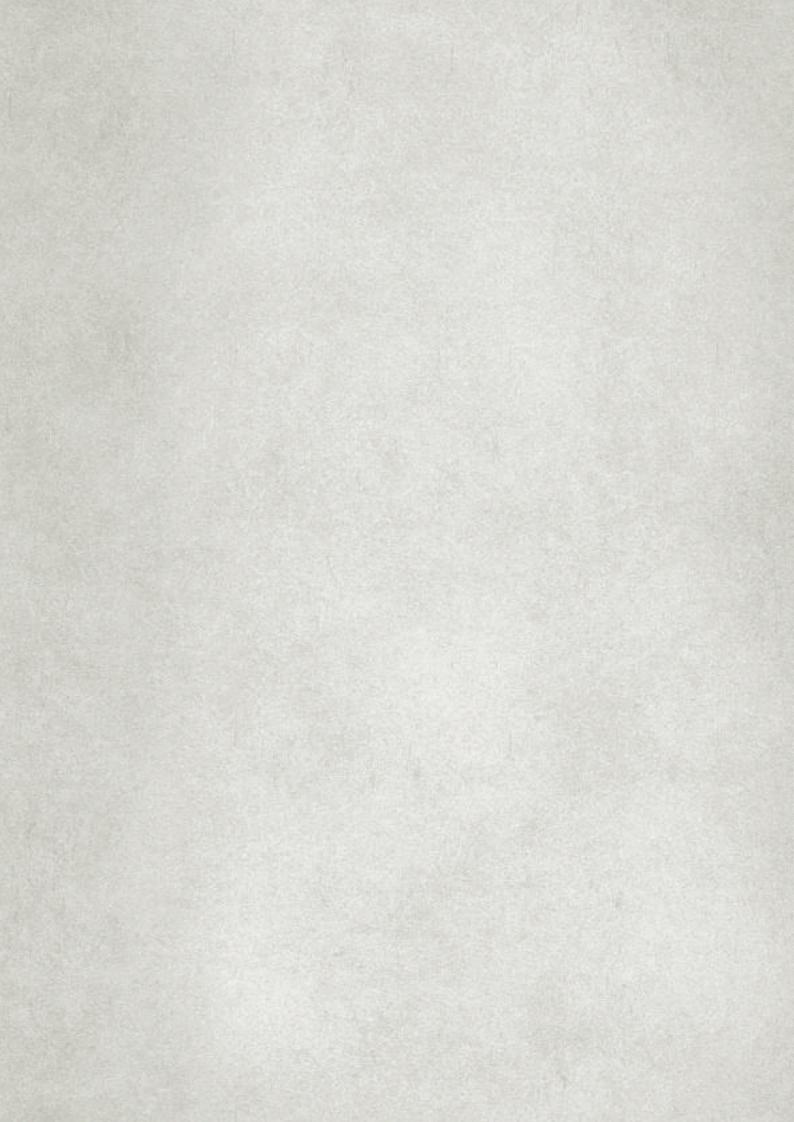


BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ



MONDADORI



BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ
2013
MONDADORI

	/
LETTERA AGLI STAKEHOLDER	
NOTA METODOLOGICA	
	-/
IL PROFILO DEL GRUPPO E IL GOVERNO DELL'IMPRESA	
la responsabilità economica	
LA TUTELA DELL'AMBIENTE	
la responsabilità sociale	
GRIINDEX	
LETTERE DI ATTESTAZIONE	

LA STORIA DI MONDADORI

IL GRUPPO OGGI E I PRINCIPALI RISULTATI 2013

L'EVOLUZIONE DIGITALE

I PORTATORI DI INTERESSE DI MONDADORI

IL MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO

IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

LA PROMOZIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

02

LA PERFORMANCE ECONOMICA

LA STRUTTURA DELL'AZIONARIATO

I RAPPORTI CON I FORNITORI

GENERARE SOSTENIBILITÀ ECONOMICA PER I NOSTRI CLIENTI

03

PREMESSA

GLI ASPETTI DIRETTI

GLI ASPETTI INDIRETTI

04

L'ATTENZIONE PER I NOSTRI CLIENTI
L'ATTENZIONE PER I DIPENDENTI
LE INIZIATIVE DI SOSTENIBILITÀ DELL'UNIVERSO MONDADORI

LETTERA AGLI STAKEHOLDER

Cambiamento: se si volesse sintetizzare in un'unica parola il 2013 di Mondadori, le azioni intraprese e la riflessione che le ha guidate, "cambiamento" sarebbe il termine più appropriato.

Nel corso di quest'anno abbiamo voluto affrontare con risolutezza le sfide imposte dal radicale mutamento dei mercati in cui operiamo. Ciò ha comportato un sistema di scelte organizzative e gestionali basate su un approccio nuovo, che tenesse conto dell'irreversibile evoluzione del mondo dei media salvaguardando le opportunità di crescita dell'azienda.

Abbiamo perciò cambiato profondamente la sua struttura, rinnovandola e migliorandone l'efficienza economica e produttiva. La prospettiva che ha guidato questo processo, nel quale saremo impegnati anche nei prossimi anni, si è basata da un lato sul principio di voler garantire un futuro sostenibile all'azienda e ai suoi portatori di interesse, dall'altro poggia sul cardine irrinunciabile del ruolo che Mondadori vuole continuare a rivestire nella società civile.

Se è infatti vero che la rivoluzione digitale ha modificato le modalità di creazione e di fruizione dei prodotti editoriali, siamo convinti che la nostra vocazione nell'essere punto d'incontro e di confronto fra intelligenze e storie culturali diverse, la nostra volontà di raccontare la realtà, di offrire occasioni di riflessione e di approfondimento, di trasmettere emozioni e idee non debbano mutare.

Il processo in atto porterà Mondadori dal tradizionale ruolo di editore a quello più complesso e trasversale di media company, che prevede il pieno sviluppo delle opportunità offerte dall'evoluzione digitale sia per creare e proporre contenuti e servizi sia per intercettare nuovi consumatori. È questa un'esigenza dettata anche dalla nuova fisionomia del cliente, non più soggetto passivo di un'offerta, ma arbitro delle proprie scelte e parte attiva nella creazione di nuovi prodotti.



Forti di questo convincimento e consapevoli dell'impegno che abbiamo scelto di assumere, nel 2013 abbiamo proseguito il nostro cammino verso una sostenibilità sempre più condivisa: all'interno del Gruppo nei processi e nell'approccio alle nuove sfide che stiamo affrontando, nei confronti dei nostri stakeholder con una comunicazione più assidua e aperta.

L'appuntamento ormai consueto con la rendicontazione del lavoro fatto in termini di sostenibilità si traduce anche quest'anno nella redazione del relativo Bilancio, con il quale vogliamo raccontare i risultati, grandi e piccoli, ottenuti nell'intento di gestire l'impresa nel rispetto non solo delle leggi che regolano l'attività economica, ma anche delle esigenze dei nostri clienti e delle aspettative dei nostri portatori d'interesse. Riflessione e progettazione hanno caratterizzato l'attività di responsabilità sociale d'impresa dello scorso anno, alla ricerca di nuovi parametri e modelli che possano affiancare il cambiamento strategico di Mondadori in un processo di consolidamento che porti beneficio all'ambiente e alla società.

È un percorso impegnativo, ma che sappiamo essere praticabile e proficuo soprattutto grazie alla nostra ricchezza più importante, le persone che lavorano con noi. I nostri dipendenti, certo, ma anche fornitori, collaboratori, autori: ognuno, secondo ruolo e funzione, ha portato il proprio contributo al cambiamento. Su questa strada proseguiremo ancora negli anni a venire, con l'entusiasmo e la tenacia con cui abbiamo iniziato, rimanendo fedeli alla nostra vocazione originaria ma creando un'azienda nuova, attenta alle opportunità di sviluppo e alla crescita culturale e sociale del Paese, rispettosa dell'ambiente e della comunità.

Marina Berlusconi Presidente Gruppo Mondadori Ernesto Mauri Amministratore delegato Gruppo Mondadori



Il presente documento integra le informazioni di sostenibilità presenti nella Relazione finanziaria 2013, riportando in dettaglio le performance di Gruppo e i principali indicatori di settore.

La trattazione degli argomenti e dei dati è conforme alle Linee guida per il reporting di sostenibilità del Global Reporting Initiative (GRI), versione G 3.1.

Mondadori dichiara la conformità del presente Bilancio di sostenibilità 2013 al livello di applicazione B+ dello standard citato.

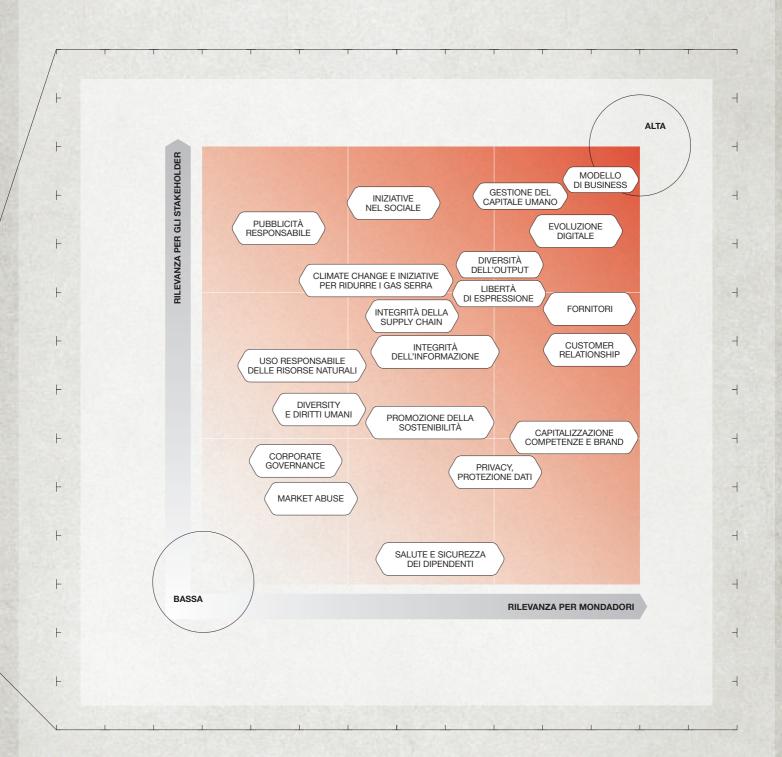
Materialità e inclusività degli stakeholder

L'analisi di materialità è stata condotta per definire i temi di sostenibilità considerati più rilevanti, sia internamente all'azienda sia per gli stakeholder di riferimento. Il livello di significatività dei temi è stato valutato per la prima volta nel 2011 attraverso una serie di workshop del Comitato di sostenibilità, durante i quali i componenti del Comitato hanno dapprima mappato e classificato gli stakeholder, poi individuato i principali temi di sostenibilità per l'azienda e infine definito la materialità dei temi stessi, sulla base della rilevanza per Mondadori (interna) e della rilevanza per gli stakeholder (esterna). I criteri per la valutazione della rilevanza interna sono stati l'impatto finanziario, l'impatto reputazionale, l'impatto sui clienti, la posizione dei competitor e la coerenza con la politica aziendale.

La materialità dei temi è quindi stata definita, a partire dalle analisi precedenti, come intersezione della rilevanza interna con quella per gli stakeholder.

Nel corso del 2013 è stato condotto un aggiornamento della mappatura e della prioritizzazione degli stakeholder, oltre che dei temi materiali per questi stessi e per l'azienda. Si segnalano, in particolare, i seguenti risultati:

- _ inserimento di due nuove tematiche giudicate materiali (modello di business e capitalizzazione competenze e brand);
- _ aggiornamento di alcune tematiche e modifica della loro rilevanza; attualmente, le tematiche al primo posto in termini di materialità per Mondadori e i propri stakeholder sono: modello di business, gestione del capitale umano ed evoluzione digitale.



Perimetro del reporting e contesto di sostenibilità

Il presente documento è la terza edizione pubblica del Bilancio di sostenibilità di Mondadori e contiene una descrizione delle principali iniziative dell'anno 2013 (anno solare) e dei trend di performance del triennio 2011-2013, laddove disponibili; sono state inoltre incluse le iniziative e i fatti di particolare rilievo dell'anno 2014 già noti alla data di chiusura del presente documento (si veda in particolare il § 01.2). Gli indicatori di performance sono stati raccolti su base annuale; la periodicità di rendicontazione è impostata secondo una frequenza annuale.

Le informazioni si riferiscono ad Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. e alle società consolidate operanti in Italia; sono escluse le attività svolte all'estero. Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. ha sede legale a Milano, via Bianca di Savoia 12; la sede principale dell'attività è invece situata a Segrate (MI), via Mondadori.

Il perimetro di consolidamento coincide con quello della rendicontazione finanziaria, a eccezione di alcuni dati espressamente indicati nel testo.

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.

Non si registrano cambiamenti significativi nelle dimensioni, nella struttura o nell'assetto proprietario avvenuti sul perimetro e nel periodo di rendicontazione considerati (Italia, 2013); l'unica variazione che si segnala nel corso del 2013 è la chiusura della società Glaming S.r.I. (società per l'esercizio a distanza dei giochi pubblici). Come riportato nella precedente edizione del Bilancio di sostenibilità, i dati relativi a tale società sono inclusi all'interno del perimetro per il solo anno di rendicontazione 2012. Tuttavia, la variazione di perimetro derivante dalla chiusura di Glaming S.r.I. nel 2013 risulta non significativa in funzione delle limitate dimensioni e impatto della società stessa.

Principi di garanzia di qualità del reporting di sostenibilità

Il presente documento evidenzia sia i successi di Mondadori sia i punti di debolezza e le prospettive di miglioramento. I dati riportati sono stati rilevati con l'obiettivo di rappresentare un quadro equilibrato e chiaro delle azioni e delle caratteristiche dell'azienda. Il processo di rilevazione delle informazioni e dei dati quantitativi è stato strutturato in modo da garantire la confrontabilità dei dati su più anni, al fine di permettere una corretta lettura delle informazioni e una completa visione a tutti gli stakeholder interessati all'evoluzione delle performance di Mondadori.

Il Bilancio di sostenibilità 2013 è stato sottoposto all'audit da parte di una società indipendente, la cui relazione di revisione limitata è disponibile a pp. 144-145.

Processo di reporting e metodologie di calcolo

La definizione dei contenuti del Bilancio di sostenibilità 2013 ha coinvolto tutte le funzioni aziendali rilevanti, le quali hanno agito in stretto contatto e su coordinamento dei referenti CSR.

Come per le tre precedenti edizioni, anche per la redazione del Bilancio di sostenibilità 2013, Mondadori si è avvalsa del supporto del team italiano *Climate Change and Sustainability Services* di EY (Ernst & Young).

Riguardo le metodologie di calcolo:

- _ nella metodologia di calcolo del valore economico generato (o valore aggiunto) e nella relativa ripartizione, non sono considerati gli effetti relativi principalmente agli ammortamenti e agli accantonamenti/utilizzi dei fondi. Altre note sono esplicitate direttamente all'interno del § 02.1;
- _ 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;
- _ il tasso di infortunio è il rapporto fra numero totale di infortuni con assenza superiore a un giorno e il numero totale di ore lavorate, moltiplicato per 200.000;
- _ l'indice di gravità è il rapporto tra il numero totale di giornate di lavoro perse e il numero totale di ore lavorate, moltiplicato per 200.000;
- _ il moltiplicatore 200.000 che compare nei tassi/indici che fanno riferimento all'indicatore GRI LA7 (e in particolare: tasso di infortunio e indice di gravità) è dato da 50 settimane lavorative per 40 ore per 100 dipendenti;
- _ il tasso di assenteismo è il rapporto tra i giorni di assenza nel periodo di rendicontazione (calcolati al netto dei giorni di infortunio) e il numero totale dei giorni lavorativi per la forza lavoro nello stesso periodo;
- _ il calcolo delle emissioni di gas a effetto serra è stato eseguito secondo i principi dello standard internazionale ISO 14064-1. In particolare, si segnala che l'unico gas a effetto serra considerato è il biossido di carbonio (CO₂).

I dati relativi agli anni 2011 e 2012 possono differire leggermente da quelli pubblicati nei bilanci precedenti per effetto del consolidamento dei dati che si sono resi disponibili dopo la pubblicazione dei bilanci stessi. Per lo stesso motivo, i dati relativi all'anno 2013 costituiscono la migliore stima possibile con i dati disponibili al momento della redazione del presente bilancio.

Il Bilancio di sostenibilità è visto da Mondadori come un importante elemento di rendicontazione, ma anche e soprattutto come uno strumento per innescare e supportare un meccanismo virtuoso dell'azienda, meccanismo che è ormai entrato nel dna societario attraverso l'avvio e l'implementazione di diversi processi di gestione e miglioramento della performance economica, ambientale e sociale.

Informazioni e approfondimenti sul presente Bilancio possono essere richiesti a:

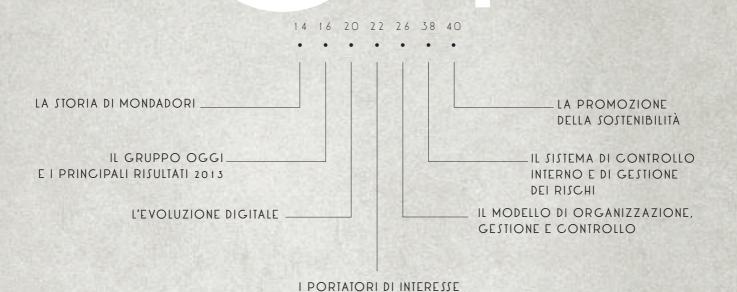
Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. Via Mondadori 1 20090 Segrate (MI) Italia

Tel: + 39 02 7542 3159 e-mail: csr@mondadori.it





IL PROFILO DEL GRUPPO E IL GOVERNO DELL'IMPRESA



DI MONDADORI



Fino dalla sua nascita nel 1907, Mondadori ha seguito la vocazione di casa editrice di tutti gli italiani, svolgendo una funzione sia educativa, di avvicinamento alla lingua scritta per fasce di popolazione ancora in via di alfabetizzazione, sia di diffusione del piacere della lettura e, contemporaneamente, essendo testimone dell'evoluzione della società.

Le tappe della sua storia mettono in luce da un lato l'evoluzione dell'azienda, da piccola tipografia nella campagna lombarda a società internazionale, e dall'altro le innovazioni che sono state alla base del suo successo.

Appena dic	iottenne, Arnoldo Mondadori inizia a Ostiglia (MN) l'attività editoriale con il periodico Luce!	1907	Pubblica il primo libro, Aia Madama , e crea la prima collana, La Lampada , dedicata alla letteratura per l'infanzia
	La direzione della casa editrice viene trasferita a Milano	1912	Nasce l'Enciclopedia dei ragazzi Mondadori
	ne dell'opera omnia di Gabriele D'Annunzio inizia il lungo periodo di rittori italiani, da Luigi Pirandello a Giovanni Pascoli, Giovanni Verga, Antonio Fogazzaro, Grazia Deledda	1922	Nascono i Gialli Mondadori, primo esempio di collana italiana dedicata alle detective story
	Mondadori crea la collana Medusa , aperta alle opere dei grandi autori della letteratura internazionale	1929	Con il contratto siglato con Walt Disney Mondadori stringe
Grazia N	asce Grazia , primo settimanale femminile moderno,destinato a una vasta diffusione	1935	il primo grande accordo internazionale dell'editoria italiana La casa editrice pubblica la Biblioteca Moderna Mondadori, prima collana
	Con la pubblicazione di Epoca Mondadori porta in Italia il modello americano di giornalismo illustrato	1948	di libri di qualità a prezzi contenuti, per allargare la base dei lettori, soprattutto tra i giovani
	Viene creata la catena di librerie Mondadori per Voi, con l'obiettivo di rinnovare la distribuzione libraria nazionale	1952	Mondadori acquisisce un'importanza internazionale, non solo per le dimensioni dell'azienda e della produzione, ma anche per la capacità di intrattenere rapporti proficui con la cultura e l'editoria straniera
ANORAMA	Mondadori lancia il primo newsmagazine italiano, Panorama	1954	Nasce il Club degli Editori, primo esempio italiano di club per la vendita per corrispondenza dei libri
Se !	Nascono i Meridiani , una collana prestigiosa	1962	Il mercato del libro italiano è scosso da una autentica rivoluzione: escono gli Oscar , i primi libri tascabili economici venduti anche nelle edicole
	nella quale raccogliere gli scrittori più rappresentativi di tutti i tempi e di tutte le letterature Muore Arnoldo Mondadori, gli succede il figlio Giorgio	1969	Prosegue la crescita nel settore dei periodici. Mondadori assume progressivamente la configurazione di grande gruppo editoriale composto dalla capogruppo e da numerose società controllate e collegate che coprono le principali attività editoriali
Prophys 15 Addition	Dall'accordo tra Mondadori e l'Espresso	1971	Viene inaugurata la nuova sede Mondadori di Segrate, progettata da uno dei maggiori architetti del Novecento, Oscar Niemeyer
Pocus 😸	nasce il quotidiano la Repubblica Mondadori acquisisce Ediciones Grijalbo e fonda Elemond,	1976	La casa editrice entra nel settore televisivo fondando Retequattro, che sarà successivamente ceduta al Gruppo Fininvest
	società di partecipazioni editoriali che detiene i prestigiosi marchi Electa e Einaudi	1988	Si apre un periodo di instabilità nell'assetto azionario di Mondadori
	Il Gruppo Mondadori crea una joint venture con la tedesca Gruner und Jahr per la pubblicazione di nuovi periodici in Italia	1990	Leonardo Mondadori diviene il presidente della casa editrice, ora di proprietà del Gruppo Fininvest
Mondadori leg	a il suo nome a uno dei più grandi successi editoriali di <mark>ogni tempo: Varcare la soglia della speranza</mark> , di papa Giovanni Paolo II, pubblicato in tutto il mondo	1991	Con il lancio dei Miti, prima collana italiana di tascabili supereconomici venduti in tutti i principali canali di vendita, Mondadori dà l'avvio a
	ottiene un grande successo anche nell'attività, in continuo sviluppo, eventi culturali, promuovendo una delle maggiori iniziative dell'anno: la mostra Da Monet a Picasso	1995	una nuova strategia mass-market per allargare il mercato dei libri in Italia Sviluppo del settore franchising, con l'acquisizione della catena
nel	quisizioni, accordi e joint venture accelera l'espansione delle attività settore scolastico, dei periodici (joint venture con Hearst), del direct ibri con Bertelsmann); viene costituita la società Mondadori Printing	1998	Gulliver e l'apertura di librerie Mondadori in franchising Prosegue la strategia di sviluppo con la costituzione delle joint venture
Nasce il Gr	upo Editorial Random House Mondadori, joint venture paritetica tra il Gruppo Mondadori e il Gruppo Bertelsmann	2000	Mondadori Rodale, BOL Italia e ACI Mondadori Scompare Leonardo Mondadori.
	Mondadori acquisisce il 70% della casa editrice Piemme e una quota di Attica Publishing, leader nel settore nel mercato greco dei periodici	2002	Marina Berlusconi assume la presidenza del Gruppo Esce il best seller Il Codice Da Vinci di Dan Brown, fenomeno
	Mondadori entra nel settore radiofonico con R101	2004	editoriale dell'anno
ento Anni Mondadori La Casa in cui siamo cresciuti	Mondadori celebra i 100 anni di attività	2005	Il Gruppo si rafforza ulteriormente nel mercato internazionale, acquisendo Emap France, il terzo editore nel mercato francese dei periodici. Nasce Mondadori France
K Ch	Il Gruppo lancia l'edizione francese del settimanale Grazia	2007	La solitudine dei numeri primi, romanzo d'esordio di Paolo Giordano, si afferma libro dell'anno, superando in pochissimi mesi un milione di copie vendute e vincendo il Premio Campiello Giovani e il 64° Premio Strega
in a	La strategia di sviluppo nel mercato editoriale digitale accelera, con la sottoscrizione di nuovi accordi per la distribuzione dei	2009	Mondadori entra nel mercato degli e-book
sulle attività	libri elettronici e un catalogo di oltre 3.000 titoli nizzato nelle strutture operative e nel management per concentrarsi core (libri trade e educational; magazine in Italia, Francia e network azionale; retail; radio) e dare nuovo impulso allo sviluppo del digitale	2011	Mondadori introduce nel mercato italiano la gamma di e-reader e tablet Kobo



Mondadori è tra le principali società editoriali europee nei settori libri e periodici: con più di 50 società controllate e collegate e 3.436 dipendenti nel mondo, il Gruppo Mondadori copre le principali attività dell'editoria, dalla creazione dei prodotti alla loro commercializzazione e distribuzione. L'azienda è attiva, inoltre, nel mercato pubblicitario, digitale, radio, retail e direct marketing.

Nel 2013, il fatturato del Gruppo si è attestato a circa 1,3 miliardi di euro con un risultato netto consolidato in perdita per 185,4 milioni di euro, in presenza di oneri non ricorrenti per 61,9 milioni di euro (oneri di ristrutturazione e altro) e di svalutazioni per impairment per 145,4 milioni di euro.

Mondadori è il più grande operatore nel settore italiano dell'editoria, con leadership assoluta nel mercato dei libri e dei periodici.

Benché le attività al di fuori dell'Italia siano escluse dal perimetro del presente Bilancio, si ricorda che la Società opera all'estero attraverso Mondadori France - costituita nel settembre 2006 a seguito dell'acquisizione di Emap France, uno dei principali editori francesi di magazine - e grazie alle edizioni estere di riviste italiane fortemente riconosciute come *Grazia*, *Interni*, *Sale&Pepe*, *Flair*, *Icon* e *Casaviva*. Nel 2013 sono 33 le edizioni di testate Mondadori nel mondo, tramite joint venture o accordi di licensing: di queste, 22 costituiscono il network di *Grazia*.

_ Libri: il Gruppo Mondadori è il leader assoluto del mercato nazionale dei libri, con una quota di mercato del 27% e un fatturato di 334,3 milioni di euro nel 2013. Le attività del business libri sono gestite attraverso due aree di responsabilità: Trade, che edita libri di narrativa e saggistica attraverso le case editrici Edizioni Mondadori, Giulio Einaudi editore, Edizioni Piemme e Sperling & Kupfer; Educational, che raggruppa tutta la produzione libraria progettata internamente, dall'editoria scolastica e di formazione in genere (pubblicata nei numerosi imprint di Mondadori Education) ai libri d'arte e illustrati editi da Mondadori Electa, società attiva anche nelle iniziative culturali e nella gestione di mostre e monumenti (tra cui il Colosseo). Nel 2013 l'attività editoriale digitale si è ulteriormente sviluppata, superando i due milioni di unità di e-book venduti su un catalogo di circa 6.000 titoli.

_ Periodici: il Gruppo Mondadori è il primo editore italiano di periodici, con una quota di mercato di circa il 31% e un fatturato (della sola Direzione Periodici Italia) di 326,1 milioni di euro. Oltre alla
pubblicazione di magazine settimanali e mensili, in vendita in edicola e in abbonamento, e al settore
delle vendite congiunte, si sono sviluppati negli anni siti e portali che, sfruttando i brand di testata,
hanno allargato, con l'aggiunta del canale web, l'utenza dei periodici Mondadori. Nel 2013
l'attenzione si è concentrata sull'integrazione, a livello organizzativo e di produzione di contenuti,
tra carta e digitale e il rafforzamento delle testate nei segmenti core del portafoglio.
Pubblicità: la società Mondadori Pubblicità S.p.A. ha gestito, fino a dicembre 2013, la vendita dec

_ Pubblicità: la società Mondadori Pubblicità S.p.A. ha gestito, fino a dicembre 2013, la vendita degli spazi pubblicitari non solo per le testate del Gruppo Mondadori, i suoi siti internet e la radio R101, ma anche per le testate e i siti di importanti editori terzi e per le emittenti radiofoniche Radio Italia solomusicaitaliana, Radio KissKiss (nazionali), Radio Norba e Radio Subasio (areali). In questo esercizio i ricavi pubblicitari totali in Italia ammontano a 141,6 milioni di euro. Dal 1° gennaio 2014 queste attività di raccolta sono state concentrate in capo a Mediamond, joint venture con Publitalia '80, che aveva già in concessione o in subconcessione la vendita di tutti gli spazi pubblicitari presenti sui siti web editi dal Gruppo Mondadori, da R.T.I. (società del gruppo Mediaset) e da editori terzi.

- _ Digital: coerentemente con la nuova struttura organizzativa, i dati annuali delle attività digitali trovano espressione economica secondo la seguente declinazione:
- per le attività editoriali, e-book, properties, abbonamenti e pubblicità online, nei business di riferimento: Libri e Periodici Italia;
- per le attività di e-commerce, svolte attraverso il sito www.inMondadori.it, e di bookclub online, in Mondadori Direct;
- per le attività di diversificazione e di investimento a supporto del business, application e CRM, nel settore Corporate e altri business.

_ Mondadori Direct: con un fatturato di 225 milioni di euro nel 2013, la controllata raggruppa tutte le attività legate al rapporto diretto - offline e online - con il consumatore. Il network di punti consta, al 31 dicembre 2013, di 562 negozi tra librerie a gestione diretta (19), affiliate in franchising (322), punti vendita Edicolè (190), multicenter (8, tutti in gestione diretta) e librerie club (23). L'attività di Cemit Interactive Media, società leader di mercato nell'offerta di strategie diversificate per la progettazione e lo sviluppo di comunicazione one-to-one e di CRM (Customer Relationship Management), dal 2013 è stata integrata nell'area Digital Innovation ed è contabilizzata nel settore Corporate e altri business.

Radio: Mondadori gestisce, tramite la società Monradio S.r.I., l'emittente nazionale R101 il cui posizionamento su un target adulto e il cui format editoriale, basato su attualità e intrattenimento, sono coerenti con le principali attività del Gruppo. Grazie alla distribuzione capillare del segnale su tutto il territorio nazionale, al rinnovamento del format musicale e alla qualità del palinsesto, l'emittente si è affermata tra le principali radio commerciali italiane. Il fatturato di R101 nel 2013, costituito nella totalità da ricavi pubblicitari, è stato di 11,3 milioni di euro.

Fatti di rilievo avvenuti nel corso dell'esercizio

Con la nomina di Ernesto Mauri ad Amministratore delegato prende il via un articolato processo di rinnovamento delle strutture aziendali e delle posizioni di vertice che coinvolge sia gli enti centrali sia le business unit (cfr. lo schema Top management a p. 30). Tra i principali cambiamenti si segnalano la creazione dell'area Digital Innovation affidata a Federico Rampolla e le nomine di Mario Maiocchi ad Amministratore delegato e di Mario Resca a Presidente di Mondadori Direct S.p.A. Ulteriori modifiche nel perimetro di attività del Gruppo occorse nel periodo:

_ rinuncia alla concessione di gioco (luglio 2013) e la messa in liquidazione (10 ottobre 2013) della società Glaming S.r.I.;

_ conferimento del ramo di azienda commerciale relativo alle attività di raccolta pubblicitaria su testate periodiche ed emittenti radiofoniche dalla società controllata Mondadori Pubblicità S.p.A. a Mediamond

S.p.A., concessionaria di vendita degli spazi pubblicitari sui siti web editi dal Gruppo, da R.T.I. S.p.A. e da terzi, partecipata pariteticamente da Mondadori Pubblicità S.p.A. e da Publitalia '80 S.p.A. del Gruppo Mediaset (con effetti dal 1° gennaio 2014);

_ fusione per incorporazione in Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. della controllata Mondadori International S.p.A.;

_ cessione del ramo di azienda relativo alle attività di gestione delle infrastrutture dei servizi informatici a IBM Italia S.p.A. (con effetti dal 1° gennaio 2014).

Fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Nel mese di marzo è stato lanciato *Il mio Papa*, primo settimanale al mondo interamente dedicato al Santo Padre, e il relativo sito www.miopapa.it.

L'11 marzo 2014 Mondadori ha acquisito da Anobii Ltd il marchio e gli asset di Anobii, la piattaforma globale dedicata ai libri con più di 1.000.000 di utenti nel mondo e 300.000 in Italia. Con questa acquisizione Mondadori vuole mettere i lettori al centro del proprio business e comprendere quali sono i trend di lettura nel mondo per potervi rispondere in modo efficace.





Nel 2013 Mondadori ha scelto di intraprendere un percorso di trasformazione che coinvolgerà l'intera organizzazione sia esternamente, in termini per esempio di prodotti finali, sia internamente, in termini strutturali. Il prodotto digital, infatti, non sarà più visto come una rivisitazione in chiave digitale di quello cartaceo esistente, ma nascerà in modo indipendente e/o integrato.

Al tal fine è necessario che prima si concretizzi una trasformazione strutturale a livello organizzativo, orientata alla collaborazione trasversale tra diverse unità di business e all'organizzazione del lavoro per progetti, iniziando proprio dall'area di business Digital Innovation. A oggi, infatti, nonostante Mondadori possieda un potenziale che le permetterebbe di competere a pieno titolo con i leader del settore digital, ciò che ostacola maggiormente questo processo di trasformazione è proprio la struttura organizzativa legata ancora a logiche top-down.

L'obiettivo di questo percorso, che richiederà tempi di attuazione non brevi e che potrebbe risultare complesso per le implicazioni che ne derivano, è quello di rendere capace l'azienda di pensare "in modo digitale" sia nei processi organizzativi e nelle attività svolte quotidianamente, sia nelle fasi di sviluppo di nuovi prodotti, permettendole di rispondere in modo dinamico ai cambiamenti del mercato.

Un cambiamento di questa portata comporterà impatti su diversi fronti, principalmente di carattere economico e sociale, mentre non si prevedono cambiamenti significativi sul fronte ambientale, in quanto i prodotti digital affiancheranno i prodotti cartacei esistenti ma non li sostituiranno.

Gli impatti economici più rilevanti a oggi ipotizzabili sono i seguenti:

_ la realizzazione di un'organizzazione in cui le diverse business unit operino in modo trasversale e non disgiunte le une dalle altre, permetterà a Mondadori di raggiungere una maggiore efficienza nei processi;

_ il lancio sul mercato di prodotti nuovi e diversificati permetterà all'azienda di creare modalità di generazione di valore differenti da quelle già esistenti; ciò si rifletterà anche in una diversificazione delle fonti di profitto.

In termini sociali si prevede che l'impatto principale sarà quello che investirà la struttura e i processi organizzativi volti all'instaurazione di relazioni di lavoro collaborative. Questo comporterà un radicale cambiamento nel modo di lavorare dei dipendenti di Mondadori, consentendo per esempio di scoprire e valorizzare talenti che in un'organizzazione troppo strutturata e gerarchica potrebbero rimanere nascosti.

Inoltre, l'obiettivo che si vuole raggiungere è quello di diffondere l'orientamento alla collaborazione e alla condivisione anche nella gestione del rapporto con fornitori/partner e con i clienti, ponendoli al centro di un dialogo continuo con tutti i livelli aziendali (dall'addetto alla vendita al customer care). Questo permetterà a Mondadori di ricevere, anche dall'esterno, input funzionali all'attuazione del processo di innovazione digitale in atto.

Infine, ciò che cambierà per il cliente finale, oltre alla gamma di prodotti più ampia e diversificata, sarà la relazione con l'azienda: dalla situazione attuale, in cui il cliente ha una moltitudine di rapporti con "più Mondadori diverse", si passerà a un contesto di accesso più diretto e onnicomprensivo con l'azienda. Coerentemente con questo obiettivo, è importante segnalare che nel 2014 Mondadori ha acquisito il social network Anobii, di cui si parla nel § 01.2.

I PORTATORI DI INTERESSE DI MONDADORI

Come descritto nella Nota metodologica, Mondadori ha intrapreso un percorso di definizione e attuazione dell'attività di stakeholder engagement in parallelo alla redazione del Bilancio di sostenibilità, anche con l'obiettivo di appropriare i contenuti del Bilancio stesso a tutte le tipologie di portatori d'interesse dell'azienda.

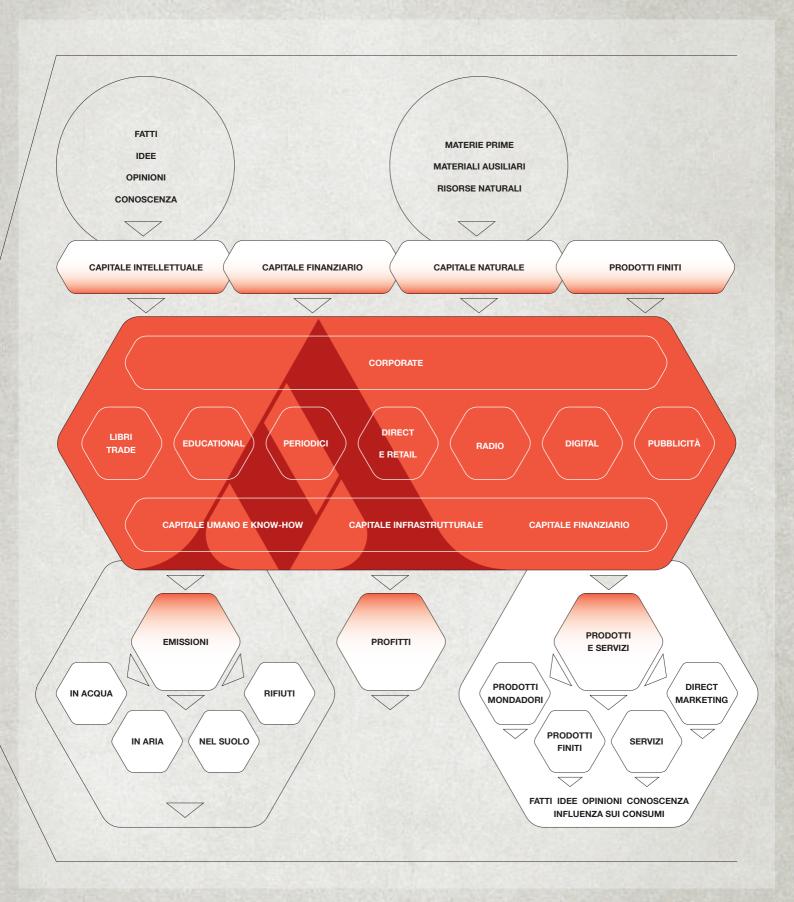
Attraverso uno schema di sintesi delle attività di Mondadori e delle sue interrelazioni con il mondo esterno, sono stati mappati gli stakeholder:

- _ che sono interessati da / forniscono input a Mondadori;
- _ che sono parte di Mondadori;
- _ che sono interessati da / ricevono output da Mondadori.

