hanno incontrate, le sorelle, le amiche, le insegnanti. Un pianoforte, un violoncello e una fisarmonica si intrecciano con i racconti.

Infine, il programma di formazione itinerante, che ha visto una tappa anche all'interno del Gruppo Mondadori: l'obiettivo è contribuire all'*empowerment* femminile fornendo alle partecipanti le cosiddette *soft skills*, che oggi pesano sempre di più nella scelta di un candidato. Il *team* di formatori è stato affiancato da alcuni professionisti dal mondo delle aziende intervenuti con le loro testimonianze.

Dopo la creazione, nel 2017, della versione cartacea di *Giallo Zafferano* (il sito *web leader* in Italia nel mondo *food*) il brand ha visto, nel corso del 2018, la propria declinazione televisiva con *I menù di Giallo Zafferano*, in onda la domenica mattina su Canale 5 in due stagioni (a marzo e a settembre) e l'allargamento delle funzionalità del sito grazie alle app per Google Home, Amazon Alexa e, nel 2019, per Bixby, assistente vocale di Samsung. Questo sviluppo ha fatto sì che *Giallo Zafferano* sia risultato il brand della categoria *Food Lifestyle* con la più alta *reach* in Europa secondo Comscore nel 2018.

Istruzione e mondo delle scuole

Mondadori Education e Rizzoli Education, società del Gruppo attive nella realizzazione di testi scolastici, promuovono in tutte le opere dei loro cataloghi 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.

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.

Nel 2018 la piattaforma è stata arricchita con due nuove soluzioni: HUB Test, dedicata a docenti e studenti per creare verifiche ed esercitarsi, e HUB Smart, l'app che consente di fruire dei contenuti digitali direttamente da mobile.

La maggior parte dei libri contenuti nel catalogo Mondadori Education è disponibile per la riproduzione a favore di studenti non vedenti, ipovedenti o con disturbi specifici di apprendimento.

Tramite le associazioni competenti (Biblioteca italiana per i ciechi "Regina Margherita" Onlus e Biblioteca digitale Associazione Italiana Dislessia) che hanno stretto accordi con Mondadori Education è possibile richiedere le versioni in Braille o "parlanti" (digitali o su Cdrom) dei testi.

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*, *web* (sito istituzionale, siti di prodotto, di servizio e di *e-commerce*, *social network*).

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.

Nel corso del 2018 è stata ridefinita la strategia di comunicazione digitale del Gruppo Mondadori, andando a rafforzare l'identità di ciascun canale per costruire un ecosistema di comunicazione corporate integrato e coerente. A questo proposito è stato delineato un piano editoriale specifico per ciascun *social network*, che risponda a precisi obiettivi di comunicazione:

- su LinkedIn sono enfatizzate le notizie *corporate*, condividendo contenuti relativi alle nostre aree di *business* (libri, notizie, eventi) afferenti al mondo del lavoro, della comunicazione e della formazione professionale;
- su Facebook il Gruppo Mondadori è raccontato a 360°, con un approccio multimediale (video, foto) che conduca il pubblico all'interno dell'azienda, nel "dietro le quinte" delle nostre attività;
- su Twitter si dà spazio ai *brand* (oltre che ai contenuti *corporate*), condividendo i loro contenuti e pubblicando le notizie di ogni area di *business*, trasferendo così agli *stakeholder* un'idea dell'eterogeneità e della molteplicità delle attività nel Gruppo;
- su Instagram viene mostrata la vita in azienda attraverso i volti (e le storie) delle persone che ne fanno parte (dipendenti, collaboratori, scrittori, *partner*), servendosi anche delle Storie per mostrare quello che succede in modo più diretto e spontaneo;
- su Youtube è in via di costruzione una *library* video a disposizione di tutti coloro che cercano contenuti relativi alla galassia Mondadori, dalle origini fino ai giorni nostri, raccontando in particolare i progetti speciali che riguardano il Gruppo e i suoi *brand*.

In totale il Gruppo Mondadori è presente sui *social media* con 130 profili (la maggioranza dei quali legata ai singoli *brand* di prodotto), per un totale di 26,3 milioni di *fan*: ogni secondo 300 nuovi utenti visitano un sito del Gruppo Mondadori e 14 persone interagiscono sulle pagine social dei *brand*.

Esemplare è il caso di Einaudi. Nel 2018 la casa editrice ha aggiunto all'*account* Twitter, attivo dal 2009, un *account* su Instagram e una pagina su Facebook. Pur mantenendo l'unità strategica degli obiettivi di fondo, come la selezione dei titoli e dei temi importanti e la cura dell'immagine della casa editrice, lavora in modi diversi sui tre canali: su Twitter predilige lo scambio di idee, la citazione puntuta e, a volte, l'aspetto ludico; sul *feed* Instagram l'attenzione è rivolta a creare uno stile caratteristico dell'*account*, mentre nelle Storie l'attenzione è rivolta più alla condivisione della rassegna stampa e delle presentazioni, insieme a iniziative di lancio particolari per alcuni titoli; su Facebook, la pagina mantiene un profilo più istituzionale.

Sempre nel 2018 il sito della casa editrice si è completamente rinnovato, con particolare attenzione alla versione mobile e al motore di ricerca interno.

Proseguono, con buon successo, il blog *Biancamano2* dedicato ai titoli della narrativa straniera e delle Frontiere Einaudi, e *Lo Struzzo a scuola*, ideato per coinvolgere studenti e insegnanti, offrendo loro suggerimenti e consigli per lettura e approfondimenti.

Gli *account* di Einaudi sui *social media*, in particolare su Twitter, e da ottobre anche su Facebook e su Instagram, nel 2018 hanno sposato sovente temi legati alla sostenibilità sociale e ambientale, legandoli a libri usciti nel corso dell'anno per la casa editrice. In particolare l'uscita di *Non siamo rifugiati* di Agus Morales, un reportage sui flussi migratori, ha dato modo all'*account* di Twitter di intervenire con citazioni dal libro in numerose occasioni in cui si discuteva del tema sui *social media*. Un altro libro molto citato e utilizzato per intervenire e far discutere sui temi legati al cambiamento climatico sui *social media* è stato *Non c'è più tempo* del noto meteorologo Luca Mercalli.

Senz'altro il *tweet*, ripreso anche sull'*account* Facebook di Einaudi, più d'impatto quest'anno è stato quello in cui la casa editrice si è schierata al fianco dell'autrice Michela Murgia, insultata e

minacciata sui *social media* per il *Fascistometro*, pubblicato *online* sul sito Einaudi e sul sito dell'*Espresso*, un test ironico per misurare il proprio tasso di fascismo, tratto dal suo libro pubblicato da Einaudi *Istruzioni per diventare fascisti*. Il *tweet*, visto da 180.000 persone con 7.000 interazioni, recitava così: «La casa editrice è al fianco di @kelleddamurgia: gli insulti e gli attacchi alla nostra autrice per il suo libro si commentano da soli. Alla violenza gratuita non ci si può abituare, il pensiero dovrebbe essere sempre libero e complesso. #IstruzioniPerDiventareFascisti».

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* al Regolamento (UE) 2016/679 (c.d. "GDPR"), al D.Lgs. 196/03 (c.d. "Codice *Privacy*") come recentemente aggiornato dal D.Lgs. 101/2018, oltre che alle indicazioni e ai provvedimenti emanati dal Garante per la protezione dei dati personali.

Le *policy* sulla *privacy*, il trattamento dei dati personali e i *cookie* sono disponibili su tutti i siti del Gruppo e mantenute costantemente aggiornate.

A seguito dell'importante processo di adeguamento al GDPR, avviato nel 2017, il Gruppo ha elaborato una serie di procedure volte a regolamentare la gestione e trattamento dei dati personali e, in particolare, in tema di *data retention*, di *privacy by design* e *by default*, di *data protection impact assessment*, di *data breach*, di riscontro agli interessati e di nomina dei responsabili esterni del trattamento. All'elaborazione di tali procedure si è affiancato il totale rifacimento delle informative agli interessati e dei modelli contrattuali con l'indicazione dei nuovi riferimenti normativi e i dettagli della nuova figura aziendale di *Data Protection Officer*, così come individuata e formalizzata il 14 marzo 2018 dal Consiglio di Amministrazione della Capogruppo.

Elementi di particolare rilievo, nel processo di adeguamento al GDPR, sono stati inoltre:

- la formalizzazione di due importanti accordi di contitolarità, il primo tra tutte le società del Gruppo per la gestione delle attività di HR, CRM, *marketing* e profilazione; il secondo tra Mondadori Education e Rizzoli Education per la gestione congiunta di determinate attività di *business* e piattaforme *web*;
- l'adozione di un registro dei trattamenti informatizzato, per ciascuna società, finalizzato a consentire ai titolari del trattamento e alla struttura del DPO di monitorare costantemente tutte le attività di trattamento condotte dal Gruppo;
- lo svolgimento di accurate DPIA, valutazioni d'impatto sui dati personali per specifiche attività di trattamento che presentassero dei rischi;
- l'adozione di nuove misure di sicurezza volte a prevenire la perdita di dati personali ed eventuali *data breach* e *data incident*.

Nel 2018 sono stati registrati quattro reclami presentati al Garante per la protezione dei dati personali da parte di soggetti esterni (clienti) nei confronti di alcune società del Gruppo per i quali, dopo un breve contraddittorio, l'autorità di controllo ha ritenuto il non luogo a procedere. Nel triennio non si sono verificate perdite di dati.

97

Perimetro in continuità

Provenienza dei reclami (n.)	2018	2017	2016
Organi di controllo	-	-	-
Soggetti esterni	4	-	-
Totale	4	-	-

In particolare si segnala che nel triennio non si registrano reclami relativi alla *privacy* o a perdite di dati per Rizzoli International Publications. 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*. Nella tabella di seguito il numero di reclami registrati nel periodo 2016-2018.

Mondadori France

Provenienza dei reclami	2018	2017	2016
Organi di controllo	-	-	-
Soggetti esterni	74	81	92
Totale	74	81	92

In dettaglio, nel 2018 tre casi hanno riguardo il magazine *TéléStar*, uno *Nous Deux* e *70 Closer*. Nel triennio non si sono verificate perdite di dati.

Le sanzioni

L'ammontare delle sanzioni pagate nel 2018, in calo nel triennio, consiste di 32 mila euro di sanzione tributaria (accertamenti Irap per Einaudi sulle annualità 2012-2015) e circa 234 mila euro di sanzioni economiche relative a sentenze.

Perimetro in continuità

98

Sanzioni monetarie - tipologia (Euro/milioni)	2018	2017	2016
Sanzioni tributarie	0,03	0,03	0,08
Sanzioni economiche	0,23	0,73	0,97
Totale	0,26	0,76	1,05

Per quanto riguarda Rizzoli International Publications, la società non è incorsa nel triennio in sanzioni economiche o non monetarie.

Il Gruppo, 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 2018 è stato rilevato un solo caso.

Perimetro in continuità

Sanzioni non monetarie	2018	2017	2016
Numero di casi	1	2	3

Anche in Francia calano le sanzioni sia monetarie sia non monetarie.

Mondadori France

Sanzioni monetarie - Tipologia (Euro/milioni)	2018	2017	2016
Sanzioni tributarie	-	-	-
Sanzioni economiche	0,37	0,63	0,91
Totale	0,37	0,63	0,91

Mondadori France

Sanzioni non monetarie	2018	2017	2016
Numero di casi	1	4	12

Lotta alla corruzione attiva e passiva

Come richiamato alle pp. 86-87, 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 2018, e in generale il triennio 2016-2018, non si rilevano episodi di corruzione che abbiano riguardato dipendenti o fornitori, 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 si segnala, invece, una segnalazione nel 2017, tempestivamente intercettata e seguita da richiamo nei confronti del dipendente coinvolto.

Analogamente non si registrano nel periodo 2016-2018 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. È stato pianificato per il 2019 l'aggiornamento dei dipendenti inerente alla 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) sviluppata nel 2018 e in approvazione nel primo semestre del 2019 e alla nuova *policy* anticorruzione (in corso di stesura).

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 sono così ripartiti, per area geografica:

Organici (n.)	2018	2017	2016
Italia	2.083	2.228	2.411
Stati Uniti	49	47	48
Perimetro in continuità	2.132	2.275	2.459
Francia	743	751	802
Totale	2.875	3.026	3.261

Oltre all'organico dei dipendenti si segnalano: per l'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). I dati relativi a collaboratori *freelance* o interinali per Rizzoli International Publications non sono disponibili per il triennio considerato, ma lo saranno a partire dal 2019.

