BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2016

GRUPPO MONDADORI

Bilancio
di sostenibilità
2016

Christophe Brusset
SIETE PAZZI A MANGIARLO!

2016

PANORAMA d'Italia
100 libri per 1 scuola

RICCARDO STAGLIANÒ
AL POSTO TUO

animal'arte

REFASHION ART

Lettera agli stakeholder 6

Il nostro cammino di sostenibilità 8

L'anno della svolta 10
Il nostro modello di business
Creare valore per gli stakeholder
Il valore distribuito alla comunità
#NoiDellaMondadori

Il nostro impegno di editori 26
Promuovere la sostenibilità
I nostri stakeholder e il loro coinvolgimento
I temi materiali
L'impegno verso la collettività
L'orgoglio e la bellezza del nostro Paese, visto da vicino

La centralità dell'audience 44
La responsabilità del prodotto editoriale
Libertà di espressione
La soddisfazione della clientela
La tutela della privacy
2050: *il passato che disegna il futuro*

L'azienda come progetto di crescita collettivo e individuale 60
Gli organici
Le relazioni industriali
Gli strumenti di selezione e sviluppo
Il sistema retributivo e di incentivazione
La formazione
Welfare aziendale
La comunicazione interna
D'Avenia esplora Leopardi per i ragazzi di oggi: è L'arte di essere fragili

L'uso consapevole delle risorse naturali 84
La gestione responsabile del prodotto cartaceo
La materia prima: la carta per la stampa dei prodotti editoriali
La logistica e il fine vita dei prodotti editoriali
Lotta al cambiamento climatico
Le iniziative per la riduzione degli impatti ambientali
MyEquilibria: *quando il fitness incontra il design*

Nota metodologica 108

Altre informazioni 112
Altri dati
Il modello di governance e di controllo
Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
L'area di consolidamento

GRI Content Index 132

Relazione della società di revisione 138

Credits 142

Marina Berlusconi
Presidente
Gruppo Mondadori

LETTERA AGLI STAKEHOLDER

Nel 2013 il Gruppo Mondadori attraversava il periodo meno positivo della sua storia recente, a causa della crisi economica e della vorticosa trasformazione digitale che hanno letteralmente travolto e modificato il settore editoriale. Per far fronte a tali drammatici mutamenti c'eravamo ripromessi non solo di ripristinare l'equilibrio economico e finanziario, ma anche di porre le basi per un modello di business che permettesse all'azienda di entrare in una nuova fase della sua storia, in una prospettiva di sviluppo futuro sostenibile.

E il 2016 ha confermato la bontà del processo intrapreso. I risultati di cui leggerete in queste pagine sono frutto dello straordinario lavoro di un'azienda fatta di professionisti e di persone per bene, accomunati in una realtà positiva com'è quella di Mondadori.

Sono stati fatti grandi sacrifici per giungere sin qui. Abbiamo abbandonato la tendenza a fare del calo settoriale un comodo alibi. L'attitudine al cambiamento e la ricerca dell'efficienza sono diventate il nostro *modus operandi*, merito delle competenze radicate nell'azienda e nella sua storia, ma anche grazie alle nuove forze che sono entrate a far parte del Gruppo nel corso dell'anno: i nostri nuovi colleghi di Rizzoli Libri e di Banzai Media.

Ernesto Mauri
Amministratore Delegato
Gruppo Mondadori

Il cammino intrapreso con Rizzoli Libri è simbolo di due grandi storie dell'editoria italiana che convergono per valorizzare le rispettive identità e differenze: l'acquisizione ci ha permesso di rafforzare la nostra presenza in tutti i settori del mercato librario e di sfruttare nuove potenzialità.

L'ingresso dei brand e del know-how di Banzai Media guarda al futuro dei magazine, in un'ottica di sviluppo del digitale felicemente integrato con la nostra tradizione di eccellenza nella creazione di contenuti per i periodici.

Arginati i problemi economici e riformulato il perimetro delle attività, ora Mondadori vede avanti a sé un futuro di crescita in ogni sua parte, forte della sua rinnovata dinamicità e duttilità.

Siamo dunque entrati in una nuova fase della nostra storia più che centenaria, una fase in cui la creazione di valore economico continuerà ad andare di pari passo con l'attenzione verso tutti i nostri stakeholder e le loro istanze, in cui la ricerca di nuovi prodotti e servizi non sarà a discapito della qualità dei contenuti ma, al contrario, potrà ulteriormente esaltarla; in questa nuova fase della nostra storia vogliamo impegnarci affinché tutti i nostri portatori di interesse - in Italia, in Francia e in ogni altro Paese del mondo in cui già siamo o arriveremo - possano sentirsi accolti, rappresentati, arricchiti grazie a ciò che saremo capaci di offrire loro ogni giorno.

IL NOSTRO CAMMINO DI SOSTENIBILITÀ

1907

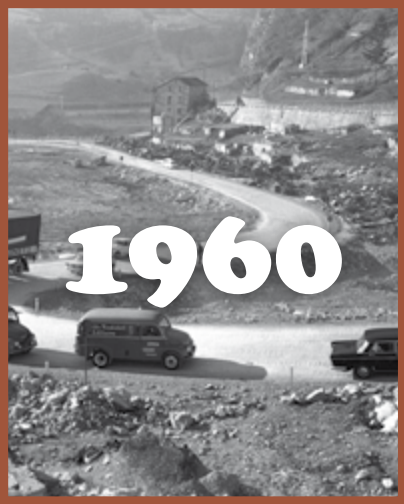
Arnoldo Mondadori inizia a Ostiglia (MN) l'attività editoriale con il periodico *Luce!*

1930

Con il contratto siglato con Walt Disney nel 1935, Mondadori stringe il primo grande accordo internazionale dell'editoria italiana, che durerà sino al 1988.

Nel 1938 nasce *Grazia*, primo settimanale femminile moderno destinato a una vasta diffusione.

1960



Nasce il Club degli Editori, primo esempio italiano di club per la vendita per corrispondenza dei libri.

Le riviste *Epoca, Grazia, Confidenze* e *Topolino* organizzano manifestazioni, lanciano raccolte di fondi e predispongono l'invio di automezzi per sopperire alle prime e più urgenti necessità della popolazione di Longarone - in particolare i bambini - colpita dal crollo della diga del Vajont (1963).

Il mercato del libro italiano è scosso da un'autentica rivoluzione: nel 1965 escono gli Oscar, i primi libri tascabili economici venduti anche nelle edicole.

Mondadori partecipa alle operazioni di soccorso in occasione dell'alluvione di Firenze (1966), inviando automezzi e aiuti per i librai, le biblioteche storiche della città e istituzioni prestigiose come il Gabinetto Vieusseux.

1970

Si inaugura la nuova sede di Segrate (1975), progettata da uno dei maggiori architetti del Novecento, Oscar Niemeyer.

Nel 1977 si costituisce la Fondazione Arnoldo e Alberto Mondadori, riconosciuta per decreto del Presidente della Repubblica nel 1979. La Fondazione ha il compito di conservare, valorizzare e mettere a disposizione del pubblico le storie personali e professionali dei due editori e delle case editrici da loro fondate (Mondadori e il Saggiatore).
Dalla metà degli anni Novanta è un centro studi e ricerche sulla cultura editoriale nel nostro paese, parte di un network di realtà analoghe in Europa e nel mondo.