La mappatura ha permesso di identificare più di 40 categorie di stakeholder, i quali sono stati successivamente classificati secondo i criteri di:

- _ dipendenza da Mondadori;
- influenza su Mondadori.

Attraverso interviste mirate e workshop dedicati con il Comitato di sostenibilità interno, Mondadori ha quindi definito una mappa dei propri portatori di interesse e il relativo grado di priorità rispetto all'azienda.



I portatori di interesse sono stati raggruppati in cluster omogenei, i quali sono poi stati singolarmente esaminati per stabilire quale sia il loro grado di interesse rispetto alle principali tematiche giudicate rilevanti per Mondadori, al fine di approfondire l'analisi di materialità già condotta dal Comitato di sostenibilità interno.

Nei primi mesi del 2012 è stato, quindi, definito un piano di coinvolgimento degli stakeholder che, partendo dai portatori d'interesse individuati, dalle possibili modalità di coinvolgimento e dalla rilevanza delle tematiche da affrontare (vedi in proposito la sezione sulla materialità in Nota metodologica), costituisce un supporto per la pianificazione delle interrelazioni con Mondadori; la frequenza delle attività di coinvolgimento, che dipende dallo stakeholder di riferimento, è comunque come minimo annuale.

STAKEHOLDER ENGAGEMENT

STAKEHOLDER	FUNZIONI COINVOLTE	N. INCONTRI/ANNO	ASPETTATIVE	STRUMENTI	RISPOSTA	RIFERIMENTO
COMUNITÀ FINANZIARIA	INVESTOR RELATIONS	_5 (IN SEDE)	_MAGGIORE	ASSEMBLEA	PRESENTAZIONI	P. 36; P. 54
	AFFARI LEGALI	_24 (IN ITALIA	CONOSCENZA	CONFERENCE CALL	Q&A	
		E ALL'ESTERO)	GRUPPO	ROADSHOW	VERBALE ASSEMBLEA	
			_CREAZIONE	ANALYST MEETING		
			DI VALORE			
AMBIENTE, ONG	DIREZIONE LIBRI	1	AUMENTO UTILIZZO	_INCONTRI	INCREMENTO	P. 92
			CARTA CERTIFICATA	_COMUNICATI STAMPA	UTILIZZO CARTA	
					CERTIFICATA	
FORNITORI	DIREZIONE ACQUISTI	MOLTEPLICI INCONTRI	CLAUSOLE	_INCONTRI	_CODICE ETICO	PP. 56-58
			CONTRATTUALI	_INVIO	_CONTRATTUALISTICA	
				DOCUMENTAZIONE		

Stakeholder engagement: il dialogo sui social media

Nel corso del 2013 sono proseguite le attività di coinvolgimento di tutti i potenziali stakeholder attraverso i canali digitali. Oltre al consolidamento delle presenze su Twitter e su LinkedIn, utilizzati sia per avviare conversazioni sulle attività del Gruppo sia come piattaforme di customer caring spontaneo, sono stati organizzati una serie di eventi che hanno avuto come filo conduttore il dialogo con la comunità degli influencer.

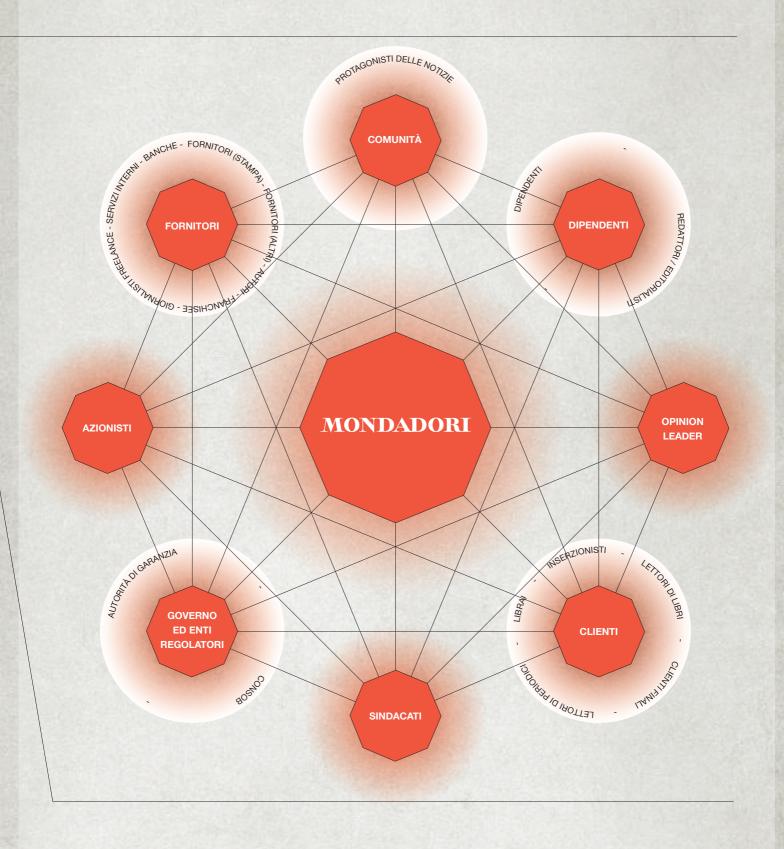
A febbraio 2013 il Gruppo Mondadori è stato media partner della Social media week di Milano: una settimana di panel e workshop interamente dedicati al mondo dei social network. Nel corso dell'evento è stato lanciato in anteprima il libro di Cheryl Sandberg *Facciamoci avanti*, accompagnato da una consistente campagna sui social e dalla realizzazione di un manifesto collettivo sul tema della leadership al femminile.

L'Assemblea degli azionisti, così come tutti i risultati approvati dai vari Consigli di amministrazione nel corso dell'anno, sono stati raccontati in diretta e in anteprima su Twitter, sempre utilizzando l'hashtag #MNMI.

L'evento di rilancio dei tre principali magazine femminili del Gruppo (*Grazia, Donna Moderna, TuStyle*) ha visto per la prima volta la partecipazione congiunta di stampa tradizionale e influencer, a certificare una rinnovata attenzione verso tutti gli interlocutori rilevanti.

In giugno, al festival Anteprime di Pietrasanta, autori e editor delle case editrici hanno trascorso tre giorni in piazza insieme alla gente con un continuo rimando tra reale e virtuale nel racconto costante sui social network.

Nella seconda metà dell'anno è stato lanciato il portale di pop-publishing Scrivo.me, ovvero un luogo di apprendimento e condivisione di saperi nel mondo, ampio, della scrittura: Mondadori mette in campo le proprie migliori risorse editoriali per aprire un dialogo costante con tutte le persone che, per lavoro o passione, vogliono imparare a scrivere meglio. Tutta l'attività di Scrivo.me passa attraverso un confronto continuo con il pubblico sui social network.





Mondadori riconosce, in linea di principio, nel Codice di autodisciplina delle società quotate un modello di riferimento per la definizione della propria struttura organizzativa e prassi operativa in materia di corporate governance.

Vari aspetti della struttura organizzativa aziendale e societaria risultavano, precedentemente all'emanazione del Codice, già sostanzialmente in linea e adeguati rispetto alle indicazioni successivamente fornite dal Codice stesso, mentre altri sono stati introdotti nell'ambito di un processo di adeguamento graduale e coerente con le caratteristiche specifiche dell'organizzazione aziendale e societaria di Mondadori.

Gli organi collegiali che formano il sistema di governance di Mondadori sono: il Consiglio di amministrazione, il Collegio sindacale, i Comitati interni e l'Assemblea degli azionisti.

CORPORATE GOVERNANCE	2011	2012	2013
COMPONENTI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	14	14	14
CONSIGLIERI ESECUTIVI PRESENTI NEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	4	4	4
CONSIGLIERI INDIPENDENTI PRESENTI NEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	6	6	5
DONNE PRESENTI NEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	2	3	3
RIUNIONI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	7	6	6
RIUNIONI DEL COMITATO CONTROLLO E RISCHII	7	6	6
RIUNIONI DEL COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE	2	2	4
RIUNIONI DEL COLLEGIO SINDACALE	11	11	10

01.5.1 IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Il Consiglio di amministrazione è stato nominato dall'Assemblea del 19 aprile 2012 - con durata in carica stabilita per 3 esercizi e precisamente fino all'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2014.

Al termine dell'esercizio di riferimento del presente Bilancio il Consiglio di amministrazione risulta composto da quattordici amministratori.

NOME	CARICA			QUALIFICA
		ESECUTIVO	NON ESECUTIVO	INDIPENDENTE
MARINA BERLUSCONI	PRESIDENTE			
ERNESTO MAURI	AMMINISTRATORE DELEGATO			
PIER SILVIO BERLUSCONI	CONSIGLIERE			
PASQUALE CANNATELLI	CONSIGLIERE			
BRUNO ERMOLLI	CONSIGLIERE			
MARTINA MONDADORI	CONSIGLIERE	berger land		
DANILO PELLEGRINO	CONSIGLIERE			
ROBERTO POLI	CONSIGLIERE			
ANGELO RENOLDI	CONSIGLIERE			
MARIO RESCA	CONSIGLIERE			
CRISTINA ROSSELLO	CONSIGLIERE			
CARLO SANGALLI	CONSIGLIERE			
MARCO SPADACINI	CONSIGLIERE			
CARLO MARIA VISMARA	CONSIGLIERE			

Composizione del Consiglio di amministrazione al 31 dicembre 2013. Per i cambiamenti intervenuti durante l'esercizio cfr. p. 17.

Tre consiglieri di Mondadori hanno un'età compresa tra i 30 e i 50 anni, 11 hanno un'età superiore ai 50 anni. Maggiori dettagli sono illustrati nella tabella a lato.

L'attuale Consiglio di amministrazione non esprime alcun amministratore nominato dalle minoranze in quanto alla citata Assemblea del 19 aprile 2012 non è stata presentata alcuna lista alternativa. Il sistema delle deleghe di poteri è tale da mantenere, nell'ambito dell'organizzazione aziendale e societaria, il ruolo centrale del Consiglio di amministrazione al quale spettano, per statuto, tutti i più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società, a eccezione di quelli inderogabilmente riservati per legge alla competenza esclusiva dell'Assemblea, e al quale fanno capo le funzioni e la responsabilità di determinare gli indirizzi strategici e organizzativi per la Società e il Gruppo.

In particolare il Consiglio di amministrazione:

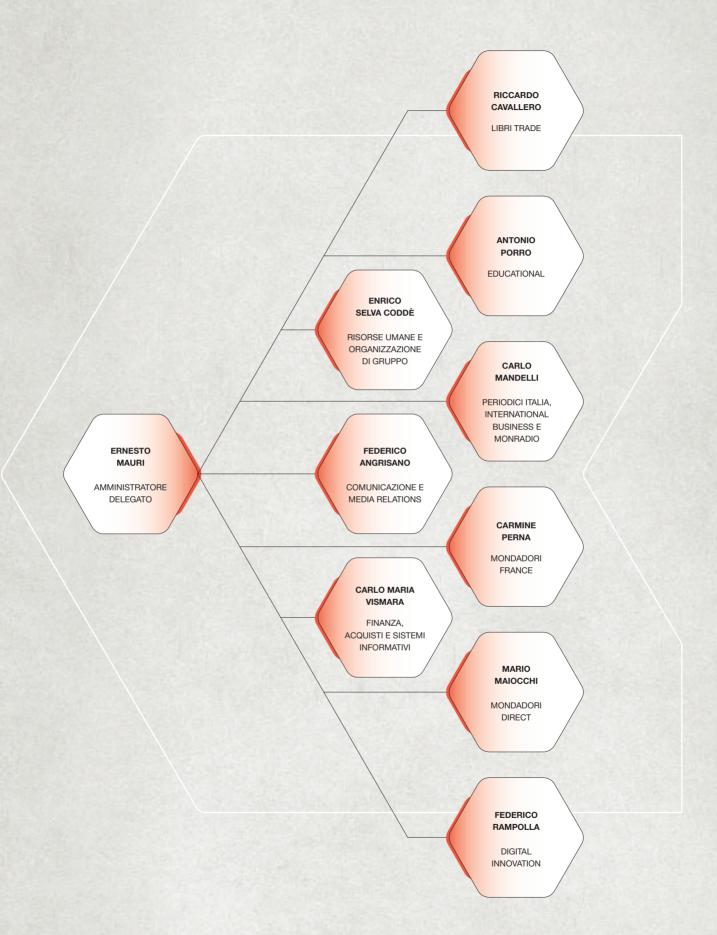
- _ esamina, e approva nelle linee generali, i piani strategici industriali e finanziari della Società e del Gruppo presentati dall'Amministratore delegato, monitorandone periodicamente l'attuazione;
- _ esamina e approva il sistema di governo societario della Società e la struttura del Gruppo;
- _ definisce, con l'assistenza e sulla base delle indicazioni dell'apposito Comitato, le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, determinando il grado di compatibilità di tali rischi con una gestione coerente con gli obiettivi strategici individuati; valuta, con cadenza almeno annuale, l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia;
- _ approva, con cadenza almeno annuale, il piano di lavoro predisposto dal Responsabile della funzione di Internal Audit, sentiti il Collegio sindacale e l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- _ nomina e revoca il Responsabile della funzione di Internal Audit, su proposta dell'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e previo parere favorevole del Comitato controllo e rischi, nonché sentito il Collegio sindacale. Inoltre verifica, con il supporto del Comitato controllo e rischi, che la funzione di Internal Audit sia dotata delle risorse adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità;
- _ valuta, sentito il Collegio sindacale, i risultati esposti dal revisore legale nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale;
- _ valuta, con il supporto istruttorio del Comitato controllo e rischi, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo amministrativo e contabile della Società e delle controllate aventi rilevanza strategica;
- _ attribuisce e revoca le deleghe all'Amministratore delegato definendone i limiti e le modalità di esercizio e determina, su proposta del Comitato remunerazione e nomine e sentito il Collegio sindacale, la remunerazione dell'Amministratore delegato e degli altri amministratori che ricoprono particolari cariche;
- _ valuta, sulla base delle informazioni ricevute dall'Amministratore delegato con cadenza almeno trimestrale, il generale andamento della gestione, confrontando inoltre i risultati conseguiti con quelli programmati;

SESSO	ETÀ	2013
	< 30	0
UOMINI	30 - 50	1
	> 50	10
TOTALE UOMINI		11
	< 30	0
DONNE	30 - 50	2
	> 50	1
TOTALE DONNE		3
TOTALE		14

- _ approva preventivamente le operazioni della Società aventi un significativo rilievo economico, patrimoniale e finanziario;
- _ rilascia a terzi da parte di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. garanzie personali e reali, nell'interesse proprio o di società controllate, di ammontare superiore a 20 milioni di euro;
- _ assume finanziamenti di ammontare superiore a 30 milioni di euro;
- _ esamina e approva investimenti in immobilizzazioni tecniche di maggior rilevanza sotto il profilo dell'impatto strategico e in ogni caso quelli di ammontare superiore a 5 milioni di euro per singolo investimento.

Il Consiglio di amministrazione esamina e approva preventivamente le operazioni di significativo rilievo strategico, economico e finanziario anche delle società controllate, se individuate come significative in base a criteri di materia e di valore.

Nel corso dell'esercizio 2013 il Consiglio di amministrazione ha tenuto 6 riunioni alle quali ha regolarmente presenziato il Collegio sindacale.



30

01.5.2 IL COLLEGIO SINDACALE

Il Collegio sindacale, composto secondo la relativa previsione dello statuto sociale da tre sindaci effettivi e due supplenti, è stato nominato dall'Assemblea del 19 aprile 2012 e scadrà con l'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2014.

Attualmente il Collegio sindacale è così composto:

NOME	CARICA
FERDINANDO SUPERTI FURGA	PRESIDENTE
FRANCESCO ANTONIO GIAMPAOLO	SINDACO EFFETTIVO
FRANCO CARLO PAPA	SINDACO EFFETTIVO
EZIO MARIA SIMONELLI	SINDACO SUPPLENTE
FRANCESCO VITTADINI	SINDACO SUPPLENTE

I sindaci durano in carica per 3 esercizi e sono rieleggibili.

Nel corso dell'esercizio 2013 il Collegio sindacale ha, tra l'altro:

- _ verificato la corretta applicazione dei criteri adottati dal Consiglio di amministrazione per valutare l'indipendenza degli amministratori;
- _ verificato la sussistenza in capo ai propri membri dei requisiti di indipendenza previsti dal Codice con riferimento agli amministratori, con la sola eccezione del requisito della permanenza in carica per più di nove anni negli ultimi dodici anni;
- _ vigilato sull'indipendenza della società di revisione anche con riferimento alla natura e all'entità dei servizi diversi dal controllo contabile prestati alla Società e alle sue controllate da parte della società di revisione e delle entità appartenenti alla rete della medesima.

Nel corso dell'esercizio 2013 si sono tenute 10 riunioni del Collegio sindacale; si sono inoltre svolti incontri tra il Collegio sindacale, il Comitato controllo e rischi e i responsabili delle diverse funzioni aziendali - inclusa la funzione Internal Audit - con particolare riferimento alla valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, e tra il Collegio sindacale e la società di revisione per un reciproco scambio di informazioni.

01.5.3 IL COMITATO REMUNERAZIONE E NOMINE

Il Comitato remunerazione e nomine è costituito da 3 amministratori non esecutivi a maggioranza indipendenti. Il Presidente del comitato è individuato tra gli amministratori indipendenti.

I membri del Comitato remunerazione e nomine sono in carica fino alla scadenza del mandato di amministratori e quindi fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2014 o salvo diversa deliberazione.

Nel corso del 2013 il Comitato ha tenuto 4 riunioni alle quali ha presenziato il Presidente del Collegio sindacale. La percentuale di partecipazione alle riunioni di ciascun membro del Comitato è stata pari al 100%. Le riunioni hanno riguardato:

- _ l'espressione di parere favorevole in merito al trattamento relativo alla risoluzione del rapporto di lavoro del Vicepresidente e Amministratore delegato uscente Maurizio Costa;
- _ la valutazione e definizione della proposta al Consiglio di amministrazione in merito alla remunerazione dell'Amministratore delegato Ernesto Mauri;
- _ la definizione della proposta al Consiglio di amministrazione ai fini dell'adozione della Relazione sulla remunerazione;
- _ l'approvazione della relazione del Direttore centrale Risorse umane e organizzazione di Gruppo in merito alla concreta applicazione nell'esercizio 2013 della politica sulla remunerazione.

Il Consiglio di amministrazione ha attribuito al Comitato remunerazione e nomine le seguenti funzioni e competenze:

- _ funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio di amministrazione in materia di definizione delle politiche di remunerazione degli amministratori e dei dirigenti con responsabilità strategiche e di verifica periodica, in coordinamento con la Direzione centrale Risorse umane e organizzazione di Gruppo, della coerenza delle attività esecutive rispetto ai principi definiti nell'ambito delle politiche, riferendo in merito al Consiglio di amministrazione;
- _ funzioni propositive nei confronti del Consiglio di amministrazione in merito alla remunerazione degli amministratori investiti di particolari cariche (per es. Presidente, Amministratore delegato, consiglieri con deleghe e consiglieri membri di comitati);
- _ sottoposizione al Consiglio di amministrazione delle iniziative intraprese dal Comitato stesso in materia di individuazione e definizione delle linee guida aziendali in termini di fidelizzazione e incentivazione del management;
- _ funzioni propositive relative all'attuazione dei piani di stock option istituiti dall'Assemblea degli azionisti;
- _ formulazione di pareri al Consiglio di amministrazione in merito alla dimensione e composizione del Consiglio e alle figure professionali la cui presenza all'interno del Consiglio sia ritenuta opportuna oltre che su eventuali limiti al numero di altre cariche assumibili dai consiglieri;
- _ funzioni propositive al Consiglio di amministrazione relative a candidati alla carica di amministratore nei casi di nomina per cooptazione in sostituzione di amministratori indipendenti.

NOME	CARICA			QUALIFICA
	TOWNS OF THE STATE OF THE STATE OF	ESECUTIVO	NON ESECUTIVO	INDIPENDENTE
MARCO SPADACINI	PRESIDENTE			
BRUNO ERMOLLI	CONSIGLIERE			
CARLO SANGALLI	CONSIGLIERE			

01.5.4 IL COMITATO CONTROLLO E RISCHI

Nell'ambito del Consiglio di amministrazione è stato istituito un Comitato controllo e rischi composto da tre amministratori indipendenti.

I membri del Comitato sono in carica fino alla scadenza del mandato di amministratore e quindi fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2014 o salvo diversa deliberazione.

Il Comitato controllo e rischi ha funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio di amministrazione e di assistenza e supporto allo stesso nell'attività di verifica dell'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Il Comitato coordina la propria attività, per quanto di rispettiva competenza, con quella del Collegio sindacale, della società di revisione, del responsabile di Internal Audit, nonché dell'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari.

In particolare il Consiglio di amministrazione ha attribuito al Comitato, in conformità al Codice di autodisciplina, gli incarichi di:

- _ valutare il piano di lavoro predisposto dal responsabile Internal Audit ed esaminare le relazioni periodiche, aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione Internal Audit;
- _ valutare, unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, sentiti il revisore legale e il Collegio sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili utilizzati e la loro omogeneità ai fini della predisposizione del bilancio consolidato;
- _ monitorare l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di Internal Audit;
- _ chiedere alla funzione di Internal Audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al Presidente del Collegio sindacale;
- _ riferire periodicamente al Consiglio, e comunque almeno semestralmente in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta e l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- _ esprimere pareri su specifici aspetti inerenti all'identificazione dei principali rischi aziendali nonché alla progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- _ fornire parere al Consiglio di amministrazione sui risultati esposti dai revisori legali nella lettera dei suggerimenti e nelle relazioni sulle questioni emerse in sede di revisione legale;
- _ fornire parere al Consiglio di amministrazione sulla nomina e revoca del responsabile Internal Audit, nonché delle risorse a lui assegnate e la relativa remunerazione.

Nel corso del 2013 il Comitato controllo e rischi ha tenuto 6 riunioni con la partecipazione di volta in volta dei membri del Collegio sindacale, del responsabile Internal Audit e dell'Organismo di vigilanza e controllo, incontrando altresì la società di revisione Deloitte & Touche e i responsabili di alcune funzioni aziendali.

NOME	CARICA			QUALIFICA
		ESECUTIVO	NON ESECUTIVO	INDIPENDENTE
ANGELO RENOLDI	PRESIDENTE			
MARCO SPADACINI	CONSIGLIERE	Nagation in a		
CRISTINA ROSSELLO*	CONSIGLIERE			

^{*} nel corso dell'esercizio ha sostituito Mario Resca, rispetto al quale sono venuti meno i requisiti di indipendenza in seguito alla nomina di quest'ultimo a Presidente di Mondadori Direct S.p.A.

Nel corso del 2013 il Comitato controllo e rischi:

- _ ha approvato il programma annuale di attività del 2013 dell'Internal Audit per la Società e per le sue controllate predisposto dal responsabile Internal Audit e ne ha verificato l'attuazione;
- _ ha esaminato l'attività svolta dall'Internal Audit nel 2013, condividendo i suggerimenti proposti e proponendone di propri;
- _ ha preso atto delle disposizioni operative implementate dalla Società nel corso dell'anno;
- _ ha esaminato l'analisi preliminare illustrata dal management aziendale e ha approvato la metodologia impairment test relativa al bilancio d'esercizio al 31 dicembre 2012;
- _ ha esaminato la relazione annuale del Comitato controllo e rischi non rilevando fatti anomali;
- _ ha analizzato i risultati dell'attività di Risk Assessment;
- _ ha preso atto della relazione del responsabile Internal Audit;
- _ ha confermato, sentito il Collegio sindacale, la nomina del responsabile Internal Audit e approvato le funzioni di quest'ultimo come indicate dalla nuova edizione del Codice di autodisciplina;
- _ ha analizzato i risultati del revisore legale nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale (si segnala che non sono state riscontrate carenze nel sistema di controllo interno in relazione all'informativa finanziaria e non sussistono significative incertezze sulla continuità aziendale).

Le attività svolte dal Comitato sono state oggetto di regolare informativa al Consiglio di amministrazione.

Dal complesso delle attività dei soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, degli interventi effettuati e dell'organizzazione non sono state rilevate carenze organizzative e/o procedurali di particolare rilevanza. Di conseguenza, il Consiglio di amministrazione ha valutato che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi del Gruppo è adeguato.

01.5.5 L'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI

I poteri dell'Assemblea ordinaria e straordinaria sono quelli previsti e disciplinati per legge. Lo statuto prevede, con riferimento alle disposizioni dell'art. 2365 del Codice civile, la facoltà del Consiglio di amministrazione di adottare specifiche deliberazioni riguardanti alcune materie anche di competenza assembleare, ferma restando la competenza dell'Assemblea sulle materie stesse.

In materia di convocazione, funzionamento e legittimazione all'intervento e all'esercizio del diritto di voto in assemblea si richiamano i seguenti articoli dello statuto sociale:

- _ art. 9, in relazione alle modalità di convocazione dell'Assemblea;
- _ art. 11, in relazione alle modalità di legittimazione all'intervento in Assemblea e all'esercizio del diritto di voto;
- _ art. 12, in relazione alla previsione della facoltà di conferimento e di notifica della delega di voto anche in via elettronica;
- _ art. 16, in relazione alla costituzione e alle deliberazioni delle assemblee.

Dal 2001 l'Assemblea è inoltre dotata di un regolamento assembleare che regola, tra l'altro, le modalità mediante le quali è garantito il diritto di ciascun azionista di prendere la parola sugli argomenti posti in discussione e finalizzato ad assicurare l'ordinato e funzionale svolgimento delle assemblee, garantendo le esigenze di efficienza del relativo processo decisionale a tutela dell'interesse della generalità degli azionisti.

È inoltre prassi del Consiglio di amministrazione utilizzare le Assemblee degli azionisti anche quale occasione per riferire, nel rispetto della disciplina sulle informazioni privilegiate, in merito all'attività svolta e programmata.



01.5.6 IL SISTEMA DI GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ

Il modello di gestione della sostenibilità coinvolge diverse strutture aziendali:

- _ Consiglio di amministrazione: approva annualmente il Bilancio di sostenibilità e le linee guida del Piano di sostenibilità;
- _ Amministratore delegato: partecipa ad alcune riunioni del Comitato di sostenibilità e approva il Piano di sostenibilità;
- _ Consigliere referente per la sostenibilità: partecipa ad alcune riunioni del Comitato di sostenibilità, approva il Piano di sostenibilità e riferisce al Consiglio di amministrazione sulle tematiche relative alla sostenibilità;
- _ Comitato di sostenibilità: costituito dalle principali funzioni corporate, si riunisce periodicamente, valuta le proposte strategiche e operative in tema di sostenibilità, esamina e approva il Bilancio e il Piano di sostenibilità;
- _ Responsabile sostenibilità: convoca, formula proposte e riferisce al Comitato di sostenibilità su tematiche di CSR.



IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

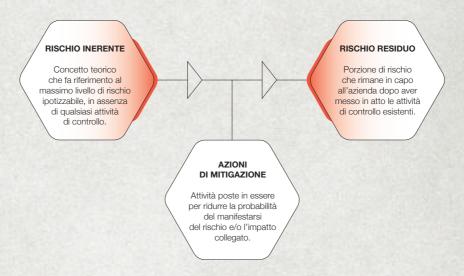
Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi del Gruppo Mondadori è inteso come l'insieme delle procedure, strutture organizzative e delle relative attività dirette ad assicurare, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell'impresa corretta e coerente con gli obiettivi prefissati.

Le linee guida e di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi fanno riferimento ai principi previsti dall'Enterprise Risk Management (ERM), standard internazionale elaborato dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO Report).

A partire dal 2008 il Gruppo Mondadori, nel quadro della definizione delle linee guida, ha implementato un processo volto a identificare, valutare e gestire i principali rischi e incertezze a cui risulta esposto nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. È stata istituita una funzione di Risk Management, preposta a sviluppare un modello interno di gestione dei rischi e a sovrintendere allo svolgimento e al periodico aggiornamento e monitoraggio del processo.

La significatività dei rischi, classificati in categorie e sottocategorie, viene determinata sulla base dei parametri di probabilità di accadimento e di impatto, non solo economico, ma anche considerato in termini di quota di mercato, vantaggio competitivo e reputazione. Mediante un processo di self assessment il management aziendale individua i rischi riconducibili al proprio ambito di competenza e ne valuta gli effetti sugli obiettivi, in precedenza definiti dai direttori generali di business e staff. La valutazione viene effettuata sia a livello inerente, vale a dire in assenza di interventi di mitigazione, sia a livello residuo, tenendo invece conto delle azioni poste in essere per ridurre la probabilità di accadimento dell'evento rischioso e/o circoscriverne i possibili impatti dannosi.

I risultati, raccolti ed elaborati dalla funzione di Risk Management, sono oggetto di specifica informativa in sede di Comitato controllo e rischi, Collegio sindacale e Consiglio di amministrazione. Il processo di revisione e aggiornamento dello stato dei rischi avviene con cadenza almeno annuale. L'effettiva esistenza ed efficacia delle azioni di mitigazione, indicate dal management in fase di valutazione, viene sottoposta a verifica da parte della funzione di Internal Audit. In aggiunta, per allineare il rischio residuo entro una soglia di rischiosità ritenuta accettabile (Risk Appetite), la funzione di Risk Management, in collaborazione con i responsabili aziendali, pianifica e attua interventi di Risk Response, mappando le ulteriori azioni mitiganti predisposte.



Nel 2013 sono stati identificati 64 elementi di rischiosità, di cui i principali sono riconducibili alle seguenti categorie: rischi connessi al contesto economico, rischi finanziari e di credito, rischi strategici, rischi normativi e regolamentari, rischi connessi alla tutela del brand.

Nell'ambito dello sviluppo dell'impegno di sostenibilità all'interno del Gruppo, è proseguita anche nell'ultimo Risk Assessment un'analisi completa e sistematica dei rischi riconducibili agli effetti sociali e ambientali delle attività aziendali, anche a partire dalla considerazione degli stakeholder di riferimento identificati. La mappatura comprende, tra gli aspetti principali, rischi riferiti all'evoluzione del quadro normativo e regolamentare, alla selezione e valutazione dei fornitori, al rapporto con i clienti in termini di cura della soddisfazione e capacità di risposta, all'impatto ambientale delle attività e delle scelte aziendali, all'allocazione delle risorse per progetti e iniziative di sostenibilità. Gli elementi individuati sono oggetto di adeguati interventi di mitigazione.

Il sistema di Risk Assessment mappa in tutte le direzioni aziendali anche la tematica della trasparenza e della lotta alla corruzione. A tal proposito nel 2013 non sono stati segnalati né riscontrati episodi di corruzione.



Mondadori partecipa e supporta associazioni e gruppi di lavoro per diffondere la cultura della sostenibilità.

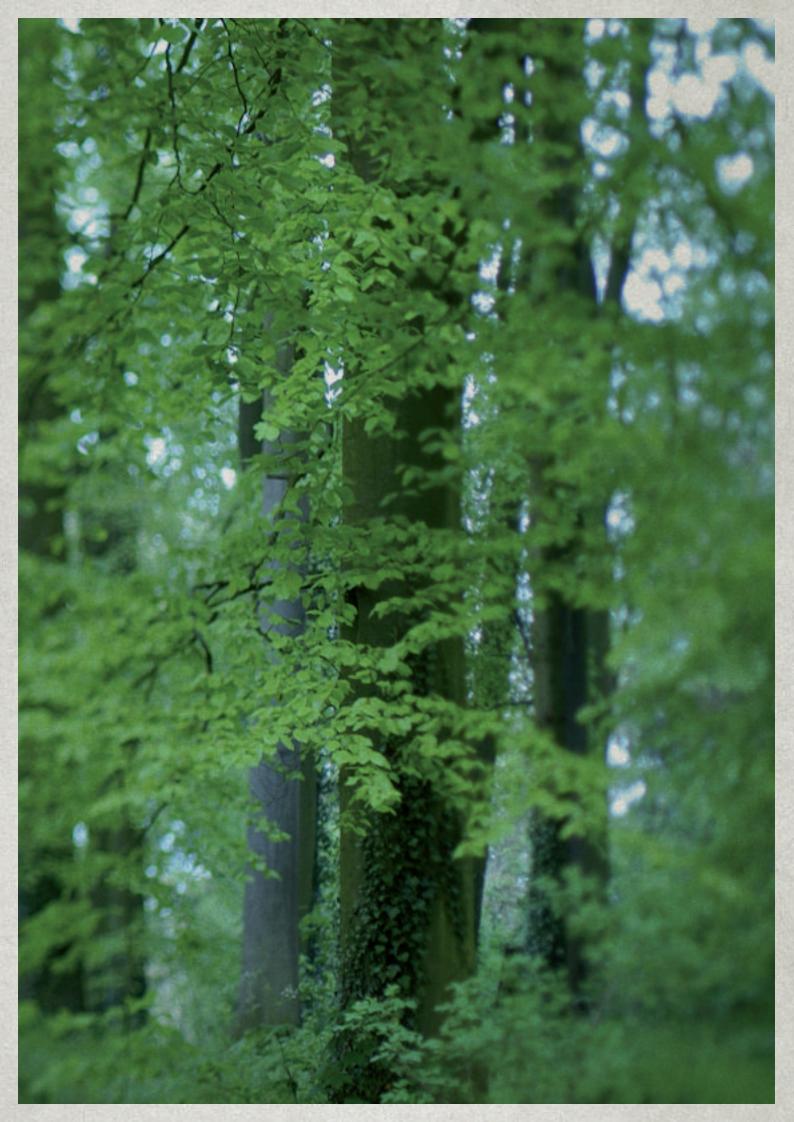
Dal 2005 fa parte di Sodalitas, la più grande associazione territoriale del sistema confindustriale (è stata promossa da Assolombarda nel 1995), che si prefigge di unire l'impegno di imprese e manager per costruire un futuro più sostenibile.

Al 31 dicembre 2013 Sodalitas associa oltre 90 imprese, che realizzano con la Fondazione iniziative di sostenibilità di impresa, e manager che operano come volontari donando tempo e competenze.

Le imprese che aderiscono a Fondazione Sodalitas sono leader del mercato italiano per impegno sostenibile, danno lavoro a 800.000 persone e generano un valore economico pari al 30% del PIL.

Fondazione Sodalitas rappresenta in Italia CSR Europe, il network impegnato ad attuare l'Agenda dell'Unione europea in materia di sostenibilità.

Dal 2011 Mondadori aderisce anche a CSR Manager Network: nato nel 2006 da una intuizione di un gruppo di ricercatori connessi al mondo universitario di fronte alla crescente importanza delle problematiche socio-ambientali, raduna i manager e i professionisti di aziende di ogni settore e dimensione che si dedicano, a tempo pieno o part time, ai temi della CSR. Il network organizza workshop dedicati ai temi della sostenibilità, aperti al pubblico o riservati ai soci, e compie ricerche su tematiche di interesse per i propri membri.







44 52 56 60

LA PERFORMANCE ECONOMICA ______ GENERARE SOSTENIBILITÀ
ECONOMICA PER I NOSTRI CLIENTI

LA STRUTTURA DELL'AZIONARIATO _

I RAPPORTI CON I FORNITORI



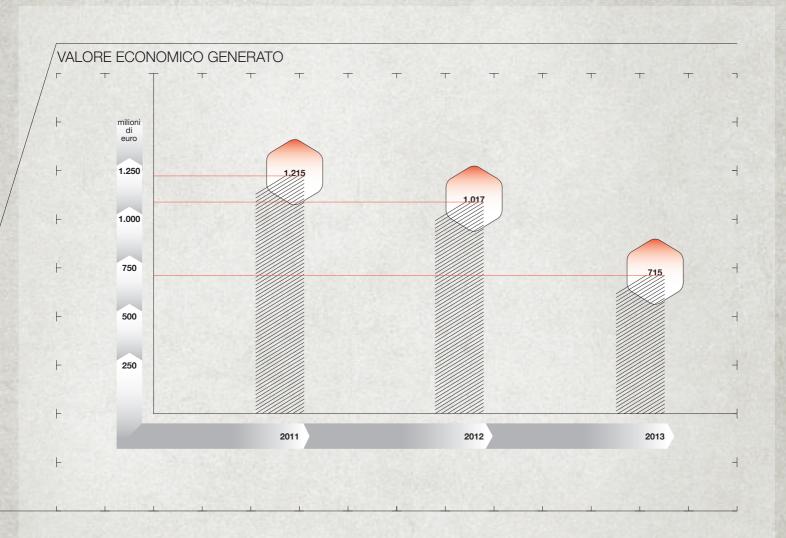
In questo paragrafo sono rappresentati i principali indicatori inerenti alla performance economica dell'azienda.