100

Italia	2018	2017	2016
Interinali (n.)			
Enti centrali	14	18	15
Libri	33	38	47
<i>Magazine</i>	29	39	46
<i>Retail</i>	84	82	84
Totale	160	177	192

Mondadori France	2018	2017	2016
Pigistes (n.)			
Totale	371	386	378

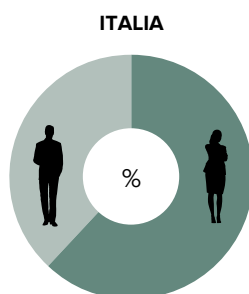
Assunzioni e cessazioni Italia		2018		2017		2016	
Sesso	Età	Numero	%	Numero	%	Numero	%
		ASSUNZIONI					
Donna	< 30 anni	23	20%	19	17%	14	18%
	Tra 30 e 50 anni	39	35%	50	46%	37	49%
	> 50 anni	2	2%	2	2%	1	1%
Totale donne		64	57%	71	65%	52	68%
Uomo	< 30 anni	12	11%	9	8%	8	11%
	Tra 30 e 50 anni	31	28%	26	24%	15	20%
	> 50 anni	5	4%	3	3%	1	1%
Totale uomini		48	43%	38	35%	24	32%
Totale assunzioni		112	100%	109	100%	76	100%
Tasso di turnover in entrata		5,38%		4,89%		3,15%	
		CESSAZIONI					
Donna	< 30 anni	9	3%	15	5%	14	5%
	Tra 30 e 50 anni	84	33%	87	30%	117	45%
	> 50 anni	52	20%	48	16%	44	17%
Totale donne		145	56%	150	51%	175	67%
Uomo	< 30 anni	1	1%	2	1%	3	1%
	Tra 30 e 50 anni	60	23%	76	26%	64	25%
	> 50 anni	51	20%	64	22%	19	7%
Totale uomini		112	44%	142	49%	86	33%
Totale cessazioni		257	100%	292	100%	261	100%
Tasso di turnover in uscita		12,34%		13,11%		10,83%	

Assunzioni e cessazioni Stati Uniti			2018	
Sesso	Età		Numero	%
ASSUNZIONI				
Donna	< 30 anni		4	50%
	Tra 30 e 50 anni		2	25%
	> 50 anni		-	-
Totale donne			6	75%
Uomo	< 30 anni		-	-
	Tra 30 e 50 anni		2	25%
	> 50 anni		-	-
Totale uomini			2	25%
Totale assunzioni			8	100%
Tasso di <i>turnover</i> in entrata			16,33%	
CESSAZIONI				
Donna	< 30 anni		2	33%
	Tra 30 e 50 anni		4	67%
	> 50 anni		-	-
Totale donne			6	100%
Uomo	< 30 anni		-	-
	Tra 30 e 50 anni		-	-
	> 50 anni		-	-
Totale uomini			-	-
Totale cessazioni			6	100%
Tasso di <i>turnover</i> in uscita			12,24%	

Assunzioni e cessazioni Mondadori France*		2018		2017		2016	
Sesso	Età	Numero	%	Numero	%	Numero	%
		ASSUNZIONI					
Donna	< 30 anni	6	25%	5	16%	6	22%
	Tra 30 e 50 anni	7	29%	7	23%	13	48%
	> 50 anni	-	-	5	16%	1	4%
Totale donne		13	54%	17	55%	20	74%
Uomo	< 30 anni	4	17%	4	13%	4	15%
	Tra 30 e 50 anni	6	25%	8	26%	3	11%
	> 50 anni	1	4%	2	6%	-	-
Totale uomini		11	46%	14	45%	27	6%
Totale assunzioni		24	100%	31	100%	27	100%
Tasso di turnover in entrata		3,23%		4,13%		3,37%	
		CESSAZIONI					
Donna	< 30 anni	2	4%	3	5%	1	1%
	Tra 30 e 50 anni	14	29%	21	32%	30	45%
	> 50 anni	10	21%	18	28%	18	27%
Totale donne		26	54%	42	65%	49	73%
Uomo	< 30 anni	1	2%	1	2%	3	4%
	Tra 30 e 50 anni	14	29%	16	25%	8	12%
	> 50 anni	7	15%	6	9%	7	10%
Totale uomini		22	46%	23	35%	18	27%
Totale cessazioni		48	100%	65	100%	67	100%
Tasso di turnover in uscita		6,46%		8,66%		8,35%	

* Le assunzioni e cessazioni di Mondadori France non tengono conto dei CDD (Contract à Durée Déterminée, 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

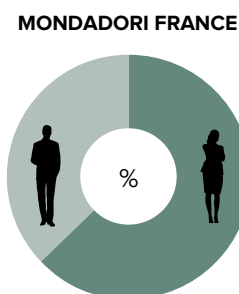
Nelle tabelle seguenti sono riportati i dati, in percentuale, relativi alla ripartizione dell'organico per genere, età, aree di attività, qualifica e tipologia contrattuale nel triennio.



2018
Donne **62%**
Uomini **38%**

2017
Donne **61%**
Uomini **39%**

2016
Donne **60%**
Uomini **40%**



2018
Donne **63%**
Uomini **37%**

2017
Donne **62%**
Uomini **38%**

2016
Donne **62%**
Uomini **38%**

Personale suddiviso per genere

Perimetro in continuità

2018		2017		2016	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
62%	38%	61%	39%	60%	40%

Mondadori France

2018		2017		2016	
Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
63%	37%	62%	38%	62%	38%

Personale suddiviso per età

Perimetro in continuità

104

	2018			2017			2016		
	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini
< 30	2%	56%	44%	2%	70%	30%	2%	67%	33%
30-50	62%	63%	37%	65%	62%	38%	68%	61%	39%
> 50	36%	60%	40%	33%	59%	41%	30%	58%	42%

Mondadori France

	2018			2017			2016		
	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini
< 30	4%	65%	35%	3%	72%	28%	7%	67%	33%
30-50	53%	65%	35%	56%	63%	37%	65%	62%	38%
> 50	43%	60%	40%	40%	61%	39%	28%	63%	37%

Personale suddiviso per business

Perimetro in continuità

	2018			2017			2016		
	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini
<i>Corporate</i>	19%	51%	49%	20%	52%	48%	15%	51%	49%
<i>Libri</i>	31%	69%	31%	28%	69%	31%	33%	64%	36%
<i>Retail</i>	18%	59%	41%	18%	59%	41%	19%	58%	42%
<i>Magazine</i>	32%	63%	37%	33%	62%	38%	24%	67%	33%
<i>Digital</i>	-	-	-	-	-	-	9%	48%	52%

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

I dati 2017 e 2016 sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nella precedente Dichiarazione non finanziaria per inclusione nel perimetro dei dipendenti di Rizzoli International Publications (nel *business Libri*). Per i dati precedentemente pubblicati si rimanda alla Dichiarazione non finanziaria 2017, pubblicata sul sito: www.mondadori.it

Mondadori France

	2018			2017			2016		
	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini
<i>Corporate</i>	25%	59%	41%	25%	58%	42%	25%	59%	41%
<i>Magazine</i>	58%	61%	39%	57%	61%	39%	57%	62%	38%
<i>Digital</i>	4%	62%	38%	4%	60%	40%	5%	50%	50%
Pubblicità	13%	77%	23%	14%	76%	24%	13%	75%	25%

105

Personale suddiviso per inquadramento, genere ed età

Italia

	2018			2017			2016		
	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini
Dirigenti	4%	22%	78%	5%	23%	77%	4%	25%	75%
Quadri	13%	53%	47%	13%	53%	47%	13%	53%	47%
Impiegati	71%	65%	35%	69%	64%	36%	66%	64%	36%
Giornalisti	11%	74%	26%	13%	71%	29%	13%	70%	30%
Operai	1%	15%	85%	0,01%	21%	79%	4%	28%	72%

Italia

	2018				2017			
	Totale	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale	<30 anni	30-50 anni	>50 anni
Dirigenti	4%	0%	47%	53%	5%	0%	50%	50%
Quadri	13%	0%	55%	45%	13%	0%	60%	39%
Impiegati	71%	3%	68%	29%	69%	3%	72%	26%
Giornalisti	11%	0%	39%	61%	13%	0%	44%	56%
Operai	1%	0%	54%	46%	0,01%	0%	64%	36%

Stati Uniti

	2018			2017			2016		
	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini
<i>Executives</i>	6%	33%	67%	28%	31%	69%	27%	31%	69%
<i>Office workers</i>	94%	52%	48%	72%	62%	38%	73%	66%	34%

Stati Uniti

	2018			
	Totale	<30 anni	30-50 anni	>50 anni
<i>Executives</i>	6%	0%	0%	100%
<i>Office workers</i>	94%	17%	48%	35%

Mondadori France

	2018			2017			2016		
	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini
<i>Cadres</i>	38%	67%	33%	39%	66%	34%	38%	64%	36%
<i>Employés</i>	11%	76%	24%	11%	77%	23%	12%	76%	24%
<i>Journalistes</i>	51%	57%	43%	50%	57%	43%	50%	58%	42%

106
Mondadori France

	2018				2017			
	Totale	<30 anni	30-50 anni	>50 anni	Totale	<30 anni	30-50 anni	>50 anni
<i>Cadres</i>	38%	5%	56%	39%	39%	3%	59%	37%
<i>Employés</i>	11%	6%	43%	51%	11%	6%	54%	40%
<i>Journalistes</i>	51%	2%	54%	45%	50%	3%	54%	43%

Personale per tipologia contrattuale e area geografica

Italia

	2018			2017			2016		
	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini
Tempo indeterminato ¹	99%	62%	38%	99%	61%	39%	99%	60%	40%
Tempo determinato	1%	67%	33%	1%	76%	24%	1%	75%	25%

¹ inclusi i contratti di apprendistato (in Italia)

Stati Uniti

	2018			2017			2016		
	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini
Tempo indeterminato	100%	51%	49%	100%	53%	47%	100%	56%	44%
Tempo determinato	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Francia

	2018			2017			2016		
	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini
Tempo indeterminato	95%	62%	38%	97,1%	62%	38%	95,9%	62%	38%
Tempo determinato	5%	79%	21%	2,9%	86%	14%	4,1%	79%	21%

107

Personale per tipologia professionale (*full time/part time*)

Perimetro in continuità

	2018			2017			2016		
	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini
<i>Full time</i>	88%	58%	42%	88%	58%	42%	88%	57%	43%
<i>Part time</i>	12%	85%	15%	12%	85%	15%	12%	84%	16%

Mondadori France

	2018			2017			2016		
	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini
<i>Full time</i>	94%	62%	38%	95%	61%	39%	94%	61%	39%
<i>Part time</i>	6%	79%	21%	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 5% dei dipendenti del perimetro in continuità (in maggioranza donne, 96%) e quasi il 3% dei francesi (in maggioranza donne, 55%).

108

Perimetro in continuità

	2018			2017			2016		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dipendenti che hanno diritto al congedo parentale ¹ (n.)	1.315	817	2.132	1.394	881	2.275	1.476	983	2.459
Dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale (n.)	98	4	102	93	4	97	106	4	110
Dipendenti tornati al lavoro dopo il congedo parentale (n.)	86	4	90	93	4	97	99	3	102
% di ritorno al lavoro dopo il congedo parentale	88%	100%	88%	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

Mondadori France

	2018			2017			2016		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dipendenti che hanno diritto al congedo parentale ¹ (n.)	467	276	743	469	282	751	500	302	802
Dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale (n.)	11	9	20	7	11	18	25	4	29
Dipendenti tornati al lavoro dopo il congedo parentale (n.)	10	9	19	7	9	16	24	4	28
% di ritorno al lavoro dopo il congedo parentale	91%	100%	95%	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

Un'azienda inclusiva

Il settore dell'editoria in Italia è storicamente caratterizzato da una forte presenza femminile in termini generali di forza lavoro. A questo dato non sempre si affianca una reale equiparazione di genere nelle posizioni di vertice e nella remunerazione. L'attenzione nei confronti delle diverse tematiche collegate al concetto di *diversity* all'interno del Gruppo Mondadori è in aumento, come dimostra per esempio la crescita di presenza femminile negli organi di *governance*. Ciò si traduce in un'accurata vigilanza su eventuali episodi di discriminazione, nella ricerca di una sempre maggiore equiparazione tra i generi e nella valorizzazione della diversità – di qualsiasi

diversità – come potenziale arricchimento e rinnovamento dell'azienda.

Oltre ai dettagli sulle percentuali di donne e uomini nelle tabelle precedenti e nel paragrafo sulla formazione, si riportano di seguito i dati sulla *diversity* all'interno del Consiglio di Amministrazione, sul rapporto in percentuale della remunerazione delle donne rispetto a quella degli uomini per qualifica in Italia e in Francia (i dati relativi a Rizzoli International Publications non sono disponibili), le percentuali di personale con disabilità in Italia (non risultano dipendenti con disabilità negli Stati Uniti) e in Francia e la ripartizione di genere delle posizioni di vertice nei *magazine* in Italia.