2000

Il Gruppo redige e pubblica il primo proprio Codice etico (2002). Nel 2012 il documento, completamente ripensato e riformulato, è esteso a tutte le società controllate.

Nel 2003 viene costituita Mediafriends, organizzazione non lucrativa di utilità sociale cui partecipano pariteticamente Mondadori, Mediaset e Medusa. L'associazione progetta, realizza e promuove eventi finalizzati alla raccolta di risorse da destinare alla beneficenza e al finanziamento di progetti di: assistenza sociale e sanitaria; istruzione e formazione; tutela promozione e valorizzazione della cultura, dell'arte e delle cose di interesse artistico e storico; di tutela e valorizzazione della natura e dell'ambiente; di cooperazione internazionale.

Il Gruppo partecipa alle attività in soccorso delle popolazioni colpite dallo tsunami del dicembre 2004. In collaborazione con la Ong Intersos e d'intesa con la Protezione civile italiana, Mondadori finanzia in Sri Lanka (area assegnata ai soccorsi italiani) la costruzione del Vocational Training Centre, un centro di formazione professionale per adolescenti nell'area di Muthur, nella parte nordorientale del Paese.

Adesione a Sodalitas (2005), la più grande associazione territoriale del sistema confindustriale che si prefigge di promuovere la sostenibilità d'impresa verso l'ambiente, la comunità, il mercato e il mondo del lavoro.

Nel 2007 Mondadori celebra i 100 anni di attività.

1940

La casa editrice pubblica
la Biblioteca Moderna Mondadori (1948),
prima collana di libri di qualità
a prezzi contenuti, per allargare
la base dei lettori, soprattutto tra i giovani.

1950

Il decennio si apre con la pubblicazione
di *Epoca*, che porta in Italia il modello americano
di giornalismo illustrato.

L'inaugurazione della prima libreria a insegna
"Mondadori per Voi" (1954), nel centro di Milano,
segna l'inizio di un'attenzione maggiore
e più dinamica nei confronti dei clienti.
La catena di punti vendita che rapidamente
si sviluppa reca, nella stessa insegna,
la filosofia ispiratrice: non più librerie severe
che incutono soggezione ma luoghi d'incontro
e di dialogo tra chi legge, chi scrive e chi pubblica.
A questo modello di servizio pensato
per il cliente e i suoi bisogni si ispirano anche
molte altre iniziative, come i concorsi lanciati
dalle riviste femminili, i viaggi organizzati
da *Grazia* per le sue lettrici e gli eventi
dedicati ai bambini attraverso il Club di Topolino:
viaggi, pacchi dono per i bambini bisognosi,
visite a Disneyland, tornei sportivi.

1980

Il Gruppo viene quotato alla Borsa
Italiana di Milano (1982).

Sono istituiti, per i dipendenti
delle società del Gruppo, il Fondo
Pensione Arnoldo Mondadori Editore,
un fondo pensionistico integrativo,
e il FISS, fondo di assistenza sanitaria
integrativa che prevede
la copertura parziale di spese sanitarie
e l'erogazione di contributi
per avvenimenti particolari (1989).

1990

Con il lancio dei Miti (1995),
prima collana italiana di tascabili
super-economici venduti in tutti
i principali canali di vendita, Mondadori
dà l'avvio a una nuova strategia
mass-market per allargare il mercato
dei libri in Italia.

2010

Con la costituzione del Comitato di sostenibilità, a settembre 2010, Mondadori inizia il proprio percorso di CSR. Composto da rappresentanti delle principali funzioni corporate, il Comitato riferisce direttamente all'Amministratore delegato e ha il compito di formulare proposte relative agli indirizzi strategici e alle politiche di sostenibilità. In dicembre il Comitato approva il Piano di sostenibilità 2011.

Mondadori aderisce al CSR Manager Network (2011), l'associazione nazionale di professionisti di ogni tipo di organizzazione (imprese, fondazioni d'impresa, società professionali, pubblica amministrazione, enti non profit) dedicati alla gestione delle problematiche socio-ambientali e di sostenibilità connesse alle attività aziendali.

Il Comitato di sostenibilità approva il primo Bilancio sociale, relativo al 2010 e destinato a uso interno; il Bilancio viene successivamente approvato dal Consiglio di amministrazione.
A dicembre il Comitato di sostenibilità approva il Piano di sostenibilità 2012.

Nel 2012 il Consiglio di amministrazione approva il nuovo Codice etico e il Bilancio di sostenibilità 2011.

Dal 2014 si redige il Bilancio di sostenibilità secondo le linee guida del GRI, versione G4, livello di aderenza "In accordance – Core option", allineandone i tempi di realizzazione e pubblicazione con quelli del bilancio consolidato.

2016

Con il perfezionamento delle acquisizioni
di Rizzoli Libri e di Banzai Media
si completa la strategia di focalizzazione
sui core business storici - libri e magazine -
iniziata nel 2013.
A dicembre il Gruppo Mondadori
entra nel segmento di Borsa Italiana
FTSE STAR.

#noidellamondadori

301 post

Rizzoli

Giallo Zafferano

#noidellamondadori

Approfondisci a p. 25

L’ANNO
DELLA SVOLTA

Il nostro modello
di business

Creare valore
per gli stakeholder

Il valore distribuito
alla comunità

#NoiDellaMondadori

Completato il processo che ha avuto inizio nel 2013, finalizzato a riportare in attivo i conti di tutte le attività del Gruppo concentrandosi sui business core – i libri, completati dal retail, e i magazine – e liberando risorse per investire proprio in queste aree, il 2016 ha visto il raggiungimento di nuovi obiettivi economico-finanziari anche grazie alle acquisizioni mirate di Rizzoli Libri e di Banzai Media, che sono andate a rafforzare, rispettivamente, l'attività editoriale libraria – sia trade sia educational – e il portafoglio di brand su carta e online.

Nonostante il contesto generale dei mercati di riferimento si mantenga in declino, nel 2016 il Gruppo Mondadori ha realizzato ricavi totali per 1.262,9 milioni di euro (in crescita del 12,4% rispetto al 2015) e un risultato netto di 22,5 milioni di euro (+16,1 milioni di euro rispetto all'anno precedente). E proprio grazie agli investimenti fatti ha mantenuto e rafforzato la propria posizione di leadership nel mercato libri trade e magazine in Italia, diventando primo editore anche nel settore della scolastica e confermandosi tra i primi player in Francia nei periodici.

Allo sviluppo internazionale dei magazine del Gruppo (31 edizioni internazionali pubblicate in 26 Paesi, attraverso accordi di licensing o joint venture con altri editori, oppure edite direttamente), si affianca ora la presenza internazionale nel settore dei libri illustrati, grazie a Rizzoli International Publications.

L'area di business libri trova poi il suo naturale completamento nel retail, che gestisce il più esteso network di librerie presente in Italia (circa 600 punti vendita di format diversi – a seconda delle dimensioni del negozio e della gestione, se diretta o in franchising).