02.1.1 IL VALORE AGGIUNTO

Il valore aggiunto generato e distribuito dal Gruppo Mondadori relativo al perimetro Italia è stato calcolato sulla base del conto economico consolidato, con le seguenti indicazioni:

- _ esclusione delle società controllate estere;
- _ esclusione del contributo economico delle società collegate estere (equity);
- _ ripresa dei rapporti intercompany con le società estere e di altre eventuali scritture di consolidamento (le società estere vengono trattate come fossero società terze);
- _ mantenimento del dividendo effettivamente distribuito dalla capogruppo agli azionisti.

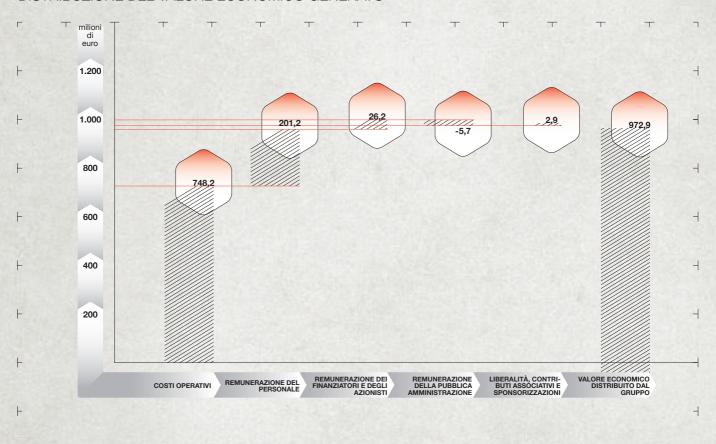
Nel 2013 il valore economico distribuito da Mondadori (perimetro Italia, se non diversamente indicato) è di 973 milioni di euro, quindi superiore al valore economico generato (715 milioni di euro) per effetto delle svalutazioni conseguenti al processo di impairment che ha allineato asset e partecipazioni all'attuale difficile situazione di mercato: il valore economico trattenuto è pertanto negativo (-258,4 milioni di euro).



La distribuzione del valore economico, riportata nel grafico sottostante, è così ripartita:

- _ i costi operativi sono stati pari a 748 milioni di euro (-9% sul 2012) dei quali il 94% è legato alla remunerazione dei fornitori (705 milioni di euro, -9,3% sul 2012);
- _ la remunerazione del personale è stata di 201 milioni di euro, in aumento dello 0,5% rispetto all'anno precedente;
- _ la remunerazione dei finanziatori è stata pari a 26,2 milioni di euro, mentre è risultata nulla la remunerazione degli azionisti, in quanto non sono stati distribuiti dividendi;
- _ la remunerazione della pubblica amministrazione ha valore negativo pari a -5,7 milioni di euro; la voce, rettificativa del valore distribuito dal Gruppo, riporta il carico fiscale dell'esercizio in corso, positivo per effetto della perdurante contrazione dei risultati economici;
- _ le liberalità, i contributi associativi e le sponsorizzazioni sono stati pari a 2,9 milioni di euro, in calo del 6,5% rispetto al 2012 (il tema è approfondito nei § 04.3 e 04.3.1).

DISTRIBUZIONE DEL VALORE ECONOMICO GENERATO



Tra il 2012 e il 2013 il valore economico generato dal Gruppo è diminuito del 29,7%, da 1.017 a 715 milioni di euro, così come è diminuito il valore economico distribuito (-7,3% da 1.050 a 973).

	PERIMETRO ITALIA				
EURO/MIGLIAIA	2011	2012	2013		
VALORE ECONOMICO GENERATO DAL GRUPPO	1.214.815	1.017.236	714.528		
VALORE ECONOMICO DISTRIBUITO DAL GRUPPO	1.147.348	1.049.685	972.879		
COSTI OPERATIVI	898.242	822.164	748.208		
REMUNERAZIONE DEL PERSONALE	188.051	199.662	201.242		
REMUNERAZIONE DEI FINANZIATORI E DEGLI AZIONISTI	26.804	25.701	26.152		
REMUNERAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	30.984	(933)	(5.670)		
LIBERALITÀ, CONTRIBUTI ASSOCIATIVI E SPONSORIZZAZIONI	3.267	3.091	2.947		
VALORE ECONOMICO TRATTENUTO DAL GRUPPO	67.467	(32.449)	(258.351)		

Si è scelto di utilizzare i dati economici relativi al perimetro Italia per avere la massima coerenza rispetto agli altri dati, sociali e ambientali, riportati nel presente documento. Al contempo, al fine di consentire la massima confrontabilità con i dati pubblicati nel bilancio consolidato, si riporta nella tabella seguente il prospetto di determinazione del valore economico mostrando anche i valori di Gruppo del bilancio consolidato al 31 dicembre 2013.

	PER	IMETRO ITALIA	4	CONSOLIDATO DI GRUPPO		
EURO/MIGLIAIA	2011	2012	2013	2011	2012	2013
VALORE ECONOMICO GENERATO DAL GRUPPO	1.214.815	1.017.236	714.528	1.553.185	1.254.284	1.150.963
RICAVI	1.163.310	1.036.152	923.381	1.509.843	1.416.093	1.275.791
ALTRI PROVENTI	30.579	26.293	22.469	35.604	29.214	28.018
PROVENTI FINANZIARI E INTERESSI ATTIVI	15.590	12.656	14.112	6.882	4.165	3.815
PROVENTI/ONERI DALLA VENDITA DI ATTIVITÀ MAT. E IMMAT.	3.424	43	(12)	3.420	48	(218
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ MAT. E IMMAT.	(1.130)	(52.959)	(33.785)	(3.330)	(192.993)	(117.080
PERDITE SU CREDITI	(12.283)	(9.079)	(8.342)	(13.621)	(10.092)	(9.195
DIFFERENZE CAMBIO	19	(67)	(470)	35	(91)	(517
UTILI/PERDITE DA PARTECIPAZIONI	15.306	4.197	(202.825)	14.352	7.940	(29.651
/ALORE ECONOMICO DISTRIBUITO DAL GRUPPO	1.147.348	1.049.685	972.879	1.476.696	1.404.065	1.309.60
REMUNERAZIONE DEI FORNITORI	852.520	776.772	704.880	1.078.820	1.017.950	932.32
COSTI PER GODIMENTO DI BENI DI TERZI	38.199	37.220	35.044	44.100	43.388	42.30
REMUNERAZIONE DEL PERSONALE	188.051	199.662	201.242	270.748	290.415	290.46
REMUNERAZIONE DEI FINANZIATORI	26.804	25.701	26.152	27.421	26.334	27.50
REMUNERAZIONE DEGLI AZIONISTI	0	0	0	0	0	
REMUNERAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE ¹	30.984	(933)	(5.670)	41.782	11.195	2.34
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	7.523	8.172	8.284	10.558	11.692	11.71
LIBERALITÀ, CONTRIB. ASS. E SPONSORIZZAZIONI ²	3.267	3.091	2.947	3.267	3.091	2.49
VALORE ECONOMICO TRATTENUTO DAL GRUPPO	67.467	(32.449)	(258.351)	76.489	(149.781)	(158.637
AMMORTAMENTI DI IMMOBILI, IMPIANTI E MACCHINARI	10.336	9.613	9.491	12.117	11.511	11.869
AMMORTAMENTI DI ATTIVITÀ IMMATERIALI	3.024	3.500	3.439	11.134	13.547	13.38
ACCANTONAMENTO AI FONDI	28.905	20.635	34.996	30.704	22.788	37.33
UTILIZZO FONDI	(20.379)	(16.907)	(14.551)	(24.169)	(19.025)	(16.892
IMPOSTE DIFFERITE/ANTICIPATE	2.220	(9.648)	(10.374)	(2.773)	(13.511)	(20.846
UTILIZZO RISERVE ³	43.361	(39.642)	(281.352)	49.476	(165.091)	(183.488

¹la remunerazione della pubblica amministrazione ha valore negativo (come dettagliato nel testo)

²le liberalità e i contributi associativi del 2011 e del 2012 sono stati rettificati per effetto di riclassificazione degli oneri diversi di gestione degli stessi anni ³utilizzo di riserve a copertura della perdita di esercizio nel 2012 e nel 2013

48

02.1.2 | FINANZIAMENTI DALLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Nel 2013 Mondadori ha percepito dalla Pubblica Amministrazione circa 120 mila euro, principalmente come contributi alla formazione e rimborsi all'editoria.

02.1.3 LE SANZIONI

L'ammontare delle sanzioni pagate nel 2013 è in aumento rispetto all'anno precedente, pur mantenendosi al di sotto del 40% rispetto agli importi del 2011.

Le sanzioni economiche sono costituite essenzialmente da accordi transattivi con la controparte, che non presuppongono alcuna assunzione di responsabilità da parte di Mondadori; gli importi crescono del 22% sul 2012.

Nel 2013 non risultano sanzioni pagate dal Gruppo su imposizioni di autorità garanti e sanzioni monetarie di tipo ambientale. Le sanzioni tributarie si riferiscono principalmente ad Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., per gli anni di imposta 2004 e 2005.

SANZIONI MONETARIE

Mondadori, nell'intento di avere una sempre maggiore trasparenza verso i propri stakeholder, ha istituito a inizio 2012 un archivio concernente le sanzioni non monetarie. Per sanzioni non monetarie si intendono casi quali, per esempio, la pubblicazione di rettifiche o sentenze. Nel corso del 2013 sono stati rilevati solo 3 casi.

SANZIONI NON MONETARIE

EURO/MILIONI

TIPOLOGIA	2011	2012	2013
SANZIONI TRIBUTARIE	4,29	0,20	2,65
SANZIONI ECONOMICHE	1,26	0,55	0,67
TOTALE	5,55	0,75	3,32

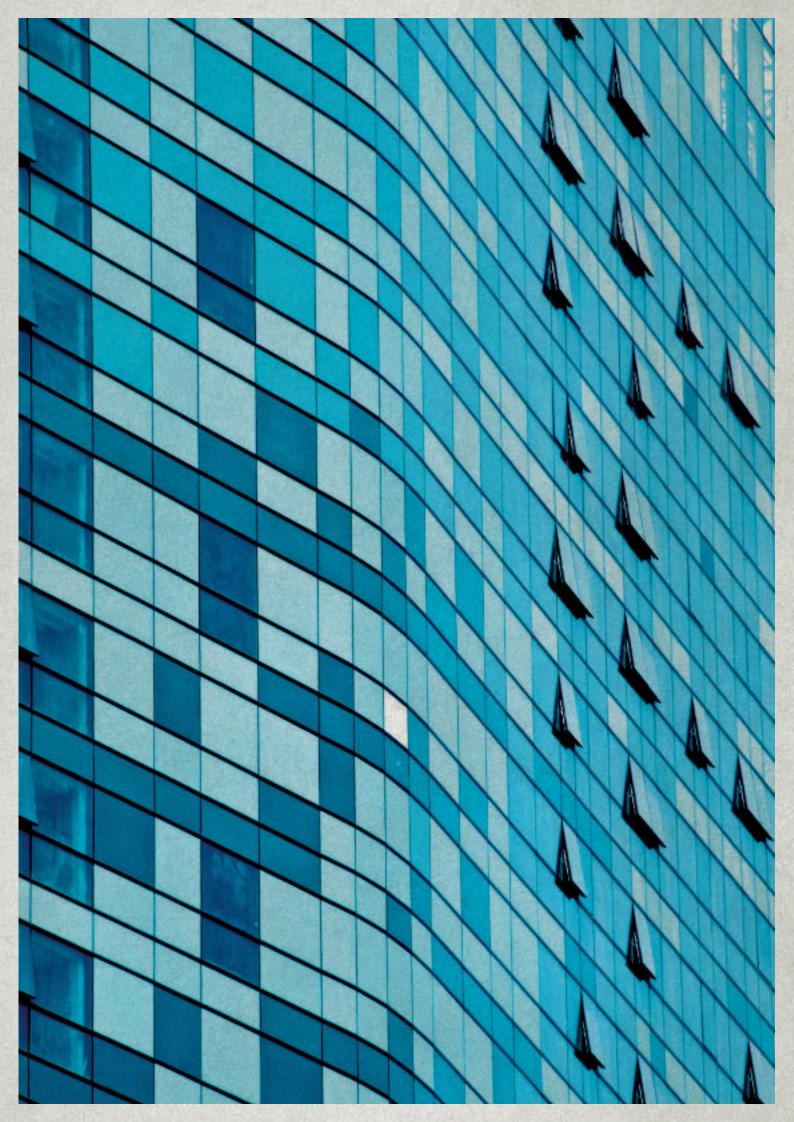
TIPOLOGIA	2011	2012	2013
SANZIONI NON MONETARIE	ND	5	3
TOTALE	ND	5	3

02.1.4 ANTITRUST

Il 2 aprile 2013 si è definitivamente chiusa l'istruttoria avviata il 15 dicembre 2010 dall'Autorità garante della concorrenza e del mercato (AGCM), relativa alla partnership costituita nel settembre 2010 tra Mondadori Electa S.p.A. e la società francese Réunion des Musées Nationaux (quest'ultima attraverso Société Editions d'Art LYS) in una nuova società, Electa RMN S.r.I., partecipata al 75% da Electa e al 25% da RMN, con l'intento di partecipare alle gare bandite dal Ministero per i beni e le attività culturali per la gestione dei servizi aggiuntivi nei principali siti museali e archeologici italiani.

A seguito del provvedimento istruttorio, volto a verificare se le due società, costituendo un'impresa comune per partecipare alle gare, abbiano voluto limitare il confronto concorrenziale restringendo la competizione nel mercato delle gare, le parti, pur nel convincimento della correttezza della propria condotta sotto il profilo concorrenziale, hanno risolto consensualmente gli accordi del settembre 2010.

Il procedimento ha infine determinato che non vi sono le condizioni per contestare un'intesa restrittiva della concorrenza nel mercato italiano della gestione delle librerie museali.





Struttura del capitale sociale

Il capitale sociale di Mondadori, interamente sottoscritto e versato, è pari a 64.079.168,40 euro, suddiviso in 246.458.340 azioni ordinarie dal valore nominale pari a 0,26 euro ciascuna. Le azioni sono immesse in regime di gestione accentrata e dematerializzata e sono negoziate sul Mercato Telematico Azionario (MTA) organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. Le azioni sono nominative, indivisibili e liberamente trasferibili, danno diritto di voto nelle assemblee ordinarie e straordinarie della Società secondo le norme di legge e di statuto e attribuiscono gli ulteriori diritti amministrativi e patrimoniali previsti dalla legge per le azioni con diritto di voto.

Non sussistono altre categorie di azioni né titoli non negoziati sui mercati regolamentati. Non sono emessi altri strumenti finanziari che attribuiscano il diritto di sottoscrivere azioni di nuova emissione. Non sussistono restrizioni al trasferimento o limitazioni al possesso delle azioni né clausole di gradimento da parte della Società o di altri possessori di titoli rispetto al trasferimento delle azioni.

PARTECIPAZIONI RILEVANTI*

AZIONISTA	AZIONI ORDINARIE POSSEDUTE	% POSSESSO SUL CAPITALE SOCIALE
FININVEST S.P.A.	130.773.658	53,06%
SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS LLP	32.832.869	13,32%

^{*}al 31 dicembre 2013

Si segnala che in data 4 e 5 febbraio 2014 River and Mercantile Asset Management LLP ha acquisito e comunicato l'acquisto di n. 5.243.621 azioni, a titolo di "gestione discrezionale del risparmio": la partecipazione consta del 2,13% sul capitale sociale, configurandosi pertanto come rilevante.

Autorizzazione all'acquisto di azioni proprie

L'Assemblea del 23 aprile 2013, a seguito della scadenza della precedente autorizzazione assembleare del 19 aprile 2012 e con la finalità di mantenere applicabile la condizione di legge per eventuali ulteriori piani di riacquisto e, conseguentemente, la possibilità di cogliere eventuali opportunità di investimento e di operatività sulle azioni proprie, ha deliberato il rinnovo dell'autorizzazione all'acquisto di azioni proprie. L'Assemblea ha inoltre autorizzato eventuali atti di disposizione delle azioni proprie acquistate o già in portafoglio. L'autorizzazione si riferisce all'acquisto di ulteriori, rispetto alle azioni già direttamente o indirettamente detenute dalla Società, massime n. 9.692.334 azioni ordinarie del valore nominale unitario di 0,26 euro, consentendo il raggiungimento del limite del 10% del capitale sociale.

Nel corso dell'esercizio 2013, Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. non ha proceduto direttamente o indirettamente tramite società controllate ad acquisti o ad atti di disposizioni di azioni proprie.

Le azioni proprie complessivamente detenute sono pari a n. 14.953.500 (6,07% del capitale sociale); di queste n. 10.436.014 erano già detenute direttamente da Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. e n. 4.517.486 tramite controllata Mondadori International S.p.A.: per effetto della fusione per incorporazione della suddetta controllata nella capogruppo, perfezionata il 28 novembre 2013, le azioni dell'incorporata si sono trasferite in capo all'incorporante e risultano conseguentemente detenute direttamente da Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.

02.2.1 L'ATTIVITÀ DI INVESTOR RELATIONS

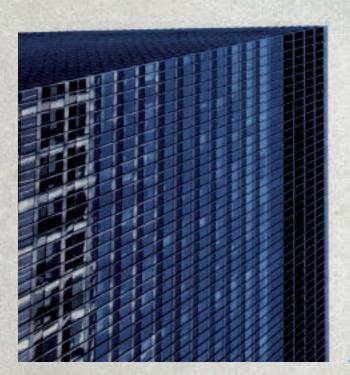
Le azioni ordinarie di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. sono quotate alla Borsa di Milano dal 1982 (codice ISIN: IT 0001469383; codice di negoziazione: MN). Il titolo è presente nel segmento di borsa MTA (indice FTSE Italia Mid Cap), settore media.

Al proprio interno Mondadori ha una specifica funzione aziendale, denominata Investor Relations, dedicata alla gestione dei rapporti con gli investitori istituzionali e con gli azionisti in genere. La funzione Investor Relations è contattabile all'indirizzo di posta elettronica invrel@mondadori.it.

Mondadori ha creato un'apposita sezione del proprio sito internet nella quale sono messe a disposizione le informazioni concernenti la Società che rivestono rilievo per gli azionisti e gli investitori in genere (www.mondadori.it/Investor-relations). In particolare, oltre alla consueta documentazione (bilanci, presentazioni e comunicati stampa) è possibile consultare il consensus sulle principali poste di conto economico e i report degli analisti che coprono il titolo.

Il management di Mondadori tiene regolarmente degli incontri con la comunità finanziaria che possono essere riclassificati in queste categorie:

- _ analyst meeting: in genere si svolgono una volta all'anno presso la sede di Segrate in occasione della presentazione dei risultati annuali e vedono la presenza di analisti finanziari, investitori e della stampa di settore;
- _ conference call: sono organizzate per rendere noti i risultati trimestrali oppure operazioni straordinarie; analisti e investitori si collegano telefonicamente e possono porre domande;
- _ roadshow: è il momento in cui i vertici aziendali incontrano, nelle principali piazze finanziarie internazionali, i più importanti investitori istituzionali;
- _ one to one: incontri con analisti e investitori che si svolgono sia presso la sede di Segrate sia presso le sedi degli investitori e/o analisti.





02.2.2 LE RELAZIONI CON I MEDIA

La Direzione Comunicazione e media relations del Gruppo Mondadori ha il compito di gestire i rapporti dell'azienda con gli organi di informazione per ciò che riguarda principalmente la comunicazione corporate (le informazioni più strettamente legate agli aspetti societari, finanziari ed economici del Gruppo) e la promozione dell'immagine della Società nei confronti della business community e di enti e istituzioni, oltre che dei media. Completano l'ambito di competenza della Direzione il presidio della comunicazione delle diverse unità di business, dei social media e della comunicazione digitale, dell'immagine e delle iniziative corporate, della sostenibilità e della comunicazione interna.

I principali canali di comunicazione sono i comunicati stampa (attraverso l'invio a agenzie di stampa, quotidiani, radio, tv, web e social media) e il sito istituzionale del Gruppo (www.mondadori.it), aggiornato pressoché quotidianamente sia nella sezione Media, che accoglie i comunicati stampa corporate e una selezione di comunicati di prodotto, sia nelle sezioni Investor Relations (cfr. § 02.2.1) e Governance. I documenti sono disponibili in italiano e in inglese (www.mondadori.com).

L'attività della Direzione Comunicazione e media relations copre la maggior parte delle esigenze informative di un ampio spettro di stakeholder, fornendo un'informazione trasparente e puntuale, in ottemperanza agli obblighi vigenti per le società quotate in Borsa e alla procedura interna per la comunicazione al pubblico delle informazioni privilegiate.





Riorganizzata nel 2013 nell'ambito della Direzione centrale Finanza, Acquisti e Sistemi Informativi, la Direzione Acquisti di Gruppo governa i processi di approvvigionamento di qualunque tipo di bene, servizio o prestazione (con l'eccezione delle collaborazioni, acquisti rivendita Retail e degli acquisti di prodotti in cambio merce) per la capogruppo e le società controllate (in Italia). Quattro gli ambiti di competenza: real estate, facilities e ICT, lavorazioni esterne e materie prime, marketing e promozioni.

La Direzione Acquisti ha il compito di garantire il presidio dell'intero processo di acquisto del Gruppo, con l'intervento diretto e coordinato verso tutte le società, in tutte le fasi del processo stesso: dalle ricerche di mercato su fornitori, prodotti e servizi alle analisi dei bisogni, dall'organizzazione di gare periodiche e ad hoc su varie merceologie alle trattative per le migliori condizioni, dal monitoraggio dei prezzi al miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi necessari. Compito della Direzione Acquisti di Gruppo è inoltre assicurare la completezza e correttezza formale e sostanziale di ordini e contratti, avvalendosi della consulenza della Direzione Affari legali e delle unità aziendali tecnicamente competenti in ottemperanza alle esigenze del Modello di organizzazione, di gestione e di controllo.

La Direzione Acquisti applica i principi fondamentali, identificati in precedenza, per una corretta ed efficace gestione della spesa del Gruppo e, grazie anche all'implementato progetto di sostenibilità, favorisce sempre più l'approccio coerente verso standard etici di comportamento in linea con i principi esplicitati nel Codice etico dell'azienda.

Nei confronti dei fornitori, la tendenza sarà quella di favorire l'approccio a standard etici di comportamento, anche premiando l'ottenimento di certificazioni, nonché di rispetto dei diritti umani e della sicurezza nell'ambiente di lavoro, di divieto del lavoro minorile e il perseguimento di politiche di sostenibilità.

All'interno delle quattro diverse aree tipologiche di acquisto della Direzione il Gruppo Mondadori tende quindi a identificare e certificare quei fornitori che sempre più sono in sintonia con le esigenze dell'azienda e che si sentiranno parte di un progetto comprensibilmente ampio di generazione del valore attraverso la perseguibilità congiunta di obiettivi economici, sociali e ambientali.

02.3.1 | FORNITORI DI MONDADORI

Nell'ottica di una responsabilità allargata verso i propri clienti, Mondadori cerca sempre più di farsi carico della gestione dei prodotti provenienti da fornitori esterni: sono infatti molto frequenti i casi in cui un prodotto Mondadori (per esempio una rivista) è venduto congiuntamente a un prodotto proveniente da terzi (per esempio un dvd). Gli acquirenti di tali pacchetti combinati devono poter essere sicuri relativamente all'intero contenuto, sia esso fabbricato direttamente da Mondadori oppure da esterni.

Il 95% dei prodotti collaterali (eccetto prodotti editoriali, musica e film) acquisiti da Mondadori arriva dalla Cina. Mondadori non li importa direttamente, ma si serve di uno o più intermediari che provvedono all'attività di scouting presso le fabbriche e a tutte le operazioni di trasporto e sdoganamento.

Per tutelare Mondadori da possibili attività non in linea con i propri principi, nei contratti/ordini si richiede il rispetto di:

- _ Codice etico Mondadori;
- _ normative europee;
- _ età minima dei lavoratori pari a 14 anni.

Inoltre, benché non esista una procedura formalizzata, è in atto un accordo con i fornitori che richiede l'indicazione in etichetta, laddove previsto dalle normative, dei seguenti dati:

- _ provenienza dei componenti del prodotto;
- _ contenuto del prodotto, in particolare per le sostanze che possono avere conseguenze rilevanti sulla salute degli utilizzatori o sull'ambiente;
- _ utilizzo sicuro del prodotto;
- _ smaltimento del prodotto e relativi impatti ambientali/sociali.

Dall'entrata in vigore (luglio 2011) della nuova direttiva giocattoli della Comunità Europea (2009/48/CE, che ha sostituito la vecchia direttiva 88/378/CE), Mondadori ha poi sottoscritto un contratto con la società di consulenza TÜV Rheinland per poter meglio recepire gli adempimenti di legge e garantire la conformità dei prodotti definiti "giocattolo" ai requisiti essenziali di sicurezza. TÜV Rheinland è leader mondiale nei servizi di certificazione e ispezione di terza parte.

Nel 2013 non si segnalano casi di non conformità a regolamenti e codici volontari relativi all'etichettatura dei prodotti venduti da Mondadori.

02.3.2 ELCOGRAF

Il maggior fornitore di Mondadori è Elcograf, l'azienda grafica che soddisfa in larga misura le necessità di stampa del Gruppo Mondadori, pur occupandosi per circa la metà del proprio fatturato della stampa per conto di altri clienti.

Elcograf nasce dalla fusione delle attività di stampa di Pozzoni e di Mondadori Printing, dal 2008 controllata dal Gruppo Pozzoni, uno dei più importanti player nel mercato.

Elcograf svolge le proprie attività applicando diversi standard internazionali, in grado di supportare la propria visione strategica su tematiche fondamentali (per es. ambiente, governance) e di migliorare la gestione dei processi quotidiani:

- _ qualità: certificazione ISO 9001:2008 rilasciata a Mondadori Printing ad aprile 2013 e valida fino a marzo 2016;
- _ ambiente: certificazione ISO 14001:2004 rilasciata ad aprile 2013 e valida fino a marzo 2016; certificazione PEFC ST 2002:2010 rilasciata a febbraio 2013 e valida fino a febbraio 2018; certificazione FSC STD 50-001, FSC STD 40-003, FSC STD 40-004, FSC STD 40-005 rilasciata a febbraio 2013 e valida fino a febbraio 2018;
- _ salute e sicurezza: sistema interno di gestione delle tematiche di salute e sicurezza (per ora non conforme ai requisiti dell'art. 30 del D.Lgs. 81/08 né a standard internazionali quali OHSAS 18001).



GENERARE SOSTENIBILITÀ ECONOMICA PER I NOSTRI CLIENTI

L'attività di Mondadori, in alcune condizioni, è in grado di generare un elevato livello di sostenibilità per la collettività. È questo il caso dei servizi svolti per le onlus e le ong: una buona performance di questi clienti è motivo di orgoglio per il Gruppo, dato che automaticamente i benefici si riversano sui destinatari dei servizi delle associazioni stesse, determinando un beneficio complessivo per la società.

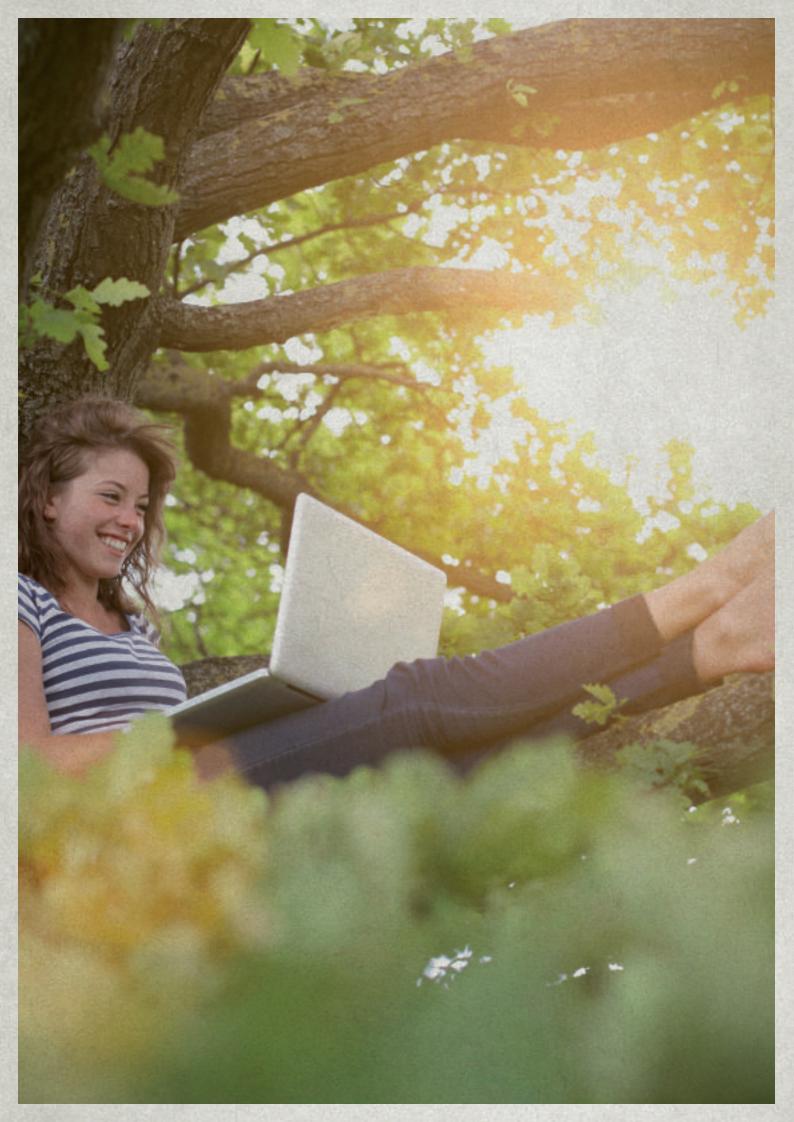
Le principali attività svolte riguardano la pubblicità, concessa gratuitamente oppure a prezzi scontati rispetto ai clienti tradizionali, e le attività di fundraising (per maggiori dettagli vedi § 04.3.1).

Mondadori Pubblicità nel corso del 2013 ha fornito servizi ad associazioni operanti nei seguenti settori:

- _ adozioni a distanza in Paesi in via di sviluppo;
- _ supporto a bambini in difficoltà;
- cura e assistenza dei malati in Paesi in via di sviluppo;
- _ ricerca scientifica e medica;
- _ promozione dei diritti dei bambini;
- assistenza ai malati terminali.

L'opera di Mondadori, attraverso Cemit, consente di ottimizzare il processo di fundraising attraverso la stesura di un piano strategico (identificazione del target, misurazione dell'impatto della campagna) e la gestione operativa dello stesso attraverso vari canali comunicativi (mailing, telemarketing).

Cemit è specialista in tali servizi (definiti di marketing relazionale) e ha una pluriennale esperienza nei servidi consulenza per il fundraising.	∕izi
Not carea dal 2013 Comit ha enancarizzata tra avanti logati al mando dalla raccolta fandi: il Factival	
Nel corso del 2013 Cemit ha sponsorizzato tre eventi legati al mondo della raccolta fondi: il Festival del fundraising, di cui è sponsor dal 2009; l'evento di raccolta fondi a favore di Christian Blind Mission Ita Onlus, <i>Blind Date - Concerto al bui</i> o, organizzato presso il Teatro dal Verme di Milano in occasione della XIV giornata mondiale della vista; l'evento di fundraising organizzato a dicembre da OXFAM Italia all'inter del <i>Women's Circle - Le donne motore del cambiamento</i> .	56



LA TUTELA DELL'AMBIENTE





La maggior parte delle attività umane, come per esempio l'industria, la produzione di energia o l'uso del suolo, impattano l'ambiente e i territori interessati in molteplici modi osservabili e misurabili, tra i quali il consumo delle risorse naturali non rinnovabili e il rilascio nell'ambiente di sostanze inquinanti.

Con riguardo alle attività di Mondadori, si possono distinguere due principali categorie di aspetti ambientali a esse associati:

- _ diretti (sotto il controllo diretto di Mondadori; cfr. § 03.2);
- _ indiretti (associati ad attività che non ricadono sotto il controllo diretto di Mondadori, ma che sono correlate in modo chiaro a essa e al suo operato, come per esempio le attività dei diversi fornitori; cfr. § 03.3).

Tra gli aspetti diretti, quelli ritenuti più rilevanti e che sono approfonditi nei paragrafi successivi sono il consumo delle risorse naturali (cfr. § 03.2.1) e il cambiamento climatico (cfr. § 03.2.2).

Altrettanto importanti e significativi sono gli aspetti indiretti; a questo proposito, nei successivi paragrafi sono approfondite le attività che possono determinare un elevato impatto sull'ambiente, ovvero la produzione della carta e la stampa (cfr. § 03.3.1) e la logistica dei prodotti editoriali (cfr. § 03.3.2).

GLI ASPETTI DIRETTI

Da diversi anni Mondadori ha esternalizzato tutte le operazioni di stampa; per tale ragione, gli aspetti ambientali direttamente imputabili a Mondadori sono limitati ai consumi energetici, idrici, al consumo di materiali (prevalentemente da imballaggio) e ai relativi impatti ambientali.

Combustibili fossili

Il riscaldamento della gran parte delle sedi e dei negozi considerati nel perimetro del Bilancio di sostenibilità avviene tramite l'impiego di gas naturale e, in minima parte, di gasolio, a eccezione di alcuni stabili riscaldati mediante pompe di calore alimentate elettricamente.

Nella tabella a lato sono riportati i consumi di gas naturale e gasolio impiegati per il riscaldamento degli edifici; il perimetro di rendicontazione copre le intere attività di Mondadori in Italia a esclusione di poche sedi (il cui peso rispetto al perimetro complessivo è trascurabile) per le quali i consumi di gas sono inclusi nei costi condominiali. I consumi di gas naturale sono in gran parte frutto di rilevazioni puntuali; laddove ciò non sia stato possibile, si è proceduto attraverso stime che hanno sempre privilegiato ipotesi conservative.

Nonostante le oscillazioni dovute alle condizioni climatiche nei tre anni in oggetto e a conguagli in fase di fatturazione da parte dei gestori del servizio, si registra un trend decrescente nel triennio 2011-2013, principalmente imputabile alla riorganizzazione delle sedi aziendali. Tale riorganizzazione, ormai quasi del tutto a regime, nel 2013 ha portato a una riduzione dei consumi di gas naturale dell'8% rispetto al 2012 e del 18% rispetto al 2011. In particolare si segnala lo spostamento della sede di Cemit Interactive Media S.p.A. e la razionalizzazione degli spazi nelle sedi di Mondadori Education.

Energia elettrica

Il consumo di energia elettrica di Mondadori in Italia, prelevata interamente dalla rete nazionale, fa riferimento a diversi usi:

- _ illuminazione, climatizzazione 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);
- _ ripetitori radio.

I consumi di elettricità in Italia ammontano a circa 31.000 MWh per il 2013, corrispondenti, a titolo di esempio, alla produzione di un impianto fotovoltaico da circa 250.000 m². I dettagli sono illustrati nella tabella a lato.

La diminuzione dei consumi nel 2013 rispetto al 2012 è da imputare principalmente a due fattori:

- _ la riorganizzazione delle sedi aziendali, che ha visto la chiusura o la riduzione delle attività di alcune di esse;
- _ la diminuzione dei consumi di Monradio S.r.l., dovuta alla riduzione della potenza delle frequenze radio su molte postazioni.

VETTORE ENERGETICO	UNITÀ DI MISURA	CONSUMO 2011	CONSUMO 2012	CONSUMO 2013	CONSUMO 2013 IN GJ	
GAS NATURALE	M ³	942.229	846.043	774.999	27.280	
GASOLIO	L	151.000	150.000	150.000	5.434	
TOTALE						

	UNITÀ DI MISURA	2011	2012³	2013
ACQUISTO TOTALE ENERGIA ELETTRICA DA RETE	MWH	31.491	36.873	30.903
ACQUISTO TOTALE ENERGIA ELETTRICA DA RETE	GJ	113.368	132.742	111.249
DI CUI DA FONTI RINNOVABILI E NUCLEARE ¹	GJ	43.647	45.929	38.492
DI CUI DA FONTI NON RINNOVABILI¹	GJ	69.721	86.813	72.757
ENERGIA PRIMARIA PER LA PRODUZIONE DA FONTI NON RINNOVABILI ²	GJ	178.388	222.120	186.156

¹ La quota parte di energia da fonti rinnovabili e nucleare e da fonti non rinnovabili è stata calcolata utilizzando la composizione del mix energetico nazionale (fonte dati 2011: "Bilancio di sostenibilità 2011" Gestore Servizi Energetici - GSE; fonte dati 2012 e 2013: "Bilancio di sostenibilità 2012" Gestore Servizi Energetici - GSE).