109

Consiglio di Amministrazione

	2018			2017			2016		
	Donne	Uomini	Totali	Donne	Uomini	Totali	Donne	Uomini	Totali
<30 anni	-	-	-	-	-	-	-	-	-
30-50 anni	1	1	2	1	1	2	1	1	2
>50 anni	4	8	12	2	10	12	2	10	12
Totale	36%	64%	14	21%	79%	14	21%	79%	14

Remunerazione

Italia	2018	2017	2016
Dirigenti	73%	73%	68%
Quadri	91%	90%	89%
Impiegati	92%	92%	92%
Giornalisti	80%	75%	76%
Operai	48%	61%	90%

Si segnala che la remunerazione considera il salario teorico annuo al lordo di eventuali *bonus* o *benefit* associati allo specifico inquadramento del dipendente al 31 dicembre. Si segnala, inoltre, che i dipendenti donne appartenenti all'inquadramento "operai" sono tutti afferenti alla tipologia professionale "part-time"

Mondadori France	2018	2017	2016
Cadres	82%	84%	84%
Employés	100%	101%	99%
Journalistes	91%	92%	90%

Dipendenti con disabilità

110

Italia	2018			2017			2016		
	% sul tot. dipendenti con disabilità	% donne	% uomini	% sul tot. dipendenti con disabilità	% donne	% uomini	% sul tot. dipendenti con disabilità	% donne	% uomini
Quadri	6%	60%	40%	5%	40%	60%	4%	40%	60%
Impiegati	85%	47%	53%	86%	50%	50%	79%	47%	53%
Giornalisti	2%	100%	-	2%	100%	-	2%	100%	-
Operai	7%	33%	67%	7%	43%	57%	15%	33%	67%
	% sul tot. dipendenti	% donne	% uomini	% sul tot. dipendenti	% donne	% uomini	% sul tot. dipendenti	% donne	% uomini
	4%	48%	52%	4%	50%	50%	5%	46%	54%

Mondadori France

	2018			2017			2016		
	% sul tot. dipendenti con disabilità	% donne	% uomini	% sul tot. dipendenti con disabilità	% donne	% uomini	% sul tot. dipendenti con disabilità	% donne	% uomini
Cadres	25%	-	100%	10%	-	100%	9%	-	100%
Employés	13%	-	100%	30%	-	100%	27%	-	10%
Journalistes	62%	40%	60%	60%	50%	50%	64%	57%	43%
	% sul tot. dipendenti	% donne	% uomini	% sul tot. dipendenti	% donne	% uomini	% sul tot. dipendenti	% donne	% uomini
	1%	25%	75%	1%	30%	70%	1%	36%	64%

Magazine italiani

Posizioni di vertice

	2018	
	Donne	Uomini
Direttori	57%	43%
Vicedirettori	60%	40%

Evoluzione organizzativa

In coerenza con il piano di focalizzazione sui *core business* avviato negli anni precedenti, e in considerazione del perdurante calo del mercato dei *magazine* in Italia, nel 2018 sono state effettuate le cessioni della consociata Inthera (società di *content data marketing*) e del settimanale *Panorama*.

Per quanto riguarda le attività nel *business* della stampa periodica in Francia, sono state avviate trattative per la cessione di Mondadori France a Reworld Media, società quotata alla Borsa di Parigi, *leader* nel digitale e con una vocazione internazionale (alla chiusura del presente documento è stata sottoscritta un'opzione *put* relativa al progetto di cessione e sono in corso le consultazioni dell'azienda con le rappresentanze sindacali).

A livello di Gruppo è stato introdotto un nuovo sistema integrato di gestione dei processi aziendali (pienamente operativo da gennaio 2019): il nuovo S/4 Hana, sistema *leader* a livello mondiale. Una scelta per adeguare e standardizzare, sulla base delle migliori *best practice*, i processi aziendali che riguardano l'ambito amministrazione, finanza e controllo, e per ammodernare l'insieme di *software* e applicativi gestionali a disposizione.

In ambito HR è stato introdotto un nuovo sistema informativo, HR Portal, tramite il quale ciascun dipendente può gestire in autonomia il proprio rapporto con l'amministrazione del personale, dalla programmazione e richieste di giorni di ferie all'aggiornamento dei propri dati, e che nel corso del 2019 si arricchirà di funzionalità ulteriori relative alla formazione e allo sviluppo dei dipendenti.

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.

Nel 2018 è stata raggiunta un'intesa tra azienda e rappresentanze sindacali che prevede, per il personale giornalistico dipendente di *Tustyle* e *Confidenze*, una riduzione del pacchetto retributivo dal 1° luglio 2018 compatibile con le dinamiche di un mercato in calo strutturale, e il ricorso a un contratto di solidarietà per i giornalisti delle altre testate dell'area Periodici Italia, in vigore fino al 31 dicembre 2018.

Coerentemente con le strategie delineate e gli obiettivi di *business* dichiarati, ovvero la focalizzazione sui *brand* con potenziale di sviluppo multicanale, la Società e le rappresentanze sindacali hanno sottoscritto il proprio impegno a rendere compatibile, entro la fine dell'anno, la struttura dei costi e l'organizzazione del lavoro dei Periodici Italia con i *trend* di mercato, per salvaguardarne la sostenibilità.

È stato poi sottoscritto il nuovo accordo integrativo per i dipendenti del contratto nazionale grafici editoriali, in vigore dal 1° gennaio 2019. Si tratta di un modello innovativo nel panorama dell'editoria, che mette al centro le persone riconoscendo il forte valore delle risorse umane, primo capitale delle imprese, in un approccio culturale che passa da schemi tradizionali a modelli basati su *performance* e responsabilizzazione dei lavoratori.

I sindacati e l'azienda hanno condiviso l'esigenza di definire un contratto unico che riguardasse tutti i dipendenti del CCNL grafici editoriali delle diverse società del Gruppo Mondadori, semplificando e armonizzando i precedenti trattamenti presenti.

L'accordo si pone inoltre l'obiettivo di modernizzare e sperimentare un diverso approccio al lavoro, a partire da un modello di relazioni industriali che favorisca confronti bilaterali sui temi centrali legati al rapporto azienda lavoratore.

Nel quadro complessivo di attenzione alle esigenze delle risorse umane, le parti hanno condiviso che una maggiore responsabilizzazione dei dipendenti, anche attraverso la gestione autonoma del proprio orario di lavoro e un armonico temperamento tra le esigenze di lavoro e individuali, favorisca una maggiore soddisfazione e un incremento della qualità lavorativa.

L'accordo introduce inoltre la sperimentazione di concreti strumenti di conciliazione dei tempi di vita e lavoro, come lo *smart working*, e misure a sostegno della famiglia, con l'obiettivo di fornire condizioni maggiormente favorevoli per coniugare l'attività lavorativa con le esigenze familiari.

Il 2018 ha visto anche alcuni cambiamenti di sede tra Milano e Segrate: Mondadori Education, Rizzoli Education, Mondadori Electa e Mondadori Scienza sono state trasferite dalla sede di via Battistotti Sassi a Milano, le prime due società sulla via Rivoltana – Segrate Polo 3, le ultime due a palazzo

Niemeyer – Segrate Polo 1, mentre l'area Digital Magazine è stata spostata da via San Marco a Milano in Cascina Tregarezzo (Segrate Polo 2).

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.

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.

La totalità dei dipendenti in Italia e in Francia è coperta da **accordi collettivi di contrattazione**. Negli Stati Uniti la prassi degli accordi sindacali di categoria non è diffusa come in Europa: valgono ovviamente per tutti i lavoratori le tutele generali previste dalla legislazione federale.

Formazione e sviluppo

In tabella il numero di ore di formazione erogate e il numero di partecipanti nel triennio nel perimetro in continuità e in Mondadori France (per i dipendenti di Rizzoli International Publications non è stata fatta formazione).

Ore erogate (n.)	2018	2017	2016	Partecipanti (n.)	2018	2017	2016
Totale	21.397	14.550	20.160	Totale	1.511	1.026	1.570

L'offerta formativa in Italia è stata progettata secondo un approccio innovativo, distintivo e orientato al *business* per fornire competenze e strumenti necessari a fronteggiare positivamente le sfide interne ed esterne. Il filo conduttore dei corsi erogati per i dipendenti del Gruppo Mondadori in Italia è quello di favorire l'integrazione tra le diverse aree aziendali, creare maggiori efficienza e

sinergie e sviluppare competenze e comportamenti coerenti con gli obiettivi e le strategie aziendali attraverso il costante confronto tra le competenze acquisite e quelle necessarie alle esigenze di evoluzione dell'azienda.

Nel 2018, accanto ai programmi formativi già consolidati negli anni precedenti e riproposti

con attualizzazione dell'offerta come l'**Academy giornalisti** (23 corsi di cui 13 nuovi rispetto all'anno precedente, strutturati in cinque aree tematiche per l'aggiornamento professionale dei giornalisti: *Digital Editing & Writing*, *Multimedia publishing & data visualization*, *Social media communication & Community Management*, *Magazine Management*, lingue straniere) e l'**Academy Retail** (un percorso per 40 *franchisee* per sostenere lo sviluppo delle reti commerciali dirette e indirette e della multicanalità, oltre a supportare il processo di *onboarding* dei nuovi *franchisee*), sono stati introdotti otto nuovi programmi formativi, per un totale di oltre 10.000 ore di formazione specialistica e manageriale:

- **Digital academy:** percorso formativo, rivolto a 48 *marketing specialist*, che ha affrontato le principali leve del *marketing* digitale attraverso lezioni frontali e sessioni operative in cui si integra teoria e pratica mettendo in atto strumenti e tecniche su progetti/attività di ciascuna area coinvolta.
- **HR academy:** percorso formativo di cinque giorni, rivolto a 21 persone della Direzione centrale Risorse umane e organizzazione di Gruppo, per stimolare un ripensamento del ruolo dell'HR all'interno di Mondadori, abilitando la funzione a diventare attore strategico per l'azienda e protagonista del cambiamento. Tra le tematiche affrontate le competenze tecnico-professionali cruciali, per la riprogettazione dei processi e delle pratiche HR di Gruppo, e le competenze comportamentali e di metodo che abilitano la direzione a guidare progetti di cambiamento e innovazione.
- **Academy Editor:** percorso modulare che si avvale di *trainer* sia esterni sia interni per sviluppare competenze *soft* come le *communication skill*, competenze distintive della professione, e competenze tecniche relative a *tool* e a tutte le fasi della produzione libraria: dalle dinamiche di acquisizione al *creative publishing*, dagli *economics* al *sales management*. Sono state erogate le prime due giornate del percorso che si svilupperà nel prossimo anno su altri sette moduli.
- **Academy Retail:** in aggiunta al percorso dedicato ai *franchisee* nel 2018 è stato introdotto un corso della durata di due giorni per 28 *middle manager* dell'area Retail con l'obiettivo di favorire lo sviluppo delle competenze *soft* fondamentali

nella gestione del cambiamento e di un approccio empatico nella relazione con gli altri per poter migliorare la soddisfazione dei bisogni dei clienti (interni ed esterni).

- **Percorso Change Agent:** formazione a supporto dell'*empowerment* e dell'impatto dei 56 *Change Agent* nel processo di cambiamento determinato dall'introduzione del sistema integrato di gestione dei processi aziendali SAP/4 Hana.
- **Corso Google Analytics per Marketing Specialist (base e avanzato):** corso di due giornate (sia il base sia l'avanzato) per 64 *Marketing specialist* delle diverse *business unit* per fornire nozioni, strumenti e pratiche d'uso volte a comprendere come funziona Google Analytics e utilizzarlo per le proprie esigenze lavorative.
- **Percorso Lean Six Sigma (con certificazione Green e Black Belt):** obiettivo del programma era la diffusione all'interno del Gruppo della cultura e dell'attitudine al miglioramento continuo nella gestione dei processi aziendali per stimolare, promuovere e facilitare lo sviluppo e l'innovazione, massimizzando l'efficacia e l'efficienza delle attività ricorrenti. Il percorso, rivolto a 12 persone delle diverse *business unit*, abbracciava sia le tematiche del *Lean Management* (un metodo che crea un processo efficiente eliminando le attività che non aggiungono valore per il cliente, interno ed esterno) sia quelle *Six Sigma* (approccio orientato a raggiungere il miglioramento dei processi aziendali).
- **Percorso LeaderMe:** programma di formazione manageriale per 45 *manager* per lo sviluppo della efficacia personale attraverso la responsabilizzazione di ciascuno rispetto al proprio percorso di crescita. Si articola in 3 moduli formativi che forniscono strumenti e tecniche per svolgere con efficacia il proprio ruolo manageriali: essere *manager*, con particolare *focus* sulla definizione di ruoli e obiettivi e sul processo di delega; *people management*, dedicato alla relazione fra motivazione, competenze e *performance* con particolare *focus* sul saper dare *feedback* ed essere un *manager coach*; *team management*: correlato con le 3 aree del modello di *leadership* affrontate nei moduli precedenti, è dedicato alla lettura consapevole delle dinamiche conflitto/collaborazione esistenti in azienda, nelle relazioni interfunzionali/di processo, nei *team* di lavoro.

Al piano di formazione dell'Academy si aggiungono poi la formazione linguistica (oltre 1.000 ore erogate) e la formazione sulla sicurezza sul luogo di lavoro, offerta sia in aula sia in *e-learning*. Nel corso dell'anno, l'aggiornamento della formazione specifica fruita in aula (oltre 1.000 ore erogate) ha interessato gli addetti alla

gestione delle emergenze (antincendio e primo soccorso), i preposti, i rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza e i responsabili del servizio di prevenzione e protezione, mentre l'attività di formazione (generale e specifica) sulla sicurezza, erogata in *e-learning*, ha coinvolto un centinaio di persone tra dipendenti, interinali e *stage*.