In preparazione ai nuovi obblighi di rendicontazione non finanziaria in vigore dal prossimo esercizio, il Bilancio di sostenibilità 2016 del Gruppo Mondadori include anche i dati disponibili della controllata estera Mondadori France, nell'intento di fornire a tutti gli stakeholder la visione più completa possibile sul nostro approccio alla responsabilità sociale d'impresa, i risultati raggiunti e gli obiettivi futuri.

FATTI DI RILIEVO AVVENUTI NEL CORSO DELL'ESERCIZIO

- **Acquisizione di Rizzoli Libri:** a seguito dell'accordo del 4 ottobre 2015 tra Arnoldo Mondadori Editore e RCS Mediagroup per l'acquisizione del 99,99% del capitale sociale di Rizzoli Libri (precedentemente denominata RCS Libri), l'Autorità garante della concorrenza e del mercato ha avviato un'istruttoria (22 gennaio 2016) conclusasi il 23 marzo 2016. L'Antitrust ha autorizzato l'acquisizione nel marzo 2016, ponendo a carico di Arnoldo Mondadori Editore alcune prescrizioni, tra le quali la cessione da parte di Rizzoli Libri della partecipazione in Marsilio Editori e del ramo di azienda Bompiani in favore di altri operatori di assoluta indipendenza attivi nel mercato dell'editoria. L'acquisizione di Rizzoli Libri è stata completata il 14 aprile 2016 a opera di Mondadori Libri, società detenuta al 100% da Arnoldo Mondadori Editore. Nel luglio 2016 Rizzoli Libri ha trasferito la partecipazione nella Marsilio Editori alla GEM, mentre nel dicembre 2016 ha ceduto il ramo di azienda Bompiani alla Giunti Editore. Entrambe le cessioni sono state effettuate sotto la vigilanza di un fiduciario e la supervisione dell'Autorità Antitrust.
- **Acquisizione di Banzai Media:** l'8 giugno 2016 è stata portata a termine l'acquisizione di Banzai Media Holding S.r.l. L'operazione consente al Gruppo Mondadori di diventare il primo editore digitale italiano, di raggiungere i 16 milioni di utenti unici grazie al portafoglio Banzai, comprensivo dei siti PianetaDonna, Giallo Zafferano, Studenti.it e Mypersonaltrainer, e di conquistare, anche in virtù della readership di 22 milioni di lettori dei suoi brand cartacei, la prima posizione nei verticali women, food, health & wellness. Le competenze IT di Banzai Media, abbinate alle brand e all'esperienza editoriale di Mondadori, garantiscono un immediata sterzata verso l'evoluzione digitale. Il perimetro in questione è stato consolidato a partire dal 1° giugno 2016.
- **Ammissione delle azioni di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.** al segmento STAR di Borsa Italiana. In data 29 novembre 2016, Gruppo Mondadori ha completato con successo l'iter di ammissione alla qualifica STAR (Segmento Titoli ad Alti Requisiti) avendo soddisfatto tutti i parametri, le caratteristiche di governance e le procedure ai sensi del Regolamento dei mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana. Il 7 dicembre sono iniziate le negoziazioni sul Mercato Telematico Azionario (MTA).

FATTI DI RILIEVO AVVENUTI DOPO LA CHIUSURA DELL'ESERCIZIO

- **Nomina del nuovo direttore centrale Risorse umane e organizzazione di Gruppo:** il 9 gennaio Daniele Sacco è nominato direttore centrale Risorse umane e organizzazione del Gruppo Mondadori; la funzione riferisce direttamente all'Amministratore delegato.
- **Fusione per incorporazione di Banzai Media S.r.l. in Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.:** il progetto di fusione approvato dal Consiglio di amministrazione il 29 settembre 2016 si completa il 15 gennaio 2017, con effetti contabili e fiscali dal 1° gennaio 2017.

INDIPENDENZA EDITORIALE

Il capitale sociale di Mondadori al 31 dicembre 2016, interamente sottoscritto e versato, è pari a 67.979.168,40 euro, suddiviso in 261.458.340 azioni ordinarie del valore nominale pari a 0,26 euro ciascuna. La Società è quotata alla Borsa di Milano dal 1982.

Come mostra la tabella delle partecipazioni rilevanti (ovvero superiori al 3% del capitale sociale), azionista di maggioranza è la finanziaria Fininvest S.p.A., di proprietà della famiglia Berlusconi.
Nel 2016 il Gruppo ha percepito - dalla pubblica amministrazione italiana e francese, da enti italiani e stranieri e da privati – 1.621.364 euro così ripartiti: 312.931 euro dalla proprietà della sede di Segrate (Generali Immobiliare Italia Sgr S.p.A.) per opere di ammodernamento degli impianti del complesso; 204.715 euro di contributi alla formazione (102.782 euro in Italia e 101.933 in Francia); 80.687 euro come contributi per la pubblicazione di libri o la realizzazione di mostre; 1.023.031 euro di credito d'imposta secondo la normativa francese CICE (Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi).

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

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

PARTECIPAZIONI RILEVANTI*

Azionista	Azioni ordinarie possedute	% Possesso sul capitale sociale
Fininvest S.p.A.	131.773.658	50,39%
Silchester International Investors LLP	30.033.556	11,49%

*Al 31 dicembre 2016. Il 15 febbraio 2017 Finivest S.p.A. ha comunicato a Consob e al mercato di aver acquistato, tra il 2 gennaio e il 15 febbraio 2017, 7.582.292 azioni ordinarie portando la propria partecipazione a 139.355.950 azioni possedute e al 53,3% di possesso sul capitale sociale

IL NOSTRO MODELLO DI BUSINESS

Al termine di un anno che può definirsi straordinario, per performance e cambiamenti aziendali, il libro si conferma, nel 2016, pilastro portante del Gruppo Mondadori. La storica acquisizione di **Rizzoli Libri** ha permesso di sfruttare un patrimonio di competenze condivise senza precedenti: alle case editrici Mondadori, Sperling & Kupfer, Giulio Einaudi editore, Frassinelli, Piemme si aggiungono Rizzoli, Bur e Fabbri Editori. Non è stata intaccata, in alcun modo, **l'indipendenza delle singole case editrici**, poiché il valore aggiunto apportato da ogni editore consiste proprio nel preservarne i tratti tipici e storicamente riconosciuti, distintivi rispetto al mercato. Il segmento trade ha così raggiunto il 29,3% di market share, rafforzando la leadership già ottenuta nei precedenti esercizi. Per quanto riguarda l'editoria scolastica, all'offerta formativa di **Mondadori Education** sono andati ad aggiungersi i contenuti sviluppati da **Rizzoli Education**, con il raggiungimento di una quota di mercato complessiva del 24% come primo editore nel settore. Mondadori Libri ha messo in atto una politica di ricerca dell'efficienza di processo, mediante la trasversalità delle funzioni di supporto come il marketing o il digitale, senza mettere in secondo piano la qualità dei contenuti offerti. Le sinergie, attuali e potenziali, formatesi con l'acquisizione di Rizzoli, forniscono un'opportunità unica di crescita professionale ed economica: il consolidamento nel mercato locale italiano costituisce la condizione imprescindibile per espandere l'offerta al contesto internazionale, già presidiato attraverso le attività di Rizzoli International Publications nei libri illustrati. Complessivamente l'area libri ha generato ricavi per 475,1 milioni di euro nel 2016.