² L'ammontare di energia primaria corrispondente all'acquisto di energia elettrica da fonti non rinnovabili è stato calcolato utilizzando il coefficiente di conversione ricavato da statistiche Terna aggiornate al 2012 (Terna - Dati storici).

³ I dati 2012 differiscono da quelli pubblicati nel Bilancio precedente per effetto del consolidamento dei dati che si sono resi disponibili dopo la pubblicazione del Bilancio

stesso.

Acqua

Il consumo di acqua è di fatto limitato ai soli usi igienico-sanitari delle diverse sedi. Laddove non sia stato possibile recuperare il valore esatto a causa dell'inclusione dei consumi nelle spese condominiali, è stato utilizzato un valore cautelativo di consumo pari a 100 l/persona*giorno, in base al numero di dipendenti delle diverse sedi (tali consumi sono stati inclusi nella tabella alla voce "Consumo di acqua da acquedotto pubblico").

DETTAGLIO	UNITÀ DI MISURA	CONSUMO 2011	CONSUMO 2012	CONSUMO 2013
CONSUMO DI ACQUA DA ACQUEDOTTO PUBBLICO	M ³	122.587ª	123.779	130.996
CONSUMO DI ACQUA DA POZZI PROPRI	M ³	2.166.339	2.134.891	2.239.331
TOTALE	M³	2.288.926	2.258.670	2.370.327

el dati 2011 relativi ai consumi di acqua da acquedotto pubblico sono stati ricalcolati per renderli omogenei e confrontabili con il dato 2012.

Sia i consumi idrici da acquedotto sia quelli attinti da pozzi propri sono caratterizzati da un leggero aumento nell'ultimo anno, dovuto a una migliore copertura del perimetro di raccolta dati.

Nelle sedi del Gruppo non sono attualmente presenti ricicli o riutilizzi di acqua prelevata da acquedotto pubblico. La sede di Segrate attinge a pozzi propri per l'impianto di climatizzazione degli edifici, riutilizzandone una parte (stimata attorno al 30%) per l'irrigazione del parco circostante e per il sistema antincendio. In assenza di misuratori degli scarichi idrici, il volume di acqua scaricata è assunto conservativamente pari all'acqua consumata.

Altri materiali

Il settore logistico è caratterizzato da un elevato utilizzo di materiali per imballaggio: nella tabella a lato sono riportati i consumi dei principali materiali utilizzati da Mondadori (secondo un approccio conservativo, tali materiali sono considerati come consumi diretti anche nel caso di gestione esternalizzata). Sono inclusi i materiali per la spedizione dei libri da Verona, da Brescia (Mondolibri) e dei quotidiani e periodici (Press-di). Per le spedizioni dei libri da Verona dal 2013 i dati includono, oltre all'area Trade, anche la gestione delle rese delle librerie in franchising e parte delle spedizioni di Mondadori Education. L'aumento significativo del consumo di scatole e materiali da imballo è dovuto principalmente alla maggiore copertura del perimetro di raccolta dati.

CONSUMO ALTRI MATERIALI (IN TONNELLATE)

Inoltre, Mondadori ha intrapreso un percorso di indagine dei propri consumi relativamente ai materiali d'ufficio. Nella tabella a lato sono riportati i dati del consumo di toner (materiale a elevato impatto ambientale) associato alle stampe da ufficio, rilevati per la prima volta nel 2012, oltre ai consumi di carta relativa a tali stampe, monitorati già dall'anno precedente. Nel 2013 i consumi di carta e toner sono stati rilevati per tutte le società consolidate in Italia. Anche in questo caso, l'aumento significativo dei consumi deriva dalla maggiore copertura del perimetro di raccolta dati.



I gas serra, o gas climalteranti, sono responsabili dell'aumento dell'effetto serra e del conseguente riscaldamento globale (in senso più ampio, denominato "cambiamento climatico"). Il principale gas serra è l'anidride carbonica o biossido di carbonio (CO_2), responsabile di circa l'80% del riscaldamento globale. Gli altri gas principali sono il metano (CH_4), il protossido di azoto (N_2O), i composti alogenati (PFC), gli idrofluorocarburi (HFC) e l'esafluoruro di zolfo (SF_6). I gas climalteranti vengono immessi in atmosfera soprattutto a causa di processi di combustione e, in particolare, dell'utilizzo di combustibili fossili. Le emissioni climalteranti sono convenzionalmente misurate in tonnellate di CO_2 equivalenti: le quantità degli altri gas emesse sono trasformate in questa unità di misura attraverso l'applicazione di appositi fattori di conversione.

۱	MATERIALI	DETTAGLIO	2011			2012		2013
			LIBRI TRADE E MONDOLIBRI	PRESS-DI	LIBRI TRADE E MONDOLIBRI	PRESS-DI	POLO LOG. VR E MONDOLIBRI	PRESS-DI
1	LEGNO	PALLET	343	611	294	633	331	536
(CARTONE	SCATOLE E MATERIALI IMBALLO ¹	345	- /// (18	254	-	742	
F	POLIETILENE	FILM	49	780	45	672	68	471
		RIEMPIMENTO COLLI ²	11	-	11	Butter -	13	Maria -
		CAPPUCCI E COPERTURA BANCALI ²	3	ND	3	ND	4	ND
-	POLIPROPILENE	NASTRO ADESIVO	3	ND	2	ND	3	ND
		REGGE ²	4	ND	3	ND	7	ND

¹ Il dato relativo alle scatole in cartone per il 2011 e il 2012 è riferito al solo utilizzo di Mondolibri.

MATERIALI	DETTAGLIO	2011	2012	2013
(TONNELLATE)		SEDE DI SEGRATE	SEDE DI SEGRATE	PERIMETRO ITALIA
CARTA	CARTA PER STAMPE DA UFFICIO	7	6	113
TONER ¹	TONER PER STAMPE DA UFFICIO	ND	1,5	6

¹Il dato 2012 comprende anche le sedi di Cernusco sul Naviglio e Roma.

² 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.

03.2.2 IL CAMBIAMENTO CLIMATICO

L'attività umana influenza fortemente le condizioni climatiche del nostro pianeta. Fenomeni come il surriscaldamento globale dovuto all'effetto serra, la crescita della temperatura o l'aumento dei fenomeni meteorologici estremi sono strettamente interrelati, come ormai riconosciuto dalla comunità scientifica mondiale. In particolare, il progressivo surriscaldamento dell'atmosfera terrestre e degli oceani, in atto dalla fine del XIX secolo a oggi, è causato da un mutamento climatico con effetti su scala mondiale, noto come cambiamento climatico globale.

Mondadori effettua una stima delle proprie emissioni di gas a effetto serra fin dalla redazione del Bilancio di sostenibilità 2010 e compila il proprio inventario completo delle emissioni di gas a effetto serra dal 2013 (dati 2012), secondo la norma internazionale ISO 14064:2006.

L'aggiornamento dell'analisi di materialità condotto nel 2013 (cfr. Nota metodologica) e l'adesione al questionario Investor Carbon Disclosure Project (CDP) per il terzo anno consecutivo, confermano come il cambiamento climatico rappresenti uno dei temi di maggior rilevanza per Mondadori e i suoi portatori di interesse. Nel suo primo anno di partecipazione al questionario Investor CDP, Mondadori ha ottenuto un punteggio pari a 84/100 relativamente al livello di disclosure sulle tematiche relative al cambiamento climatico, posizionandosi tra le società con high disclosure score del CDP Italy 2012 (fonte: CDP Italy 100 Climate Change Report 2012).

Nel 2013 Mondadori ha confermato la propria performance con un punteggio di 86/100, superiore alla media nazionale pari a 66/100. L'elevato punteggio ottenuto testimonia la comprensione da parte di Mondadori dei rischi e delle opportunità per il proprio business legate al cambiamento climatico, nonché l'adeguatezza dei sistemi interni in essere per la gestione e rendicontazione dei dati relativi alle emissioni di gas a effetto serra.

La partecipazione al questionario CDP rappresenta per Mondadori l'occasione di:

- _ comunicare in modo trasparente ai portatori di interesse le proprie emissioni di gas a effetto serra nonché le strategie e le misure in atto per la loro riduzione e per la gestione delle tematiche relative al cambiamento climatico all'interno dell'azienda;
- _ individuare e approfondire l'analisi dei rischi e delle opportunità legate al cambiamento climatico, in particolare in relazione alla possibile evoluzione del quadro normativo nazionale e internazionale, all'evoluzione dei parametri fisici climatici e a rischi e opportunità di tipo reputazionale;
- _ individuare le aree su cui è possibile agire per migliorare la propria efficienza energetica, conseguendo contemporaneamente una riduzione delle emissioni di gas a effetto serra e una riduzione dei costi operativi associati all'acquisto di energia.

Nell'ambito del questionario CDP, Mondadori ha rendicontato e comunicato non solo le proprie emissioni dirette e indirette energetiche (scopo 1 e scopo 2), ma anche altre due categorie di emissioni indirette ritenute rilevanti per il business dell'azienda: le emissioni derivanti dalla mobilità dei dipendenti per motivi di lavoro e le emissioni derivanti dalla produzione della carta necessaria per le stampe effettuate dai fornitori di Mondadori (per indicazioni di maggiore dettaglio relative alle categorie emissive rendicontate, vedi il seguito del presente paragrafo). Inoltre, Mondadori ha deciso, su base volontaria, di sottoporre le proprie emissioni di gas a effetto serra (scopo 1, 2 e 3) a certificazione da parte di una società terza indipendente, ai fini di garantire una maggiore correttezza e affidabilità del dato comunicato in sede di questionario CDP.

Nei prossimi mesi Mondadori parteciperà alla nuova edizione del questionario Investor CDP 2014.

L'obiettivo di Mondadori per le prossime edizioni del questionario CDP è duplice: da una parte, confermare l'ottimo risultato relativo al livello di disclosure ottenuto negli anni passati; dall'altra, proseguire nel miglioramento del proprio punteggio in termini di performance, che nel 2012 ha visto Mondadori collocarsi nella fascia D e nel 2013 nella fascia C. Il punteggio assegnato dal CDP in termini di performance tiene conto delle misure effettivamente messe in atto dalle aziende per contribuire alla mitigazione e all'adattamento al cambiamento climatico, oltre che per garantire una sempre maggior trasparenza verso gli stakeholder in relazione a questi temi.

Le emissioni di gas a effetto serra considerate all'interno del perimetro di rendicontazione dell'inventario GHG e comunicate nell'ambito del questionario CDP 2013 sono le seguenti:

- _ dirette (scopo 1): riscaldamento degli uffici e magazzini con gas naturale e gasolio;
- _ indirette energetiche (scopo 2): elettricità acquistata dalla rete elettrica nazionale;
- _ altre emissioni indirette (scopo 3): mobilità dei dipendenti per motivi lavorativi con aereo, treno (fattore di emissione tratto dal Rapporto di Sostenibilità 2012 di Ferrovie dello Stato Italiane), auto aziendali e a noleggio; produzione della carta (fattore di emissione tratto dal Confederation of European Paper Industries [CEPI] Sustainability Report 2011) necessaria per le stampe effettuate dai fornitori di Mondadori (Elcograf e altri fornitori minori).

Altre emissioni di scopo 3 rilevanti 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 non sono al momento contabilizzate e potranno divenire oggetto di approfondimento durante i prossimi anni.

IL CDP

Dal sito ufficiale cdproject.net

Il Carbon Disclosure Project (CDP) è un'organizzazione no profit indipendente nata con lo scopo di promuovere e incentivare una trasformazione del business a livello mondiale, al fine di contrastare il cambiamento climatico e proteggere le risorse naturali. Grazie alla propria influenza sul mercato attraverso il coinvolgimento di azionisti, clienti e governi, il CDP ha incentivato migliaia di società e di città a misurare e comunicare le proprie emissioni di gas a effetto serra, il rischio relativo al cambiamento climatico e le strategie per la gestione delle acque. Gli elementi chiave alla base della strategia sono l'aumento della consapevolezza delle aziende attraverso la misurazione e la comunicazione delle emissioni e la trasparenza. In questo senso CDP raccoglie le informazioni su rischi e opportunità in tema di clima dalle più grandi società mondiali, le comunica ai suoi 767 investitori e le diffonde attraverso il mercato globale al fine di guidare gli investimenti verso una low carbon economy. Nel 2013 ha risposto al questionario annuale CDP l'81% delle società appartenenti alla lista Global 500.

EMISSIONI DI GAS A EFFETTO SERRA (TONNELLATE DI CO ₂ EQUIVALENTE)	2011	2012³	2013
DIRETTE (SCOPO 1)	2.255	2.064	1.930
INDIRETTE ENERGETICHE (SCOPO 2)1	12.817	15.007	12.577
ALTRE EMISSIONI INDIRETTE (SCOPO 3) ²	50.530	44.357	38.376
TOTALE EMISSIONI	65.601	61.428	52.883

¹I valori 2011 e 2012 delle emissioni indirette energetiche (scopo 2) sono stati ricalcolati rispetto al Bilancio di sostenibilità 2012, a seguito di un aggiornamento dei fattori di emissione nazionali (fonte: Confronti internazionali Terna su dati Enerdata - dati 2011), successivo alla pubblicazione del Bilancio 2012.

Le emissioni dirette presentano un trend in leggera diminuzione, dovuto principalmente alla riorganizzazione delle sedi aziendali avvenuta nel corso dell'anno 2012 e proseguita anche nel 2013. Per quanto riguarda le emissioni indirette energetiche, la riduzione osservabile nel 2013 rispetto al 2012 è imputabile alla diminuzione dei consumi di energia elettrica, in particolare per quanto riguarda le sedi di Mondadori S.p.A. e di Monradio S.r.I. (cfr. § 03.2.1).

Il trend in diminuzione delle altre emissioni indirette (scopo 3) deriva principalmente dalla riduzione del consumo di carta per la stampa dei fornitori di Mondadori (da 110.699 tonnellate nel 2011 a 83.767 tonnellate nel 2013). Per quanto riguarda le emissioni derivanti dalla mobilità dei dipendenti per motivi lavorativi, si registra un leggero decremento, imputabile principalmente a un minor utilizzo delle auto (aziendali e a noleggio) e dell'aereo. In particolare, per quanto riguarda le auto aziendali, proseguono le iniziative per la riduzione del loro utilizzo e per l'impiego di modelli a basse emissioni di CO₂ (cfr. § 03.2.3).

EMISSIONI DI GAS A EFFETTO SERRA NEL 2013 (IN TONNELLATE DI CO, EQUIVALENTE)

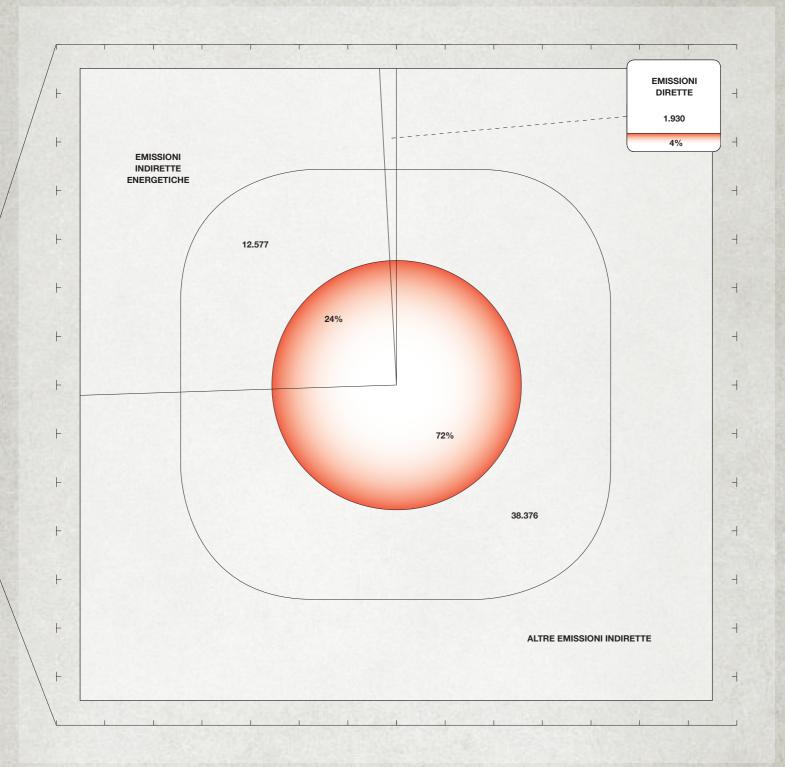
Le emissioni complessive di Mondadori nel 2013, pari a circa 53.000 tonnellate di CO_2 equivalente, corrispondono alle emissioni generate da circa 39.300 automobili di media categoria che percorrono 10.000 km ciascuna.

Il percorso di valutazione delle emissioni intrapreso in questi anni ha permesso di impostare la metodologia di calcolo ed è servito come base di partenza per la nascita della consapevolezza interna di Mondadori su possibili politiche organiche di riduzione dei gas serra generati dalle proprie attività. La riduzione delle emissioni climalteranti è uno dei pilastri della politica ambientale di Gruppo pubblicata nel corso del 2012; l'impegno di Mondadori verso questo tema è testimoniato dall'adesione al CDP.

In questo senso, il Gruppo si è già attivato con alcune iniziative in grado di mitigare le proprie emissioni, sia nel corso del 2013 sia in passato, quali per esempio l'implementazione di misure di efficienza energetica negli immobili e il cambio della flotta veicoli con modelli a emissioni più ridotte (cfr. § 03.2.3).

²I valori 2011 e 2012 delle altre emissioni indirette (scopo 3) sono stati ricalcolati rispetto al Bilancio di sostenibilità 2012, a seguito dell'aggiornamento dei fattori di emissione disponibili per il calcolo.

³ I dati 2012 differiscono da quelli pubblicati nel Bilancio precedente per effetto del consolidamento dei dati che si sono resi disponibili dopo la pubblicazione del Bilancio stesso.



Interventi sugli impianti di trattamento aria e illuminazione LED

Nel 2013 l'attenzione di Mondadori al risparmio energetico è stata testimoniata da una serie di interventi agli impianti di trattamento aria, approvati e avviati nel corso dell'anno, in particolare per quanto riguarda la sede di Segrate e quella di Verona.

Gli studi effettuati e i relativi progetti hanno interessato, nel loro complesso, l'impiantistica esistente attraverso la realizzazione di interventi compatibili da un lato con i costi da sostenere e dall'altro con i ritorni attesi in termini di risparmio.

Di seguito vengono descritti gli interventi approvati e avviati nel corso del 2013; alcuni di questi interventi sono già stati realizzati, mentre altri sono in fase di completamento. Si prevede, pertanto, che i benefici derivanti da tali interventi saranno visibili soprattutto a partire dalla seconda metà del 2014. Al fine di continuare a perseguire gli obiettivi di risparmio energetico e di riduzione dei propri impatti sull'ambiente, Mondadori sta già valutando e analizzando la fattibilità di altri interventi.

_ Sede Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. di Segrate: sono in fase di installazione due nuove macchine polivalenti geotermiche, che andranno a sostituire i due attuali impianti frigoriferi a gas R22 (potente gas ozonolesivo). Tali macchine saranno in grado di produrre energia termica e frigorifera anche contemporaneamente, permettendo un maggior grado di flessibilità degli impianti e un consistente risparmio in termini energetici e gestionali. Le nuove apparecchiature, infatti, permetteranno di ridurre sensibilmente l'attuale ricorso alla centrale termica (a oggi funzionante anche nella stagione estiva). La valutazione del potenziale risparmio energetico e gestionale su base annua è di circa 110.000 m³ di gas e 40.000 kWh elettrici.

_ Sede Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. di Segrate: è stata avviata una seconda importante fase di installazione di inverter per la gestione dei principali ventilatori del palazzo e delle pompe di distribuzione secondarie dei fluidi. Il potenziale risparmio valutato su base annua è pari a circa 150.000 kWh elettrici.

_ Sede Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. di Segrate: è attualmente in corso un'importante ottimizzazione del software del sistema di controllo e gestione, finalizzata a ridurre le significative masse di aria esterna trattate nelle fasce orarie di assenza del personale e a velocizzare i processi di messa a regime degli ambienti. Tali modifiche consentiranno di gestire contemporaneamente le necessità termiche, le condizioni esterne e il grado di affollamento dell'edificio.

Il potenziale risparmio su base annua è valutato pari a circa 40.000 m³ di gas e 20.000 kWh elettrici.

_ Sede Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. di Verona: è in fase avanzata di realizzazione un'operazione di rifacimento di tutti gli impianti di climatizzazione integrativa. Sono state installate due nuove unità di condizionamento ad alta efficienza energetica, integrate a un sistema di gestione centralizzato con possibilità di supervisione anche remota. Questo intervento ha permesso di eliminare tutte le unità esterne, molte delle quali ancora funzionanti a gas R22. Il potenziale risparmio su base annua è valutato pari a circa 60.000 kWh elettrici.

Parallelamente a quanto descritto sopra, nel corso del 2013 sono stati effettuati una serie di interventi di risparmio energetico che hanno interessato alcuni negozi, in particolare in termini di:

- _ installazione di impianti LED per l'illuminazione interna e per le insegne;
- _ sostituzione di monitor a tecnologia videowall con nuovi monitor a tecnologia ledwall.

Parco auto aziendale

A partire dal 2008 Mondadori è passata progressivamente da un parco auto di proprietà a uno di noleggio a lungo termine.

PARCO AUTO MONDADORI

	2011	2012	2013
AUTO DI PROPRIETÀ	48	28	20
AUTO A NOLEGGIO	193	202	171
TOTALE	241	230	191

Negli ultimi anni il quantitativo totale di auto incluse nel parco aziendale è in costante diminuzione: si è passati, infatti, da 241 auto nel 2011 a 191 nel 2013. In particolare, le auto di proprietà sono diminuite più del 50% in due anni, passando da 48 unità nel 2011 a 20 nel 2013.

Il rinnovo del parco auto e la scelta di un fornitore sensibile alle tematiche di sostenibilità ha permesso di raggiungere ottimi risultati in termini di prestazioni ambientali.

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), risulta evidente come la riduzione dell'intero parco auto si rifletta in tutte le categorie di veicoli a eccezione dei veicoli di classe A, il cui numero è rimasto invariato negli anni.

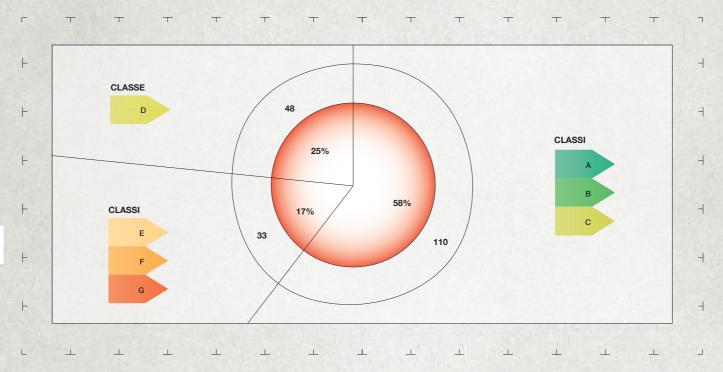
SUDDIVISIONE PER CLASSE DI EMISSIONE		2011	2012	2013
CLASSE A - INFERIORI O PARI A 100 GCO ₂ /KM	А	10	10	10
CLASSE B - DA 101 A 120 GCO ₂ /KM	В	54	59	40
CLASSE C - DA 121 A 140 GCO ₂ /KM	С	67	71	60
CLASSE D - DA 141 A 160 GCO ₂ /KM	D	60	52	48
CLASSE E - DA 161 A 200 GCO₂/KM	E	34	31	27
CLASSE F - DA 201 A 250 GCO₂/KM	F	8	5	5
CLASSE G - SUPERIORI A 250 GCO ₂ /KM	G	8	2	1
TOTALE		241	230	191

Il rinnovamento del parco auto ha portato a un miglioramento della classe media di emissioni dell'intera flotta (passata da D a C tra il 2011 e il 2012). Il valore medio di emissione è sceso nel 2013 a 137 gCO $_2$ /km, rispetto ai 140 gCO $_2$ /km del 2012.

EMISSIONE MEDIA DI CO2 PER KM PERCORSO (IN GRAMMI DI CO2 EQUIVALENTE)

Il miglioramento della classe media di emissioni della flotta di Mondadori è frutto anche dell'aggiornamento della car policy avvenuto nel corso del 2012, in collaborazione con il fornitore di autoveicoli. Tale aggiornamento è stato effettuato con lo scopo di migliorare i parametri di emissione tramite misure quali: l'introduzione di veicoli ibridi, la diminuzione della cilindrata delle macchine disponibili e l'aumento del tempo di noleggio, da uno standard di 48 mesi a uno di 60 mesi, ove possibile e compatibile con la sicurezza dell'utente, che resta punto primario di gestione della flotta.

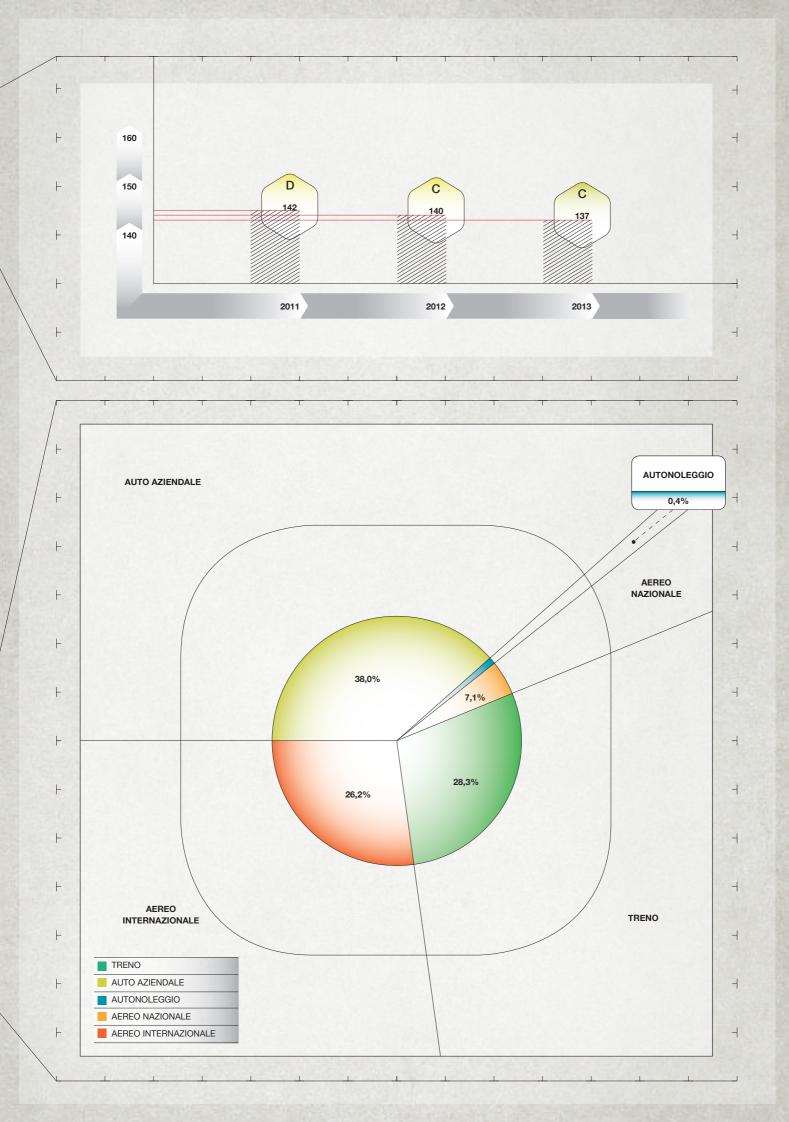
RIPARTIZIONE DEI VEICOLI PER CLASSE ENERGETICA



Gli spostamenti del personale Mondadori in ambito lavorativo hanno principalmente le seguenti finalità:

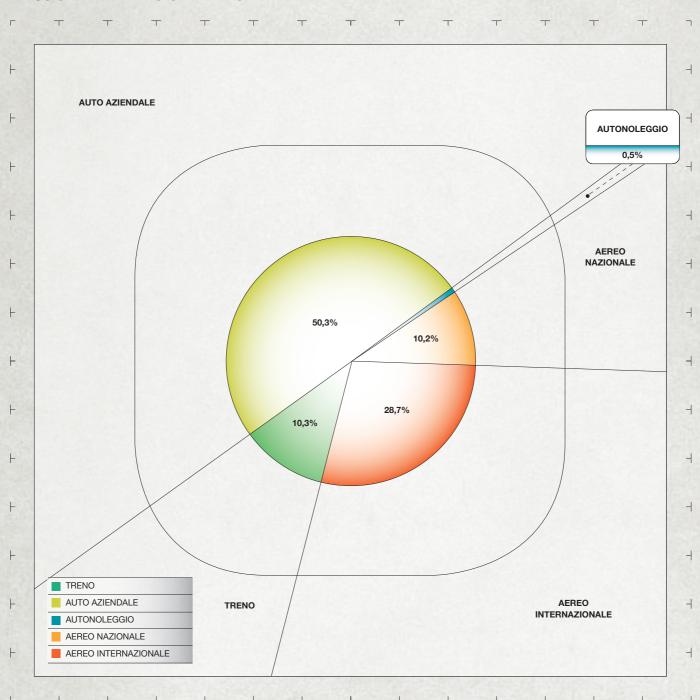
- _ incontri con i clienti;
- _ mobilità per servizi giornalistici;
- _ incontri con i fornitori;
- _ riunioni presso altre sedi aziendali;
- _ partecipazione a eventi.

KM PERCORSI PER MEZZO UTILIZZATO



Sulla base delle distanze percorse, in linea con i dati dell'anno scorso, l'auto aziendale rimane il mezzo più utilizzato per i viaggi in ambito lavorativo, immediatamente seguito dall'aereo e dal treno. Rispetto ai dati 2012, è diminuito su base chilometrica l'utilizzo dell'aereo come mezzo di trasporto (da 39,1% nel 2012 al 33,3% nel 2013), mentre è aumentato quello del treno che da una percentuale del 21,8% nel 2012 è passato al 28,3% nel 2013. Quest'ultimo risultato è imputabile alle modifiche applicate nel corso del 2012 alla travel policy aziendale, che prevede un maggior ricorso al treno come mezzo di trasporto, specialmente sulla tratta Milano-Roma, dove il numero di viaggi è aumentato di circa il 13%.

EMISSIONI PER MEZZO UTILIZZATO



A conferma del trend degli ultimi due anni, anche nel 2013 le auto aziendali e l'aereo sono i maggiori responsabili delle emissioni di CO₂ derivanti dai business travel (rispettivamente 50,3% e 38,9%). Il treno continua a dimostrarsi la modalità più in linea con gli obiettivi di riduzione dei gas climalteranti del Gruppo: infatti, a fronte di una copertura del 28,3% in termini di chilometri percorsi per i viaggi di lavoro, le emissioni derivanti dall'utilizzo del treno risultano pari al 10,3% del totale.

Navette aziendali

Mondadori rende disponibile a dipendenti, collaboratori, fornitori e ospiti della Società un servizio di navette per raggiungere la sede di Segrate, gestito tramite fornitore esterno. Dal mese di luglio 2013, a causa dei lavori stradali per la BRE.BE.MI, il servizio ha subìto sensibili modifiche ed è stato ridimensionato in termini di linee e di corse. Il dato disponibile sull'utilizzo delle navette in andata verso la sede attesta 58.652 passeggeri, in calo rispetto al dato del 2012 (74.160).

Iniziative di gestione del ciclo dei rifiuti

L'attività diretta di Mondadori, non essendo industriale, non ha particolari legami con la gestione di flussi significativi di rifiuti. Nel corso degli ultimi anni, Mondadori ha comunque cercato di investigare meglio tale tematica, giungendo a un primo set ristretto di valori. In particolare, i dati sotto riportati si riferiscono alla sola sede di Segrate.

TIPOLOGIA	UNITÀ DI MISURA	2011	20121	2013
RIFIUTI NON PERICOLOSI	KG	404.937	339.592	291.059
RIFIUTI PERICOLOSI	KG	851	1.117	2.020
TOTALE	KG	405.788	340.709	293.079

¹ I dati 2012 differiscono da quelli pubblicati nel Bilancio precedente per effetto del consolidamento dei dati che si sono resi disponibili dopo la pubblicazione del Bilancio stesso.

I quantitativi di rifiuti non pericolosi prodotti sono imputabili principalmente a carta e cartone, imballaggi in materiali misti, ferro e acciaio. I rifiuti pericolosi sono costituiti, invece, da apparecchi contenenti HCFC, batterie, soluzioni fissative e tubi fluorescenti.

La diminuzione dei rifiuti non pericolosi è un trend consolidato degli ultimi anni grazie al sostanziale calo di consumi di materiale cartaceo.

Un'attenta politica di conservazione e riutilizzo dei materiali di arredo per gli uffici e i negozi, inoltre, ha consentito negli anni di contenere la produzione di ulteriori rifiuti ingombranti.



Come anticipato nel § 03.1, gli aspetti ambientali indiretti assumono una rilevanza fondamentale per Mondadori.

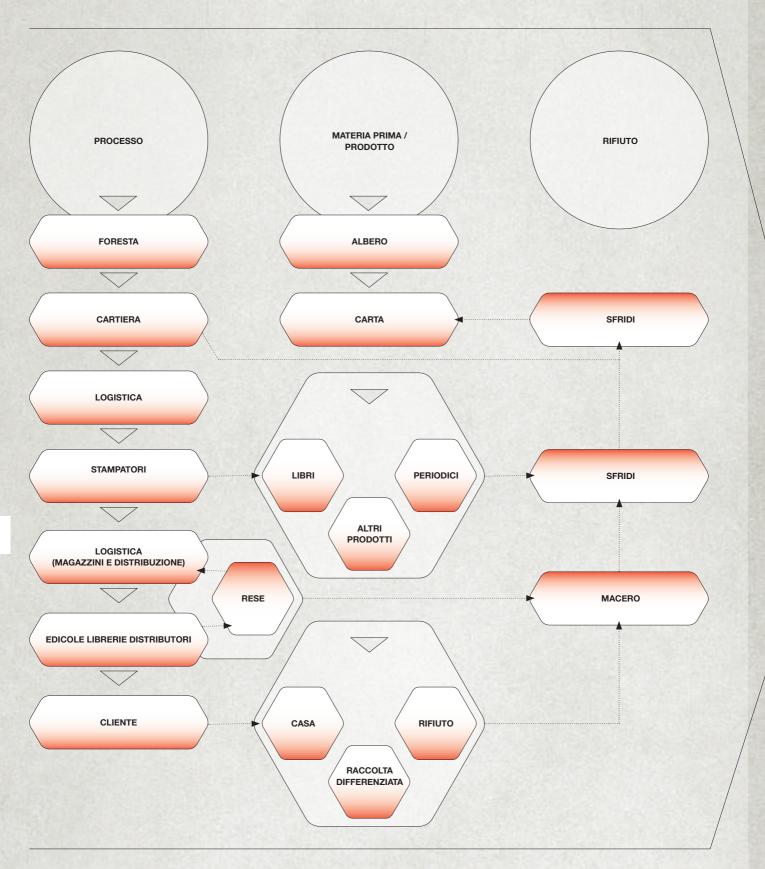
In particolare, questa sezione analizza i dettagli relativi all'uso della carta (sia come materia prima, § 03.3.1, sia come rese e macero, § 03.3.2) e al trasporto dei prodotti: due attività con impatti sull'ambiente profondi e diversificati, sempre più al centro dell'attenzione dei clienti e in generale dei portatori di interesse di Mondadori.

DAL LEGNO ALLA CARTA

03.3.1 LA PRODUZIONE DELLA CARTA E LA STAMPA

Nonostante la maggiore rilevanza assunta dall'editoria digitale, per un gruppo editoriale come Mondadori la carta rimane al centro del core business: i consumi e le differenti tipologie di carta per la stampa mantengono dunque un ruolo significativo nella valutazione complessiva degli impatti ambientali del Gruppo.

Il legno viene scortecciato, ridotto in pezzetti e trasformato in polpa (una miscela concentrata di fibre in sospensione nel liquido). L'agente di imbianchimento tradizionalmente più usato è a base di cloro; l'evoluzione più recente ha però consentito di individuare imbiancanti alternativi a ridotto impatto ambientale. Dalla pasta ottenuta a valle di guesti trattamenti si possono produrre balle di cellulosa o si passa direttamente alla formazione dei fogli. MATERIA PRIMA Si procede facendo drenare la soluzione **PULPING** di cellulosa su un nastro trasportatore forato (tela): le fibre si concentrano e si compattano formando il foglio iniziale (che ha una percentuale di umidità molto elevata SBIANCAMENTO e pari all'80%). La carta, in forma di nastro continuo, lascia la tela per essere portata da una serie di nastri trasportatori verso la sezione di asciugamento, dove FORMAZIONE FOGLIO l'acqua ancora presente è spremuta tramite delle presse **E PRESSATURA** e poi fatta evaporare tramite calore. LUCIDATURA CALANDRATURA TRATTAMENTI SUPERFICIALI Il nastro di carta passa attraverso un gruppo di rulli levigati che comprimono a secco la carta e le danno un aspetto liscio; per ottenere una carta lucida si ricorre **ESSICCAMENTO** invece alla calandratura. E AVVOLGIMENTO SU BOBINA CARTA La carta così ottenuta subisce infine dei processi che consentono di ottenere le proprietà desiderate: per esempio, collatura (indispensabile per le carte da stampa), patinatura (con la stesura di una soluzione di pigmenti colorati, acqua e collante), politenatura (si ricopre a caldo la carta di un sottilissimo foglio di polietilene). La carta, dopo l'essiccatura, è avvolta su bobine per facilitarne il trasporto.