Formazione Italia

Ore erogate (n.)	2018	2017	2016	Partecipanti (n.)	2018	2017	2016
Formazione ad hoc	11.786	5.057	7.858	Formazione ad hoc	866	226	409
Dirigenti	2.017	4	271	Dirigenti	42	1	63
Quadri	2.838	-	495	Quadri	132	-	90
Impiegati	5.373	160	732	Impiegati	566	40	80
Giornalisti	1.558	4.893	6.360	Giornalisti	126	185	176
% ore erogate a donne	56%	76%	72%	% donne	67%	78%	73%
% ore erogate a uomini	44%	24%	28%	% uomini	33%	22%	27%
Formazione linguistica	1.042	600	2.380	Formazione linguistica	40	20	62
Dirigenti	354	450	930	Dirigenti	13	15	31
Quadri	66	120	90	Quadri	4	4	3
Impiegati	20	30	60	Impiegati	1	1	2
Giornalisti	602	-	1.300	Giornalisti	22	-	26
% ore erogate a donne	65%	35%	60%	% donne	68%	35%	56%
% ore erogate a uomini	35%	65%	40%	% uomini	32%	65%	44%
Formazione sulla sicurezza	1.495	2.361	2.118	Formazione sulla sicurezza	224	375	379
Dirigenti	-	72	20	Dirigenti	-	7	n.d.
Quadri	84	148	98	Quadri	14	19	n.d.
Impiegati	1.351	2.141	1.484	Impiegati	202	349	n.d.
Giornalisti	40	-	4	Giornalisti	5	-	n.d.
Operai	20	-	512	Operai	3	-	n.d.
% ore erogate a donne	51%	59%	47%	% donne	53%	58%	50%
% ore erogate a uomini	49%	41%	53%	% uomini	47%	42%	50%
Totale ore di formazione erogate	14.323	8.018	12.356	Totale partecipanti	1.130	621	850
Dirigenti	2.371	526	1.221	Dirigenti	55	23	n.d.
Quadri	2.988	268	683	Quadri	150	23	n.d.
Impiegati	6.744	2.331	2.276	Impiegati	769	390	n.d.
Giornalisti	2.200	4.893	7.664	Giornalisti	153	185	n.d.
Operai	20	-	512	Operai	3	-	n.d.
% ore erogate a donne	56%	68%	n.d.	% donne	65%	65%	n.d.
% ore erogate a uomini	44%	32%	n.d.	% uomini	35%	35%	n.d.

Ore medie di formazione pro capite (n.)	2018	2017	2016
Totale	6,88	3,60	5,12
Donne	6,23	3,99	n.d.
Uomini	7,92	2,98	n.d.
Dirigenti	24,44	5,21	n.d.
Quadri	11,03	0,90	n.d.
Impiegati	4,58	1,52	n.d.
Giornalisti	9,61	17,48	n.d.
Operai	1,54	-	n.d.

Tra i programmi di sviluppo, di miglioramento delle competenze e di assistenza alla transizione nel cambiamento delle caratteristiche del *business*, a seguito del processo di mappatura delle competenze degli *HR Business Partner* avviato nel 2017 con l'individuazione delle *key position* aziendali, si è giunti nel 2018 a definire 22 famiglie professionali e un modello di *Job description* (*mission* di ruolo, attività tipiche, competenze tecniche e distintive della posizione). Tale progetto ha portato a mappare 67 posizioni chiave nelle diverse *business unit*. Sempre nel 2018 sono stati effettuati due ulteriori processi di *assessment*.

Assessment di competenze/potenziale di 41 manager (N-2): attraverso interviste e simulazioni condotte da specialisti è stato individuato un *pool* di *key people*, è stata condotta un'analisi dei *gap* di successione e sono stati definiti i relativi piano di intervento. Le competenze misurate sono quelle del modello di competenze Mondadori stabilito considerando le nuove sfide del Gruppo e necessarie per abilitare il processo di trasformazione e innovazione richiesto. Questo processo di *assessment manager* proseguirà sul livello N-3 nel 2019.

Assessment di gruppo e online delle Direzioni amministrative e della contabilità: 33 dipendenti amministrativi sono stati coinvolti in attività

in parte individuali e in parte di gruppo, con l'obiettivo di realizzare un intervento di valutazione delle competenze richieste dal ruolo e delle caratteristiche personali al fine di mappare il livello di potenziale rispetto a ruoli più complessi. Per ciascuna persona sono state fornite delle indicazioni rispetto a punti di forza, aree di miglioramento e di sviluppo.

Per quanto riguarda la valutazione formale dei dipendenti, lo strumento di *performance management* utilizzato in passato non è stato più ritenuto idoneo già nel 2017. Nel 2018 è stata avviata la creazione di un *Job System*, che andrà a definire famiglie professionali, ruoli e competenze a essi associati sulla cui base sarà costruito un processo di *performance management* che avrà inizio nel 2019.

I programmi di formazione di Mondadori France si articolano nelle tre tipologie (professionale ad hoc, linguistica e sulla sicurezza) con piani biennali o triennali. Nel 2018 sono stati avviati corsi di formazione per il biennio 2018-2019 in *marketing* digitale, *management* (per coloro che nel periodo assumono nuove funzioni direttive), *storytelling* pubblicitario, utilizzo di Photoshop e *compliance* al GDPR. È inoltre proseguito il piano di sviluppo delle competenze linguistiche in inglese e in italiano.

Formazione Mondadori France

Ore erogate (n.)	2018	2017	2016	Partecipanti (n.)	2018	2017	2016
Formazione ad hoc	5.868	4.934	6.644	Formazione ad hoc	302	328	568
<i>Cadres</i>	3.467	2.691	4.572	<i>Cadres</i>	210	146	257
<i>Employés</i>	562	204	605	<i>Employés</i>	29	14	62
<i>Journalistes</i>	1.839	2.039	1.467	<i>Journalistes</i>	63	168	249
% ore erogate a donne	74%	67%	71%	% donne	67%	66%	69%
% ore erogate a uomini	26%	33%	29%	% uomini	33%	31%	34%
Formazione linguistica	1.034	1.283	246	Formazione linguistica	54	47	17
<i>Cadres</i>	871	865	165	<i>Cadres</i>	41	34	12
<i>Employés</i>	54	205	65	<i>Employés</i>	5	4	2
<i>Journalistes</i>	109	214	16	<i>Journalistes</i>	8	9	3
% ore erogate a donne	75%	79%	59%	% donne	78%	74%	71%
% ore erogate a uomini	25%	21%	41%	% uomini	22%	26%	29%
Formazione sulla sicurezza	172	315	914	Formazione sulla sicurezza	25	30	135
<i>Cadres</i>	77	124	319	<i>Cadres</i>	11	14	56
<i>Employés</i>	21	55	222	<i>Employés</i>	3	4	33
<i>Journalistes</i>	74	136	373	<i>Journalistes</i>	11	12	46
% ore erogate a donne	63%	54%	64%	% donne	64%	60%	62%
% ore erogate a uomini	37%	46%	36%	% uomini	36%	40%	38%
Totale ore di formazione erogate	7.074	6.532	7.804	Totale partecipanti	381	405	720
<i>Cadres</i>	4.415	3.679	5.056	<i>Cadres</i>	262	194	325
<i>Employés</i>	637	464	892	<i>Employés</i>	37	22	97
<i>Journalistes</i>	2.022	2.389	1.856	<i>Journalistes</i>	82	189	298
% ore erogate a donne	74%	69%	69%	% donne	69%	66%	68%
% ore erogate a uomini	26%	31%	31%	% uomini	31%	34%	33%

Ore medie di formazione pro capite (n.)	2018	2017	2016
Totale	9,52	8,70	9,73
Donne	11,23	9,56	10,83
Uomini	6,63	7,27	7,91
<i>Cadres</i>	15,60	12,69	16,63
<i>Employés</i>	8,06	5,59	9,20
<i>Journalistes</i>	5,31	6,32	4,63

Per rispondere alla contrazione generale del mercato dei *magazine* (dal punto di vista sia diffusionale sia pubblicitario), dal 2014 Mondadori France ha messo in atto 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.

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 2016-2018, riferiti alla valutazione annuale d'apprezzamento (EAA), nella quale sia il *manager* responsabile sia il dipendente partecipano al momento di valutazione.

Valutazione annuale di apprezzamento (EAA)	2018		2017		2016	
	Numero	%	Numero	%	Numero	%
<i>Cadres</i>	161	57%	157	54%	175	58%
<i>Employés</i>	21	27%	35	42%	40	41%
<i>Journalistes</i>	133	35%	33	9%	95	24%
Totale	315	42%	225	30%	310	39%

117

Prevenzione e sicurezza sul luogo di lavoro

Garantire la sicurezza dei luoghi di lavoro e salvaguardare la salute dei dipendenti del Gruppo Mondadori è una delle principali finalità del servizio di prevenzione e protezione.

Nell'attuare le diverse attività programmate, nel corso del 2018 è stata posta particolare attenzione alle modifiche inerenti l'assetto delle *legal entity* e delle sedi utilizzate dai lavoratori: in tutti i luoghi di lavoro sono state portate a termine le attività previste dalla normativa, sono stati aggiornati sia i documenti di valutazione dei rischi delle sedi, sia l'elencazione delle corrispondenti figure, designate o elette, coinvolte nella gestione del sistema di tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, sempre consultabile nell'area "Prevenzione e sicurezza" della *intranet* aziendale Network.

Il coordinamento sicurezza di Gruppo, anche se non richiesto dalla normativa, è stato istituito dalla Capogruppo per supervisionare e coordinare le attività finalizzate ad attuare gli adempimenti di legge, fornire le linee guida, controllare la programmazione e l'esecuzione degli adempimenti annuali:

- riunioni periodiche: sono state effettuate otto riunioni sulla sicurezza che hanno interessato 22 sedi e coinvolto, oltre ai datori di lavoro o loro delegati per le rispettive società, quattro responsabili e sei addetti al servizio di prevenzione e protezione, 22 rappresentanti per la sicurezza dei lavoratori e sette medici competenti;
- sopralluoghi degli ambienti di lavoro: congiuntamente ai medici competenti, nel corso del 2018 sono stati effettuati i sopralluoghi degli ambienti di lavoro di 22 sedi del Gruppo;

- prove di evacuazione: oltre ai piani di emergenza testati nei 31 punti vendita dell'area Retail, 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.

Il servizio di medicina del lavoro è stato garantito dall'H San Raffaele Resnati: i sette medici competenti nominati hanno visitato 616 lavoratori sottoposti a sorveglianza sanitaria per il rischio di utilizzo VDT superiore alle 20 ore settimanali; le attività del servizio vengono programmate con l'ausilio del sistema informativo per la gestione della salute e sicurezza dei luoghi di lavoro di cui si è dotato il Gruppo Mondadori; la piattaforma, oltre che per la determinazione del personale da sottoporre a sorveglianza sanitaria, la programmazione delle visite periodiche e la gestione 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, per monitorare costantemente il rispetto della normativa vigente da parte dell'azienda.

Per aumentare il numero di personale in grado di utilizzare il DAE (defibrillatore automatico esterno) installato presso la sede della Capogruppo, 14 addetti al primo soccorso di Segrate, nel mese di marzo hanno partecipato (su base volontaria) al corso di formazione BLS (Basic Life Support and Defibrillation) per apprendere le conoscenze inerenti alla rianimazione cardiopolmonare di base e la defibrillazione precoce.

Welfare e benefit

Il nuovo accordo aziendale introduce la sperimentazione di concreti strumenti di conciliazione dei tempi di vita e lavoro, come lo *smart working*, e misure a sostegno della famiglia, con l'obiettivo di fornire condizioni maggiormente favorevoli per coniugare l'attività lavorativa con le esigenze familiari. Particolare attenzione in questo capitolo è stata dedicata alla tutela della

maternità con riduzione dell'orario di lavoro nei sei mesi successivi al rientro e l'anticipazione dello stipendio pieno per i periodi a retribuzione ridotta, mentre per i neo-papà vengono concessi 10 giorni di permesso retribuito. Anche per i casi di gravi malattie è stata prevista la sospensione del periodo di "comporto" in relazione alla conservazione del posto.

Nonostante le criticità che ancora sono presenti nel settore editoriale, sotto il profilo economico, l'accordo prevede anche l'istituzione per il triennio 2019-2021 di un premio di risultato annuale di natura variabile e unico per tutte le società del Gruppo e la fruibilità di parte di questo valore attraverso un sistema di *welfare* aziendale che mette a disposizione dei dipendenti una serie di servizi e iniziative volte a agevolare il benessere del lavoratore e della sua famiglia.

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 viene inviata a tutto il personale una *newsletter*, contenente *link* che rimandano alle novità postate sulla *intranet* o sui relativi siti di prodotto.

Nell'ambito della strategia di comunicazione *corporate* (vedi pp. 95-96), e in una logica di ecosistema multicanale anche per la comunicazione interna, sono state introdotte alcune novità.

A marzo 2018 è stato inaugurato Agorà, il nuovo spazio multifunzionale nella piazzetta della sede di Segrate, un luogo versatile e adatto a numerose attività: incontri con autori, attori, *youtuber* e *influencer*, interviste e *mini-live* con cantanti e musicisti, presentazioni di iniziative e convenzioni dedicate ai dipendenti, dirette sui *social*, *webinar* e molto altro ancora. Nei primi nove mesi di attività

Agorà ha ospitato 80 eventi con il coinvolgimento di circa 2.000 persone, contribuendo a rafforzare il senso di appartenenza al Gruppo di dipendenti e collaboratori.