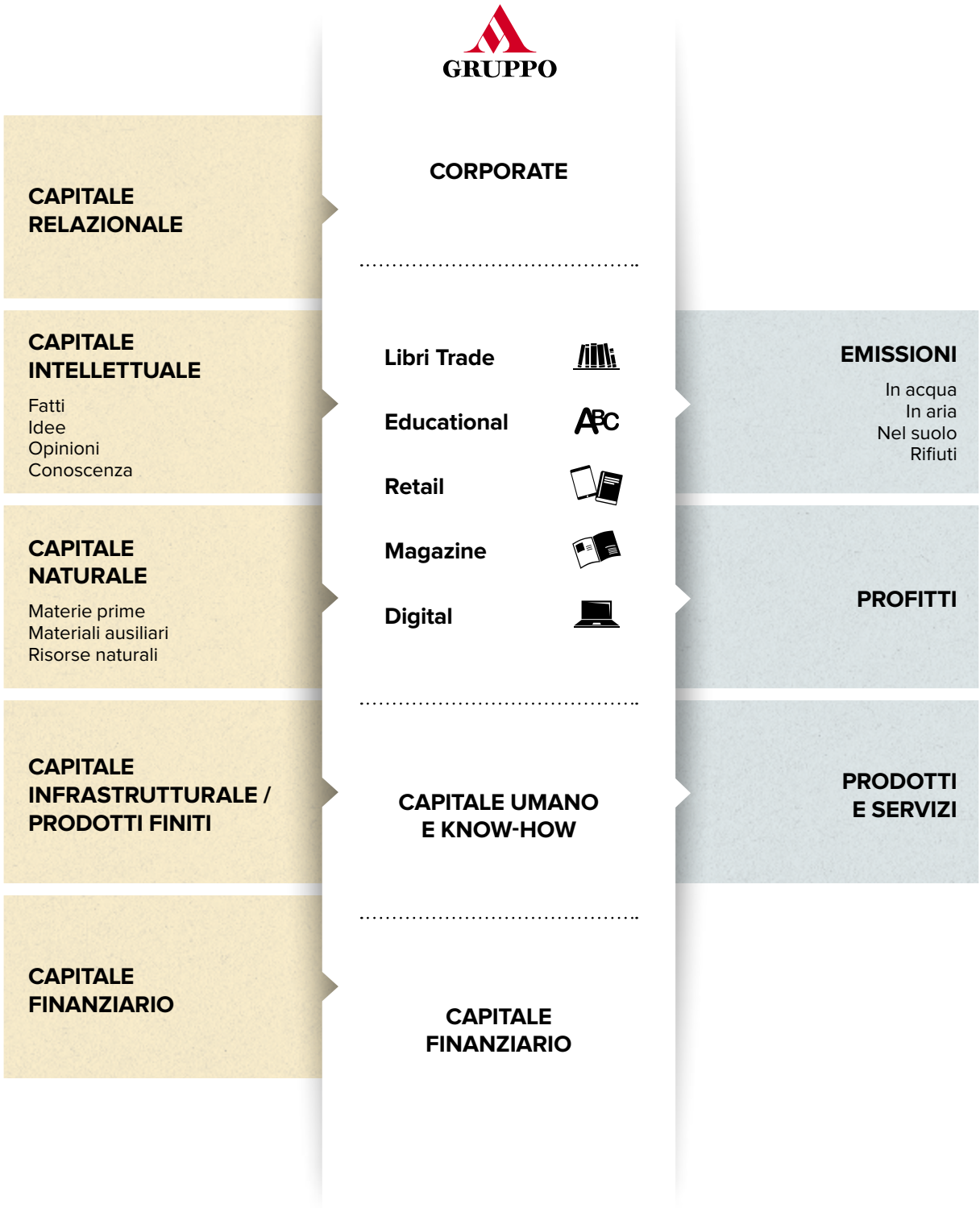
L'**espansione della rete dell'area retail**, attraverso l'individuazione di opportunità locali laddove l'in-

segna Mondadori non è ancora presente, è vitale per la crescita dell'attività di vendita al dettaglio. La rete conta, a dicembre 2016, 577 punti vendita (30 in gestione diretta – di cui 10 megastore e 20 librerie – e 547 in franchising – di cui 326 librerie e 221 Mondadori Point), cui si aggiungono gli shop-in-shop (52), i canali web e l'attività di bookclub. Con l'acquisizione di Rizzoli Libri sono entrati a far parte del network la storica libreria Rizzoli in Galleria Vittorio Emanuele a Milano, la libreria di New York e il sito di e-commerce *Libreriarizzoli.it*. I ricavi di Mondadori Retail sono pari a 199,6 milioni di euro: il prodotto libro rappresenta il 77% del fatturato, con una quota di mercato nel segmento del 14%.
Nel 2016, il format adottato nelle librerie di proprietà è stato esteso ai franchisee con lo scopo di uniformare l'esperienza percepita dal pubblico e dare quindi un carattere distintivo targato Mondadori Store: il cliente che entra per acquistare un libro può godere di una serie di servizi no-book quali la ristorazione, l'assistenza tecnica per apparecchi elettronici o l'acquisto di cd e giocattoli. L'approccio multicanale verso la clientela, con particolare riguardo all'organizzazione di eventi presso gli store, ha reso possibile l'ampliamento del bacino d'utenza e l'incremento della capacità di fidelizzazione. L'esemplare integrazione del canale fisico con quello digitale è valsa a Mondadori Store l'assegnazione del "Premio Innovazione 2016" da SMAU.

Per quanto riguarda i magazine, il mercato italiano print, così come quello francese, continua a mostrare un trend in costante discesa. Nonostante ciò, grazie a una quota di mercato diffusionale del 31,7% e una total audience di circa 38 milioni di contatti al mese l'area Magazine Italia si è confermata come **primo editore italiano nel settore sia tradizionale sia digitale**, registrando ricavi per 310,8 milioni di euro. Determinanti le competenze e l'audience portate da Banzai Media, azienda leader nella creazione di contenuti digitali, che è andata a integrare le testate già presenti nel portafoglio Mondadori con le proprie native web. Viene così consolidato il primato nel segmento verticale dei femminili, con il restyling di *Donna Moderna*, frutto di un lungo processo di rinnovamento ed efficientamento della performance redazionale, a cui si aggiunge il sito *Pianetadonna.it*. Nel settore food spicca *GialloZafferano* che, con i suoi 5,8 milioni di utenti unici mensili, è la pagina web più autorevole e consultata in ambito nazionale. Altro brand acquisito grazie a Banzai Media è *Studenti.it*, il sito dedicato ai giovani che si propone di fornire materiale esaustivo e accurato per supportare gli studenti nell'apprendimento.