La filiera della carta

Il processo produttivo della carta, descritto nello schema a p. 81, è svolto interamente dalle industrie cartarie. Al termine, la carta esce dalla cartiera per passare all'azienda grafica che si occupa della stampa. La carta stampata viene quindi trasportata nei magazzini dove resta prima di essere inviata, attraverso appositi sistemi di logistica, ai distributori e ai clienti finali (vedi i paragrafi successivi, nei quali si approfondisce l'argomento riferendosi specificatamente alle logistiche proprie di Mondadori). Parallelamente alla distribuzione dei libri e periodici verso i canali di vendita, merita attenzione anche il processo inverso, ovvero il meccanismo della resa (descritto nei paragrafi successivi).

Una volta che il libro/periodico è arrivato al lettore, il ciclo della carta continua in uno dei tre modi seguenti:

- _ il libro/periodico rimane nella casa del lettore, e potrà poi eventualmente essere riutilizzato (riletto, regalato, donato a scuole e/o biblioteche);
- _ si procede alla raccolta e al riciclo;
- _ si smaltisce in modo indifferenziato.

La carta da macero, ovvero il rifiuto cartaceo differenziato, è una materia prima di valore: una volta raccolta, essa è inviata al riciclo in cartiera, diventando così nuova carta.

Il processo può essere riassunto nello schema a lato.



Le cartiere

Fino alla fine del 2013 l'acquisto della carta è stato demandato agli stampatori da cui Mondadori si fornisce, ovvero Elcograf (società terza, vedi il § 02.3.2) e altri. Elcograf a sua volta utilizza diversi fornitori di carta sia per la produzione destinata a Mondadori sia per quella effettuata per altri committenti.

Tutti i fornitori di carta di Elcograf garantiscono che la carta utilizzata:

- _ non proviene da legname tagliato illegalmente;
- _ non proviene da legname tagliato in violazione dei diritti civili delle popolazioni interessate dal taglio stesso;
- _ non proviene da legname tagliato in foreste in cui alti valori di conservazione sono minacciati da attività di gestione delle foreste stesse;
- _ non proviene da legname tagliato in aree convertite da foreste a piantagioni o a forme d'uso del suolo non forestale;
- _ non proviene da legname tagliato in foreste nelle quali siano piantati alberi geneticamente modificati.

Alcuni di questi fornitori sono inoltre in grado di certificare che parte della carta utilizzata possiede il marchio FSC/PEFC. La garanzia dell'aderenza a questi standard è fornita da società di certificazione indipendenti.

Si segnala che, a partire dal 2014, l'approvvigionamento della carta sarà gestito direttamente da Mondadori.

La carta per la stampa dei prodotti editoriali Mondadori

Nel 2013 il consumo complessivo censito di carta per stampa del Gruppo Mondadori in Italia è risultato pari a circa 83.700 tonnellate, con un decremento del 13% rispetto all'anno precedente.

TOTALE CARTA PER STAMPA GRUPPO MONDADORI (IN TONNELLATE)

TIPOLOGIA	2011	%	2012	%	2013	%
CARTA CERTIFICATA FSC/PEFC	5.916	5,3%	17.271	17,9%	19.306	23,1%
CARTA RICICLATA	437	0,4%	22	0,02%	0	0,0%
CARTA CLASSICA	104.347	94,3%	79.090	82,1%	64.461	76,9%
TOTALE	110.699		96.383		83.767	100-7

Continua il significativo aumento del consumo di carta certificata FSC/PEFC, che nel 2013 raggiunge il 23,1% del totale, rispetto al 5,3% del 2011.

I valori esposti nella tabella includono i consumi di carta del Gruppo Mondadori in Italia utilizzati per la stampa di libri, periodici e altre pubblicazioni, come l'editoria scolastica e il direct marketing.

Circa il 90% delle stampe di Mondadori sono effettuate da Elcograf.

STAMPE EFFETTUATE DA ELCOGRAF (IN TONNELLATE)

	2012			2012				2013		
TIPOLOGIA CARTA	PERIODICI	LIBRI	ALTRO	TOTALE	%	PERIODICI	LIBRI	ALTRO	TOTALE	%
FSC MIXED	216	6.123	343	6.681	7,7%	207	5.901	563	6.671	8,8%
FSC RECYCLED	295	892	67	1.254	1,4%	112	884	104	1.100	1,4%
PEFC MIXED	69	0	858	928	1,1%	35	3.907	534	4.476	5,9%
PEFC PURE	0	0,27	0	0,27	0,0%	2,8	0,4	0	3,2	0,0%
TOTALE CARTA CERTIFICATA	580	7.014	1.267	8.862	10,2%	357	10.692	1.201	12.250	16,1%
RICICLATA	0	0	0	0	0,0%	0	0	0	0	0,0%
CLASSICA	60.819	16.197	1.281	78.297	89,8%	52.184	10.531	916	63.631	83,9%
TOTALE	61.400	23.211	2.548	87.159	100,0%	52.541	21.223	2.117	75.881	100,0%

Il consumo di carta FSC e PEFC da parte di Elcograf è significativamente aumentato rispetto al 2012, in particolare per Libri Trade (87% sul consumo totale di carta FSC), a testimonianza dell'impegno preso dall'azienda all'inizio del 2010.



Il Programme for Endorsement of Forest Certification schemes (PEFC) cioè il programma di valutazione degli schemi di certificazione forestale, è un sistema di attestazione per la gestione sostenibile delle foreste. Il PEFC è un'iniziativa internazionale basata su una larga intesa delle parti interessate all'implementazione della gestione forestale sostenibile a livello nazionale e regionale. Partecipano allo sviluppo del PEFC i rappresentanti dei proprietari dei boschi e dei pioppeti, dei consumatori finali, degli utilizzatori, dei liberi professionisti, del mondo dell'industria del legno e dell'artigianato. Tra i suoi obiettivi si segnala quello di migliorare l'immagine della selvicoltura e della filiera foresta-legno, fornendo di fatto uno strumento di mercato che consenta di commercializzare legno e prodotti derivanti da boschi e impianti gestiti in modo sostenibile. In Italia è presente il PEFC Italia, associazione senza fini di lucro che costituisce l'organo di governo nazionale del sistema di certificazione PEFC. Il sistema PEFC permette di attestare:

- _ la sostenibilità della gestione delle foreste;
- _ la rintracciabilità dei prodotti legnosi e cartacei commercializzati e trasformati che provengono da foreste certificate PEFC.

Il **Forest Stewardship Council** (FSC) è una ong internazionale senza scopo di lucro. FSC rappresenta un sistema di certificazione forestale riconosciuto a livello internazionale. L'attestazione ha come scopo la corretta gestione forestale e la tracciabilità dei prodotti derivati. Il logo di FSC garantisce che il prodotto è stato realizzato con materie prime derivanti da boschi correttamente gestiti secondo i principi dei due principali standard: gestione forestale e catena di custodia. Lo schema di certificazione FSC è indipendente e di parte terza. Le ispezioni infatti vengono effettuate da 17 enti di certificazione in tutto il mondo. Gli enti sono a loro volta accreditati da ASI (Accreditation Service International). Una delle attività principali di FSC è la redazione di standard che sono adattati a livello locale dalle iniziative nazionali.

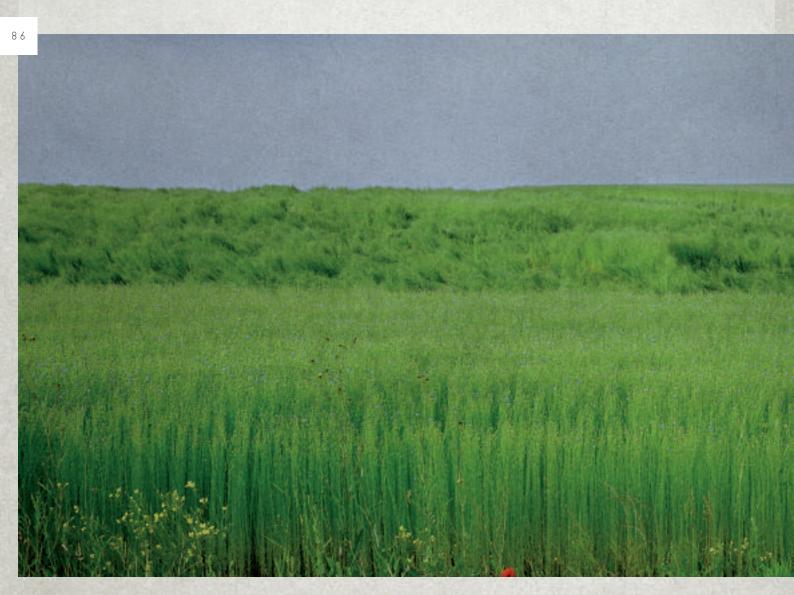
Il Gruppo Mondadori utilizza anche altri fornitori per la stampa, soprattutto per quanto riguarda la parte di editoria scolastica. La tabella seguente riporta i dati per i principali fornitori minori utilizzati.

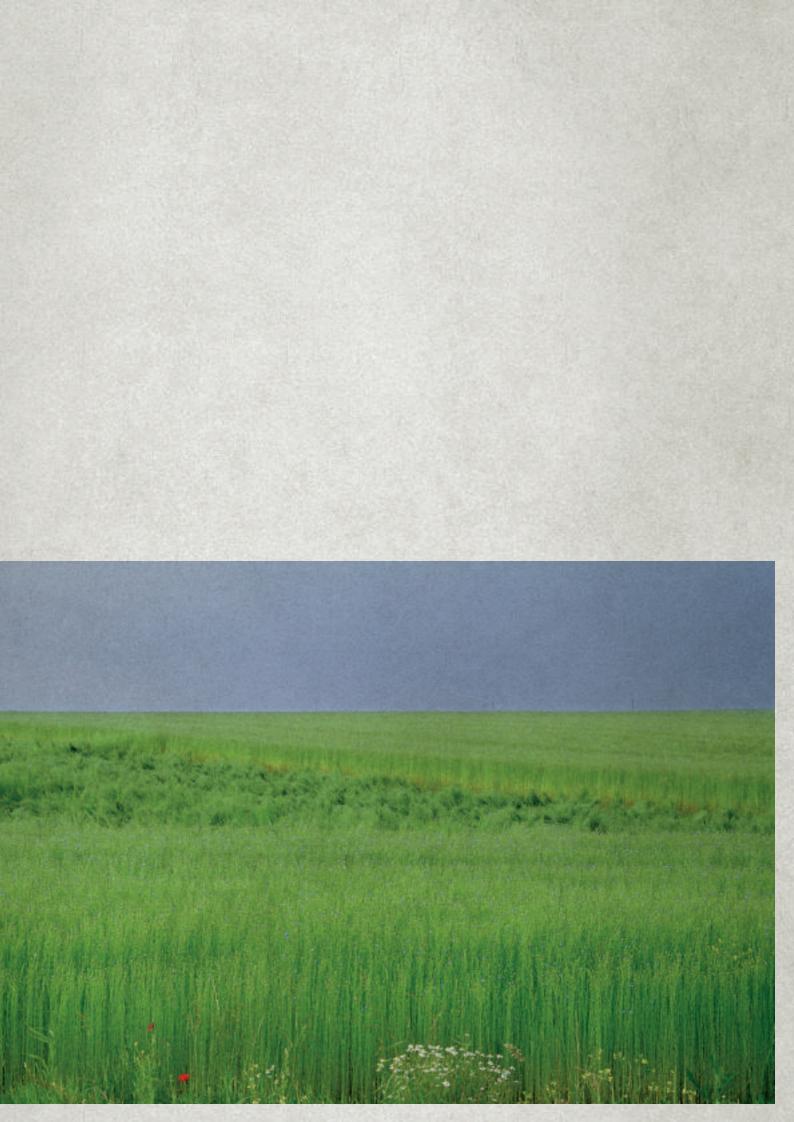
STAMPE EFFETTUATE DA ALTRI FORNITORI (IN TONNELLATE)

	2012			2013				
TIPOLOGIA	EDUCATION	CEMIT	TOTALE	%	EDUCATION	CEMIT	TOTALE	%
CARTA CERTIFICATA	7.483	926	8.409	91,2%	6.675	381	7.056	89,5%
CARTA RICICLATA	22	0	22	0,2%	0	0	0	0,0%
CARTA CLASSICA	83	710	793	8,6%	110	720	830	10,5%
TOTALE	7.588	1.636	9.224	1972	6.785	1.101	7.886	1000

Per quanto riguarda le stampe commissionate da Mondadori Education, tutte le carte acquistate sono state realizzate in cartiere certificate secondo lo standard ISO 14001; l'80% di esse possiede anche la registrazione EMAS (strumento creato dall'Unione Europea allo scopo di razionalizzare le capacità gestionali delle organizzazioni dal punto di vista ambientale, basandosi non solo sul rispetto dei limiti imposti dalle leggi, ma anche sul miglioramento continuo delle proprie prestazioni ambientali).

Circa il 90% della carta stampata da altri fornitori è certificata.





03.3.2 LA LOGISTICA DEI PRODOTTI EDITORIALI E LA GESTIONE DEL MACERO

La logistica del Gruppo Mondadori si sviluppa attraverso una serie di "layer" che coprono l'intero territorio nazionale e differiscono per la tipologia degli oggetti gestiti e trasportati.

Si distinguono i seguenti canali: periodici (edicola e abbonamento), libri (trade e scolastici), 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.

Periodici

La logistica del canale Periodici è gestita dalla società Press-di Distribuzione Stampa e Multimedia S.r.I., controllata al 100% da Mondadori, che gestisce la distribuzione sul territorio nazionale dei periodici di Gruppo e di magazine e quotidiani di altri editori. Tutti i processi operativi di Press-di, compresa la gestione dei trasporti, sono esternalizzati a una rete di fornitori qualificati.

Considerando i due canali di vendita utilizzati, costituiti dalle edicole (83%) e dagli abbonamenti (17%), nel 2013 è stato registrato un peso totale trasportato di oltre 82.100 tonnellate, interamente su gomma (con utilizzo di trasporto navale in modalità roll-on/roll-off per il traghettamento verso le isole).

Il processo logistico dei periodici si svolge attraverso quattro fasi:

- _ cellofanatura industriale e allestimento delle spedizioni: nel 2013 il processo ha interessato circa 108 milioni di copie, per le quali sono state utilizzate circa 414 tonnellate di materiale per cellofanatura. Il dato di consumo risulta in diminuzione rispetto all'anno precedente in relazione al calo dei volumi di attività;
- _ trasporto primario: la rete di trasporto primario parte dai centri logistici di distribuzione (Melzo, Verona, Roma) e raggiunge i distributori locali (circa 100 imprenditori privati nel 2013);
- _ 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 ri-spedizione dal Centro nazionale resa di Press-di o per il macero/smaltimento 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).

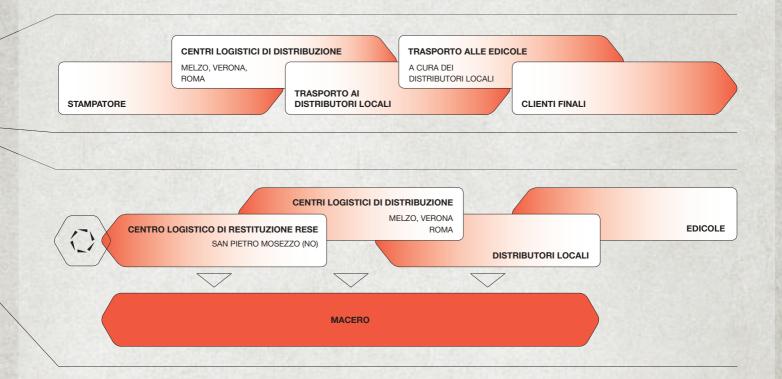
La distribuzione dei quotidiani di editori terzi (tra cui *il Giornale, Libero, Avvenire*) è sviluppata su un layer differente da quello dei periodici. Il network dei quotidiani parte da una serie di centri stampa dislocati sul territorio nazionale e ha come punto di destinazione i distributori locali.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



Il meccanismo della resa certificata delle pubblicazioni è una modalità di trattamento della resa da parte dei distributori locali attraverso la certificazione delle quantità e il contestuale macero delle copie. Le modalità operative di svolgimento delle attività di cui si compone il processo di resa sono le seguenti: ricevimento delle rese, conta delle copie pervenute, trattazione informatica delle risultanze della conta, trattazione contabile delle risultanze della conta, distruzione del prodotto.

Il processo di resa certificata comporta dunque:

- _ il consolidamento delle rese macerate (invenduto) per testata/fascicolo/copie, direttamente presso il distributore locale, ovviando in questo modo al rientro della resa fisica a magazzino;
- _ la riduzione dei costi di trasporto della resa a magazzino.



Il macero

Mondadori ha un tasso di macero locale estremamente elevato: Press-Di (in accordo con il Gruppo e gli editori terzi distribuiti) ha, infatti, inteso favorire la massima diffusione possibile dei processi di resa certificata dei distributori locali, al fine di raggiungere la massa critica necessaria a realizzare concretamente gli importanti risparmi che tale modalità di gestione della resa rende accessibili.

Nel 2013 il macero locale è stato pari a 19.852 tonnellate per i periodici e 10.267 tonnellate per i quotidiani.

Attualmente, dei 100 distributori locali attivati da Press-di, 90 garantiscono la resa certificata. L'incremento costante della resa certificata si traduce in una progressiva diminuzione dei volumi di trasporto verso il Centro nazionale rese e in conseguenti riduzioni sia di consumi sia di costi.

È da segnalare che dal 2010 Mondadori effettua ricerche in diversi campi per ottimizzare le prestazioni ambientali dei periodici e i relativi costi economici: standardizzazione dei formati, diminuzione della grammatura, riduzione della foliazione.

Alla riduzione di costi operativi (derivanti 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 (macero locale).

Libri Trade

La logistica dei libri trade è svolta integralmente a cura del Polo logistico di Verona. La gestione del magazzino di spedizione e rifornimento dei prodotti nuovi e delle ristampe è affidata al Magazzino centrale editoriale di proprietà Mondadori. Attraverso contratti con provider esterni, presso una serie di magazzini satellite collocati a breve distanza dall'MCE, si svolgono le attività di lancio delle novità, conteggio e selezione rese, deposito.

Al fine di migliorare il livello di controllo di Mondadori su tali operazioni, nei prossimi anni si porranno le basi per una maggior comprensione delle ricadute ambientali delle attività dei fornitori, così da influenzare le scelte operative di questi ultimi verso una maggiore sostenibilità delle proprie attività.

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. Ciò non avviene per Edizioni Mondadori e Sperling & Kupfer, ovvero gli editori con la resa maggiore: in questo caso, infatti, la resa viene conteggiata e smaltita mensilmente.

TIPOLOGIA	2011	2012	2013
COPIE	13.240.000	13.380.000	12.530.000
COLLI	440.000	431.000	410.000
SPEDIZIONI	46.000	46.000	43.500

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

Mondadori Education

Nel 2013 Mondadori Education ha prodotto oltre 5,7 milioni di copie tra volumi e guide per l'insegnante, stoccate in due magazzini: uno a Verona per i libri delle scuole medie e superiori, l'altro a Firenze (movimentazione gestita in proprio) per i libri delle scuole elementari, i dizionari, l'università e italiano L2 (italiano per stranieri).

A partire da gennaio 2013 il Gruppo Mondadori ha completamente integrato la gestione logistica del libro scolastico (relativamente alla scuola secondaria media e superiore) nel Polo logistico di Verona portando a compimento un processo di razionalizzazione relativo sia agli spazi sia al trasporto (diminuzione del numero di mezzi utilizzati per il trasporto attraverso consolidamento delle spedizioni con quelle del canale trade).

La gestione dei prodotti Mondadori Education segue logistiche legate 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 volumi agli insegnanti allo scopo di ottenerne l'adozione; la logistica si incarica di spedire i volumi dai due magazzini centrali verso i propagandisti, raggiungendo poco meno di 140 destinazioni; infine, i propagandisti consegnano o spediscono all'insegnante la/le copie saggio;
- _ 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 60 destinazioni; inoltre da settembre, alla riapertura delle scuole, i propagandisti vengono dotati di volumi e guide da dare agli insegnanti come saggi cattedra;
- _ oltre alle spedizioni verso la distribuzione periferica, il magazzino centrale di Verona rifornisce direttamente alcuni clienti direzionali, mentre il magazzino di Firenze serve circa 800 librerie per i volumi dell'università e di L2.

Il meccanismo delle rese, pur non essendo un tema particolarmente rilevante per i libri di scolastica, ha riguardato nel 2013 circa 590.000 copie.

Club (prodotti Mondolibri)

La logistica per Mondolibri è stata svolta, nel 2013, attraverso il magazzino di Brescia. La spedizione degli ordini avviene 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 (www.inmondadori.it)

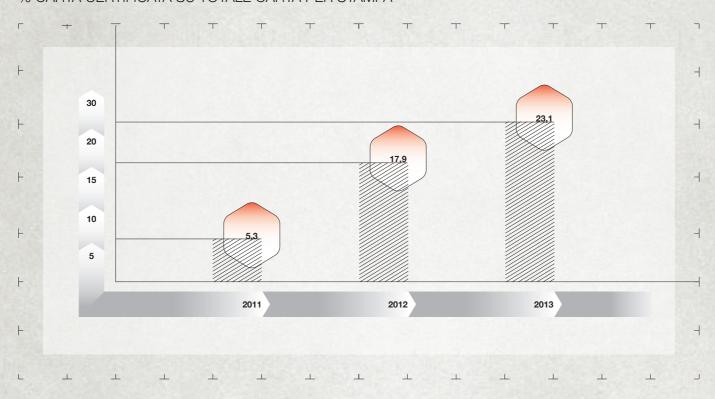
Le attività logistiche relative al canale B2C prevedono la gestione del prodotto (sia di Mondadori sia di editori terzi) nell'ambito del polo logistico di Verona; l'allestimento del prodotto avviene sulla base dell'ordine del cliente e la spedizione via corriere espresso direttamente all'indirizzo del cliente finale. Su questo tipo di prodotto non esiste praticamente alcun flusso di resa.

Carta e sostenibilità

A partire dal 2010 Mondadori ha aderito all'iniziativa lanciata da Greenpeace alle aziende del settore cartario italiano per salvaguardare le foreste primarie. In particolare, Mondadori si è impegnata a definire un percorso per aumentare progressivamente nel tempo la percentuale di carta "amica delle foreste".

In questo senso i dati relativi al triennio 2011-2013 testimoniamo l'impegno assunto dal Gruppo ad aumentare progressivamente la sostenibilità di tutte le proprie case editrici.

% CARTA CERTIFICATA SU TOTALE CARTA PER STAMPA



9 2

Iniziative di sensibilizzazione

Il Gruppo Mondadori, essendo membro della Federazione Europea degli Editori dei Periodici (FAEP) che è partner di Print Power Italy, nel 2013 ha continuato a dare il suo contributo al progetto "Two Sides". Print Power Italy è un'organizzazione coordinata da Assocarta che raccoglie tutti i rappresentanti della filiera della comunicazione su carta in Italia e che si inserisce nel più ampio progetto europeo Print Power Europe. "Two Sides" è una campagna di comunicazione a livello europeo con l'obiettivo di informare il pubblico sugli aspetti ambientali della carta e della stampa e garantire che la carta stampata venga considerata un mezzo di comunicazione sostenibile. Vi partecipa tutta la filiera della carta: i produttori di carta, i distributori di carta, gli stampatori, i produttori di inchiostri e gli editori.





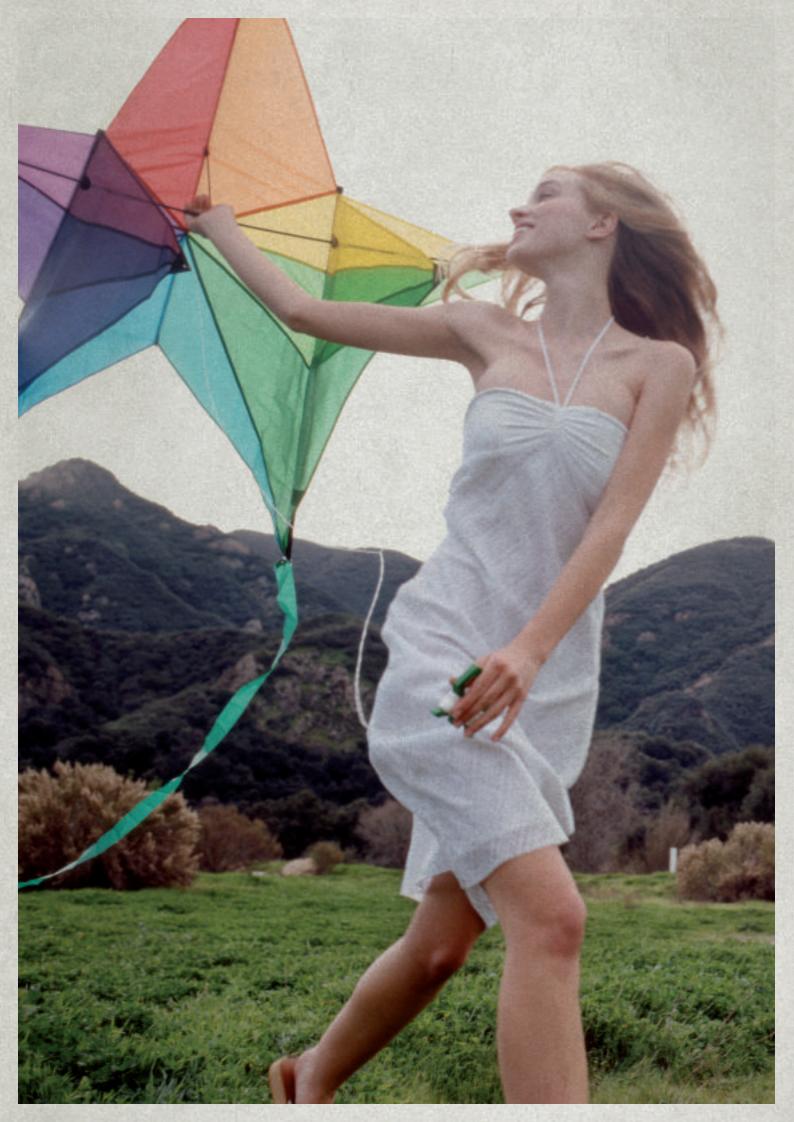








In Italia l'iniziativa "Two Sides - il lato verde della carta" è incentrata sulla rinnovabilità del legno e sulla riciclabilità della carta. Nel 2013 Mondadori ha riservato a questa campagna 10 pagine gratuite sui propri magazine.



LA RESPONSABILITÀ SOCIALE

96 104 126

• • •

L'ATTENZIONE PER I NOSTRI CLIENTI ______ LE INIZIATIVE DI SOSTENIBILITÀ
DELL'UNIVERSO MONDADORI

L'ATTENZIONE PER I DIPENDENTI



La reputazione che il Gruppo ha costruito nella sua storia centenaria si basa anche sul rispetto di standard etici definiti da leggi, regolamenti e codici di condotta nell'attività quotidiana di tutte le sue società.

Ma oltre alla correttezza dei comportamenti di base, l'attenzione di Mondadori per i propri clienti costituisce uno dei cardini della cultura e della responsabilità sociale del Gruppo.

Mondadori esplicita la centralità del cliente attraverso una forte attenzione alla qualità dei propri prodotti, all'osservanza di codici di autodisciplina per una pubblicità responsabile, alla tutela della privacy, al continuo monitoraggio della soddisfazione e alla fidelizzazione della propria clientela.

04.1.1 LA RESPONSABILITA DEL PRODOTTO EDITORIALE E LA DIVERSITA DELL'OUTPUT

Nel settore editoriale la qualità e l'integrità del prodotto sono intrinsecamente collegate al concetto di sostenibilità.



La missione del Gruppo Mondadori è, da sempre, favorire la diffusione della cultura e delle idee attraverso prodotti, attività e servizi che soddisfino i bisogni e i gusti del più ampio pubblico possibile. Nello svolgimento della propria missione, Mondadori fa convivere l'amore per la cultura e per la qualità editoriale con le leggi del mercato, la propensione a intuire e anticipare i cambiamenti con il rispetto e la tutela dei valori che sono alla base del ruolo dell'editore nella società civile.

Integrità dell'informazione

Mondadori, in quanto media company, è consapevole di avere una grande responsabilità nei confronti dei propri lettori e utenti. Per questo motivo la Società si impegna a garantire attraverso i propri prodotti editoriali, siano essi periodici, siti e supporti/prodotti digitali, libri o radio, un'informazione accurata, rigorosa, veritiera e rispettosa dei gusti e della sensibilità del pubblico.

I risultati di tale scelta sono pubblici e accessibili a chiunque: è sufficiente recarsi in libreria per poter apprezzare, per esempio, l'ampio ventaglio di orientamenti religiosi, politici, scientifici e sociali rappresentati nei libri editi dalle case editrici del Gruppo.

I valori cui si ispira la Società, riportati anche nel Codice etico, sono la base dell'attività di editore e si concretizzano in obblighi generali di diligenza, correttezza e lealtà.

Pubblicità responsabile

Mondadori Pubblicità, fino al 2013 concessionaria della vendita degli spazi pubblicitari per il Gruppo oltre che per editori terzi, aderisce al Codice di autodisciplina della comunicazione commerciale dello IAP (Istituto di autodisciplina pubblicitaria). La Società si è impegnata quindi a promuovere una comunicazione commerciale onesta, veritiera e corretta, che non urti la sensibilità dei consumatori, rispettosa delle convinzioni morali, civili e religiose della persona.

Mondadori è rigorosa nel rispetto delle "norme particolari" riguardanti i sistemi di vendita e alcune categorie merceologiche (bevande alcoliche, cosmetici, integratori, operazioni finanziarie). Un'attenzione particolare viene posta a bambini e adolescenti sia per quanto riguarda i messaggi veicolati, tutelandoli psicologicamente, moralmente e fisicamente, sia per l'impiego degli stessi nella comunicazione.

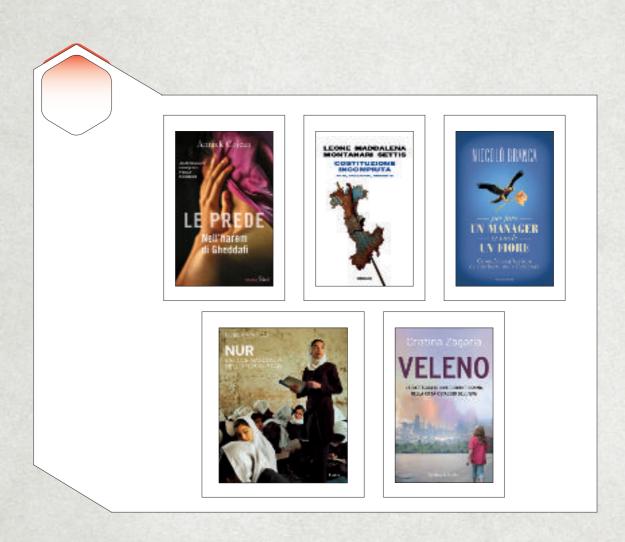
Il rispetto di queste norme e codici si esplica in procedure interne di valutazione e controllo che coinvolgono diversi soggetti all'interno dell'organizzazione: la forza vendita di Mondadori Pubblicità, il direttore di testata, l'impaginatore, l'ufficio legale, attraverso sia consulenze dirette sia vademecum e disposizioni operative. In casi particolari si procede a un consulto informale con altre concessionarie di pubblicità.

La diversità dell'output

Responsabilità primaria di un gruppo media è quella di difendere con forza la libertà di espressione e il diritto all'informazione, in considerazione dell'influenza che i mezzi di comunicazione esercitano sulla società: riducendo o allargando le divisioni, dando spazio - o negandolo - alle minoranze, aggravando o contribuendo alla soluzione dei conflitti.

Mondadori garantisce la libertà di espressione dei propri autori e promuove la diversità di opinione, con un'ampia proposta di temi e di punti di vista. Solo per citare alcuni esempi, tra i nuovi titoli pubblicati lo scorso anno, la produzione ha spaziato dal libro di Niccolò Branca, *Per fare un manager ci vuole un fiore* (Edizioni Mondadori), in cui l'autore sfida il dogma occidentale del profitto infinito proponendo in alternativa l'economia della consapevolezza per migliorare le condizioni di vita di tutte le persone coinvolte nel processo produttivo, al reportage fotografico di Monika Bulaj, *Nur* (Electa), che rivela un Afghanistan inatteso e lontano dagli stereotipi; dal libro di denuncia sulla condizione delle donne in Libia durante il regime dittatoriale di Gheddafi di Annie Cojea *Le prede* (Piemme) al romanzo civile di Cristina Zagaria *Veleno* (Sperling & Kupfer), sulla lotta dei cittadini di Taranto per la tutela dell'ambiente e della salute, fino a *Costituzione incompiuta* (Einaudi), un saggio con i contributi di Alice Leone, Paolo Maddalena, Tomaso Montanari e Salvatore Settis sull'articolo 9 della nostra carta costituzionale - che sancisce l'unione indissolubile del patrimonio storico e artistico e del paesaggio nel primo e più essenziale bene comune, l'ambiente - e sul suo portato rivoluzionario.

I magazine e siti web del Gruppo, infine, oltre a essere il veicolo per iniziative di sostenibilità (vedi a tal proposito il § 04.3.3), danno voce settimanalmente alla diversità che si esprime in variazioni di etnia, genere, disabilità, orientamento sessuale, credo religioso, età, reddito.



04.1.2 LA TUTELA DELLA PRIVACY

La tutela della privacy e la protezione dei dati personali (D.Lgs. 196/03, c.d. Codice privacy) costituiscono ormai una tematica rilevante per qualsiasi azienda.

Nello svolgimento della propria attività Mondadori si è dotata di una serie di strumenti, a livello sia di Gruppo sia delle singole società, con procedure specifiche a seconda della natura del business, volti al recepimento delle disposizioni di legge e delle indicazioni del Garante.

Privacy a livello di Gruppo

A livello di Gruppo la tutela della privacy è assicurata da una procedura per tutti coloro che vogliono accedere tramite registrazione ai siti Mondadori.

A fine 2010 è stata creata una funzione di Customer Relationship Management (CRM) con l'obiettivo di sviluppare un sistema integrato di gestione dei contatti con il cliente. A tal fine è stata creata un'unica struttura in cui confluiscono i clienti di tutte le business unit e la messa a punto di processi informativi per la riconciliazione di clienti appartenenti a società del Gruppo differenti tra loro. La costruzione del database clienti Mondadori è stata completata nell'ottobre 2012.

Oggi è possibile ricondurre allo stesso cliente Mondadori l'abbonato a una rivista del Gruppo, l'acquirente e-commerce, il cliente iscritto al programma di loyalty Mondadori, il registrato alle piattaforme di e-learning del Gruppo o a una community online e trarre da questa trasversalità una ricchezza di informazioni che sono state tradotte in campagne di comunicazione mirate o iniziative speciali, garantendo nel contempo il rispetto delle volontà espresse dal singolo cliente al momento della registrazione iniziale (o di successive modifiche). Il database clienti a fine 2013 contava oltre 11,6 milioni di anagrafiche deduplicate, di cui circa 5,6 milioni provviste di indirizzo e-mail e oltre 9 milioni di indirizzi postali; mediamente il 14,6% dei clienti appartiene a più di una business unit.

Privacy in Mondolibri

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

PROVENIENZA DEI RECLAMI	2011	2012	2013
ORGANI DI CONTROLLO	0	1	0
SOGGETTI ESTERNI (ALTRI)	10	10	7
TOTALE	10	11	7

I reclami, istituzionalizzati dal Garante per la prima volta nel 2009, sono in calo rispetto allo scorso anno.

Risultano invece nulli, nel periodo di riferimento considerato, i casi di perdite di dati dei clienti.

Privacy in Cemit

Lavorando su database proprietari e database di clienti, Cemit riceve semestralmente visite del Garante della privacy e, come di norma anche in altre aziende, è occasionalmente oggetto di ispezioni da parte della Guardia di Finanza. La tutela della privacy è gestita, come richiede la legge, rilasciando l'informativa sulla privacy con i riferimenti ove rivolgersi per chiedere modifica o cancellazione dei propri dati personali. Tali richieste possono avvenire attraverso diverse modalità (e-mail, telefono, lettera).

Cemit, sulla base delle segnalazioni (approssimativamente una ventina al giorno) di coloro che vogliono essere cancellati dalle banche dati, provvede a eliminare il nominativo dai propri database per qualsiasi successivo utilizzo.