È poi allo studio l'ampliamento del sistema di *monitor*, attualmente collocati negli ingressi di Segrate Polo 1 e utilizzati per dare informazione sugli eventi programmati in Agorà e su altre iniziative: nel 2019 si prevede la dotazione di *monitor* a tutti i piani dei tre Poli di Segrate, con una gestione centralizzata e più articolata delle informazioni.

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 nuovo processo di individuazione dei temi materiali*, pp. 82-84).

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.

Il forte impegno del Gruppo 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 dell'azienda.

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. 136-137), 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 della loro applicazione nella conduzione delle proprie attività quotidiane.

Come nel resto della DNF, sono esposti i dati del perimetro in continuità (società consolidate italiane e Rizzoli International Publications); i dati relativi a Mondadori France sono rappresentati a parte, in questo caso specifico tutti insieme alla fine del capitolo.

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

Nel 2018 il consumo totale di carta utilizzata per la stampa dei prodotti editoriali nel perimetro delle attività in continuità (Italia e Stati Uniti) ammonta a 70.616 tonnellate (-9,5% rispetto al 2017). Grazie alla politica di acquisti di beni e servizi iniziata nel

2014, Mondadori ha potuto consolidare il proprio impegno nella razionalizzazione dell'utilizzo di carta per la stampa dei propri prodotti e 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, al fine di aumentare progressivamente nel tempo la percentuale di carta certificata utilizzata.

Nella tabella è riportato il dettaglio dei consumi di carta per tipologia (certificata, classica e riciclata) per il periodo 2016-2018.

Nel triennio, la ripartizione per tipologia di carta vede un netto cambiamento nei numeri, con una decisa diminuzione dell'utilizzo di carta classica (0,02% del totale contro il 2,1% dello scorso anno) a favore di quella certificata (99,94% del totale contro il 97,9% dello scorso anno).

120

Totale carta per stampa – Italia

Tipologia carta ¹	2018		2017		2016	
	Ton.	%	Ton.	%	Ton.	%
Certificata	67.325	99,94%	73.573	97,9%	76.485	96,8%
Riciclata	32	0,05%	37	0,0%	46	0,1%
Classica	11	0,02%	1.578	2,1%	2.516	3,2%
Totale	67.367		75.188		79.047	

¹ La tabella esclude i dati della società Inthera, dismessa nel corso del 2018

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. Tuttavia, già dal 2018, l'attenzione all'utilizzo di carte certificate è cresciuta per adeguare l'impegno della società a quello del Gruppo. Si stima che nel 2018 circa il 30% della carta utilizzata sia certificata PEFC e il 15% FSC.

Di seguito sono riportati, per il periodo 2016-2018, le stime relative ai consumi di carta: l'aumento è dovuto all'incremento del numero di copie prodotte.

Totale carta per stampa – Stati Uniti¹

	2018	2017	2016
Ton.	3.249	2.849	2.777

¹ I dati relativi al consumo di carta 2016, 2017 e 2018 di Rizzoli International Publications 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 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 2018 per il perimetro Italia si sono registrati consumi di materiali da imballaggio rinnovabili (legno e cartone) pari a 4.942 tonnellate (+17% rispetto al 2017) e non rinnovabili (polietilene, polipropilene e polistirene espanso) pari a 390 tonnellate (-6% rispetto al 2017).

Magazine - Italia

La logistica dell'area magazine Italia è affidata alla società Press-di Distribuzione Stampa e Multimedia S.r.l., controllata al 100% dal Gruppo 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 2018 è stato registrato un peso totale trasportato di oltre 61.000 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 2018 il processo ha interessato circa 56 milioni di copie, per le quali sono state utilizzate circa 226 tonnellate di materiale per cellofanatura, circa 110.000 pallet (corrispondenti a 2.103 tonnellate di legno) e 42 tonnellate di film;
- trasporto primario: dai centri logistici di distribuzione (Melzo e Verona) ai distributori locali (circa 62 imprenditori privati nel 2018);
- 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 spedizione 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 magazine alle edicole.

Materia prima (ton.)	Dettaglio	Press-di		
		2018	2017	2016
Legno	Pallet ¹	2.103	2.168	2.352
Cartone	Scatole cartone e materiali da imballo	-	-	-
Polietilene	Film	268 ²	295	332
	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	-	-	-

¹ A seguito di un miglioramento della stima del pallet utilizzato per la distribuzione dei periodici, i dati relativi al 2017 e al 2016 sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nella precedente Dichiarazione non finanziaria. Per i dati precedentemente pubblicati si rimanda alla Dichiarazione non finanziaria 2017, pubblicata sul sito www.mondadori.it

² Il dato relativo al film nel 2018 è stato stimato sulla base del consumo del 2017

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 CO₂eq derivanti dal trasporto dei *magazine* dai centri logistici di distribuzione di Verona e di Melzo ai distributori locali per il triennio 2016-2018. Nel 2018 tali emissioni sono diminuite del 13,7% rispetto al 2016, passando rispettivamente da 6.235 tonnellate a 5.378 tonnellate di CO₂eq.

Emissioni di CO₂eq da trasporto primario

	2018	2017	2016
t CO ₂ eq	5.378	5.806	6.235

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

Fattori di emissione utilizzati

Trasporto dei <i>magazine</i>	Fonte 2018: DEFRA: 2018 UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting	0,81 kgCO ₂ eq/km
	Fonte 2017: DEFRA: 2017 UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting	0,81 kgCO ₂ eq/km
	Fonte 2016: DEFRA: 2016 UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting	0,83 kgCO ₂ eq/km

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 2018 il macero locale è stato pari a 21.478 tonnellate per i periodici (+2% sul 2017) e 9.017 tonnellate per i quotidiani (-7% rispetto al 2017). Attualmente, dei 62 distributori locali attivati da Press-di, 59 garantiscono la resa certificata (contro 69 distributori locali in totale e 62 con resa certificata nell'anno precedente).

Libri *trade*

L'attività logistica dei Libri *trade* (per i marchi Mondadori, Einaudi, Electa, Frassinelli, Piemme, Sperling & Kupfer, 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): 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 <i>trade</i> (n.) ¹	2018	2017	2016
Copie	9.925.000	10.391.000	10.163.000
Colli	325.000	332.000	325.000
Spedizioni	35.200	35.700	35.000

¹ I dati relativi ai colli e alle spedizioni sono basati su stime effettuate sul numero di copie

Tutte le confezioni utilizzate per la distribuzione di Libri *trade* sono in 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 2018 Mondadori Education ha distribuito circa 6,5 milioni di copie tra volumi e guide per l'insegnante. Nel corso del 2018 le attività distributive di tutti i prodotti di Mondadori Education si sono svolte presso il polo logistico di Verona, con gestione Ceva Logistics.

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 rifornisce 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 2018 circa 603.000 copie.

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

Per quanto riguarda il numero di copie movimentate, nel 2018 ne sono state distribuite circa 7.800.000, mentre le rese ammontano a 1.600.000 (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 scolastica¹

Poli logistici di Verona e Stradella

Materia prima (ton.)	Dettaglio	2018	2017	2016
Legno	Pallet	1.523	921	776
Cartone	Scatole cartone e materiali da imballo	1.316	1.121	1.136
Polietilene	Film	39	73	75
	Riempimento colli	8	13	13
	Cappucci e copertura bancali	4	3	3
Polipropilene	Nastro adesivo	22	6	5
	Regge	11	9	10
Polistirene espanso	Riempimento colli polistirolo	38	15	16

¹ Per il 2017 e il 2016 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 rendicontazione 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 a effetto serra generati dalle proprie attività. In questo senso, il Gruppo si è già attivato con alcune iniziative in grado di ridurre le proprie emissioni, sia nel corso del 2018 sia in passato, come per esempio l'implementazione di misure di efficienza energetica degli 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. 129-130; 135).

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 (perimetro in continuità – Italia e Stati Uniti) nel 2018 le emissioni totali di gas a effetto serra ammontano a circa 35.591 tonnellate di CO₂ (-15% rispetto al 2017). I consumi totali di energia elettrica nel 2018 sono pari a 13.722 MWh (49.397 GJ, -15% rispetto al 2017), mentre i consumi di gas naturale sono pari a 402.420 m³ (14.139 GJ, -22% rispetto al 2017). 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)	2018	2017	2016
Dirette (scopo 1) – CO ₂ eq	801	1.013	1.064
Indirette energetiche (scopo 2)			
<i>location-based</i> – CO ₂	4.840	5.870	6.527
<i>market-based</i> – CO ₂ eq	6.453	7.374	8.198
Altre emissioni indirette (scopo 3)	28.534	33.691	35.392
Emissioni legate alla produzione della carta – CO ₂	26.947	32.331	33.990
Emissioni legate ai viaggi di lavoro – CO ₂ eq	1.587	1.360	1.402
Totale emissioni	34.175	40.574	42.983

Le emissioni scopo 2 *location-based* sono espresse in tonnellate di CO₂, tuttavia la percentuale di metano e protossido di azoto ha un effetto trascurabile sulle emissioni totali di gas a effetto serra (CO₂ equivalenti) come desumibile dalla letteratura tecnica di riferimento

Le emissioni scopo 3 legate alla produzione della carta sono espresse in tonnellate di CO₂, in quanto la fonte utilizzata non riporta i fattori di emissione degli altri gas diversi dalla CO₂

Il totale emissioni è espresso in CO₂ in quanto la quota parte attribuibile agli altri gas (CH₄ e N₂O) non è significativa

Fattori di emissione utilizzati¹

Energia elettrica (location based)	Fonte 2018: Confronti internazionali Terna su dati Enerdata (dati 2016)	360 gCO ₂ /kWh
	Fonte 2016 e 2017: Confronti internazionali Terna su dati Enerdata (dati 2015)	359 gCO ₂ /kWh
Energia elettrica (market based)	Fonte 2018: AIB, (2018) European Residual Mixes 2017	480 gCO ₂ eq/kWh
	Fonte 2017 e 2016: AIB, (2017) European Residual Mixes 2016	471 gCO ₂ eq/kWh
Gas naturale	Fonte 2018: NIR ISPRA	1,978 kg di CO ₂ /mc 0,00008571 kgCH ₄ /mc 0,00003428 kgN ₂ O/mc
	Fonte 2017: Parametri standard nazionali pubblicata dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (2017)	1,964 tCO ₂ /1.000 stdm ³ e 55,897 tCO ₂ /TJ
	Fonte 2016: Parametri standard nazionali pubblicata dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare (2016)	1,955 tCO ₂ /1.000 stdm ³ e 55,841 tCO ₂ /TJ t CO ₂ /TJ
Produzione della carta	Fonte: Key Statistics 2017 della Confederation of European Paper Industries (CEPI)	0,4 t. CO ₂ /t. carta

¹ I dati relativi ai viaggi di lavoro sono comunicati tramite specifiche reportistiche dalle diverse agenzie di viaggi di cui il Gruppo si avvale

126

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 frutto di rilevazioni puntuali.

Gas naturale – Italia ¹	UdM	2018	2017	2016
Consumo di gas naturale	m ³	402.420	515.584	544.121
	GJ	14.139	18.115	19.151

¹ I consumi di gas naturale sono convertiti in GJ utilizzando i fattori di conversione dalla fonte "Parametri standard nazionali pubblicata dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare" pubblicata in relazione ai rispettivi anni (2018, 2017, 2016). I dati 2016 e 2017 contengono stime in quanto non disponibili i consumi consuntivati

In Italia, il consumo di gas da parte del Gruppo è sceso del 22% rispetto al 2017 passando da 515.584 m³ a 402.420 m³ nel 2018, 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. 129-130).

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	UdM	2018	2017	2016
Acquisto totale energia elettrica da rete	MWh	13.445	15.655	17.405
	GJ	48.401	56.358	62.658

¹ I 2016 e 2017 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 23% fra il 2016 e il 2018 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. 129-130).

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. 120-121) e dai viaggi di lavoro effettuati dai dipendenti. Le emissioni derivanti dal ciclo produttivo della carta sono pari a circa 26.950 tonnellate di CO₂ nel 2018, in diminuzione (-17%) rispetto allo scorso anno per effetto del *trend* decrescente dei consumi di carta.

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 (%)	2018
Treno	9,5%
Auto aziendale	24,9%
Autonoleggio	3,0%
Aereo	62,6%

Come per gli scorsi anni, le auto aziendali e l'aereo, essendo alimentati dai combustibili fossili, sono i maggiori responsabili delle emissioni di CO₂ derivanti dai *business travel*.

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. 122) e potranno divenire oggetto di approfondimento durante i prossimi anni.

Stati Uniti

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.)	2018	2017	2016
Indirette energetiche (scopo 2)			
<i>location-based</i> – CO ₂	117	231	244
<i>market-based</i> – CO ₂	117	231	244
Altre emissioni indirette (scopo 3) – CO ₂			
Emissioni legate alla produzione della carta	1.300	1.225	1.194
Totale emissioni	1.416	1.456	1.438

Le emissioni scopo 2 sono espresse in tonnellate di CO₂, tuttavia la percentuale di metano e protossido di azoto ha un effetto trascurabile sulle emissioni totali di gas a effetto serra (CO₂ equivalenti) come desumibile dalla letteratura tecnica di riferimento

Le emissioni scopo 3 legate alla produzione della carta sono espresse in tonnellate di CO₂, in quanto la fonte utilizzata non riporta i fattori di emissione degli altri gas diversi dalla CO₂

Non sono a oggi disponibili i dati relativi alle 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.