Lo scenario in cui si collocano i magazine francesi, ramo interamente gestito da Mondadori France, presenta una storica **prevalenza del formato print**, con un'elevata e relativamente stabile propensione per la formula degli abbonamenti: i ricavi diffusionali delle oltre 30 testate contribuiscono per più del 70% al fatturato globale. La raccolta pubblicitaria dei brand in portafoglio, che contribuisce per un quinto ai ricavi totali, è organizzata in maniera trasversale comprendendo sia le versioni print dei magazine, sia quelle digitali e le app per smartphone, realizzate per tutte le testate. A completare il profilo delle attività francesi vi è un insieme di servizi che va dai marketplace online alla vendita di pacchetti crociera, dalle campagne abbonamenti per terzi all'offerta di spazi pubblicitari sulle piattaforme mobile e web, con una costante attenzione alle possibilità di diversificazione del business. Complessivamente le attività di Mondadori France hanno generato ricavi per 321,6 milioni di euro.

MODELLO DI BUSINESS



LA GESTIONE DELLA SUPPLY CHAIN

La direzione Acquisti di Gruppo, che fa parte della direzione centrale Finanza, acquisti e sistemi informativi, governa i processi di approvvigionamento di qualunque tipo di bene, servizio o prestazione (con l'eccezione delle collaborazioni, degli acquisti per rivendita retail e degli acquisti di prodotti in cambio merce) per la capogruppo e le società controllate italiane. 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 ciascuna società, in tutte le fasi del processo stesso e in un'ottica di early involvement e di marketing d'acquisto: 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 societari 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 è quella di **favorire l'adesione a standard etici di comportamento**, anche premiando l'ottenimento di certificazioni e il perseguimento di politiche di sostenibilità, nonché il rispetto dei diritti umani, della sicurezza sul luogo di lavoro e del divieto di lavoro minorile.
Dal 2015 la direzione Acquisti di Gruppo si è dotata di strumenti di spend analysis e sourcing elettronici atti a favorire la massima trasparenza e tracciabilità del processo di acquisto.
All'interno delle quattro diverse aree tipologiche di acquisto della direzione, il Gruppo Mondadori tende quindi a identificare quei fornitori che sempre più sono in sintonia con le esigenze dell'azienda e che si sentiranno parte di un progetto comprensi-

bilmente ampio di generazione del valore attraverso la perseguibilità congiunta di obiettivi economici, sociali e ambientali.

Per quanto riguarda la stampa, il maggior fornitore di Mondadori è Elcograf, l'azienda grafica che soddisfa in larga misura le necessità di stampa del Gruppo Mondadori.

Nata dalla fusione delle attività di stampa di Pozzoni e di Mondadori Printing e dal 2012 interamente 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 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.

Nell'ottica di una responsabilità allargata verso i propri clienti, Mondadori si occupa non solo della fabbricazione dei propri prodotti tramite fornitori appositamente certificati, ma anche della gestione di prodotti finiti.

Secondo una stima del 2014 l'80% del valore degli ordini dei prodotti collaterali (eccetto prodotti editoriali, musica e film) effettuati da Mondadori riguarda articoli provenienti 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, laddove previsto dalla normative, è richiesta ai fornitori l'indicazione, sulle etichette dei prodotti, 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" dell'Unione Europea (2009/48/CE), Mondadori ha poi sottoscritto un contratto con una società di certificazione indipendente per poter meglio recepire gli adempimenti di legge e garantire la conformità dei prodotti definiti "giocattolo" ai requisiti essenziali di sicurezza.

Nel 2016 non si segnalano casi di non conformità a regolamenti e codici volontari relativi all'etichettatura dei prodotti venduti da Mondadori.

CREARE VALORE PER GLI STAKEHOLDER

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

- esclusione del contributo economico delle società collegate estere (equity);
- mantenimento del dividendo effettivamente distribuito dalla capogruppo agli azionisti.

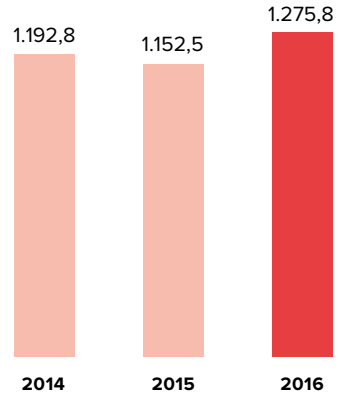
Nel 2016 il valore economico distribuito da Mondadori è di 1.229 milioni di euro, il valore economico generato è pari a 1.275,8 milioni di euro, mentre il valore economico trattenuto è di circa 47 milioni di euro.

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

- i **costi operativi** sono stati pari a 947,8 milioni di euro (+12% sul 2015) dei quali il 96% è legato alla remunerazione dei fornitori (911,7 milioni di euro, +11% sul 2015);
- la **remunerazione del personale** è stata di 236,5 milioni di euro, in aumento del 6,6% rispetto all'anno precedente;
- la **remunerazione dei finanziatori** è stata pari a 18,4 milioni di euro, in calo del 2% rispetto al 2015; la **remunerazione degli azionisti terzi** è pari a circa 4 milioni di euro;
- la **remunerazione della pubblica amministrazione** è pari a circa 20 milioni di euro;
- le **liberalità**, i **contributi associativi** e le **sponsorizzazioni** sono stati pari a 2,5 milioni di euro, sostanzialmente in linea con l'esercizio precedente.

VALORE ECONOMICO GENERATO

(€/M)



DISTRIBUZIONE DEL VALORE ECONOMICO GENERATO

(€/M)

Costi operativi	947,8
Remunerazione del personale	236,5
Remunerazione dei finanziatori e degli azionisti	22,3
Remunerazione della pubblica amministrazione	19,9
Liberalità, contributi associativi e sponsorizzazioni	2,5
Valore economico distribuito dal Gruppo	**1.229,0**

Tra il 2015 e il 2016 il **valore economico generato** dal Gruppo è aumentato del 10,7%, da 1.152,5 a 1.275,8 milioni di euro, mentre il **valore economico distribuito** è passato da 1.110,3 a 1.229,0 milioni di euro (+10,6%).

	Consolidato di Gruppo[1]		
€/000	**2014**	**2015**	**2016**
Valore economico generato dal Gruppo	**1.192.817**	**1.152.478**	**1.275.798**
Ricavi	1.181.211	1.130.935	1.268.895
Altri proventi	13.978	10.969	14.741
Proventi finanziari e interessi attivi	1.229	2.366	829
Proventi/oneri dalla vendita di attività materiali e immateriali	12.941	21.271	3.218
Rettifiche di valore di attività materiali e immateriali	(692)	(3.080)	(1.362)
Perdite su crediti	(15.174)	(7.941)	(8.962)
Differenze cambio	126	383	(186)
Utili/perdite da partecipazioni	(802)	(2.425)	(1.375)
Valore economico distribuito dal Gruppo	**1.168.563**	**1.110.322**	**1.229.021**
Remunerazione dei fornitori	859.944	818.494	911.681
Costi per godimento di beni di terzi	30.930	24.856	29.001
Remunerazione del personale	230.543	221.800	236.517
Remunerazione dei finanziatori	24.341	18.788	18.352
Remunerazione degli azionisti[2]	3.212	3.380	3.994
Remunerazione della pubblica amministrazione	9.341	16.450	19.852
Oneri diversi di gestione	7.660	4.008	7.120
Liberalità, contributi associativi e sponsorizzazioni	2.592	2.546	2.504
Valore economicotrattenuto dal Gruppo	**24.254**	**42.156**	**46.777**
Ammortamenti di immobili, impianti e macchinari	10.563	7.770	7.366
Ammortamenti di attività immateriali	13.483	13.149	23.329
Accantonamento ai fondi	19.559	18.222	17.667
Utilizzo fondi	(31.796)	(15.772)	(25.264)
Imposte differite/anticipate	11.894	7.475	2.382
Svalutazione asset monradio per dismissione attività	-	5.592	-
Riserve	551	5.720	21.297