Nel sito di Cemit è presente il link al Registro pubblico delle opposizioni, un servizio concepito a tutela del cittadino; vi si iscrive chi decide di non voler più ricevere telefonate per scopi commerciali o di ricerche di mercato. Il Registro è, al tempo stesso, uno strumento per rendere più competitivo, dinamico e trasparente il mercato tra gli operatori di marketing telefonico.

Nella gestione dei dati personali da parte di Cemit non si sono finora verificati casi di violazione della privacy.

04.1.3 ACCESSIBILITÀ DELL'OUIPUI

Mondadori produce un'ampia gamma di contenuti distribuiti attraverso diversi canali e modalità di consumo: libri cartacei ed elettronici, periodici, siti internet, app, radio.

L'azienda sta inoltre ponendo particolare attenzione (e lo farà sempre più in futuro) alla realizzazione di contenuti multi-device, contenuti cioè fruibili, sia online sia offline, non solo su computer ma anche su tutti quei dispositivi che sempre più vanno diffondendosi, come e-reader, tablet e smartphone (sull'evoluzione della produzione digitale vedi § 01.3).

ME•book

Mondadori Education, la casa editrice del Gruppo che opera nel mondo dell'educational e della formazione, pone una forte attenzione alla tematica dell'accessibilità dei propri prodotti, anche in considerazione della nuova normativa che prevede, a partire dall'anno scolastico 2014-2015, l'adozione di libri di testo o in formato interamente digitale o nella versione mista (testo di carta e contenuti digitali integrativi) per le scuole italiane di ogni grado.

Nel 2013 Mondadori Education ha lanciato il nuovo ME•book, il libro di testo digitale capace di adattarsi alle esigenze di docenti e studenti, con una proposta di 140 nuovi titoli e di oltre 1.000 testi in catalogo. Fruibile sia da computer, sia su smartphone e tablet tramite la app dedicata (scaricabile gratuitamente dal sito di Mondadori Education e dai principali store di applicazioni), ogni ME•book consta di tre elementi: il libro digitale multidevice, la piattaforma di contenuti e servizi digitali, la formazione e i seminari di didattica digitale. Il libro di testo in versione digitale è ricco di contenuti, video, audio, esercizi e strumenti: accessibile sia online sia offline da qualsiasi dispositivo, è pensato per l'insegnante e per lo studente. È personalizzabile (con l'inserimento di note, evidenziazioni, sottolineature, note evolute, audio) e consente al docente di preparare la lezione sul proprio computer, personalizzandone i contenuti secondo le proprie scelte metodologiche e didattiche, ritrovando poi tutto il materiale sulla LIM (lavagna interattiva multimediale) pronto per essere utilizzato in classe. Allo stesso modo lo studente può accedere ai contenuti, rielaborarli e adattarli alle proprie esigenze, svolgere i compiti sul tablet e inviarli all'insegnante.

La flessibilità è la caratteristica principale del libro digitale, scaricabile per intero o a capitoli, così come i contenuti digitali integrativi.

Il secondo elemento del sistema ME•book è Libro+Web, la piattaforma di Mondadori Education, in ambiente cloud, in cui sono integrati risorse, strumenti, formazione e condivisione. È l'ambiente di apprendimento dal quale si può accedere ai contenuti digitali integrativi: immagini, audio, video, testi ed esercizi. Grazie alla Classe virtuale insegnante e studenti possono condividere - in un ambiente sicuro e protetto - compiti, svolgimenti e valutazioni.

Per migliorare l'esperienza dell'utente, i materiali digitali libro+web sono organizzati in Campus, portali disciplinari in cui è possibile ricercare i contenuti per periodo, tipologia o parole chiave.

Infine il progetto LinkYou - seminari, corsi, eventi e incontri tematici - supporta gli insegnanti nell'utilizzo dei materiali digitali nella didattica. Nel 2013 Mondadori Education ha tenuto più di 450 seminari sull'intero territorio nazionale.

Accanto ai materiali digitali, pensati per una fruizione multimediale rivolta a tutti, Mondadori Education non trascura le esigenze degli studenti disabili.

In ottemperanza al Codice di autoregolamentazione del settore editoriale educativo dell'AIE (Associazione italiana editori), sono stati stipulati accordi con le associazioni che a livello nazionale si occupano della riproduzione di testi scolastici a favore di non vedenti o ipovedenti (Biblioteca italiana per i ciechi "Regina Margherita" Onlus) e di soggetti affetti da disturbi dell'apprendimento (Biblioteca digitale Associazione Italiana Dislessia): il servizio prevede la fornitura gratuita dei testi in formato pdf alle dette associazioni che, nel rispetto delle norme a tutela del diritto d'autore, provvedono a realizzare formati per la sintesi vocale del testo. Il servizio è garantito, sempre gratuitamente, alle due associazioni sopra citate che hanno stipulato accordi con l'azienda.

Analogamente, dal punto di vista formativo Mondadori Education organizza incontri e webinar dedicati al personale docente sui temi dei DSA (disturbi specifici dell'apprendimento) e BES (bisogni educativi speciali).

04.1.4 LA SODDISFAZIONE DELLA CLIENTELA

Il Gruppo Mondadori interagisce costantemente con il proprio cliente finale attraverso tutti i suoi canali di comunicazione: libri, periodici, negozi e bookclub, radio (R101), internet (sito istituzionale e siti di prodotto, di servizio e di e-commerce), attività di marketing relazionale (Cemit). Mondadori monitora la soddisfazione della propria clientela mediante diverse iniziative.

04.1.5 IL PROGRAMMA LOYALTY MONDADORI

Mondadori ha previsto una carta fedeltà gratuita, Mondadori Card, riservata ai clienti maggiorenni nella gran parte dei punti vendita del suo network e degli e-commerce del Gruppo o per l'iscrizione ai club di Mondolibri, l'acquisto di abbonamenti ad alcune testate Mondadori e l'iscrizione gratuita alle proprie community online. I negozi online e tradizionali, i siti e i servizi che rilasciano e accettano la Mondadori Card sono riconoscibili tramite il materiale promozionale esposto; la lista dei punti vendita, dei siti e dei servizi coinvolti è inoltre pubblicata su www.mondadoricard.com.

Presentando la carta alle casse prima di ogni acquisto o acquistando sugli e-commerce coinvolti, i clienti possono accumulare punti da utilizzare per l'ottenimento di buoni sconto validi presso i negozi Mondadori aderenti all'iniziativa o sui siti di vendita online di libri, abbonamenti o altri generi merceologici del Gruppo. Si possono poi accumulare punti anche partecipando ad alcune attività sui siti di Gruppo, iscrivendosi a uno dei club di Mondolibri, o abbonandosi ad alcune riviste: l'elenco dei siti e dei magazine è consultabile sempre su www.mondadoricard.com.

Ai titolari della Mondadori Card sono dedicati servizi e iniziative speciali, oltre a convenzioni specifiche in oltre 2.000 punti vendita terzi in tutta Italia. I titolari possono inoltre accedere, tramite password, al portale www.mondadoricard.com per controllare i propri dati, il punteggio accumulato e i premi spettanti.

Nel 2013 l'iniziativa ha superato 1,2 milioni di unità di adesione.

04.1.6 IL DIALOGO CON I PROPRI CLIENTI

L'attenzione di Mondadori per i bisogni della clientela si concretizza in un impegno costante per rendere accessibili e chiare le informazioni sulla Società e i suoi prodotti. In tal senso, anche il sito istituzionale www.mondadori.it (www.mondadori.com per la versione inglese) contribuisce mettendo a disposizione degli utenti tutti i link agli altri siti del Gruppo, i recapiti di posta elettronica utili per ottenere informazioni e i link ai principali canali sui social network dei singoli business o prodotti.

In aggiunta a ciò una casella generica di posta elettronica (redazione.internet@mondadori.it) accoglie tutte le richieste che, a giudizio dell'utente, non trovano appropriato destinatario tra gli altri indirizzi segnalati nel sito istituzionale. Su questo indirizzo transitano circa 3.500-4.000 messaggi all'anno, che sono regolarmente e in tempi ristretti reindirizzati al destinatario di competenza e/o ottengono risposta con le informazioni richieste.

Un esempio più articolato di scambio tra la Società e il cliente è dato dalle iniziative messe in atto per i soci da Mondolibri, società all'interno di Mondadori Direct che si occupa della vendita di prodotti editoriali attraverso la formula del bookclub.

Mondolibri: Servizio Trasparenza e relazione con i soci

Con l'apertura del Servizio Trasparenza, nella seconda metà del 2010, Mondolibri ha reso accessibili a tutti i soci, mediante comunicazione su tutti i siti dei club e sulla pagina Facebook ufficiale, i contatti telefonici e di posta elettronica utili per avere informazioni o risolvere problemi inerenti all'iscrizione a un club o agli ordini.

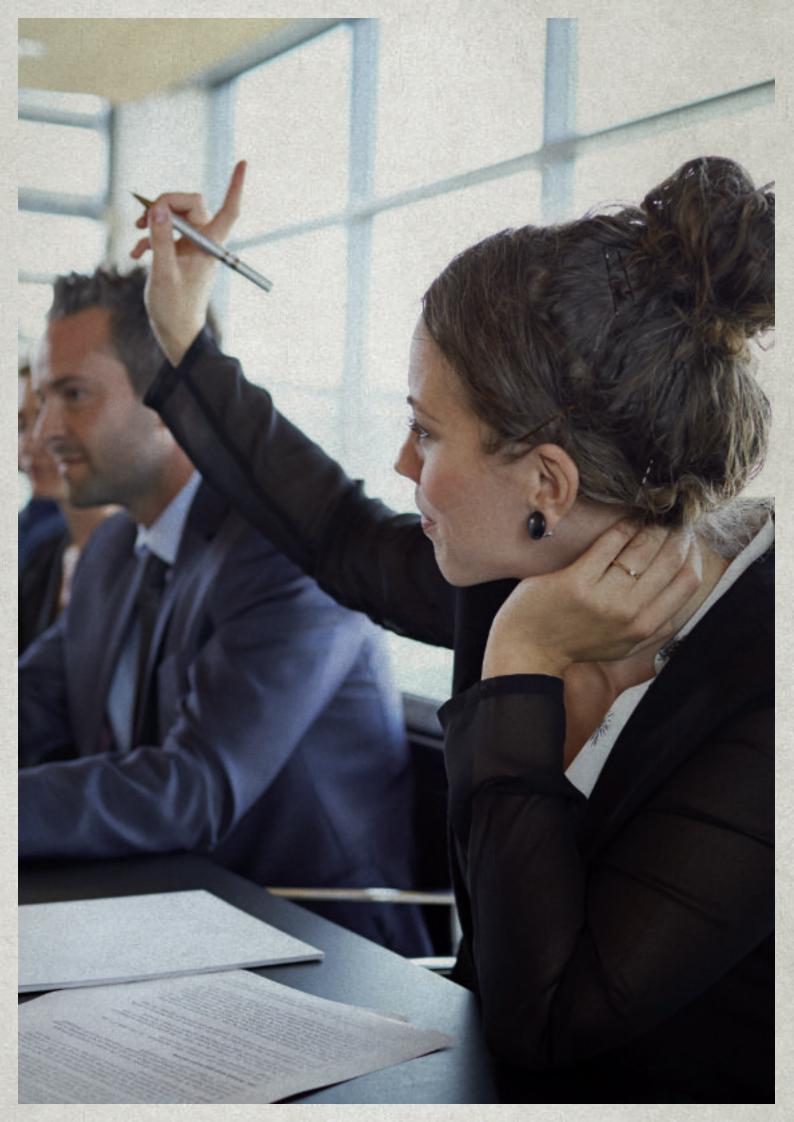
Mondolibri è, inoltre, in costante relazione con il proprio pubblico attraverso diverse iniziative che mirano a portare i soci a contatto diretto tra loro e con la Società. Ne sono un esempio gli incontri con gli autori organizzati presso le librerie Mondolibri con l'obiettivo di alimentare l'interesse verso la lettura e aumentare il senso di appartenenza al club.



L'attuale scenario nazionale e internazionale e le rapide trasformazioni del quadro competitivo nel settore dei media rendono sempre più strategica la capacità del Gruppo di rinnovarsi ed evolvere con velocità ed efficacia. Alle risorse umane è affidato, in questo contesto, un ruolo centrale, in particolare nel saper governare e guidare, anziché subire, il cambiamento (vedi in proposito anche § 04.2.3).

La Direzione centrale Risorse umane e organizzazione di Gruppo si propone di attrarre e sviluppare persone dinamiche e proattive, motivate alla crescita continua e orientate al raggiungimento dei risultati. Forte passione per il prodotto editoriale, capacità di lavoro in gruppo, in un contesto internazionale e innovativo, completano il profilo delle risorse umane presenti in Mondadori. Particolare cura viene perciò posta nel processo di formazione e sviluppo professionale e manageriale specialmente delle giovani risorse.

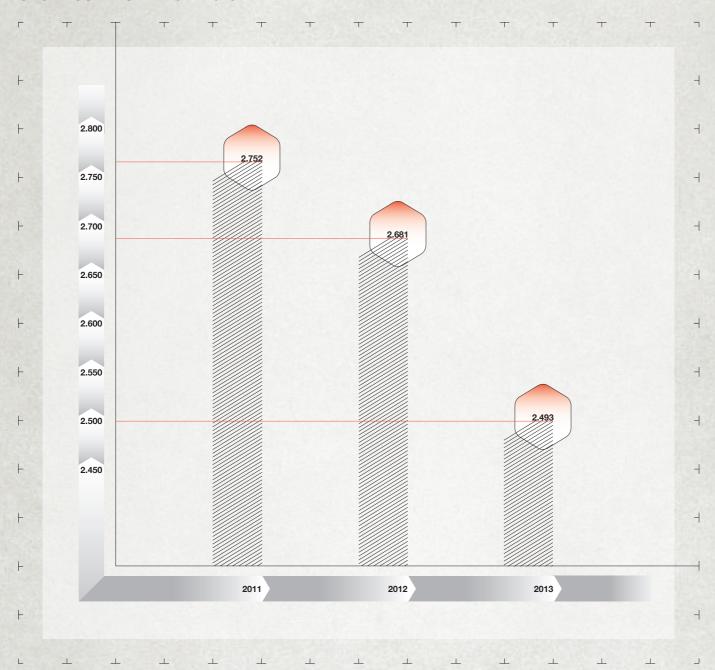
La formazione è uno dei principali strumenti di stimolo e rafforzamento delle capacità e delle competenze interne. Per questo, la Direzione centrale Risorse umane e organizzazione di Gruppo è impegnata nell'aggiornare e rinnovare quotidianamente contenuti, metodologie formative e piani di crescita interna.



04.2.1 LA COMPOSIZIONE DELL'ORGANICO

L'organico di Mondadori in Italia al 31 dicembre 2013 è di 2.493 dipendenti.

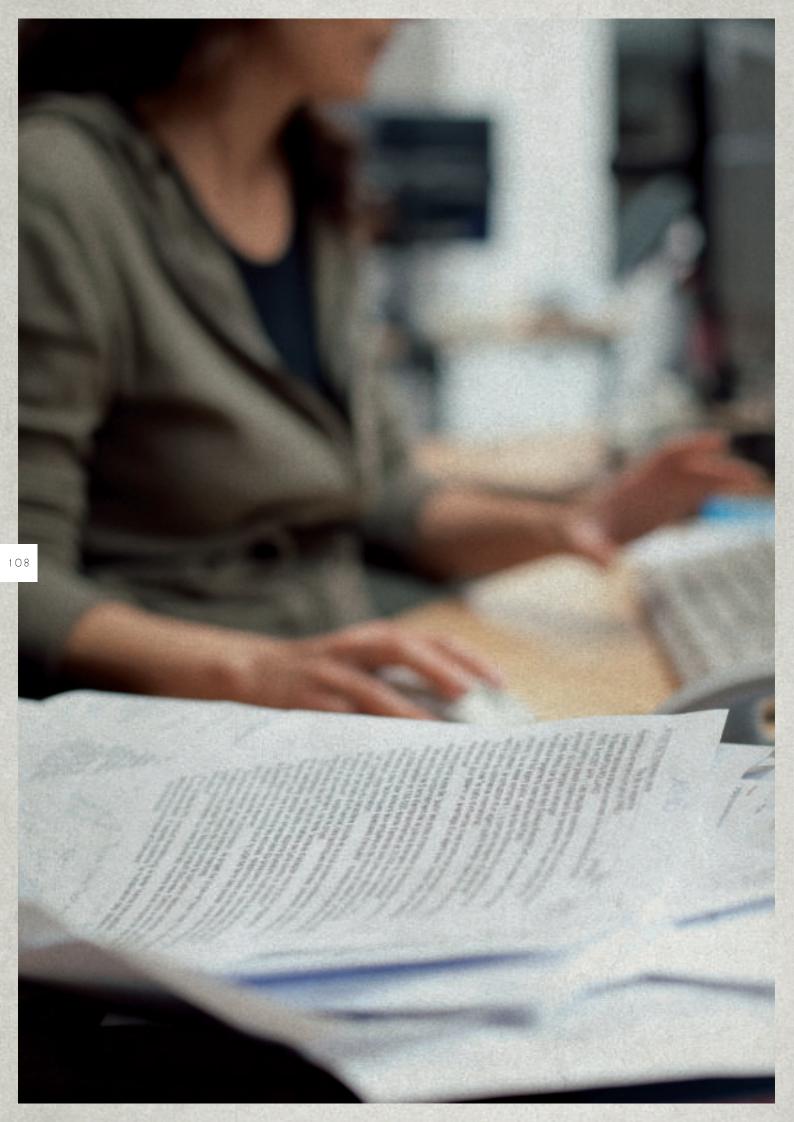
ORGANICO IN FORZA 2011-2013



Il dato è in calo del 7% rispetto all'anno precedente, un decremento dovuto sia alle azioni di riorganizzazione dell'azienda, sia al proseguimento del piano di ristrutturazione avviato nel 2012, in larga parte attraverso prepensionamenti autorizzati dal Ministero, che si concluderà entro aprile 2014.

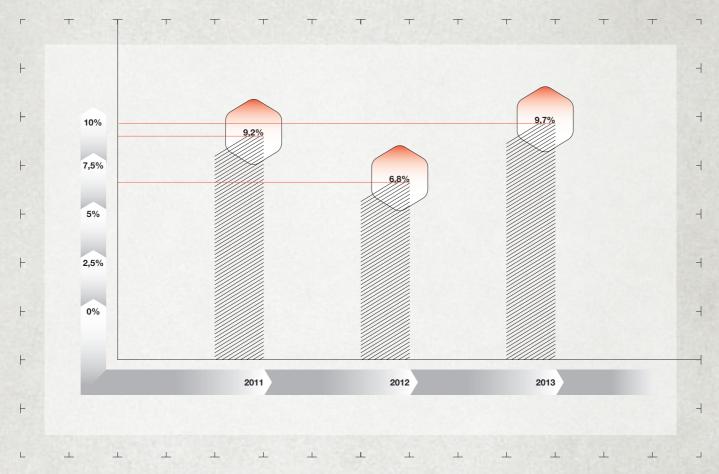
In tabella si riporta il dettaglio delle assunzioni e cessazioni relative al periodo di riferimento considerato e sempre al netto delle incorporazioni.

2013		2012		2011						
PERCENTUALE	NUMERO	PERCENTUALE	NUMERO	PERCENTUALE	NUMERO	ETÀ	SESSO			
	ASSUNZIONI									
17%	9	16%	18	11%	26	< 30				
19%	10	26%	29	23%	56	30 - 50	UOMINI			
13%	7	3%	3	6%	15	> 50				
48%	26	45%	50	40%	97	TOTALE UOMINI				
35%	19	22%	25	17%	41	< 30				
15%	8	29%	33	39%	95	30 - 50	DONNE			
2%	1	4%	4	5%	11	> 50				
52%	28	55%	62	60%	147	TOTALE DONNE				
100%	54	100%	112	100%	244	TOTALE				
				CESSAZIONI						
5%	11	7%	13	7%	17	< 30				
17%	40	21%	39	17%	43	30 - 50	UOMINI			
26%	62	16%	29	15%	39	> 50				
47%	113	44%	81	39%	99	TOTALE UOMINI				
8%	19	5%	9	12%	29	< 30				
24%	59	28%	51	28%	71	30 - 50	DONNE			
21%	51	23%	42	21%	53	> 50				
53%	129	56%	102	61%	153	TOTALE DONNE				
100%	242	100%	183	100%	252	TOTALE				



Il tasso di turnover in uscita del 2013 (pari a 9,7%) risulta in crescita rispetto al 2011, nonostante il numero di cessazioni sia in diminuzione. Questo fenomeno è dovuto principalmente alla sensibile contrazione degli organici per tutto il corso del triennio.

TASSO DI TURNOVER IN USCITA¹

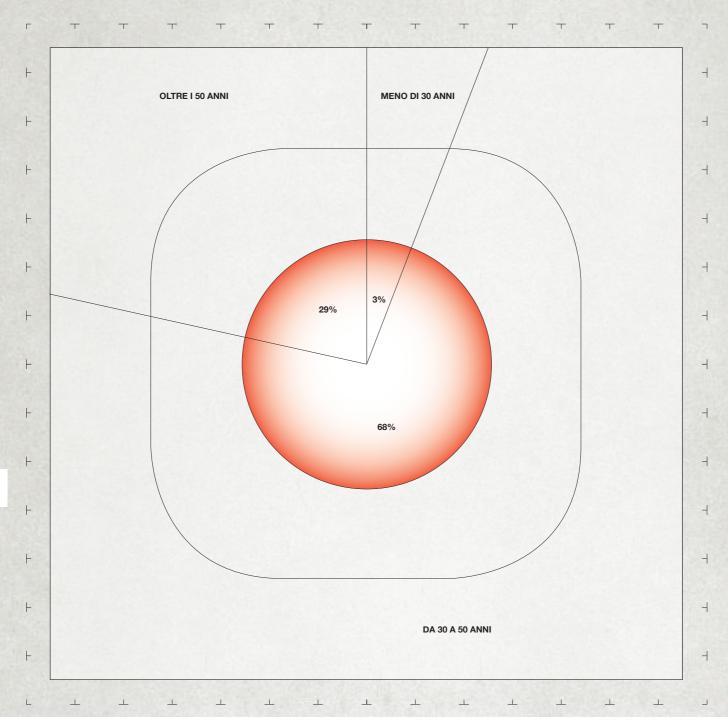


¹ I dati 2011 e 2012 sono stati ricalcolati rispetto a quanto pubblicato nella scorsa edizione del Bilancio di sostenibilità sulla base di migliori informazioni disponibili.

Più della metà della forza lavoro è costituita da impiegati (65%). I giornalisti rappresentano il 13% del totale. La composizione del personale nel triennio, dal punto di vista dell'inquadramento, è rimasta sostanzialmente stabile.

COMPOSIZIONE DEL PERSONALE PER INQUADRAMENTO

	2013			
	% DONNE	% UOMINI	% SUL TOTALE	
DIRIGENTI	21%	79%	5%	
QUADRI	53%	47%	12%	
IMPIEGATI	64%	36%	65%	
GIORNALISTI	66%	34%	13%	
OPERAI	30%	70%	5%	
TOTALE	59%	41%		



Il 68% dei dipendenti appartiene alla fascia d'età tra i 30 e i 50 anni; l'età media è di circa 45 anni; l'anzianità aziendale media è di 15 anni.

TIPOLOGIE CONTRATTUALI DEI DIPENDENTI

Per quanto riguarda le tipologie di contratto relative ai dipendenti, la quasi totalità è costituita da contratti a tempo indeterminato; quelli a tempo determinato rappresentano meno del 2% del totale dei dipendenti.

CONGEDO PARENTALE

Nel 2013 oltre il 5% del personale ha usufruito del congedo parentale (un diritto che riguarda la totalità dei dipendenti, indipendentemente dalla tipologia contrattuale). Di questi, circa il 98% è rappresentato da personale femminile.

TIPOLOGIA	UOMINI	DONNE	TOTALE
DIPENDENTI CHE HANNO DIRITTO A CONGEDO PARENTALE	1.014	1.479	2.493
DIPENDENTI CHE HANNO USUFRUITO DI CONGEDO PARENTALE	3	130	133
DIPENDENTI TORNATI AL LAVORO DOPO CONGEDO PARENTALE	3	126	129
% DI RITORNO AL LAVORO E RETENTION DOPO CONGEDO PARENTALE	100%	97%	97%

Infine si rileva che, come previsto dalla normativa nazionale, la totalità dei dipendenti del Gruppo in Italia è coperta da accordi collettivi di contrattazione.

	2011	2012		2013	
			% DONNE	% UOMINI	
A TEMPO INDETERMINATO	2.712	2.645	59%	41%	2.472
A TEMPO DETERMINATO	40	36	71%	29%	21
TOTALE	2.752	2.681			2.493

04.2.2 SALUTE E SICUREZZA SUL LUOGO DI LAVORO

Garantire la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro rappresenta uno degli elementi cardine della responsabilità di Mondadori. La prevenzione dei rischi e il miglioramento della sicurezza sul lavoro sono obiettivi che coinvolgono tutto il personale, ai vari livelli dell'organizzazione e secondo le diverse competenze.

A livello di Gruppo è stata creata la figura del coordinatore degli RSPP (responsabile del servizio di prevenzione e protezione), non richiesto dalla legislazione nazionale, ma utile per una gestione coordinata di tutta l'attività riguardante la sicurezza e la salute dei lavoratori.

In Mondadori non sono previsti dei comitati formali per la salute e la sicurezza (intendendo con questo termine quei comitati la cui esistenza e le cui funzioni sono incluse nella struttura organizzativa e gerarchica dell'azienda e che operano secondo regole scritte concordate), quanto piuttosto degli incontri periodici più volte l'anno ai quali partecipano, normalmente a livello societario e di sede, datore di lavoro (o suo rappresentante), RSPP, medico competente e RLS (rappresentante dei lavoratori per la sicurezza). La forza lavoro rappresentata da RLS e RSPP in queste riunioni è superiore al 75%.

Nel corso dell'esercizio sono stati programmati ed eseguiti i sopralluoghi delle sedi insieme ai medici competenti e si sono tenute in tutte le sedi le prove di evacuazione previste dalla normativa vigente, con l'intento di testare e migliorare le procedure di sicurezza da porre in atto in caso di emergenza: le segnalazioni raccolte al termine delle prove di evacuazione vengono valutate dal servizio di prevenzione e protezione sia per integrare/modificare il piano di emergenza sia per definire e avviare interventi o attività finalizzate allo scopo.

TIPOLOGIA	2011	2012		2013	
			DONNE	UOMINI	TOTALE
INFORTUNI CORRELATI AL LAVORO	18	10	7	3	10
INFORTUNI IN ITINERE	19	25	15	8	23
TOTALE INFORTUNI	37	35	22	11	33
TASSO DI INFORTUNIO (TI)	1,76	1,65			1,71

Nel 2013 Mondadori ha acquisito un sistema informativo per la gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro che potrà essere utilizzato da tutte le consociate dislocate sul territorio nazionale per ottemperare alle normative sulla sicurezza e igiene sul lavoro. Il software permetterà inoltre all'Ufficio Sviluppo di gestire gli aspetti legati alla formazione del personale e, al termine dell'implementazione, potrà essere utilizzato anche dai medici competenti per la programmazione delle visite del personale sottoposto a sorveglianza sanitaria nonché consultato dall'Organismo di vigilanza interno per monitorare il rispetto delle normative da parte dell'azienda.

Nel 2013 è stata avviata, in modalità e-learning, la parte generale della formazione obbligatoria sui temi di salute e sicurezza per tutti i dipendenti del Gruppo per i quali, in quanto prevalente l'attività d'ufficio, è stato valutato un livello di rischio basso.

Analogo livello di rischio è emerso anche dall'aggiornamento della valutazione del rischio da stress correlato all'attività lavorativa effettuata nel corso di incontri specifici tenutisi tra RLS, medici competenti, RSPP e l'azienda, confrontando e analizzando i dati dell'ultimo biennio con quelli rilevati nella precedente valutazione.

Rimane comunque sempre attivo il punto di ascolto per il disagio lavorativo (PADL Mondadori), predisposto dall'azienda in seguito alla prima valutazione del rischio SLC (stress da lavoro correlato).

Incidenti sul luogo di lavoro

Nel 2013 gli infortuni registrati mostrano un decremento rispetto all'anno precedente (33 vs 35 del 2012).

NUMERO DI INFORTUNI

Sono in diminuzione gli infortuni in itinere mentre sono stabili gli infortuni correlati al lavoro (per i dettagli del calcolo del tasso di infortunio cfr. Nota metodologica).

GRAVITÀ DEGLI INFORTUNI	2011	2012	2013		
			DONNE	UOMINI	TOTALE
NUMERO TOTALE DELLE GIORNATE DI LAVORO PERSE	519	907	503	101	604
INDICE DI GRAVITÀ (IG)	24,86	42,75			31,35

Nel triennio 2011-2013 non ci sono stati casi di malattie professionali o incidenti mortali.

Assenteismo

La tabella seguente mostra il tasso di assenteismo (cfr. Nota metodologica) e i giorni di calendario di assenza per dipendente: in accordo con la metodologia del GRI, si considera l'assenza per incapacità di qualsiasi tipo (inclusi infortuni e malattie), ma non i permessi per vacanza, studio, maternità e motivi famigliari.

	2011	2012	2013
GIORNI DI ASSENZA	23.650	20.855	20.285
TASSO DI ASSENTEISMO (TA)	3,40%	3,05%	3,28%

04.2.3 RELAZIONI INDUSTRIALI

Il processo di riorganizzazione strutturale dell'azienda intrapreso lo scorso anno (vedi pp. 17-18) va visto nel contesto delle operazioni straordinarie di ristrutturazione già avviate nel 2012 e motivate dal protrarsi della crisi recessiva e dall'evoluzione dei mercati di riferimento di Mondadori anche in ordine alla trasformazione digitale di libri e periodici.

Le relazioni con le rappresentanze sindacali, che coprono tutte le società del Gruppo, si sono focalizzate nel 2013 sulla ulteriore ridefinizione di strutture organizzative in grado di raggiungere livelli di efficienza e costi adeguati ad affrontare i mutati scenari di mercato.

Al piano di prepensionamenti per il personale del contratto grafico-editoriale (enti centrali e area Periodici di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., Mondadori Pubblicità e Press-di), approvato dal Ministero nell'ottobre 2012 e che si concluderà a fine aprile 2014, si è aggiunto nel 2013 un importante accordo relativo al personale giornalista dell'area Periodici Mondadori. Tale accordo, i cui effetti si estendono sino a maggio 2015, prevede la riduzione di 87 risorse (anche in conseguenza della chiusura di 5 testate avvenuta a inizio 2013) e il ricorso ai contratti di solidarietà per i giornalisti delle redazioni dei magazine.

Per quanto riguarda il settore retail, a febbraio e marzo Mondadori Direct ha stipulato una serie di accordi per il ricorso ai contratti di solidarietà nelle sedi di Milano, Rimini e Brescia: la popolazione complessiva coinvolta è di 254 dipendenti.

La società di servizi per il direct marketing Cemit ha firmato lo scorso giugno un secondo accordo (il primo è del 2012) per il ricorso alla casa integrazione in deroga per 15 dipendenti.

Infine, a dicembre è stata annunciata la revisione strutturale dell'area logistica libri di Brescia che, attraverso una gestione concordata degli esuberi, vedrà lo spostamento delle attività di approvvigionamento nel magazzino di Verona.

04.2.4 SELEZIONE E SVILUPPO DEL PERSONALE

Mondadori è una realtà complessa, che ha al proprio interno numerose figure professionali e offre pertanto opportunità a candidati con percorsi di studio molto diversi: dalle lauree di tipo umanistico, utilizzate all'interno dell'area editoriale/redazionale, della comunicazione e del personale, a quelle di taglio economico e ingegneristico, inserite per esempio nelle aree amministrazione, finanza e controllo, marketing e commerciale. Un rilievo crescente assumono i percorsi di studio che approfondiscono il nuovo mondo web, digital e multimedia.

2013: SCOLARIZZAZIONE NEOASSUNTI

TIPOLOGIA	% SUL TOTALE	DI CUI DONNE	DI CUI UOMINI
LICENZA MEDIA	6%	0%	100%
DIPLOMA	44%	38%	62%
LAUREA	50%	70%	30%
TOTALE		52%	48%

L'inserimento dei neolaureati può avvenire anche tramite uno stage formativo retribuito. Lo stage è fondamentale al fine di approfondire la conoscenza del Gruppo, mettere in gioco le proprie capacità professionali e sviluppare un'esperienza di lavoro concreta.

Per una migliore conoscenza e valorizzazione delle risorse umane, agli inizi del 2013 è stata condotta una survey che, sulla scorta dell'esperienza pregressa, ha consentito di ottimizzare ulteriormente il processo e gli strumenti di Performance Management nonché di estendere il sistema a nuove aree del Gruppo (Electa, Mondadori Direct e Cemit).

Il Performance Management è finalizzato a fornire al middle management uno strumento di sviluppo e di orientamento delle performance in coerenza con gli obiettivi aziendali. Il sistema permette all'organizzazione di mantenere la focalizzazione dei responsabili e dei collaboratori sulla coerenza tra performance e strategie, anche quando si rende necessario assumere e implementare decisioni difficili o fronteggiare scenari di mercato mutevoli.

Nell'edizione 2013 sono stati coinvolti 351 dipendenti. Per l'anno 2014 si prevede un'ulteriore estensione del numero di dipendenti coinvolti nel processo.

In tabella si riporta il dettaglio dei dipendenti che hanno ricevuto una valutazione formale della propria performance; le percentuali indicate rappresentano il numero dei dipendenti oggetto di valutazione nelle rispettive categorie.

	2011		2012		1000	2013
	NUMERO	PERCENTUALE	NUMERO	PERCENTUALE	NUMERO	PERCENTUALE
DIRIGENTI	38	21%	40	23%	70	58%
QUADRI	71	24%	87	29%	136	47%
IMPIEGATI	124	7%	135	8%	145	9%
TOTALE	233	9%	262	10%	351	14%

TOTALE 2013: DONNE 15% - UOMINI 21%

Al sistema di Performance Management si affianca il sistema di MBO, destinato a una parte del personale (non solo dirigenti e quadri, ma anche impiegati con funzioni commerciali), sulla base di obiettivi individuali e aziendali, applicato nel 2013 a 399 dipendenti.

	2011		2012			2013
	NUMERO	PERCENTUALE	NUMERO	PERCENTUALE	NUMERO	PERCENTUALE
DIRIGENTI	120	66%	116	66%	97	81%
QUADRI	137	46%	146	49%	146	51%
IMPIEGATI	141	8%	138	8%	134	8%
GIORNALISTI	28	8%	29	9%	22	7%
TOTALE	426	15%	429	16%	399	16%

TIPOLOGIA	2011	2012	2013
TIPOLOGIA	2011	2012	2013
ORE DI FORMAZIONE SPECIALISTICA E MANAGERIALE	7.788	6.348	3.791
ORE DI FORMAZIONE LINGUISTICA	13.951	11.688	7.495
ORE DI FORMAZIONE SULLA SICUREZZA	2.094	2.532	9.430
TOTALE ORE DI FORMAZIONE EROGATE	23.833	20.568	20.716

N.B.: alcuni di questi dati sono oggetto di stima

04.2.5 SISTEMA RETRIBUTIVO E DI INCENTIVAZIONE

Mondadori remunera i propri collaboratori in base a criteri meritocratici legati ai risultati, ai comportamenti manageriali e alle competenze professionali.

Il sistema di compensation del personale prevede, oltre alla retribuzione fissa, strumenti di remunerazione variabile collettiva (premio di risultato), a esclusione dei dirigenti e di quei dipendenti che partecipano al sistema MBO, basati su parametri di redditività e produttività, al fine di favorire un più diretto coinvolgimento dei dipendenti alla realizzazione dei risultati aziendali. Sono inoltre previsti, per una parte della popolazione dirigenziale:

_ un sistema di incentivazione di medio-lungo periodo (LTI, Long Term Incentivation) costituito da un premio speciale monetario liquidabile solo alla conclusione di un periodo pluriennale di riferimento e a fronte del raggiungimento di obiettivi economico-finanziari, sia consolidati sia riferibili alle singole aree di business e funzioni; in conformità al parere rilasciato in merito dal Comitato remunerazione e nomine e in considerazione della difficile contingenza di mercato attraversata dall'azienda, è stato ritenuto opportuno sospenderne temporaneamente l'assegnazione per il 2013;

_ piani di compensi basati su strumenti finanziari mediante l'assegnazione di stock option: istituiti dall'Assemblea degli azionisti per i trienni 2006-2008 e 2009-2011, sono attualmente in essere fino alla scadenza dei vesting period di 36 mesi dalla data di attribuzione, a eccezione delle stock option relative al 2008, decadute e non esercitabili per mancato conseguimento delle condizioni di esercizio; a partire dall'esercizio 2011 il Consiglio di amministrazione ha deliberato di non assegnare opzioni.

04.2.6 FORMAZIONE

L'evoluzione continua dello scenario nazionale e internazionale e le rapide trasformazioni del quadro competitivo nel settore dei media rendono sempre più strategico e centrale il compito delle risorse umane come gestori della formazione continua in azienda; a loro è affidato l'importante ruolo di guida del cambiamento e stimolo costante all'innovazione.