Fattori di emissione utilizzati

128

Energia elettrica (<i>location-based</i> e <i>market-based</i>)	Fonte 2018: Confronti internazionali Terna su dati Enerdata (dati 2016)	421 gCO ₂ /KWh
	Fonte 2016 e 2017: Confronti internazionali Terna su dati Enerdata (dati 2015)	455 gCO ₂ /KWh
Produzione della carta	Fonte: Key Statistics 2017 della Confederation of European Paper Industries (CEPI)	0,4 tonCO ₂ / ton. carta

Nel 2018 le emissioni complessive di Rizzoli International Publications sono diminuite del 27% rispetto al 2017, grazie alla diminuzione delle emissioni indirette energetiche (scopo 2) che

derivano dai consumi di energia elettrica per l'illuminazione e la climatizzazione. Nel corso del triennio si è registrata una riduzione del consumo di elettricità del 48% circa.

	UdM	2018	2017	2016
Acquisto totale energia elettrica da rete	MWh	277	508	536
	GJ	997	1.830	1.929

11 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 2018 per effetto del maggior numero di copie prodotte.

LE INIZIATIVE PER LA RIDUZIONE DEGLI IMPATTI AMBIENTALI

Rifiuti

L'impegno nella riduzione dell'impatto sull'ambiente riguarda anche i rifiuti prodotti. Data la tipologia di *business* che caratterizza il Gruppo Mondadori, solo una minima parte dei rifiuti prodotti speciali appartengono alla categoria "pericolosi". Questo non frena il nostro impegno nel miglioramento continuo. In Italia tra il 2018 e il 2017 abbiamo abbattuto la produzione di rifiuti speciali del 5% (i dati riportati in tabella si riferiscono alla sola sede di Segrate).

Rifiuti speciali	2018		2017		2016	
	Ton.	%	Ton.	%	Ton.	%
Pericolosi	0,771	0,4%	0,793	0,4%	2,341	0,6%
Non pericolosi	199,73	99,6%	211,135	99,6%	360,962	99,4%
Totale	200,5		211,9		363,3	

129

Interventi di risparmio energetico realizzati nel 2018

Anche il 2018 è stato un anno di attenzione al tema del risparmio energetico, in particolare per la sede di Segrate. Gli interventi più avanti descritti sono quelli programmati nel 2017 e realizzati in parte nel corso del 2018 con pieno beneficio nel 2019. Altri interventi sono attualmente oggetto di realizzazione o in fase di valutazione e progettazione.

Tutte le sedi (Italia)

Tra gli interventi di riduzione degli impatti ambientali per le 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 24%. Nel 2018 è stata effettuata 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 garantiscono, 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
Materia prima (ton.)

	2018	2017	2016
Carta per stampe da ufficio	72	90	95
Toner per stampe da ufficio	2	3	3

Sede di Segrate

- In fase di ultimazione la realizzazione della parzializzazione dell'impianto induttori edificio principale lato sud, attraverso il sezionamento della distribuzione idraulica in due macro-aree per mezzo piano, gestite da set di temperatura e installazione di *inverter* su pompe induttori calde e fredde. Obiettivo: risparmio energetico a fronte di miglior confort e grande flessibilità dell'impianto permettendo anche un utilizzo diversificato per piano. Il risparmio su base annua è valutato in circa 7.000 m³ di gas e 40.000 kW elettrici.
- Predisposto il progetto e in fase di richiesta di offerta la parzializzazione dell'impianto induttori edificio principale lato nord, attraverso il sezionamento della distribuzione idraulica in due macro-aree per mezzo piano, gestite da set di temperatura e installazione *inverter* su pompe induttori calde e fredde. Obiettivo: risparmio energetico a fronte di miglior confort e grande flessibilità dell'impianto permettendo anche un utilizzo diversificato per piano.
- Sia per palazzo Niemeyer sia per cascina Tregarezzo è stato ulteriormente perfezionato il sistema di monitoraggio energetico elettrico come previsto dal D.Lgs. 102/2014. Questo strumento consente di suddividere i consumi per tipologia di utilizzo (condizionamento, forza motrice, luci, ausiliari) ed è indispensabile per intraprendere nuove attività mirate al risparmio energetico.

Interventi pianificati o in fase di progetto per il 2019

Sede di Segrate

- Realizzata la progettazione necessaria per passare alla fase di richiesta di offerta della automazione del sistema di gestione cassette canale caldo/freddo a portata costante del piano Foglia. L'intervento va a completare quello realizzato alcuni anni fa nel Sottofoglia.

Obiettivo: risparmio energetico, maggior flessibilità dell'impianto e migliori condizioni di benessere e drastica riduzione degli interventi di regolazione (non più in manuale in loco tramite operatore).

- In fase di richiesta di offerta la sostituzione delle pompe pozzo con nuove a *inverter* per ridurre consumi di acqua ed energia elettrica nel periodo notturno e invernale e relazionati alla effettiva necessità garantendo comunque una portata minima costante al lago.
- In fase di progettazione e valutazione l'intervento di installazione di cappe compensate di estrazione fumi di cottura della mensa. L'importante riduzione di necessità di apporto di aria esterna garantisce un diretto risparmio di energia termica e di raffreddamento della stessa oltre a portare a norma le attuali cappe.
- Progressiva sostituzione dei corpi illuminanti esterni (lampioni parcheggi e percorsi pedonali) con nuovi apparecchi con tecnologia LED.

Riduzione degli impatti derivanti dai viaggi di lavoro

Il Gruppo Mondadori è già impegnato da diversi anni in un'azione di riduzione delle emissioni derivanti dai *business travel* connessi alle sue attività in Italia.

Nel 2018, il parco auto del Gruppo in Italia è variato sia nel numero che 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 e sviluppo sostenibile), nel 2018 il 52% del parco auto era costituito da veicoli con classe A e B (48% nel 2017) e si è registrata una diminuzione delle autovetture con classi di emissione più basse (D, E, F).

Parco auto (Italia)			
Tipologia (n.)	2018	2017	2016
Auto di proprietà	-	-	8
Auto a noleggio	112	130	142
Totale	112	130	150

Anche nel 2018 si registra l'assenza di autovetture con classe di emissione E e F.

Tipologia (n.)	2018	2017	2016
Classe A - inferiori o pari a 100 gCO ₂ /km	16	19	16
Classe B - da 101 a 120 gCO ₂ /km	42	44	44
Classe C - da 121 a 140 gCO ₂ /km	31	37	40
Classe D - da 141 a 160 gCO ₂ /km	8	12	19
Classe E - da 161 a 200 gCO ₂ /km	15	18	29
Classe F - da 201 a 250 gCO ₂ /km	-	-	2
Classe G - superiori a 250 gCO ₂ /km	-	-	-
Totale	112	130	150

Il valore medio di emissioni per km percorso è lievemente migliorato, passando da 126 gCO₂/km nel 2017 a 127 gCO₂/km nel 2018.

131

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

2018	127	C
2017	126	C
2016	132	C

Mondadori France

La gestione responsabile del prodotto cartaceo

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.

Totale carta per stampa

Tipologia carta	2018		2017		2016	
	Ton.	%	Ton.	%	Ton.	%
Riciclata ¹	7.349	20%	6.532	16%	14.158	31%
Classica	29.665	80%	35.444	84%	31.681	69%
Totale	37.014		41.976		45.839	

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

Il consumo di carta di Mondadori France, già in diminuzione negli ultimi anni, ha registrato una netta flessione nel 2018 (-11,8% rispetto al 2017), attestandosi attorno a 37.000 tonnellate. Questo risultato è frutto delle azioni intraprese nel triennio per ridurre il consumo di carta per copia stampata.

La logistica dei magazine

Le attività di stampa, rilegatura e distribuzione dei magazine di Mondadori France (circa 171 milioni di copie nel 2018) sono affidate a fornitori esterni situati sul territorio europeo. A differenza dell'Italia, la vendita di riviste tramite abbonamento rappresenta una quota rilevante del *business*. La distribuzione delle riviste avviene attraverso servizio postale o edicole. In particolare, la distribuzione alle edicole è affidata a due società ed è effettuata prevalentemente attraverso l'utilizzo di mezzi su gomma.

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 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	2018	2017	2016
Legno	Pallet	983	1.058	1.159
Cartone	Scatole cartone e materiali da imballo ¹	20	20	20
Polietilene	Film	183	201	207
	Riempimento colli	-	-	-
	Cappucci e copertura bancali	-	-	-
Polipropilene	Nastro adesivo	-	-	-
	Regge	36	42	40
Polistirene espanso	Riempimento colli polistirolo	-	-	-

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

Emissioni

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. I dati 2018 relativi alle emissioni legate ai viaggi di lavoro di Mondadori France non sono disponibili.

Emissioni di gas a effetto serra (ton.)	2018	2017	2016
Dirette (scopo 1) – CO ₂ eq	105	112	246
Indirette energetiche (scopo 2) – CO ₂			
<i>Location-based</i> – CO ₂	139	120	125
<i>Market-based</i> – CO ₂ eq	152	137	143
Altre emissioni indirette (scopo 3) – CO ₂			
Emissioni legate alla produzione della carta	14.806	18.050	19.711
Totale emissioni	15.050	18.282	20.082

Le emissioni scopo 2 *location-based* sono espresse in tonnellate di CO₂, tuttavia la percentuale di metano e protossido di azoto ha un effetto trascurabile sulle emissioni totali di gas a effetto serra (CO₂ equivalenti) come desumibile dalla letteratura tecnica di riferimento

Le emissioni scopo 3 legate alla produzione della carta sono espresse in tonnellate di CO₂, in quanto la fonte utilizzata non riporta i fattori di emissione degli altri gas diversi dalla CO₂

Il totale emissioni è espresso in CO₂ in quanto la quota parte attribuibile agli altri gas (CH₄ e N₂O) non è significativa

Le emissioni dirette (scopo 1) riportate in tabella sono legate esclusivamente alle perdite di gas refrigerante degli impianti di condizionamento, che per il 2018 ammontano a circa 75 kg equivalenti a 105 tonnellate di CO₂eq.

Fattori di emissione:

Energia elettrica (<i>location based</i>)	Fonte 2018: Confronti internazionali Terna su dati Enerdata (dati 2016)	53 gCO ₂ /kWh
	Fonte 2016 e 2017: Confronti internazionali Terna su dati Enerdata (dati 2015)	40 gCO ₂ /kWh
Energia elettrica (<i>market based</i>)	Fonte 2018: AIB, (2018). European Residual Mixes 2017	58 gCO ₂ eq/kWh
	Fonte 2017 e 2016: AIB, (2017). European Residual Mixes 2016	49 gCO ₂ eq/kWh
Gas refrigeranti (HFCs)	Fonte: GHG Protocol 2016	CO ₂ eq/kg
Produzione della carta	Fonte: Key Statistics 2017 della Confederation of European Paper Industries (CEPI)	0,4 t. CO ₂ /t. carta

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 2018: 2.619 MWh consumati a fronte dei 2.794 MWh registrati nell'anno precedente (-6%). 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 45.839 tonnellate nel 2016 a circa 37.000 tonnellate nel 2018, cui corrisponde una conseguente riduzione delle emissioni di CO₂ pari al 25% (si passa da 19.711 nel 2016 a 14.806 tonnellate di CO₂ nel 2018). La riduzione delle emissioni di CO₂ avvenuta nel triennio di riferimento per Mondadori France è del 25%.

Energia elettrica	UdM	2018	2017	2016
Acquisto totale energia elettrica da rete	MWh	2.619	2.794	2.917
	GJ	9.428	10.058	10.500

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

Rifiuti

In Francia i risultati sono ancora più positivi: nel triennio 2016-2018 i rifiuti totali sono passati da circa 229 tonnellate a 189, registrando una

diminuzione del 17%. La ripartizione tra rifiuti pericolosi e non pericolosi è rimasta pressoché invariata nel periodo di rendicontazione.