[1] Al fine di fornire un'opportuna informativa è stata effettuata una riclassifica di alcune voci anche sugli esercizi precedenti; inoltre, rispetto al bilancio consolidato al 31 dicembre 2016, è stata effettuata una riclassifica per natura dei ricavi e dei costi relativi alle partecipazioni Marsilio e Bompiani [G4-22]

[2] Con riferimento agli azionisti terzi

LE SANZIONI

L'ammontare delle sanzioni pagate nel 2016 è complessivamente in calo rispetto all'anno precedente: per quanto riguarda le sanzioni tributarie, l'importo maggiore (75 mila euro) è riferito a un ravvedimento operoso relativo all'IVA; le sanzioni economiche sono costituite da accordi transattivi con la controparte e da sentenze. Nel triennio non si registrano sanzioni tributarie o economiche per Mondadori France.

SANZIONI MONETARIE

€/M

Tipologia	2014	2015	2016
Sanzioni tributarie	0,79	1,32	0,08
Sanzioni economiche	0,94	0,65	0,97
Totale	**1,73**	**1,97**	**1,05**

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

Nel corso del 2016 sono stati rilevati 3 casi in Italia; più rilevante il fenomeno in Francia, dove la pubblicazione di sentenze riguarda essenzialmente i magazine che si occupano di celebrities.

SANZIONI NON MONETARIE

Numero di casi	2014	2015	2016
Sanzioni non monetarie Italia	3	2	3
Mondadori France: pubblicazioni di sentenze	18	18	12
Totale	**21**	**20**	**15**

IL VALORE DISTRIBUITO ALLA COMUNITÀ

Contribuire allo sviluppo culturale e sociale del Paese con i propri prodotti e servizi non basta: l'impegno di responsabilità sociale del Gruppo passa anche attraverso una serie di iniziative a sostegno alle comunità in cui opera che possono essere inquadrate in due grandi aree di intervento:
- cultura, istruzione e formazione;
- assistenza sociale e sanitaria.

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.

La strategia di social innovation del Gruppo prevede:
- **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;

- **partecipazione, attraverso Mediafriends, a campagne di raccolta fondi**: la onlus nata nel 2003 grazie a Mondadori, Mediaset e Medusa, svolge attività di ideazione, progettazione, realizzazione e promozione di eventi finalizzati al finanziamento di progetti mirati in diversi settori (vedi paragrafo a p. 42);
- **sensibilizzazione su tematiche di interesse sociale**: Mondadori attraverso i propri magazine e le attività di altri business (libri, digital, marketing services) sensibilizza l'opinione pubblica su diverse tematiche di interesse sociale come lavoro, violenza sulle donne, tutela dell'ambiente e altri ancora;
- **erogazione diretta di liberalità**: ogni anno il Gruppo 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 paragrafo *L'impegno verso la collettività* a p. 40);

- **sponsorizzazioni**: il magazine *Focus* è partner dell'Osservatorio Permanente Giovani – Editori con l'iniziativa *FOCUScuola: redazioni di classe*, un concorso giunto alla settima edizione e dedicato agli studenti delle scuole superiori di secondo grado;
- **attività di marketing sociale:** Inthera, 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);
- **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);
- **attività di promozione della sostenibilità**: Mondadori, attraverso la propria adesione ad associazioni come Sodalitas, CSR Network e ValoreD, partecipa attivamente a singoli progetti di utilità sociale promossi dalle stesse.

€/000	2014	2015	2016
Liberalità	575,3	608,5	491,3
Contributi associativi	1.709,6	1.790,2	1.765,0
Sponsorizzazioni	307,7	147,9	248,3
Totale	**2.592,6**	**2.546,5**	**2.504,6**

Gli importi di liberalità e contributi associativi del triennio contengono anche gli importi di Mondadori France. Negli importi 2015, 99.600 euro sono stati riclassificati come sponsorizzazioni (da contributi associativi) [G4-22]

#NOIDELLAMONDADORI

Con le acquisizioni di Rizzoli Libri e Banzai Media non sono entrati a far parte del Gruppo Mondadori solo nuove fonti di ricavi o nuovi prodotti e servizi ma anche, e soprattutto, nuove professionalità e competenze, nuove esperienze e nuove storie.

Per coinvolgere chi dell'azienda faceva già parte e chi vi entrava in un racconto comune che a sua volta parlasse di noi al mondo esterno è stato creato il progetto #NoiDellaMondadori: una narrazione non dalla prospettiva del fatturato o dell'indebitamento, non in termini di market share o sistema di governance, ma che desse rilievo alla componente che sopra tutte ci definisce e parla di noi: le persone.

Il progetto, realizzato sul profilo Instagram istituzionale, mostra i volti di coloro che ogni giorno contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi aziendali: dipendenti e collaboratori, ma anche autori e ospiti di eventi organizzati in sede. Gli scatti, realizzati in più sessioni durante l'arco dell'anno e ancora all'inizio del 2017, sono stati pubblicati sul social con cadenza settimanale a partire da giugno.

Una storia visuale che si è arricchita anche di nuovi brand. L'ingresso di un marchio storico come Rizzoli nel contesto fortemente caratterizzato dal logo Mondadori ha richiesto una particolare attenzione nel trattamento dell'identità visiva di Rizzoli Libri.

Considerando la storicità e la riconoscibilità del marchio Rizzoli, le modifiche hanno riguardato gli elementi non formali della marca, bensì le cromie e i descriptor delle categorie principali: Libri e Education.

Il colore primario diventa il nero anziché il blu scuro per avvicinarsi alla marca Mondadori. Le due maggiori innovazioni riguardano l'introduzione della linea di demarcazione sotto al logotipo Rizzoli e il carattere Optima per la composizione tipografica del descriptor.

La linea risulta come un prolungamento della coda discendente della R di Rizzoli e funge da equilibratore della composizione. Questa linea permette di inserire parole di lunghezza diversa (Libri, Education o altro) sotto di essa senza creare squilibri grafici o spazi vuoti non giustificabili.

vedi immagini a p. 10

Panorama d'Italia, un tour nelle eccellenze del nostro Paese.