Il punto di partenza per la creazione dell'offerta formativa del 2013 è stato un attento e approfondito lavoro di dialogo con i referenti delle diverse aree di attività per far emergere i bisogni e le esigenze all'interno delle strutture e dei business. Si è così giunti alla presentazione di un'offerta formativa "tailor made", studiata coerentemente con gli obiettivi e le strategie di crescita del Gruppo.

Le proposte di formazione si raccontano in quattro concetti chiave (orientare, supportare, favorire e mettere a fattor comune), e in due tipologie di formazione (specialistica-manageriale e linguistica), cui si aggiunge la formazione sui temi della salute e della sicurezza dei lavoratori. I dati relativi a tali aree sono riportati nei paragrafi che seguono.

Formazione specialistica e manageriale

Confermando il trend degli ultimi anni, il piano di formazione del Gruppo si sta progressivamente spostando dalla formazione a catalogo (come era definita negli anni scorsi l'offerta formativa concentrata sui corsi finalizzati a esigenze professionali specifiche) alla formazione ad hoc, un sistema di iniziative specifiche in grado di supportare le nuove esigenze interne all'azienda, in coerenza con i target e i percorsi strategici individuali.

Nel 2013 la formazione a catalogo si è concentrata su corsi finalizzati allo sviluppo di competenze tecniche e informatiche. I progetti ad hoc nel 2013 hanno coinvolto complessivamente 447 partecipanti per un totale di 3.599 ore erogate.

Questa tendenza è strettamente connessa alla necessità di aggiornamento costante delle competenze manageriali e di business, oltre a supportare, tramite percorsi trasversali, l'integrazione tra le differenti aree del Gruppo.

Tra i corsi ad hoc si segnala la formazione connessa al sistema di Performance Management e un corso di Project Management. Il primo, un training specifico che ha coinvolto valutatori e valutati appartenenti a diverse aree del Gruppo, è finalizzato a introdurre le revisioni apportate al processo di valutazione interna, nonché a stimolare coinvolgimento e senso di responsabilità dei nuovi fruitori sulle finalità dello strumento. Il secondo, un percorso nato per supportare il processo di cambiamento dell'azienda (vedi Lettera agli stakeholder), ha l'obiettivo di portare le persone a lavorare in ottica progettuale interagendo e collaborando a matrice (per es. Digital Properties e Sistemi Informativi).

FORMAZIONE SPECIALISTICA E MANAGERIALE 2013	ORE	PARTECIPANTI
FORMAZIONE EROGATA AI DIRIGENTI	472	72
FORMAZIONE EROGATA AI QUADRI	986	161
FORMAZIONE EROGATA AGLI IMPIEGATI	2.333	228
TOTALE FORMAZIONE SPECIALISTICA E MANAGERIALE	3.791	461

ORE: DONNE 45% - UOMINI 55%; PARTECIPANTI: DONNE 19% - UOMINI 29%

In queste tipologie di formazione non rientrano i giornalisti e gli operai. Per i giornalisti l'attività di formazione è differente e specifica per la categoria, e non viene contabilizzata in termini di ore ma di spesa. La formazione ad hoc per gli operai non è invece tracciata poiché si tratta di un tipo di formazione che prescinde dal coordinamento centrale dell'Ufficio Sviluppo di Gruppo.

FORMAZIONE SPECIALISTICA E MANAGERIALE	2013 (ORE/DIPENDENTE)
DIRIGENTI	3,93
QUADRI	3,42
IMPIEGATI	1,43
DONNE	1,39
UOMINI	2,57

Formazione linguistica

Mondadori prevede dei corsi di lingue straniere per i propri dipendenti; il numero di ore erogate per questa tipologia formativa, in flessione nel triennio anche in ragione della progressiva contrazione degli organici, comprende i corsi di lingue per i giornalisti.

FORMAZIONE LINGUISTICA 2013	ORE	PARTECIPANTI
FORMAZIONE EROGATA AI DIRIGENTI	1.380	43
FORMAZIONE EROGATA AI QUADRI	1.130	26
FORMAZIONE EROGATA AI GIORNALISTI	1.290	29
FORMAZIONE EROGATA AGLI IMPIEGATI	3.695	82
TOTALE FORMAZIONE LINGUISTICA	7.495	180

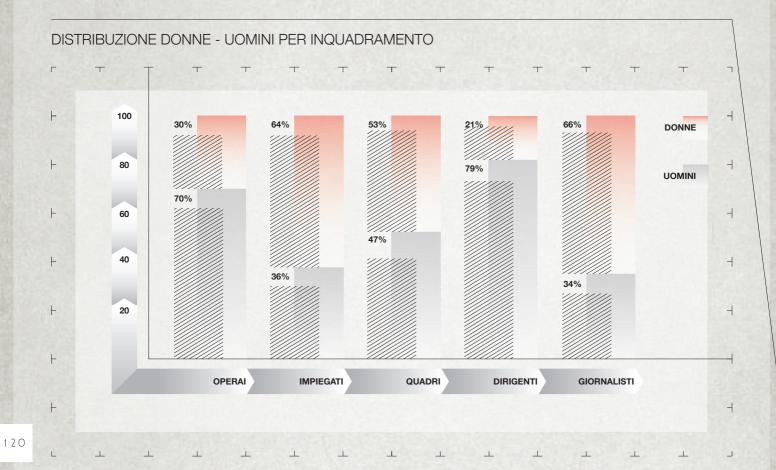
ORE: DONNE 60% - UOMINI 40%; PARTECIPANTI: DONNE 7% - UOMINI 8%

Formazione specifica sulla sicurezza sul lavoro

Mondadori realizza ogni anno una formazione specifica per i propri dipendenti sulle tematiche di salute e sicurezza dei lavoratori. Nel 2013 Mondadori ha avviato l'aggiornamento obbligatorio di tutto il personale in modalità di e-learning (vedi § 04.2.2), cui si è aggiunta la formazione in aula per le funzioni di RSPP e RLS, con conseguente aumento del numero di ore rispetto al biennio precedente.

FORMAZIONE SULLA SICUREZZA SUL LAVORO	2011	2012	2013	
			E-LEARNING	AULA
FORMAZIONE EROGATA AI DIRIGENTI	6	16	324	-
FORMAZIONE EROGATA AI QUADRI	44	88	1.108	36
FORMAZIONE EROGATA AGLI IMPIEGATI	1.886	2.376	5.366	1.660
FORMAZIONE EROGATA AI GIORNALISTI	20	24	736	72
FORMAZIONE EROGATA AGLI OPERAI	138	28	32	96
TOTALE ORE DI FORMAZIONE SULLA SICUREZZA	2.094	2.532	9.430	
PERCENTUALE SUL TOTALE DELLE ORE DI FORMAZIONE EROGATE	9%	12%	46%	

NEL 2013: (ORE) DONNE 58% - UOMINI 42%; (PARTECIPANTI) DONNE 82% - UOMINI 82%





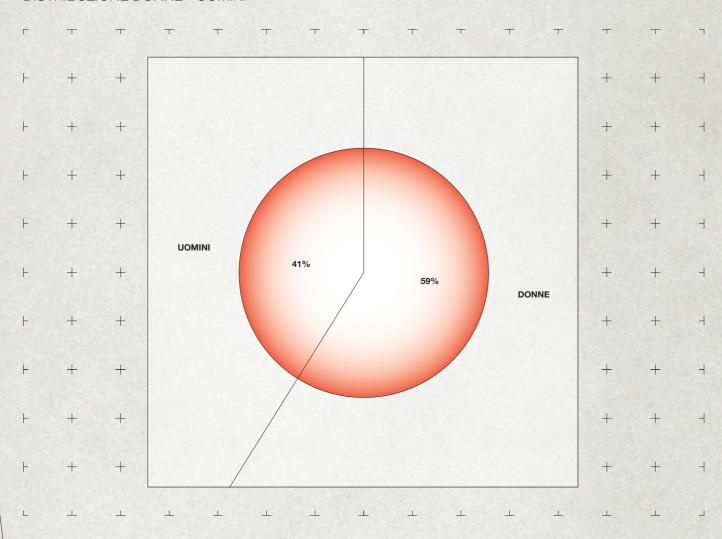


04.2.7 PARI OPPORTUNITÀ

Offrire a ogni dipendente le stesse opportunità di sviluppare le proprie capacità e attitudini, evitando ogni discriminazione basata sull'orientamento sessuale, sulle etnie, sulle lingue, sulle condizioni personali e sociali, sul credo religioso e politico, è uno dei punti fondamentali della politica gestionale di Mondadori.

Come sancito anche dal Codice etico, Mondadori riconosce che le risorse umane costituiscono un fattore di fondamentale importanza per il proprio sviluppo. La gestione del personale è pertanto fondata sul rispetto dell'individualità e professionalità di ciascun dipendente e intende favorire un ambiente di lavoro che, ispirato al rispetto, alla correttezza e alla collaborazione e sulla base dell'esperienza maturata nei settori di competenza, permetta il coinvolgimento e la responsabilizzazione di dipendenti e collaboratori, con riguardo agli specifici obiettivi da raggiungere e alle modalità per perseguirli.

DISTRIBUZIONE DONNE - UOMINI



L'incidenza dell'occupazione femminile nell'ultimo triennio è rimasta costante ed è pari a circa il 59%.

Anche il sistema retributivo rispetta una sostanziale equiparazione degli emolumenti del personale femminile e maschile. Nella tabella seguente la relazione tra retribuzione media femminile e maschile è espressa come rapporto donna/uomo tra i due valori per inquadramento.

2013			
DIRIGENTI	64%		
QUADRI	90%		
IMPIEGATI	89%		
GIORNALISTI	76%		
OPERAI	87%		

Dipendenti con disabilità

Mondadori provvede all'inserimento, all'interno dei propri organici, di dipendenti appartenenti a categorie protette, in consonanza con il dettato del Codice etico sulla tutela della persona e il rispetto delle condizioni individuali. Nella tabella seguente sono riportati i dati del 2013 relativi ai dipendenti con disabilità, suddivisi per genere e livello di inquadramento, in percentuale sul totale.

QUALIFICA	% DONNE	% UOMINI	% TOTALE
QUADRI	1%	1%	1%
IMPIEGATI	4%	9%	6%
OPERAI	18%	15%	16%
TOTALE	4%	7%	5%



Dal 2012 Mondadori aderisce alla Carta per le pari opportunità, dichiarazione di intenti, sottoscritta volontariamente da imprese di tutte le dimensioni, per la diffusione di una cultura aziendale e di politiche delle risorse umane inclusive, libere da discriminazioni e pregiudizi, capaci di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità.

04.2.8 FACILITAZIONI PER I DIPENDENTI

L'attenzione di Mondadori per il personale è testimoniata dall'adozione di agevolazioni, servizi e attività a favore della vita lavorativa ed extralavorativa dei dipendenti, realizzati anche a partire da proposte di questi ultimi. Di seguito sono elencati i principali, fruibili dalla totalità del personale, indipendendemente dalla tipologia contrattuale, con la sola eccezione dell'Assistenza sanitaria integrativa (vedi sotto).

Flessibilità dell'orario lavorativo

È riconosciuta la flessibilità nell'orario lavorativo per ingressi e uscite.

Mondadori viene inoltre incontro alle esigenze dei dipendenti mediante l'adozione di contratti flessibili basati sul part time. Nel 2013 il numero di dipendenti che hanno utilizzato il part time è di 305 unità.

	% SUL TOTALE	DI CUI DONNE	DI CUI UOMINI
FULL TIME	88%	56%	44%
PART TIME	12%	86%	14%
TOTALE		59%	41%

Servizio navetta

Il servizio di navetta, che collega la sede di Segrate a punti strategici di Milano per poter raccogliere il maggior numero di passeggeri provenienti dalle diverse zone cittadine e dall'hinterland milanese, in connessione con i mezzi pubblici (ATM, Ferrovie), è stato modificato sensibilmente dal mese di luglio, a causa dei lavori stradali per la BRE.BE.Ml. Le linee sono state ridotte a tre, con il mantenimento di una corsa in andata dalla stazione di Lambrate, l'introduzione della linea da e per il capolinea della MM3 di San Donato e l'intensificazione del collegamento alla stazione di Segrate (Passante ferroviario).

Per questo motivo, oltre alla convenzione con ATM per l'acquisto a prezzo ridotto di abbonamenti annuali da utilizzare sull'intera rete di trasporto pubblico urbano ed extraurbano dell'intera area SITAM (Sistema integrato tariffario dell'area milanese), per i propri dipendenti e collaboratori Mondadori ha stipulato un accordo anche con Trenord per agevolazioni sugli abbonamenti ferroviari (Passante e linee regionali).

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

Assistenza sanitaria integrativa

L'assistenza sanitaria integrativa è un benefit offerto in opzione ai dipendenti (di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., Mondadori Pubblicità e Press-di e con esclusione dei dirigenti) che abbiano superato il periodo di prova e dietro il versamento di un contributo mensile: il Fondo integrativo sanitario e sociale (FISS) prevede la copertura parziale di alcune spese, oltre a riconoscere altri contributi per particolari avvenimenti, ed è estendibile anche al proprio nucleo familiare.

Al 31 dicembre 2013 i dipendenti iscritti al Fondo integrativo sanitario erano 739.

Servizio sanitario

Il personale dell'area milanese può usufruire presso le sedi aziendali di un servizio sanitario: prelievi del sangue, visite mediche, pap-test, visite oculistiche e, lo scorso anno, screening per diabete di tipo 2. Dal 2006 Mondadori, in collaborazione con Avis, organizza annualmente due giornate di donazione di sangue con postazione Avis presso la sede di Segrate: nella tabella seguente sono riportati i dati relativi al servizio sanitario (esclusi quelli delle due giornate di donazione Avis).

TIPOLOGIA DI PRESTAZIONE	2011	2012	2013
PRELIEVI DEL SANGUE	280	319	290
VISITE MEDICHE	249	351	431
VISITE OCULISTICHE	31	38	37
PAP-TEST	206	175	207
SCREENING DIABETE		-	88

Assistenza fiscale

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

Agevolazioni su prodotti e convenzioni commerciali

Diverse tipologie di prodotti (libri, riviste, cd, dvd) sono offerte ai dipendenti con forti sconti (anche superiori al 50%) rispetto al prezzo di copertina.

Vengono inoltre stipulate molteplici convenzioni per l'acquisto di prodotti e servizi: l'elenco aggiornato è pubblicato sulla Intranet aziendale.

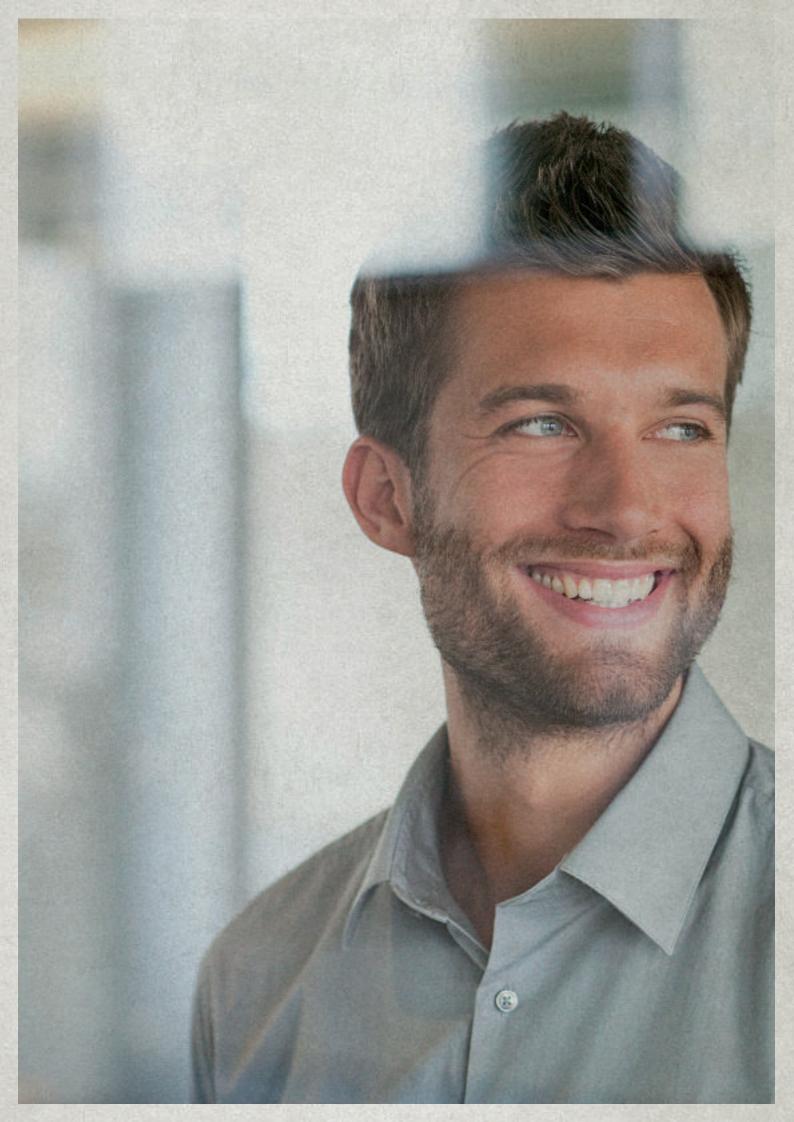
Coinvolgimento del personale

Predisposta dall'azienda per garantire la massima accessibilità a tutte le informazioni che riguardano dipendenti e collaboratori, l'Intranet aziendale è disponibile per tutti coloro che, nelle diverse sedi, dispongono di un personal computer. Al suo interno è possibile accedere a informazioni e documenti, procedure e dati relativi alle facilitazioni sopra descritte, oltre che al corretto svolgimento delle proprie mansioni.

L'Intranet aziendale è inoltre utilizzata per coinvolgere il personale in iniziative di rilevanza sociale, come la donazione di sangue o la raccolta fondi per associazioni di ricerca scientifica.

Nel corso del 2013 è andata online la nuova Intranet del Gruppo Mondadori, Network. Si tratta di una piattaforma che, oltre alle funzioni descritte sopra, risponde a tre esigenze primarie:

- informare tutti i dipendenti sui tempi, estesi, della nuova editoria;
- _ raccontare la progressiva trasformazione dell'azienda da casa editrice a media company;
- _ favorire il dialogo, lo scambio di informazioni, la conoscenza delle persone e delle aree di attività del Gruppo.





Per Mondadori contribuire allo sviluppo sostenibile del territorio è uno dei principali impegni di responsabilità sociale. In linea con quest'obiettivo, Mondadori offre sostegno alle comunità in cui opera attraverso sponsorizzazioni e iniziative a carattere sociale mirate, che possono essere inquadrate in quattro grandi aree di intervento:

- _ cultura, istruzione e formazione;
- _ assistenza sociale e sanitaria;
- _ ambiente;
- _ giovani e sport.

Nella scelta dei progetti di utilità sociale, Mondadori si attiene a una specifica procedura prevista dal Codice etico che regola le modalità di selezione delle iniziative da promuovere e sostenere, coinvolge collegialmente o disgiuntamente i membri del Comitato di sostenibilità e si avvale della collaborazione della Fondazione Sodalitas e di organizzazioni non profit, quali Mediafriends e Istituto Italiano della Donazione.



"Il Gruppo promuove e sostiene, anche mediante sponsorizzazioni, iniziative sociali e culturali coerenti con la propria missione e visione aziendale e i propri indirizzi strategici."

La strategia di social innovation di Mondadori si esplicita in una serie di iniziative che sono riconducibili a queste categorie:

- _ iniziative a favore della cultura: da più di trent'anni la Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori opera attivamente per la conservazione e la valorizzazione della memoria del lavoro editoriale in Italia e dalla metà degli anni Novanta è diventata un centro studi e ricerche sulla cultura editoriale nel nostro Paese, collegandosi con un network di realtà analoghe in Europa e nel mondo;
- _ attività di marketing sociale: Cemit, società del Gruppo Mondadori leader in Italia nel marketing relazionale, affianca le onlus nelle attività di fundraising attraverso la stesura del piano strategico (identificazione dei target, misurazione dell'impatto della campagna) e la gestione operativa dello stesso attraverso vari canali comunicativi (mailing, telemarketing);
- _ Mediafriends: onlus nata nel 2003 grazie a Mondadori, Mediaset e Medusa, svolge attività di ideazione, progettazione, realizzazione e promozione di eventi finalizzati alla raccolta di fondi da destinare alla beneficenza e al finanziamento di progetti mirati in diversi settori (vedi § 04.3.2);
- _ sensibilizzazione su tematiche di interesse sociale: Mondadori attraverso le proprie testate e altri business (libri, digital, radio, direct marketing) sostiene numerosi progetti e sensibilizza l'opinione pubblica su diverse tematiche di interesse sociale come lavoro, violenza sulle donne, tutela dell'ambiente, ecc. (vedi § 04.3.3);
- _ erogazione diretta di liberalità: Mondadori ogni anno devolve elargizioni liberali a favore di enti e associazioni diverse con finalità di solidarietà per progetti riguardanti assistenza sociale e sanitaria, infanzia, donne, persone disabili (vedi § 04.3.1). Nel triennio si è verificato un calo sensibile delle liberalità, a seguito di una strutturata azione di contenimento dei costi. Tuttavia è volontà di Mondadori privilegiare quanto più possibile il supporto alle attività socio-ambientali del territorio, pur in un momento di forte contrazione dei fondi a disposizione: pertanto è allo studio una policy per convogliare su progetti selezionati le disponibilità economiche secondo una pianificazione annuale;

EURO/MIGLIAIA

TIPOLOGIA	2011	2012	2013
LIBERALITÀ	935,9	740,0	552,4
CONTRIBUTI ASSOCIATIVI	2.122,5	1.694,9	1.953,8
TOTALE	3.058,4	2.434,9	2.506,2

I valori di liberalità e contributi associativi del 2011 e del 2012 sono stati ricalcolati per effetto di riclassificazione degli oneri diversi di gestione (cfr. p. 47).

_ sostegno ad attività sportive: Mondadori supporta lo sport condividendone pienamente i valori di amicizia, socializzazione e sana competizione. R101 è media sponsor della Stramilano dal 2006, partner radiofonico ufficiale del Giro d'Italia e sostenitore di altre manifestazioni che promuovono la pratica sportiva (vedi § 04.3.1);

EURO

TIPOLOGIA	2011	2012	2013
SPONSORIZZAZIONI DI ATTIVITÀ SPORTIVE	209.335	655.790	441.499

- _ iniziative presso la sede: Mondadori organizza presso la propria sede diverse iniziative benefiche e sociali (raccolta fondi per onlus, giornate dedicate alla donazione del sangue, recupero e distribuzione di pasti a organizzazioni non profit di assistenza sociale; vedi § 04.2.8 e 04.3.4);
- _ attività di promozione della sostenibilità: Mondadori, attraverso la propria adesione ad associazioni come Sodalitas e CSR Network, partecipa attivamente a singoli progetti di utilità sociale promossi dalle stesse (vedi § 01.7).

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

04.3.1 IL SOSTEGNO DI MONDADORI ALLA COMUNITÀ

Per definire i contributi alla comunità, dal 2012 Mondadori segue l'impostazione del London Benchmarking Group, al fine di rendere più esplicite le forme di sostegno erogate e le loro implicazioni.



Il London Benchmarking Group (LBG) è un network di imprese che ha sviluppato un modello per riclassificare i contributi alla comunità secondo 4 dimensioni:

- _ tipologie di contribuzione
- _ tipologie di iniziative
- _ ambiti di intervento
- _ aree geografiche di intervento.

Obiettivo del modello è valorizzare tutti i contributi alla comunità erogati dalle imprese: non solo le liberalità ma anche output che non hanno manifestazione finanziaria come le erogazioni in natura o il volontariato dei dipendenti.

Il modello si esplicita attraverso l'elaborazione di una matrice in grado di riassumere e quantificare i risultati di un'attività rivolta alla comunità, dettagliando i differenti input e analizzando gli output e i loro relativi impatti.

Nel 2013 le risorse destinate dal Gruppo a favore delle comunità locali sono state stimate in circa 500 mila euro.

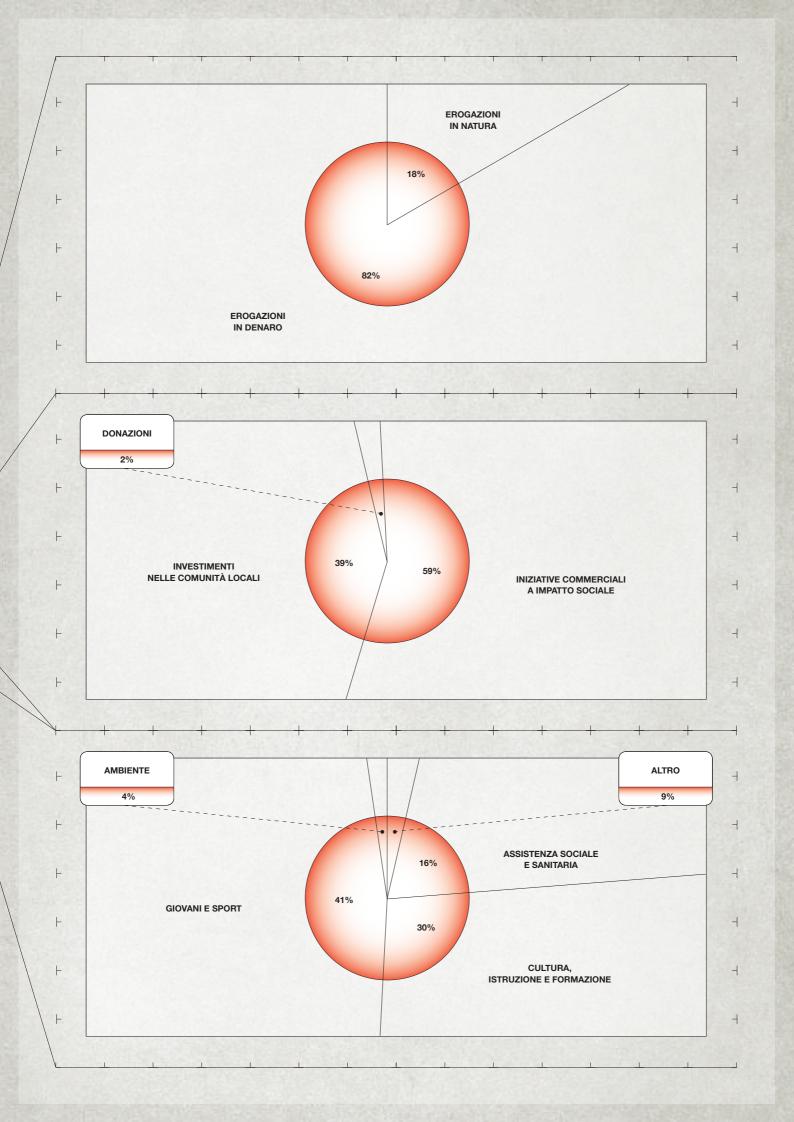
Per quanto riguarda le tipologie di contribuzione l'82% è costituito da elargizioni liberali in denaro mentre il 18% da erogazioni in natura (non è stata al momento stimata l'incidenza della categoria "gestione delle iniziative" mentre non sono state realizzate nel 2013 iniziative di volontariato dei dipendenti).

In merito alle tipologie di iniziative, il 39% è costituita da investimenti nelle comunità locali mentre il 59% da iniziative commerciali. Le donazioni costituiscono il 2% dell'ammontare complessivo.

Tra le iniziative commerciali a impatto sociale segnaliamo la sponsorizzazione di manifestazioni sportive, tra le quali la Stramilano e il Giro d'Italia.

Nel 2013 gli ambiti di intervento sono stati diversi come rappresentato dal grafico seguente.

La riclassificazione delle aree geografiche di intervento non viene effettuata, poiché il perimetro del Bilancio di sostenibilità di Mondadori è al momento circoscritto alle sole società consolidate in Italia.



04.3.2 MEDIAFRIENDS

Costituita nel 2003 da Mediaset, Mondadori e Medusa, l'associazione Mediafriends, organizzazione non lucrativa di utilità sociale (onlus), ha raggiunto nel 2013 i dieci anni di attività. L'Associazione ha come obiettivo la raccolta di fondi da destinare a progetti di beneficenza e la comunicazione di iniziative di solidarietà sociale.

In dieci anni di attività Mediafriends ha promosso e sostenuto una lunga serie di eventi benefici, raccogliendo e distribuendo 58 milioni di euro che hanno consentito a 138 associazioni di realizzare 241 progetti di solidarietà in Italia e nel mondo.

Sin dal primo progetto realizzato (*La Fabbrica del Sorriso* nel 2003) Mondadori ha attivamente collaborato sia alla creazione di prodotti, il cui ricavato della vendita contribuisce alla raccolta fondi a sostegno dei vari progetti, sia alla comunicazione e alla divulgazione, sui propri mezzi, delle attività dell'associazione.

A ciò si aggiunge la partecipazione alla realizzazione del volume di fiabe che, da otto anni nel periodo natalizio, Mondadori pubblica a sostegno di progetti destinati all'infanzia nel mondo. Nel dicembre 2013, per celebrare il decennale di Mediafriends, è uscito *Le più belle storie del sorriso*, un volume che raccoglie le dieci storie più belle delle precedenti edizioni, raccontate da Gerry Scotti e dalle voci di R101, con le illustrazioni di Paolo D'Altan. Il ricavato delle vendite del libro, dedotti i costi, è stato interamente devoluto tramite erogazione liberale da Mondadori a Mediafriends, che a sua volta ha erogato la cifra ricevuta all'Associazione CAF Onlus - Centro di aiuto al bambino maltrattato e alla famiglia in crisi.

04.3.3 LE INIZIATIVE DEI BUSINESS

CasaFacile

In occasione di **Abilmente**, la fiera dedicata alla manualità creativa svoltasi a marzo 2013 a Vicenza, il mensile di arredamento ha ideato l'iniziativa benefica *Fatto a mano con il cuore*, chiedendo ai lettori di realizzare uno o più oggetti da mettere in vendita durante la manifestazione.

Grazie all'entusiastica partecipazione di bricoleur (oltre 3.000 manufatti inviati) e visitatori della fiera, CasaFacile ha potuto devolvere l'intero ricavato della vendita all'Associazione genitori e amici del bambino leucemico onlus (Agal), finanziando la ristrutturazione di una casa alloggio per ospitare 10 piccoli pazienti con i loro genitori durante il periodo delle cure presso la struttura oncologica specializzata del Policlinico San Matteo di Pavia.

Edizioni Piemme

Con il libro Lo strano caso dei brufoli blu del celebre character per ragazzi Geronimo Stilton, Edizioni Piemme ha condiviso con la Fondazione Umberto Veronesi un progetto di grande valenza etica e educativa, volto a creare nei bambini la consapevolezza dell'importanza che la ricerca scientifica riveste per ciascuno di noi.

Il libro spiega ai piccoli lettori la rilevanza delle regole di sicurezza per la salute, come è composta una squadra di ricercatori e il significato dei protocolli di ricerca, con l'ausilio di box esplicativi che accompagnano il testo narrativo; il tutto nell'ottica di una divulgazione scientifica, con linguaggio e modalità adatti all'età dei lettori, che possa iniziare a essere assimilata fin dai primi anni di vita, fondamentali per la formazione di futuri adulti consapevoli.

Parte del ricavato della vendita del libro è stato devoluto alla Fondazione Umberto Veronesi a sostegno delle borse di ricerca dell'istituto.

Tv Sorrisi e Canzoni

Nel 2013 il magazine ha voluto coinvolgere i protagonisti della televisione, della musica e del cinema in una grande iniziativa di solidarietà, invitandoli a realizzare un disegno, una dedica, una vignetta, un collage o altri contributi originali che interpretassero in modo personale il tema del Natale.

Con le opere ricevute *Tv Sorrisi e Canzoni* ha prodotto 26 cartoline d'auguri esclusive, acquistabili singolarmente in edicola insieme al settimanale o in collezione completa sul sito www.shopforyou.it.

I disegni originali sono poi stati messi all'asta su www.charitystars.com, una piattaforma che sostiene le organizzazioni non profit nella raccolta fondi da devolvere in beneficenza con l'aiuto di personaggi celebri.

I proventi dell'iniziativa sono stati destinati a favore di AMS (Associazione malattie del sangue onlus), che opera al fianco dei medici e ricercatori di Ematologia dell'Ospedale Niguarda Ca' Granda di Milano. In particolare, i fondi raccolti sono stati dedicati al progetto *Sorrisi in corsia*, finalizzato al sostegno infermieristico.

Donnamoderna.com

Il portale femminile di Mondadori ha ideato nel 2013 due iniziative benefiche coinvolgendo la propria ampia community. Con il primo progetto, *Un'azione coi fiocchi*, il ricavato dell'attività di charity online ha sostenuto le attività di ricerca della Fondazione Istituto Europeo di Oncologia in collaborazione con Pro-Fert, Società italiana conservazione fertilità, a beneficio delle coppie con difficoltà di concepimento.

La seconda iniziativa, *Una sciarpa per la vita*, ha coinvolto le utenti in un progetto di Gomitolo Rosa, ente di sensibilizzazione e fundraising a favore delle associazioni di pazienti che operano nel mondo della salute della donna, in collaborazione con IEO, Istituto Europeo di Oncologia.

Alla community è stato chiesto di cliccare sulla pagina del progetto: al raggiungimento della quota prestabilita di condivisioni, *Donnamoderna.com* ha effettuato una donazione a sostegno del progetto dello IEO per lo studio e il trattamento dei disturbi genitali e riproduttivi dopo la cura di tumori ginecologici.



04.3.4 ALTRE INIZIATIVE

Siticibo

Dal 2009 Mondadori partecipa al programma Siticibo, attività di recupero dalla mensa aziendale dei prodotti non consumati che vengono ridistribuiti a diverse organizzazioni non profit operanti in diversi ambiti (assistenza agli indigenti, comunità di accoglienza, centri di aiuti per i bambini maltrattati).

L'iniziativa nasce dalla Fondazione Banco Alimentare, una onlus che realizza le seguenti attività:

- _ raccolta delle eccedenze di produzione agricole, dell'industria alimentare, della grande distribuzione e della ristorazione organizzata;
- _ raccolta di generi alimentari presso i centri della grande distribuzione nel corso della Giornata nazionale della colletta alimentare;
- _ ridistribuzione a enti che si occupano di assistenza e di aiuto ai poveri, agli emarginati e, in generale, a tutte le persone in stato di bisogno.

In totale nel 2013 sono stati recuperati 9.257 primi piatti, 1.983 secondi, 3.534 tra contorni e dessert, 80 kg di prodotti da forno, per un totale di 14.774 porzioni.

Allo scopo di far conoscere meglio il lavoro svolto da Siticibo e di sensibilizzare il personale, nel mese di maggio è stato organizzato un banco di presentazione dell'associazione situato nel porticato antistante i locali della mensa della sede di Segrate.

Nel corso dell'anno, sempre nella sede di Segrate, è stato dato spazio a diverse associazioni benefiche, principalmente a sostegno della ricerca scientifica nel campo delle malattie rare e invalidanti, per la divulgazione di materiale informativo e la raccolta fondi: tra queste si segnala l'Associazione Italiana per la Lotta al Neuroblastoma onlus.

Sono state poi organizzate una giornata dedicata all'AIDO (Associazione Italiana Donatori Organi), per l'approfondimento di scopi e iniziative dell'associazione (aprile) e una campagna di sensibilizzazione e prevenzione al diabete di tipo 2.

In occasione della Giornata mondiale del diabete (14 novembre), 764 dipendenti del Gruppo con più di 40 anni hanno ricevuto, attraverso una e-mail, materiale informativo sulla patologia e sono stati invitati a compilare un questionario online per calcolare il proprio rischio di sviluppare questo tipo di diabete.

Sulla base delle risposte date al questionario, le persone che sono risultate meritevoli di un intervento sono state invitate a un colloquio di approfondimento presso la sede di Segrate con i medici specialisti indicati da Diabete Italia e il personale sanitario di Mondadori.

Nel corso della visita, dopo aver effettuato un controllo della glicemia capillare, hanno ricevuto consigli personalizzati sulla prevenzione o gestione del diabete. AstraZeneca ha supportato l'iniziativa in modo non condizionato.