Rifiuti speciali	2018		2017		2016	
	Ton.	%	Ton.	%	Ton.	%
Pericolosi	0,113	0,06%	0,128	0,06%	0,097	0,04%
Non pericolosi	189,199	99,94%	218,594	99,94%	228,735	99,96%
Totale	189,312		218,722		228,832	

Interventi di riduzione degli impatti ambientali

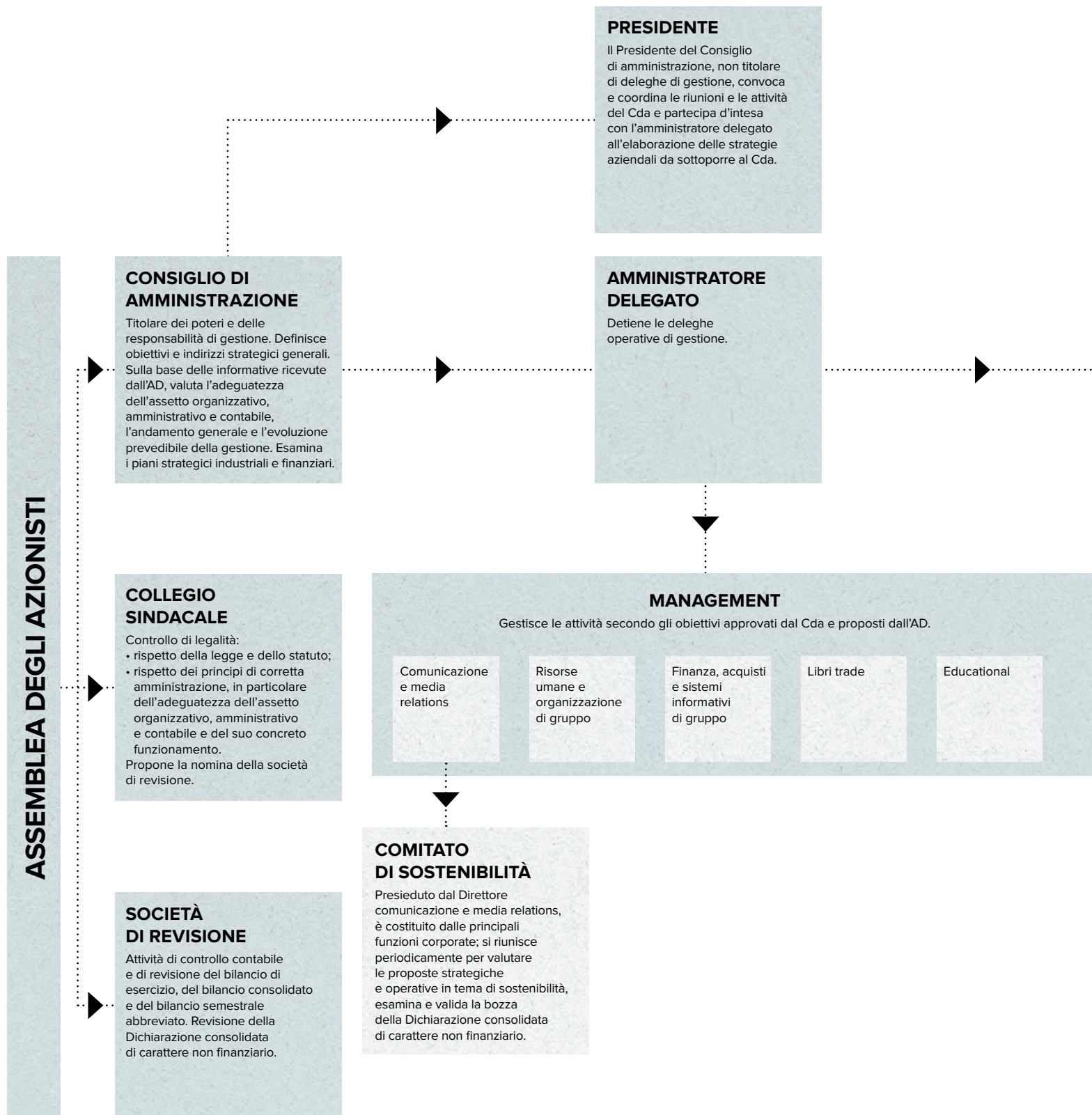
Carta e sostenibilità

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 2%, passando da 221 grammi nel 2017 a 216 grammi nel 2018.

	UdM	2018	2017	2016
Tiratura totale	Copie	171.462.700	190.000.000	200.000.000
Carta consumata	Ton.	37.014	41.977	45.839
Consumo medio di carta per copia prodotta	g	216	221	229

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.



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;
- assiste il Cda nelle valutazioni e decisioni relative alle tematiche di sostenibilità con particolare riferimento all'approvazione della DNF.

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.

Periodici
Italia

Mondadori
France

Mondadori
Retail

NOTA METODOLOGICA

La Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (di seguito anche “Dichiarazione” o “DNF”) del Gruppo Mondadori risponde alle richieste del Decreto Legislativo 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).

Si segnala che le tematiche relative ai consumi idrici e salute e sicurezza non sono risultate materiali a seguito del processo di analisi di materialità descritto nel paragrafo *La matrice di materialità*, pp. 84-85.

138

Tema materiale	Ambiti 254	Tema GRI
Promozione della cultura e della lettura	Impatti sociali	Interazione con il pubblico (M) Media Literacy (M)
Istruzione e mondo delle scuole	Impatti sociali	Formazione e istruzione
Trasformazione dei modelli di <i>business</i>	Impatti sociali	Performance economica
Evoluzione digitale	Impatti sociali	Diffusione dei contenuti (M) Interazione con il pubblico (M) Occupazione
Valorizzazione e gestione del capitale umano	Gestione del personale	Formazione e istruzione Relazioni industriali
Responsabilità di contenuto	Impatti sociali	
Brand management	Impatti sociali	
Diversity	Gestione del personale	Occupazione Diversità e pari opportunità
Libertà d’espressione e indipendenza editoriale	Impatti sociali	Libertà di espressione (M) Politiche pubbliche
Privacy e protezione dei dati personali	Diritti umani Impatti sociali Diritti umani	Cultural Rights (M) Customer privacy Protezione della <i>privacy</i> (M)
Ciclo di vita del prodotto cartaceo	Ambiente	Materiali
Accessibilità di prodotto	Impatti sociali Diritti umani	Diffusione dei contenuti (M) Portrayal of Human Rights (M)
Integrità di <i>business</i> e lotta alla corruzione	Impatti sociali Lotta alla corruzione	Compliance socio-economica Anticorruzione
Market abuse	Impatti sociali	Comportamento anti-competitivo
Climate change	Ambiente	Emissioni
		Consumi energetici
Gestione degli impatti ambientali	Ambiente	Materiali

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

Coerentemente con una delle due opzioni previste dall'art. 5 del D.Lgs. 254/16, tale Dichiarazione è parte integrante della Relazione sulla Gestione del Gruppo Mondadori relativa all'esercizio 2018. La Dichiarazione non finanziaria, 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 2018.

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 Legislativo 254/16, si è provveduto a un loro incrocio, riportando in corrispondenza di ciascuno di essi il relativo perimetro e le eventuali limitazioni.

Perimetro delle tematiche materiali		Limitazioni al perimetro	
Dove avviene l'impatto	Tipologia d'impatto	Interno	Esterno
Gruppo	Generato dal Gruppo	-	-
Gruppo	Generato dal Gruppo	-	-
Gruppo	Generato dal Gruppo	-	-
Gruppo	Generato dal Gruppo	-	-
Gruppo	Generato dal Gruppo	-	Rendicontazione parzialmente estesa ai <i>franchisee</i>
Gruppo	Generato dal Gruppo	-	-
Gruppo	Generato dal Gruppo	-	Rendicontazione non estesa ai <i>franchisee</i>
Gruppo	Generato dal Gruppo	-	-
Gruppo	Generato dal Gruppo	-	-
Gruppo	Generato dal Gruppo	-	-
Gruppo, distributori	Generato dal Gruppo e connesso alle attività del Gruppo	Rendicontazione parzialmente estesa a RIP*	Rendicontazione parzialmente estesa ai distributori e non estesa ai fornitori di carta, di stampa
Gruppo	Generato dal Gruppo	-	-
Gruppo	Generato dal Gruppo	-	-
Gruppo	Generato dal Gruppo	-	-
Gruppo, distributori	Generato dal Gruppo e connesso alle attività del Gruppo	Rendicontazione parzialmente estesa a RIP*	Rendicontazione parzialmente estesa ai distributori e non estesa ai fornitori di carta, di stampa e ai <i>franchisee</i>
Gruppo, fornitori carta, distributori, fornitori stampa e <i>franchisee</i>	Generato dal Gruppo e connesso alle attività del Gruppo	Rendicontazione parzialmente estesa a RIP*	Rendicontazione parzialmente estesa ai distributori e non estesa ai fornitori di carta, di stampa e ai <i>franchisee</i>

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; coerentemente con la rappresentazione dei risultati economico-finanziari dell'esercizio 2018 i dati relativi alla controllata Mondadori France S.a.s. (classificata come attività destinata alla dismissione), sono rappresentati ai sensi del principio contabile IFRS5.

Si segnala inoltre che nel mese di maggio 2018 è avvenuta la cessione della società Inthera; i dati e le informazioni della stessa sono inclusi nei dati ambientali e sociali di Gruppo fino alla data di cessione.

Eventuali eccezioni rispetto al perimetro di rendicontazione sopra presentato sono opportunamente segnalate nel testo; queste limitazioni non sono comunque ritenute rilevanti ai fini della comprensione delle attività aziendali, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto da essa prodotta.

140

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
	102-40	List of stakeholder groups
	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
GRI 305 – Emissions	305-1	Direct (Scope 1) GHG emissions
	305-2	Energy indirect (Scope 2) GHG emissions
	305-3	Other indirect (Scope 3) GHG emissions
	305-7	Nitrogen oxides (NO _x), sulfur oxides (SO _x), and other significant air emissions
GRI 401 - Employment	401-1	New employee hires and employee turnover
GRI 402 - Labor/Management	402-1	Minimum notice periods regarding operational changes
	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

L'anno di rendicontazione cui si riferiscono le informazioni e i dati inseriti nella presente DNF è il 2018 (1 gennaio – 31 dicembre).

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 *Disclosures* riportate nella

tabella di seguito, secondo un approccio GRI-*Referenced*. Inoltre, In appendice al documento è possibile consultare il GRI Content Index dove sono riportati gli indicatori GRI associati ad ogni tematica materiale (pp. 144-148).

GRI Standards	GRI Disclosure	Descrizione
GRI 405 - Diversity and equal opportunity	405-1	Diversity of governance bodies and employees
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
GRI G4 - Media Sector Disclosures	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 103 - Management Approach	Freedom of Expression
	103-1 103-2	
	GRI 103 - Management Approach	Cultural Rights
	103-1 103-2	
	GRI 103 - Management Approach	Portrayal of Human Rights
	103-1 103-2	
	GRI 103 - Management Approach	Protection of Privacy
	103-1 103-2	

Il processo di reporting e le metodologie di calcolo

La definizione delle informazioni quali-quantitative contenute in questa Dichiarazione Non Finanziaria 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 nuovo processo di individuazione dei temi materiali*, pp. 82-84) e, ove opportuno, anche sulla base degli orientamenti delle Linee Guida della Commissione Europea "Orientamenti sulla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario". I dati sono stati 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 2018, Mondadori si è avvalsa del supporto di Lundquist S.r.l.

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.

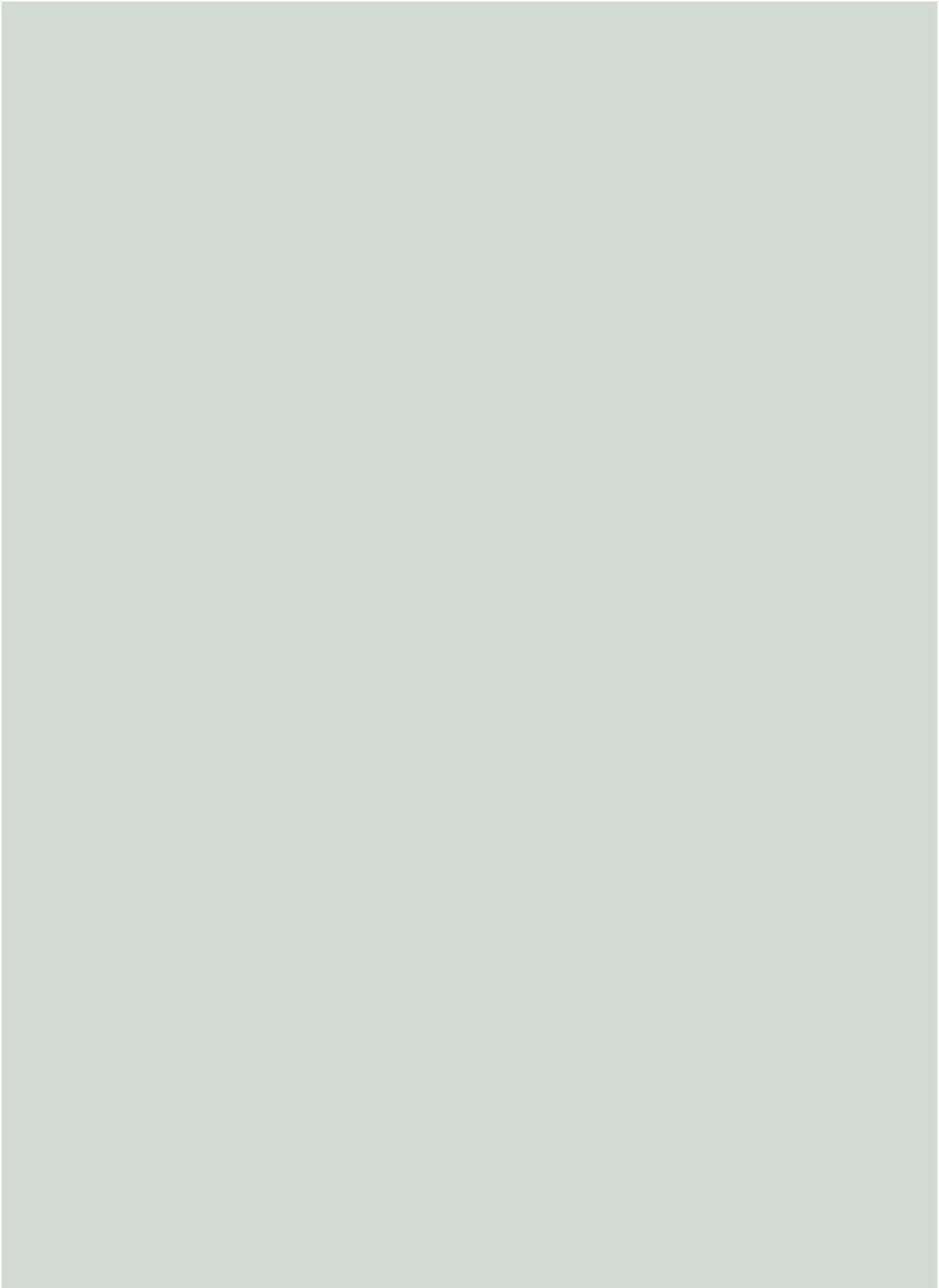
Al fine di permettere la comparabilità dei dati nel tempo è stato inserito, laddove possibile, il confronto con i dati relativi al biennio precedente. Le riesposizioni dei dati comparativi pubblicati all'interno della DNF precedente sono chiaramente indicati come tali.