Approfondisci a p. 43

IL NOSTRO IMPEGNO DI EDITORI

Promuovere la sostenibilità

I nostri stakeholder e il loro coinvolgimento

I temi materiali

L’impegno verso la collettività

L’orgoglio e la bellezza del nostro Paese, visto da vicino

OFFRIRE CONTENUTI DI QUALITÀ A AUDIENCE DIFFERENZIATE
E ALLARGATE, DANDO SPAZIO A VOCI ORIGINALI E RAPPRESENTATIVE
DI REALTÀ DIVERSE, NEL RISPETTO DEL PLURALISMO E DELLA SENSIBILITÀ
DEL PUBBLICO: RUOLO E DOVERI DI UNA MEDIA COMPANY RESPONSABILE
NON SI DISCOSTANO MOLTO DA QUELLI DELL'EDITORIA TRADIZIONALE
E TUTTAVIA DEVONO TENER CONTO DI ESIGENZE NUOVE,
ORIGINATE DAI MUTAMENTI DELLA SOCIETÀ CIVILE, DALL'INTERVENTO
DELLA TECNOLOGIA, DALLA SCOMPARSA DI BARRIERE – LINGUISTICHE
E TERRITORIALI – PRIMA DETERMINANTI.

Il web e i social network con la loro immediatezza impongono un'attenzione ancora maggiore a tematiche come la libertà d'espressione, la pubblicità responsabile, l'informazione sull'adeguatezza di determinati contenuti agli utenti più vulnerabili.
Al contempo offrono innumerevoli occasioni per poter declinare la competenza e l'esperienza di Mondadori anche in progetti pro bono, il cui scopo principale è di "fare rete" con altre realtà professionali e di alto profilo e aprire al vasto pubblico iniziative gratuite ma di grande qualità.

Un esempio di tali attività è **#ioleggoperché**: l'iniziativa dell'Associazione Italiana Editori, alla sua seconda edizione, ha voluto sostenere le biblioteche scolastiche e aziendali. Grazie al supporto dei "messaggeri" (1.500 volontari che hanno fatto da testimonial dell'iniziativa, promuovendola sul web e con l'app dedicata) e all'accordo tra AIE e Confindustria, tra il 22 e il 30 ottobre 2016 in 1.417 librerie italiane i lettori hanno potuto acquistare un libro da donare a una delle 2.378 scuole iscritte al progetto. Il numero totale dei libri acquistati e donati dai cittadini è stato poi raddoppiato dagli editori e suddiviso in numero uguale tra tutte le scuole aderenti. Il conteggio finale si è concluso con 62.000 libri donati, di cui 12.450 forniti da Mondadori Retail.

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

PROMUOVERE LA SOSTENIBILITÀ

A partire dal 2012, gli sforzi di Mondadori France si sono concentrati sull'integrazione del canale cartaceo con quello digitale. In questo processo, fondamentale è stata la creazione di un'unica piattaforma per realizzare simultaneamente di ciascuna testata le versioni *print* e web, quest'ultima disponibile anche per tablet e smartphone (iOS e Android) grazie a *mobile app* appositamente create. Attualmente, i brand online sono 19: con 3,8 milioni di utenti unici e più di 1200 news e video pubblicati mensilmente, la testata *Closer* è la prima nel segmento femminile people in Francia; segue *Télé Star*, dedicata agli eventi televisivi, con i suoi 3,1 milioni di visitatori web e mobile al mese; infine, nei segmenti motori, health & wellness e femminile upscale si collocano, rispettivamente, *Auto Plus* (1,9 milioni UV), *Top Santé* (2,5 milioni UV) e *Grazia* (1,9 milioni UV). I contenuti digitali sono fruibili sulle principali piattaforme, dai video visualizzabili su YouTube o DailyMotion, agli articoli su Apple news, Google Play e Google AMP. Forum, blog e commenti postati dagli utenti, relativi alle testate online di Mondadori France, sono supervisionati da un'azienda terza specializzata nella moderazione di contenuti digitali: gli operatori verificano, in tempo reale e ventiquattr'ore su ventiquattro, che i contributi esterni aderiscano a principi di correttezza e legittimità (ovvero non siano espressione di violenza, diffamazione, insulti).

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

Dal 2005 fa parte di Fondazione 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.

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

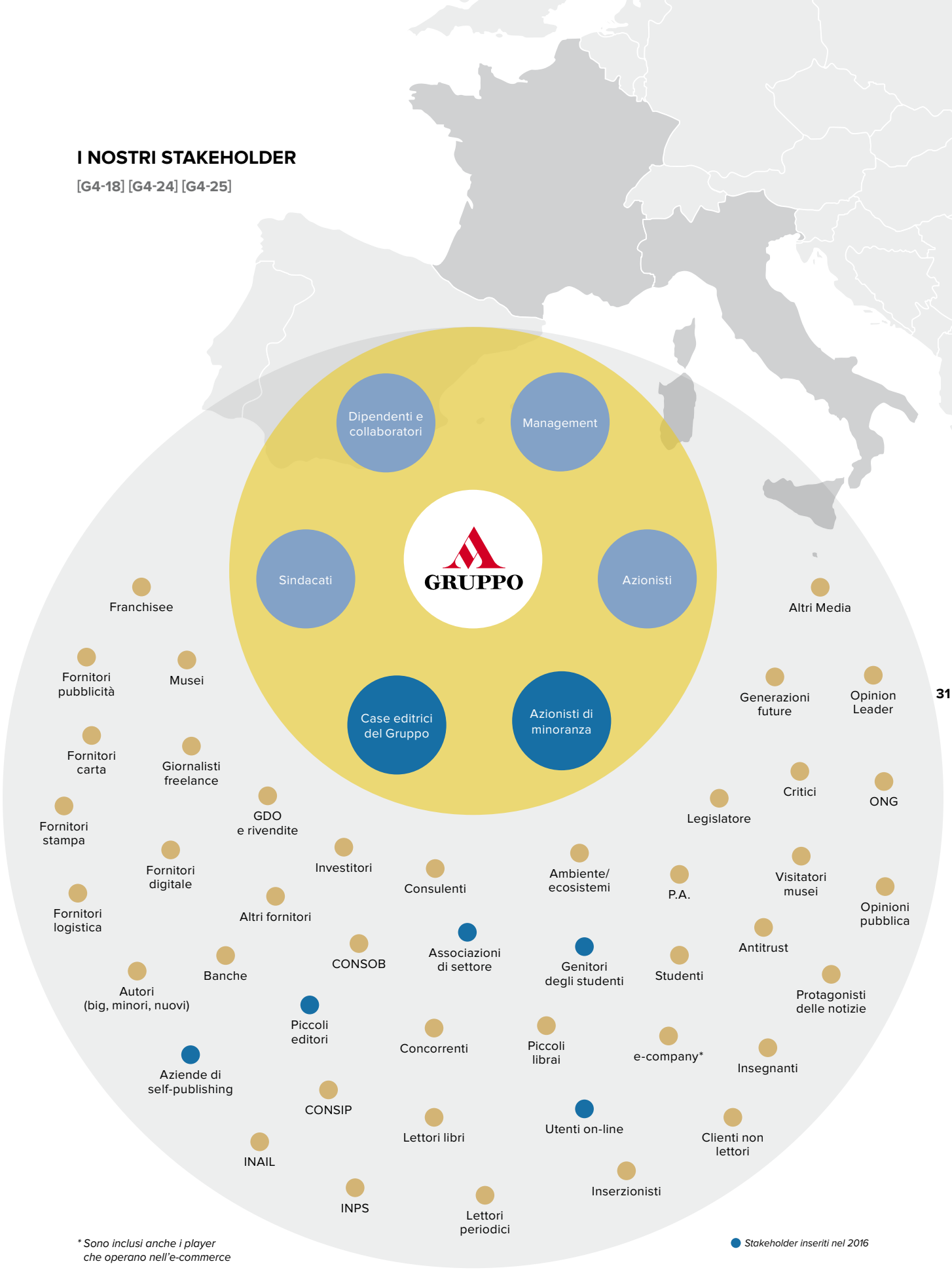
Dal 2011 Mondadori aderisce anche al CSR Manager Network: nato nel 2006 da una intuizione di un gruppo di ricercatori connessi al mondo universitario di fronte alla crescente importanza delle problematiche socio-ambientali, il network raduna i manager e i professionisti di aziende di ogni settore e dimensione 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.