GRI INDEX

PAGINA	COPERTURA	DESCRIZIONE	INDICATORE
PROFILO			
1_STRATEGIA E ANALISI			
PP. 4-5	SÌ	Dichiarazione della più alta autorità del processo decisionale in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia	1.1
PP. 16-18; 34-35; 38-39; 70-71	SÌ	Descrizione dei principali impatti, rischi e opportunità	1.2
2_PROFILO DELL'ORGANIZZAZIONE	2		11111111
P. 8	SÌ	Nome dell'organizzazione	2.1
PP. 16-18	SÌ	Principali marchi, prodotti e/o servizi	2.2
PP. 16-18	SÌ	Struttura operativa dell'organizzazione, considerando anche le divisioni principali, aziende operative, sussidiarie e joint venture	2.3
P. 8	SÌ	Luogo in cui ha sede il quartier generale dell'organizzazione	2.4
PP. 16-17	SÌ	Numero dei Paesi nei quali opera l'organizzazione, nome dei Paesi nei quali l'organizzazione svolge la propria attività operativa o che sono particolarmente importanti ai fini delle tematiche di sostenibilità richiamate nel report	2.5
PP. 8; 52	SÌ	Assetto proprietario e forma legale	2.6
PP. 16-17	SÌ	Mercati serviti	2.7
PP. 16-18; 52; 106	SÌ	Dimensione dell'organizzazione	2.8
PP. 8; 16-18	SÌ	Cambiamenti significativi nelle dimensioni, nella struttura o nell'assetto proprietario avvenuti nel periodo di rendicontazione	2.9
PP. 70-71	SÌ	Riconoscimenti/premi ricevuti nel periodo di rendicontazione	2.10
3_PARAMETRI DEL REPORT			
PROFILO DEL REPORT			
P. 8	SÌ	Periodo di rendicontazione delle informazioni fornite	3.1
P. 8	SÌ	Data di pubblicazione del report di sostenibilità più recente	3.2
P. 8	SÌ	Periodicità di rendicontazione	3.3
P. 10	SÌ	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul report di sostenibilità e i suoi contenuti	3.4

INDICATORE	DESCRIZIONE	COPERTURA	PAGINA
		ОВ	ETTIVI E PERIMETRO DEL REPORT
3.5	Processo per la definizione dei contenuti del report	SÌ	PP. 6-7; 22-25
3.6	Perimetro del report	Sì	P. 8
3.7	Dichiarazione di qualunque limitazione specifica dell'obiettivo o del perimetro del report	SÌ	P. 8
3.8	Informazioni relative a joint venture, controllate, impianti in leasing, attività in outsourcing e altre entità che possono significativamente influenzare la comparabilità tra periodi e/o organizzazioni	SÌ	P. 8
3.9	Tecniche di misurazione dei dati e basi di calcolo, incluse assunzioni e tecniche sottostanti le stime applicate al calcolo degli indicatori e alla compilazione delle altre informazioni del report	Sì	PP. 9; 44; 68; 118
3.10	Spiegazione degli effetti di qualunque modifica di informazioni inserite nei report precedenti e le motivazioni di tali modifiche	Sì	PP. 9; 47; 68-69; 72; 109; 127
3.11	Cambiamenti significativi di obiettivo, perimetro o metodi di misurazione utilizzati nel report, rispetto al precedente periodo di rendicontazione	Sì	P. 8
			GRI CONTENT INDEX
3.12	Tabella esplicativa dei contenuti del report	SÌ	PP. 135-143
			ASSURANCE
3.13	Politiche e pratiche attuali al fine di ottenere l'assurance esterna del report	Sì	PP. 8; 144-145
	4_GOVERNANCE,	IMPEGNI, COINV	OLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER
	4_GOVERNANCE,	IMPEGNI, COINV	OLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER GOVERNANCE
4.1	4_GOVERNANCE, Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente al più alto organo di governo, responsabili di specifici compiti come la definizione della strategia, o il controllo organizzativo	IMPEGNI, COINV	
4.1	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente al più alto organo di governo, responsabili di specifici compiti		GOVERNANCE
	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente al più alto organo di governo, responsabili di specifici compiti come la definizione della strategia, o il controllo organizzativo Indicare se il Presidente del più alto organo di governo ricopre	Sì	GOVERNANCE PP. 26-27; 32-35
4.2	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente al più alto organo di governo, responsabili di specifici compiti come la definizione della strategia, o il controllo organizzativo Indicare se il Presidente del più alto organo di governo ricopre anche un ruolo esecutivo Per le organizzazioni che hanno una struttura unitaria dell'organo di governo,	SÌ SI	GOVERNANCE PP. 26-27; 32-35 P. 27
4.2	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente al più alto organo di governo, responsabili di specifici compiti come la definizione della strategia, o il controllo organizzativo Indicare se il Presidente del più alto organo di governo ricopre anche un ruolo esecutivo Per le organizzazioni che hanno una struttura unitaria dell'organo di governo, indicare il numero di componenti che sono indipendenti e/o non esecutivi Meccanismi a disposizione degli azionisti e dei dipendenti per fornire	si si	GOVERNANCE PP. 26-27; 32-35 P. 27 P. 27
4.2 4.3 4.4	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente al più alto organo di governo, responsabili di specifici compiti come la definizione della strategia, o il controllo organizzativo Indicare se il Presidente del più alto organo di governo ricopre anche un ruolo esecutivo Per le organizzazioni che hanno una struttura unitaria dell'organo di governo, indicare il numero di componenti che sono indipendenti e/o non esecutivi Meccanismi a disposizione degli azionisti e dei dipendenti per fornire raccomandazioni o direttive al più alto organo di governo, Legame tra compensi dei componenti del più alto organo di governo,	si si si	PP. 26-27; 32-35 P. 27 P. 27 PP. 24-25; 36; 124 PP. 32-33; 117; RELAZIONE CORPORATE GOVERNANCE: PP. 16-18; RELAZIONE SULLA
4.2 4.3 4.4 4.5	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente al più alto organo di governo, responsabili di specifici compiti come la definizione della strategia, o il controllo organizzativo Indicare se il Presidente del più alto organo di governo ricopre anche un ruolo esecutivo Per le organizzazioni che hanno una struttura unitaria dell'organo di governo, indicare il numero di componenti che sono indipendenti e/o non esecutivi Meccanismi a disposizione degli azionisti e dei dipendenti per fornire raccomandazioni o direttive al più alto organo di governo, senior manager ed executive e la performance dell'organizzazione Attività in essere presso il più alto organo di governo per garantire	si si si	PP. 26-27; 32-35 P. 27 P. 27 PP. 24-25; 36; 124 PP. 32-33; 117; RELAZIONE CORPORATE GOVERNANCE: PP. 16-18; RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE
4.2 4.3 4.4 4.5	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente al più alto organo di governo, responsabili di specifici compiti come la definizione della strategia, o il controllo organizzativo Indicare se il Presidente del più alto organo di governo ricopre anche un ruolo esecutivo Per le organizzazioni che hanno una struttura unitaria dell'organo di governo, indicare il numero di componenti che sono indipendenti e/o non esecutivi Meccanismi a disposizione degli azionisti e dei dipendenti per fornire raccomandazioni o direttive al più alto organo di governo. Legame tra compensi dei componenti del più alto organo di governo, senior manager ed executive e la performance dell'organizzazione Attività in essere presso il più alto organo di governo per garantire che non si verifichino conflitti di interesse Processo per la determinazione della composizione, delle qualifiche e delle competenze dei componenti del più alto organo di governo e dei relativi comitati, includendo qualsiasi	si si si si	PP. 26-27; 32-35 P. 27 P. 27 PP. 24-25; 36; 124 PP. 32-33; 117; RELAZIONE CORPORATE GOVERNANCE: PP. 16-18; RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE PP. 26-27; CODICE ETICO PP. 26-27; RELAZIONE CORPORATE GOVERNANCE: PP.
4.2 4.3 4.4 4.5 4.6 4.7	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente al più alto organo di governo, responsabili di specifici compiti come la definizione della strategia, o il controllo organizzativo Indicare se il Presidente del più alto organo di governo ricopre anche un ruolo esecutivo Per le organizzazioni che hanno una struttura unitaria dell'organo di governo, indicare il numero di componenti che sono indipendenti e/o non esecutivi Meccanismi a disposizione degli azionisti e dei dipendenti per fornire raccomandazioni o direttive al più alto organo di governo. Legame tra compensi dei componenti del più alto organo di governo, senior manager ed executive e la performance dell'organizzazione Attività in essere presso il più alto organo di governo per garantire che non si verifichino conflitti di interesse Processo per la determinazione della composizione, delle qualifiche e delle competenze dei componenti del più alto organo di governo e dei relativi comitati, includendo qualsiasi considerazione in merito al genere e ad altri indicatori di diversità Mission, valori, codici di condotta, principi rilevanti per le performance economiche, ambientali e sociali, sviluppati internamente e stato di avanzamento	si si si si	PP. 26-27; 32-35 P. 27 P. 27 PP. 24-25; 36; 124 PP. 32-33; 117; RELAZIONE CORPORATE GOVERNANCE: PP. 16-18; RELAZIONE SULLA REMUNERAZIONE PP. 26-27; CODICE ETICO PP. 26-27; RELAZIONE CORPORATE GOVERNANCE: PP. 26-10

INDICATORE		DESCRIZIONE	COPERTURA	PAGINA
	1919			IMPEGNO IN INIZIATIVE ESTERNE
4.11		Spiegazione dell'eventuale modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	Sì	PP. 16-18; 34-35; 38-39; 70-71
4.12		Sottoscrizione o adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/associazioni esterne relativi a performance economiche, sociali e ambientali	SÌ	PP. 97; 101
4.13		Partecipazione ad associazioni di categoria nazionali e/o internazionali	SÌ	PP. 40; 101
			COINV	OLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER
4.14		Elenco di gruppi di stakeholder con cui l'organizzazione intrattiene attività di coinvolgimento	Sì	PP. 22-25
4.15		Principi per identificare e selezionare i principali stakeholder con i quali intraprendere l'attività di coinvolgimento	Sì	PP. 22-25
4.16		Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder	SÌ	PP. 24-25; 54; 124
4.17		Argomenti chiave e criticità emerse dall'attività di coinvolgimento degli stakeholder e in che modo l'organizzazione ha reagito alle criticità emerse, anche in riferimento a quanto indicato nel report	Sì	PP. 7; 24-25
EBALO.			INDICATO	RI DI PERFORMANCE ECONOMICA
	CORE	Politiche e sistemi di gestione e verifica	SÌ	PP. 38-39; 44-47; 70-71; 126-127
				PERFORMANCE ECONOMICA
EC1	CORE	Valore economico direttamente generato e distribuito	Sì	PP. 44-47
EC2	CORE	Implicazioni finanziarie e altri rischi e opportunità per le attività dell'organizzazione dovuti ai cambiamenti climatici	Sì	PP. 38-39; 70-71
EC3	CORE	Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico	Sì	MONDADORI NON GESTISCE ALCUN PIANO PENSIONISTICO AZIENDALE AUTONOMO
EC4	CORE	Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	SÌ	P. 48
				PRESENZA SUL MERCATO
EC5	ADD.	Rapporto tra lo stipendio standard dei neoassunti e lo stipendio minimo locale nelle sedi operative più significative, suddiviso per genere	NO	
EC6	CORE	Politiche, pratiche e percentuale di spesa concentrata su fornitori locali in relazione alle sedi operative più significative	NO	
EC7	CORE	Procedura di assunzione di persone residenti dove si svolge prevalentemente l'attività e percentuale dei senior manager assunti nella comunità locale	NO	
				IMPATTI ECONOMICI INDIRETTI
EC8	CORE	Sviluppo e impatto di investimenti in infrastrutture e servizi forniti principalmente per "pubblica utilità", attraverso impegni commerciali, donazioni di prodotti/servizi, attività pro bono	SÌ	PP. 128-129
EC9	ADD.	Analisi e descrizione dei principali impatti economici indiretti considerando le esternalità generate	NO	

PAGINA	COPERTURA	DESCRIZIONE		INDICATORE				
INDICATORI DI PERFORMANCE AMBIENTALE								
PP. 48; 64-69; 74-79; 80-86; 88-92	SÌ	Politiche e sistemi di gestione e verifica	CORE					
MATERIE PRIME	MATERIE PRIM							
PP. 84-86; 88	SÌ	Materie prime utilizzate per peso o volume	CORE	EN1				
PP. 84-86; 89; 92-93	SÌ	Percentuale dei materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato	CORE	EN2				
ENERGIA								
PP. 66-67	SÌ	Consumo diretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria	CORE	EN3				
PP. 66-67	SÌ	Consumo indiretto di energia suddiviso per fonte energetica primaria	CORE	EN4				
P. 74	Sì	Risparmio energetico dovuto alla conversione e ai miglioramenti in termini di efficienza	ADD.	EN5				
	NO	Iniziative per fornire prodotti e servizi a efficienza energetica o basati su energia rinnovabile e conseguenti riduzioni del fabbisogno energetico come risultato di queste iniziative	ADD.	EN6				
P. 74	SÌ	Iniziative volte alla riduzione del consumo dell'energia indiretta e riduzioni ottenute	ADD.	EN7				
ACQUA				V3.14				
P. 68	SÌ	Prelievo totale di acqua per fonte	CORE	EN8				
P. 68	SÌ	Fonti idriche significativamente interessate dal prelievo di acqua	ADD.	EN9				
P. 68	SÌ	Percentuale e volume totale dell'acqua riciclata e riutilizzata	ADD.	EN10				
BIODIVERSITÀ				Printer.				
	NO	Localizzazione e dimensione dei terreni posseduti, affittati, o gestiti in aree protette o in aree a elevata biodiversità esterne alle aree protette	CORE	EN11				
	NO	Descrizione dei maggiori impatti di attività, prodotti e servizi sulla biodiversità di aree protette o aree a elevata biodiversità esterne alle aree protette	CORE	EN12				
	NO	Habitat protetti o ripristinati	ADD.	EN13				
	NO	Strategie, azioni attuate, piani futuri per gestire gli impatti sulla biodiversità	ADD.	EN14				
	NO	Numero delle specie elencate nella lista rossa IUCN e nelle liste nazionali delle specie protette che trovano il proprio habitat nelle aree di operatività dell'organizzazione, suddivise per livello di rischio di estinzione	ADD.	EN15				

INDICATORE		DESCRIZIONE	COPERTURA	PAGINA		
	EMISSIONI, SCARICHI E RIF					
EN16	CORE	Emissioni totali dirette e indirette di gas a effetto serra per peso	SÌ	PP. 72-73; 78		
EN17	CORE	Altre emissioni indirette di gas a effetto serra significative per peso	SÌ	PP. 72-73; 78		
EN18	ADD.	Iniziative per ridurre l'emissione di gas a effetto serra e risultati raggiunti	SÌ	PP. 72-78		
EN19	CORE	Emissioni di sostanze nocive per l'ozono per peso	NO			
EN20	CORE	NO, SO e altre emissioni significative nell'aria per tipologia e peso	NO			
EN21	CORE	Acqua totale scaricata per quantità e destinazione	SÌ	P. 68		
EN22	CORE	Peso totale dei rifiuti per tipologia e per metodi di smaltimento	PARZIALE	P. 79		
EN23	CORE	Numero totale e volume di sversamenti significativi	NO			
EN24	ADD.	Peso dei rifiuti classificati come pericolosi	NO			
EN25	ADD.	Identità, dimensione, stato di salvaguardia e valore della biodiversità della fauna e della flora acquatica e i relativi habitat colpiti in maniera significativa dagli scarichi di acqua e dalle dispersioni provocate dall'organizzazione	NO			
				PRODOTTI E SERVIZI		
EN26	CORE	Iniziative per mitigare gli impatti ambientali dei prodotti e servizi e grado di mitigazione dell'impatto	Sì	PP. 74-79; 80-93		
EN27	CORE	Percentuale dei prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato o riutilizzato per categoria	SÌ	PP. 82-86; 89		
				CONFORMITÀ		
EN28	CORE	Valore monetario delle multe significative e numero delle sanzioni non monetarie per mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale	SÌ	PP. 48-49		
MARIE SE				TRASPORTI		
EN29	ADD.	Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/materiali utilizzati per l'attività dell'organizzazione e per gli spostamenti del personale	Sì	PP. 70-73; 75-78		
GENERALE						
EN30	ADD.	Spese e investimenti per la protezione dell'ambiente, suddivisi per tipologia	NO			
INDICATORI DI PERFORMANCE SULLE PRATICHE DI LAVORO E SULLE CONDIZIONI DI LAVORO ADEGUATE						
	CORE	Politiche e sistemi di gestione e verifica	SÌ	PP. 26-27; 106-111; 114-122		

INDICATORE		DESCRIZIONE	COPERTURA	PAGINA
				OCCUPAZIONE
LA1	CORE	Numero totale dei dipendenti, suddiviso per tipologie, tipo di contratto, distribuzione territoriale e scomposto per genere	SÌ	PP. 106-111; 123
LA2	CORE	Numero totale e tasso di nuovi assunti e di turnover del personale, suddiviso per età, genere e area geografica	Sì	PP. 106-109
LA3	ADD.	Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno, ma non per i lavoratori part time e a termine, suddivisi per le sedi operative più significative	SÌ	PP. 111; 123-124
LA15	CORE	Tasso di ritorno al lavoro e tasso di retention dopo il congedo parentale, suddivisi per genere	SÌ	P. 111
				RELAZIONI INDUSTRIALI
LA4	CORE	Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	SÌ	P. 114
LA5	CORE	Periodo minimo di preavviso per modifiche operative	NO	
	1402		s	SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO
LA6	ADD.	Percentuale di lavoratori rappresentati nel comitato per la salute e la sicurezza	SÌ	PP. 112
LA7	CORE	Tasso di infortuni sul lavoro, di malattia, di giornate di lavoro perse, assenteismo e numero totale di decessi, divisi per area geografica e genere	SÌ	P. 112-113
LA8	CORE	Programmi di educazione, formazione, consulenza, prevenzione e controllo dei rischi attivati a supporto dei lavoratori, delle rispettive famiglie o della comunità, relativamente a disturbi o malattie gravi	Sì	P. 113; 119; 123-124; 133
LA9	ADD.	Accordi formali con i sindacati relativi alla salute e alla sicurezza	SÌ	PP. 112-113
				FORMAZIONE E ISTRUZIONE
LA10	CORE	Ore medie di formazione annue per dipendente, suddivise per categoria di lavoratori e genere	SÌ	PP. 118-119
LA11	ADD.	Programmi per la gestione delle competenze e per promuovere una formazione/aggiornamento progressivo a sostegno dell'impiego continuativo dei dipendenti e per la gestione della fase finale delle proprie carriere	Sì	PP. 115-116; 118
LA12	ADD.	Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle performance e dello sviluppo della propria carriera, suddivisi per genere	Sì	PP. 115-116
				DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ
LA13	CORE	Composizione degli organi di governo dell'impresa e ripartizione dei dipendenti per categoria in base a sesso, età, appartenenza a categorie protette e altri indicatori di diversità	Sì	PP. 28-29; 109-110; 120-122
LA14	CORE	Rapporto dello stipendio base e della remunerazione degli uomini rispetto a quello delle donne a parità di categoria, suddiviso per le sedi operative più significative	SÌ	P. 122
			INDICATORI DI I	PERFORMANCE SUI DIRITTI UMANI
	CORE	Politiche e sistemi di gestione e verifica	Sì	PP. 56-58; CODICE ETICO

PAGINA	COPERTURA	DESCRIZIONE		INDICATORE
MENTO E APPROVVIGIONAMENTO	TICHE DI INVEST	PRAT		
PP. 56-58; IL GRUPPO MONDADORI SVOLGE LE PROPRIE ATTIVITÀ IN AMBITI NAZIONALI/EUROPEI, DOVE TALI ASPETTI SONO TUTELATI DALLA LEGGE	SÌ	Percentuale e numero totale di accordi significativi di investimento e contratti che includono clausole sui diritti umani o che sono sottoposti a una relativa valutazione	CORE	HR1
	NO	Percentuale dei principali fornitori, appaltatori e altri partner commerciali che sono sottoposti a verifiche in materia di diritti umani e relative azioni intraprese	CORE	HR2
	NO	Ore totali di formazione dei dipendenti su politiche e procedure riguardanti tutti gli aspetti dei diritti umani rilevanti per l'attività dell'organizzazione e percentuale dei lavoratori formati	CORE	HR3
NON DISCRIMINAZIONE				
NON SI SONO VERIFICATI EPISODI LEGATI A PRATICHE DISCRIMINATORIE NEL CORSO DEL 2013	SÌ	Numero totale di episodi legati a pratiche discriminatorie e azioni correttive intraprese	CORE	HR4
E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA	I ASSOCIAZIONE	LIBERTÀ C		
	NO	Identificazione delle attività e dei fornitori rilevanti in cui la libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere esposta a rischi significativi e azioni intraprese in difesa di tali diritti	CORE	HR5
LAVORO MINORILE				
PP. 56-58; IL GRUPPO MONDADORI SVOLGE LE PROPRIE ATTIVITÀ IN AMBITI NAZIONALI/EUROPEI, DOVE TALI ASPETTI SONO TUTELATI DALLA LEGGE	Sì	Identificazione delle attività e dei fornitori rilevanti con elevato rischio di ricorso al lavoro minorile e delle misure adottate per contribuire alla sua eliminazione	CORE	HR6
LAVORO FORZATO				
PP. 56-58; IL GRUPPO MONDADORI SVOLGE LE PROPRIE ATTIVITÀ IN AMBITI NAZIONALI/EUROPEI, DOVE TALI ASPETTI SONO TUTELATI DALLA LEGGE	SÌ	Identificazione delle operazioni e dei fornitori rilevanti con alto rischio di ricorso al lavoro forzato o obbligato e misure intraprese per contribuire alla loro abolizione	CORE	HR7
PRATICHE DI SICUREZZA			15.03	
	NO	Percentuale del personale addetto alla sicurezza che ha ricevuto una formazione sulle procedure e sulle politiche riguardanti i diritti umani rilevanti per le attività dell'organizzazione	ADD.	HR8
TI DELLE POPOLAZIONI INDIGENE	DIRIT			
	NO	Numero di violazioni dei diritti della comunità locale e azioni intraprese	ADD.	HR9
VALUTAZIONI				
	NO	Percentuale e numero totale di attività che sono state soggette a review in materia di diritti umani e/o valutazione degli impatti	CORE	HR10
AZIONI CORRETTIVE				
NON SONO STATI REGISTRATI RECLAMI RELATIVI AL RISPETTO DEI DIRITTI UMANI NEL CORSO DEL 2013	Sì	Numero di reclami registrati relativi al rispetto dei diritti umani, gestiti e risolti attraverso meccanismi formali di gestione dei reclami	CORE	HR11
I PERFORMANCE SULLA SOCIETÀ	INDICATORI			
PP. 38-39; 48-49; 127	SÌ	Politiche e sistemi di gestione e verifica	CORE	

PAGIN	COPERTURA	DESCRIZIONE		NDICATORE
COLLETTIVIT				
	NO	Percentuale di attività che hanno implementato politiche di engagement con le comunità locali, analisi di valutazione degli impatti e programmi di sviluppo	CORE	SO1
	NO	Attività con significativi impatti negativi reali o potenziali sulle comunità locali	CORE	SO9
	NO	Misure di prevenzione e mitigazione implementate per attività con significativi impatti negativi reali o potenziali sulle comunità locali	CORE	SO10
CORRUZION				33/30
PP. 38-39	PARZIALE	Percentuale e numero di divisioni interne monitorate per rischi legati alla corruzione	CORE	SO2
NEL 2013 NON SONO STATEROGATE ORE DI FORMAZION SULLE POLITICHE E PROCEDUR ANTICORRUZIONE	SÌ	Percentuale dei lavoratori che hanno ricevuto formazione sulle politiche e procedure anticorruzione dell'organizzazione	CORE	SO3
PP. 38-39	SÌ	Azioni intraprese in risposta a episodi di corruzione	CORE	SO4
NFRONTI DI POLITICA/ISTITUZION	OCCIO NEI CON	CONTRIBUTI POLITICI (APPR	801	
	NO	Posizioni sulla politica pubblica, partecipazione allo sviluppo di politiche pubbliche e pressioni esercitate	CORE	SO5
P. 127	SÌ	Totale dei contributi finanziari e benefici prestati a partiti, politici e relative istituzioni per Paese	ADD.	SO6
COMPORTAMENTI ANTI-COLLUSI				
P. 50	SÌ	Numero totale di azioni legali riferite a concorrenza sleale, antitrust e pratiche monopolistiche e relative sentenze	ADD.	S07
CONFORMITÀ (COMPLIANC			1000	201977
PP. 48-49	SÌ	Valore monetario delle sanzioni significative e numero totale di sanzioni non monetarie per non conformità a leggi o regolamenti	CORE	SO8
A RESPONSABILITÀ DI PRODOTT	RMANCE SULL	INDICATORI DI PERFO		
PP. 56-58; 96-102	SÌ	Politiche e sistemi di gestione e verifica	CORE	
E E SICUREZZA DEI CONSUMATO	SALUTE			1000
	NO	Fasi del ciclo di vita dei prodotti/servizi per i quali gli impatti sulla salute e sicurezza sono valutati per promuoverne il miglioramento e percentuale delle principali categorie di prodotti/servizi soggetti a tali procedure	CORE	PR1
NON SONO STATI REGISTRATI CASI DI NON CONFORMITÀ NEL CORSO DEL 2013	SÌ	Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non conformità a regolamenti e codici volontari riguardanti gli impatti sulla salute e sicurezza dei prodotti/servizi durante il loro ciclo di vita	ADD.	PR2
DI PRODOTTI E SERVIZI (LABELIN	CHETTATURA D	ET		
PP. 56-58	SÌ	Tipologia di informazioni relative ai prodotti e servizi richiesti dalle procedure e percentuale di prodotti e servizi significativi soggetti a tali requisiti informativi	CORE	PR3
P. 57	SÌ	Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti le informazioni e le etichettature dei prodotti/servizi	ADD.	PR4
P. 102	PARZIALE	Pratiche relative alla customer satisfaction, inclusi i risultati delle indagini volte alla sua misurazione	ADD.	PR5

INDICATORE	DESCRIZIONE		COPERTURA	PAGINA		
MARKETING COMMUNICATION						
PR6	CORE	Programmi di conformità a leggi, standard e codici volontari relativi all'attività di marketing incluse la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione	SÌ	PP. 97-99		
PR7	ADD.	Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riferiti all'attività di marketing incluse la pubblicità, la promozione e la sponsorizzazione	SÌ	NON SONO STATI REGISTRATI CASI DI NON CONFORMITÀ NEL CORSO DEL 2013		
RISPETTO DELLA PRIVACY						
PR8	ADD.	Numero di reclami documentati relativi a violazioni della privacy e perdita dei dati dei consumatori	SÌ	P. 99		
CONFORMITÀ						
PR9	CORE	Valore monetario delle principali sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti o servizi	SÌ	PP. 48-49; NEL CORSO DEL 2013 NON SONO STATE RILEVATE SANZIONI PER NON CONFORMITÀ A LEGGI E REGOLAMENTI RIGUARDANTI LA FORNITURA E L'UTILIZZO DI PRODOTTI O SERVIZI		



Deloitte & Touche S.p. A. Vis Tortona, 25 20144 Miland Italia

Tel: +39 02 83322111 Fax: +39 02 83322112 Www.deloitte.it

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE SUL BILANCIO DI SOSTENIBILITA'

Al Consiglio di Amministrazione della ARNOLDO MONDADORI EDITORE S.p.A.

- 1. Abbiamo effettuato la revisione limitata del Bilancio di Sostenibilità del Gruppo Mondadori (di seguito il "Gruppo") al 31 dicembre 2013. La responsabilità della redazione del Bilancio di Sostenibilità in conformità alle linee guida "Sustainability Reporting Guidelines" (versione G3.1) definite nel 2011 dal GRI Global Reporting Initiative, indicate nel paragrafo "Nota metodologica", compete agli Amministratori della Amoldo Mondadori Editore S.p.A., così come la definizione degli obiettivi del Gruppo Mondadori in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti. Compete altresi agli Amministratori della Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. l'identificazione degli stakeholder e degli aspetti significativi da rendicontare, così come l'implementazione e il mantenimento di adeguati processi di gestione e di controllo interno relativi ai dati e alle informazioni presentati nel Bilancio di Sostenibilità. E' nostra la responsabilità della redazione della presente relazione in base al lavoro svolto.
- 2. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri per la revisione limitata indicati nel principio "International Standard on Assurance Engagements 3000 Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" ("ISAE 3000"), emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board. Tale principio richiede il rispetto dei principi etici applicabili ("Code of Ethics for Professional Accountants" dell'International Federation of Accountants), compresi quelli in materia di indipendenza, nonché la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una limitata sicurezza, inferiore rispetto a una revisione completa, che il Bilancio di Sostenibilità non contenga errori significativi. Un incarico di revisione limitata del Bilancio di Sostenibilità consiste nell'effettuare colloqui, prevalentemente con il personale della Società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel Bilancio di Sostenibilità, analisi del Bilancio ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze probative ritenute utili. Le procedure effettuate sono riepilogate di seguito:
 - comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel
 paragrafo "La performance economica" del Bilancio di Sostenibilità e i dati e le
 informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2013, sul quale
 abbiamo emesso la relazione della società di revisione (ai sensi degli artt. 14 e 16 del
 D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39), in data 7 aprile 2014;
 - analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel Bilancio di Sostenibilità. In particolare, abbiamo svolto le seguenti procedure:

- interviste e discussioni con il personale della Direzione della Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del Bilancio di Sostenibilità, nonché circa i processi e le procedure di controllo interno che supportano la raccolta, l'aggregazione, l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della predisposizione del Bilancio di Sostenibilità;
- analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione del Bilancio di Sostenibilità, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi descritti nel Bilancio di Sostenibilità;
- analisi della conformità delle informazioni qualitative riportate nel Bilancio di Sostenibilità alle lince guida identificate nel paragrafo 1 della presente relazione e della loro coerenza interna, con particolare riferimento alla strategia, alle politiche di sostenibilità e all'identificazione degli aspetti significativi per ciascuna categoria di stakeholder;
- analisi del processo di coinvolgimento degli stakeholder, con riferimento alle modalità utilizzate e alla completezza dei soggetti coinvolti, mediante l'analisi dei verbali riassuntivi o dell'eventuale altra documentazione esistente circa gli aspetti salienti emersi dal confronto con gli stessi;
- ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dall'Amministratore Delegato e dal Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari di Amoldo Mondadori Editore S.p.A., sulla conformità del Bilancio di Sostenibilità alle linee guida indicate nel paragrafo 1, nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

La revisione limitata ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quella di una revisione completa svolta secondo l'ISAE 3000 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 una revisione completa.

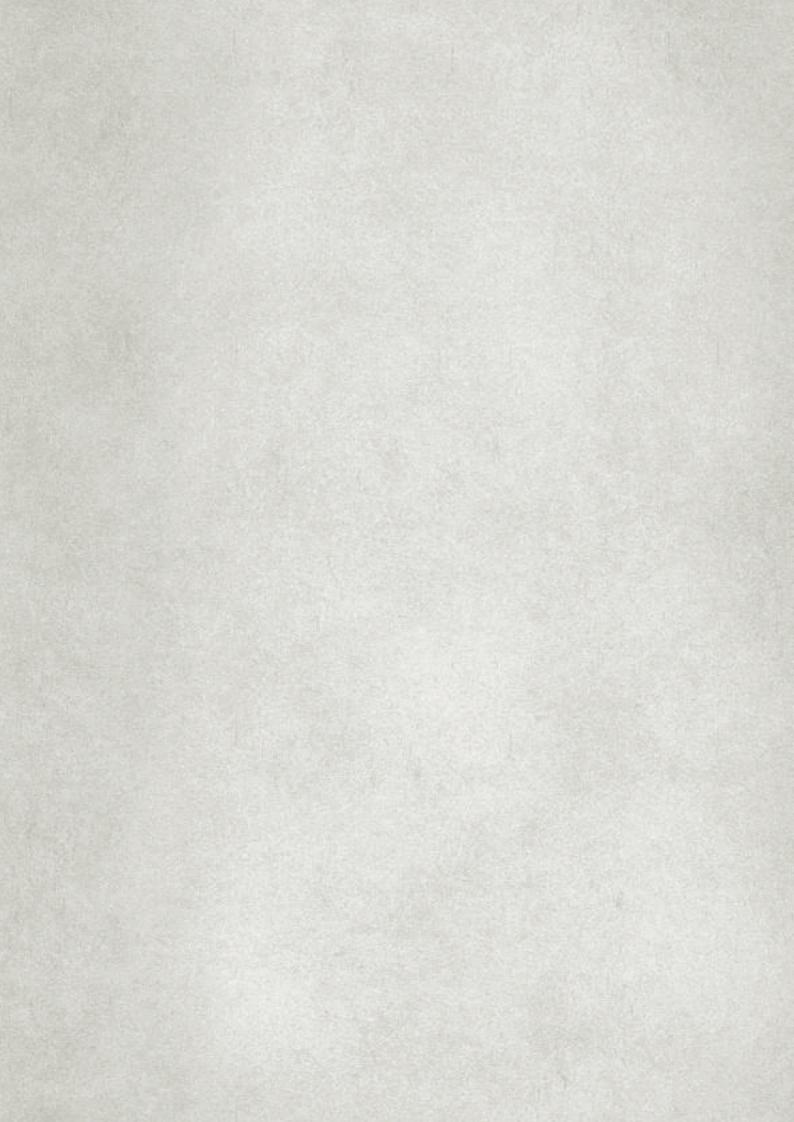
Per quanto riguarda i dati e le informazioni relative al Bilancio di Sostenibilità dell'esercizio precedente presentati ai fini comparativi, si fa riferimento alla nostra relazione emessa in data 16 maggio 2013.

3. Sulla base di quanto svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il Bilancio di Sostenibilità del Gruppo Mondadori al 31 dicembre 2013 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida "Sustainability Reporting Guidelines" (versione G3.1) definite nel 2011 dal GRI - Global Reporting Initiative come descritto nel paragrafo "Nota metodologica".

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.

Patrizia Arienti Socio

Milano, 14 maggio 2014





Dichiarazione Verifica del livello di applicazione GRI

Il Global Reporting Initiative (GRI) dichiara che Arnoldo Mondadori Editore SpA ha presentato il proprio "Bilancio di sostenibilità 2013" al dipartimento GRI Report Services, il quale è giunto alla conclusione che il Report possiede i requisiti del Livello di Applicazione B+.

I Livelli di Applicazione GRI indicano in che misura il contenuto delle linee guida GRI-G3.1 è stato utilizzato nel Report di Sostenibilità. La Verifica conferma il set e il numero delle informazioni previste per lo specifico Livello di Applicazione sono stati rendicontati nel Report e che l'Indice dei Contenuti GRI fornisce una valida rappresentazione delle informazioni richieste, come descritto nelle linee guida GRI-G3.1. Per la metodologia vedi www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/ALC-Methodology.pdf

I Livelli di Applicazione non rappresentano un parere né sulla performance di sostenibilità della società dichiarante, né sulla qualità delle informazioni contenute nel Bilancio di Sostenibilità.

Amsterdam, 23 maggio 2014

All Hullather

Ásthildur Hjaltadóttir Direttore Servizi Global Reporting Initiative GRI REPORT

Il "+" è stato aggiunto al Livello di Applicazione in quanto Arnoldo Mondadori Editore SpA ha sottoposto (una parte) del presente bilancio ad assurance esterna. Il GRI accetta il giudizio dell'organizzazione che redige il Report per la scelta dell'Assurance Provider e per la definizione

il GRI è un'arganizzazione multi-stakeholder pioniera nello sviluppo del framework di rendicontazione di sostenibilità più utilizzata al mondo e si adapera per il suo continuo miglioramento e applicazione a livella globale. Le linee guida GRI forniscono i principi e gli indicatori che le arganizzazioni possono utilizzare per misurare e rendicantare la laro performance economica, ambientale e sociale. www. globalreporting.org

Disclaimer: Laddove la rendicontazione di sostenibilità includa link esterni, compreso eventuale materiale audiovisivo, la presente dichiarazione riguarda soltanto il materiale sottoposto al GRI al momento della verifica in data 8 maggio 2014. GRI esclude esplicitamente che la presente dichiarazione sia applicata a cambiamenti successivi.

Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.

Sede legale: via Bianca di Savoia 12 - 20122 Milano

Sede amministrativa: via Mondadori 1 – 20090 Segrate (MI)

Capitale sociale euro 64.079.168,40 i.v. Reg. Imprese di Milano e C.F. 07012130584 R.E.A. 1192794

Partita IVA 08386600152

A CURA DEL

Comitato di Sostenibilità tel. +39 02 7542 3159 csr@mondadori.it

Si ringrazia tutto il personale Mondadori che ha collaborato alla realizzazione del presente Bilancio.

IN COLLABORAZIONE CON

Ernst & Young - Climate Change & Sustainability Services

PROGETTO GRAFICO E ART DIRECTION

Franz Degano

FOTOGRAFIE

In copertina: Carmen Martinez Banus/Gettyimages; p. 12: Michael Zumstein/Agence VU/Photomasi; pp. 19 e 36-37: Mondadori Portfolio/Roland Halbe; p. 41: Lorentz Gullachsen/Lensmodern;

p. 42: Adam Hinton/Lensmodern; p. 51: Lewis More O'Ferrall/Lensmodern; pp. 53-54: Clive Frost/Lensmodern;

p. 59: Christophe Goussard/Agence VU; p. 62: Philipp Nemenz/Gettyimages; p. 83: Gettyimages;

pp. 86-87: L.J.A.D. Creyghton/Lensmodern; p. 94: RCWW, Inc./RCWW,Inc./Corbis;

p. 105: Klaus Vedfeldt/Gettyimages; p. 108: Chivet/VU'/Photomasi; p. 125: John Smith/Corbis

STAMPA

Graphic & Digital Project S.r.l. - Milano

Finito di stampare nel mese di giugno 2014

Questa pubblicazione è stata realizzata utilizzando carta ecologica a basso impatto ambientale.