Inoltre, nell'ambito del processo di progressivo e continuo sviluppo della rendicontazione non finanziaria si segnala che la presente DNF è stata integrata con nuovi indicatori relativi alle seguenti aree: diversità degli organi di governo e dei dipendenti, rapporto salariale delle donne rispetto a quella degli uomini e rifiuti. Con riferimento a tali aree, si segnala che i dati relativi agli esercizi comparativi non sono stati sottoposti a revisione limitata.

Al fine di garantire l'affidabilità dei dati, è stato limitato, per quanto possibile, il ricorso a stime che, se presenti sono fondate sulle migliori metodologie disponibili e opportunamente segnalate.

La presente Dichiarazione è approvata dal Consiglio di amministrazione di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. in data 14 marzo 2019.

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. 150-153).



GRI CONTENT INDEX

144

GRI Standard	Disclosure	Riferimento di pagina	Omission
GRI 102: General Disclosures			
Organizational Profile			
	102-8 Information on employees and other workers	pp. 100; 107-108	
Strategy			
	102-15 Key impacts, risks, and opportunities	pp. 88-90	
Governance			
	102-18 Governance structure	pp. 136-137	
Stakeholder engagement			
	102-40 List of stakeholder groups	p. 83	
	102-41 Collective bargaining agreements	p. 112	
Reporting practice			
	102-46 Defining report content and topic Boundaries	pp. 82-85; 138-139	
	102-47 List of material topics	pp. 82-85	
	102-55 GRI content index	pp. 144-148	
Material Topics			
GRI 200 Economic Standard Series			
Economic performance			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 82-85; 138-139	
	103-2 The management approach and its components	pp. 91-92	
GRI 201: Economic Performance	201-4 Financial assistance received from government	pp. 91-92	
Anti-corruption			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 82-85; 138-139	
	103-2 The management approach and its components	pp. 90; 99	

GRI Standard	Disclosure	Riferimento di pagina	Omission
GRI 205: Anti-corruption	205-3 Confirmed incidents of corruption and actions taken	p. 99	
Anti-competitive Behavior			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 82-85; 138-139	
	103-2 The management approach and its components	p. 99	
GRI 206: Anti-competitive Behavior	206-1 Legal actions for anti-competitive behavior, anti-trust, and monopoly practices	p. 99	
GRI 300 Environmental Standards Series			
Materials			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 82-85; 138-139	
	103-2 The management approach and its components	pp. 88; 119-122; 124; 130; 131-132	
GRI 301: Materials 2016	301-1 Materials used by weight or volume	pp. 119-122; 124; 130; 131-132	
	301-2 Recycled input materials used	pp. 120; 132	
Energy			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 82-85; 138-139	
	103-2 The management approach and its components	pp. 88; 119; 125; 129-130	
GRI 302: Energy	302-1 Energy consumption within the organization	pp. 125-128; 129; 134	
Emissions			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 82-85; 138-139	
	103-2 The management approach and its components	pp. 88; 119; 122; 125-128; 130-133	

GRI Standard	Disclosure	Riferimento di pagina	Omission
GRI 305: Emissions	305-1 Direct (Scope 1) GHG emissions	pp. 125-126; 128; 133	
	305-2 Energy indirect (Scope 2) GHG emissions	pp. 125-127; 128; 133	
	305-3 Other indirect (Scope 3) GHG emissions	pp. 125-127; 128; 133 Le emissioni di scopo 3 includono, per l'Italia le emissioni legate ai consumi di carta e ai viaggi di lavoro; per gli Stati Uniti e Mondadori France, includono le emissioni legate ai consumi di carta.	
	305-7 Nitrogen oxides (NO _x), sulfur oxides (SO _x), and other significant air emissions	Nel corso del 2108 il Gruppo Mondadori non ha registrato emissioni significative di ossidi di azoto (NO _x), ossidi di zolfo (SO _x) e altre emissioni.	
GRI 400 Social Standards Series			
Employment			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 82-85; 138-139	
	103-2 The management approach and its components	pp. 90; 99; 118	
GRI 401: Employment	401-1 New employee hires and employee turnover	pp. 101-103	
Labor/Management Relations			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 82-85; 138-139	
	103-2 The management approach and its components	pp. 111-112	
GRI 402: Labor/Management Relations 2016	402-1 Minimum notice periods regarding operational changes	p. 112	
Training and Education			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 82-85; 138-139	
	103-2 The management approach and its components	pp. 90; 112-117	
GRI 404: Training and Education	404-1 Average hours of training per year per employee	pp. 115-116	
	404-2 Programs for upgrading employee skills and transition assistance programs	pp. 115-117	
	404-3 Percentage of employees receiving regular performance and career development reviews	pp. 115-117	

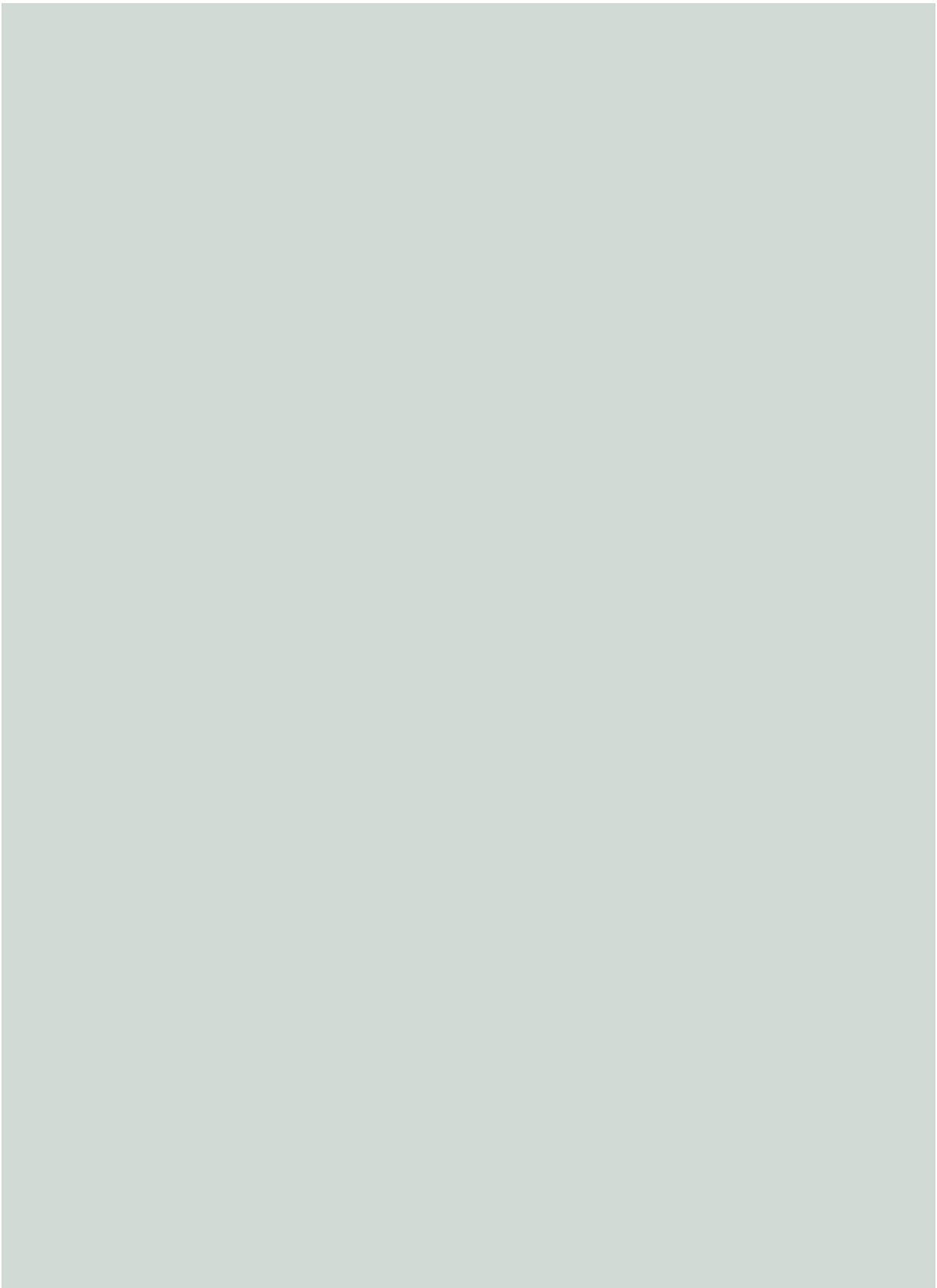
GRI Standard	Disclosure	Riferimento di pagina	Omission
Diversity and Equal Opportunity			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 82-85; 138-139	
	103-2 The management approach and its components	pp. 104-106; 109-111	
GRI 405: Diversity and Equal Opportunity	405-1: Diversity of governance bodies and employees	pp. 104-106; 109-111	
Public Policy			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 82-85; 138-139	
	103-2 The management approach and its components	p. 92	
GRI 415: Public Policy	415-1 Political contributions	p. 92	
Customer Privacy			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 82-85; 138-139	
	103-2 The management approach and its components	pp. 89; 96-98	
GRI 418: Customer Privacy	418-1 Substantiated complaints concerning breaches of customer privacy and losses of customer data	pp. 97-98	
Socioeconomic Compliance			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 82-85; 138-139	
	103-2 The management approach and its components	pp. 98-99	
GRI 419: Socioeconomic Compliance 2016	419-1 Non-compliance with laws and regulations in the social and economic area	pp. 98-99	
Content Dissemination*			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 82-85; 138-139	
	103-2 The management approach and its components	pp. 89; 95	
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	p. 95	

GRI Standard	Disclosure	Riferimento di pagina	Omission
Audience Interaction*			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 82-85; 138-139	
	103-2 The management approach and its components	pp. 89; 95-96	
M6	Methods to interact with audiences and results	pp. 95-96	
Media Literacy*			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 82-85; 138-139	
	103-2 The management approach and its components	pp. 93-95	
M7	Actions taken to empower audiences through media literacy skills development and results obtained	pp. 93-95	
Freedom of expression*			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 82-85; 138-139	
	103-2 The management approach and its components	pp. 92-93	
Portrayal of Human Rights*			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 82-85; 138-139	
	103-2 The management approach and its components	pp. 89; 95-96	
Cultural rights*			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 82-85; 138-139	
	103-2 The management approach and its components	pp. 89; 93-94	
Protection of privacy*			
GRI 103: Management Approach	103-1 Explanation of the material topic and its Boundary	pp. 82-85; 138-139	
	103-2 The management approach and its components	pp. 89; 96-98	

* 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, D.LGS. 254/2016 E DELL'ART. 5 REGOLAMENTO CONSOB ADOTTATO CON
DELIBERA N. 20267 DEL GENNAIO 2018**

**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. 20267/2018, 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 "Gruppo Mondadori" o "Gruppo") relativa all'esercizio chiuso al 31 dicembre 2018 predisposta ex art. 4 del Decreto, presentata nella specifica sezione della Relazione sulla gestione e approvata dal Consiglio di Amministrazione in data 14 marzo 2019 (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.

Ancona Bari Bergamo Bologna Brescia Cagliari Firenze Genova Milano Napoli Padova Parma Roma Torino Treviso Udine Verona

Sede Legale: Via Tortona, 25 - 20144 Milano | Capitale Sociale: Euro 10.328.220,00 i.v.

Codice Fiscale/Registro delle Imprese di Milano Monza Brianza Lodi n. 03049560166 - R.E.A. n. MI-1720239 | Partita IVA: IT 03049560166

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo www.deloitte.com/about.

© Deloitte & Touche S.p.A.

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 del Gruppo 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 inclusi 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 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 la seguente società, Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., che abbiamo selezionato sulla base della sua attività, del suo contributo agli indicatori di prestazione a livello consolidato e della sua 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 2018 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. Su tale Bilancio di sostenibilità, sottoposto in via volontaria a un esame limitato in conformità all'*ISAE 3000 Revised* da parte nostra, abbiamo espresso delle conclusioni senza rilievi.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.



Vittorio Camosci

Socio

Milano, 27 marzo 2019