Nel 2016 Mondadori è diventato socio ordinario di ValoreD, associazione di imprese che promuove la diversità, il talento e la leadership femminile per la crescita delle aziende e del Paese.

Il Gruppo, attraverso singole attività, si fa promotore diretto di iniziative e associazioni legate ai temi della sostenibilità.
Nel 2016 ha partecipato al Programma di gestione delle emergenze di Confindustria, dedicato alle zone dell'Italia centrale colpite dal terremoto, che ha coinvolto le aziende aderenti con l'invio di prodotti a titolo gratuito.

I NOSTRI STAKEHOLDER

[G4-18] [G4-24] [G4-25]



* *Sono inclusi anche i player che operano nell'e-commerce*

● *Stakeholder inseriti nel 2016*

I NOSTRI STAKEHOLDER E IL LORO COINVOLGIMENTO

[G4-18] [G4-24] [G4-25] [G4-26] [G4-27]

Con l'obiettivo di adeguare i contenuti del Bilancio di sostenibilità alle diverse esigenze informative di tutte le tipologie di portatori di interesse dell'azienda, anche quest'anno Mondadori ha provveduto ad aggiornare la mappatura degli stakeholder, continuando il percorso di definizione e attuazione di specifiche attività di coinvolgimento degli stessi.

Tenendo in considerazione le aree di attività del Gruppo, sia in Italia sia in Francia, si è provveduto ad aggiornare l'elenco dei portatori di interesse aziendali, interni ed esterni, ovvero quei soggetti che:

- forniscono input a / ricevono output da Mondadori (esterni);
- sono parte di Mondadori (interni).

La mappatura ha permesso di identificare più di 40 stakeholder i quali, mediante interviste mirate e workshop dedicati con il Comitato di sostenibilità interno, sono poi stati classificati secondo i criteri di:

- dipendenza da Mondadori;
- influenza su Mondadori.

In questo modo, Mondadori ha definito una mappa dei propri portatori di interesse e il relativo grado di priorità.

I portatori di interesse sono poi stati raggruppati in cluster omogenei, i quali sono quindi stati esaminati singolarmente al fine di stabilire quale sia il loro grado di interesse rispetto alle principali tematiche di sostenibilità e, contestualmente, di integrare le loro aspettative nel processo di aggiornamento dell'analisi di materialità. **[G4-18]**

IL COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER [G4-24] [G4-25] [G4-26] [G4-27]

STAKEHOLDER	FUNZIONI COINVOLTE	NUMERO DI ATTIVITÀ NELL'ANNO	ASPETTATIVE	STRUMENTI	RISPOSTA	APPROFONDIMENTI
Comunità finanziaria	Investor Relations Affari legali e societari	1 68	• Maggiore conoscenza gruppo • Creazione di valore	• Assemblea • Conference call • Roadshow • Analysts' Meeting • One-to-one	• Presentazioni • Q&A • Verbale • Assemblea	pp. 35-36
Fornitori	Acquisti di Gruppo	Molteplici incontri	Clausole contrattuali	• Incontri • Invio documentazione	• Codice etico • Contrattualistica • Database Fornitori	pp. 18-19
Franchisee	Mondadori Retail	2 4	• Confronto diretto su obiettivi rafforzamento della rete • Individuazione aree di miglioramento	• Roadshow • Focus group		
Sindacati	Risorse umane e organizzazione di Gruppo	• 1 (a livello europeo) • Molteplici incontri (in Italia e in Francia)	• Informazione su andamento e obiettivi del Gruppo • Definizione e gestione dei piani	• CAE • Trattative		p. 70 pp. 70-71
Dipendenti	Comunicazione e media relations Mondadori Retail	Con frequenza almeno settimanale 2 3 2	• Informare su notizie ed eventi di Gruppo e di mercato • Informare su notizie ed eventi della società • Coinvolgimento dipendenti store di proprietà	• Intranet posta elettronica social media • Newsletter • House organ • Store Days • Oscar dei valori		p. 82 pp. 34-35
Audience libri	Libri trade	4.407 presentazioni ed eventi	Confronto con autori	• Presentazioni in libreria • Tour autori stranieri • Partecipazioni a festival letterari		
Audience magazine	Market research	• 3 focus group • 1 indagine quantitativa (CATI – CAWI – CAPI) • In tre fasi (pre evento, durante l'evento e post evento) • 1 indagine qualitativa (CATI CAWI) • 1 indagine qualitativa (consumi degli italiani)	Maggiore conoscenza dei gusti e delle abitudini del pubblico	Indagine di mercato	Presentazione dei risultati a marketing magazine e concessionaria pubblicità	

La tabella alla pagina precedente illustra le principali attività di coinvolgimento degli stakeholder adottate da Mondadori nel 2016. In alcuni casi si tratta di iniziative di tipo istituzionale (per esempio gli incontri con la comunità finanziaria in occasione degli eventi societari o le consultazioni con le rappresentanze sindacali) o legate ai diversi business e funzioni (le attività sul territorio e sui social media per la promozione dei libri o gli incontri con i fornitori).

Altri progetti invece sono rivolti a singoli portatori di interesse, come nel caso delle due iniziative organizzate da Mondadori Retail per i dipendenti dei punti vendita di proprietà. La prima, **Store days**, pensata per accorciare le distanze tra la sede e il personale di negozio, ha previsto il coinvolgimento diretto del management aziendale retail, che per un giorno ha affiancato i dipendenti in negozio. Gli Store days hanno consentito di aprire nuovi canali di comunicazione tra la sede e gli store e di condi-

videre opportunità di miglioramento della gestione day-by-day delle attività di negozio. L'iniziativa, realizzata in 10 giorni, ha coinvolto i 30 negozi di proprietà e 10 rappresentanti del management aziendale, consentendo lo sviluppo di un processo decisionale condiviso e l'individuazione di soluzioni vicine alle necessità pratiche dei collaboratori. Al termine di ciascuna giornata, si è tenuta una breve presentazione sull'andamento aziendale, un momento di dialogo (Q&A) e una cena conviviale. La seconda iniziativa è stata l'**Oscar dei valori**: un concorso rivolto ai negozi diretti del network. Durante il 2016 è stato richiesto ai dipendenti degli store di candidare ogni mese le azioni dei colleghi che incarnassero uno degli otto valori rappresentativi di Mondadori Retail (trasparenza e coerenza, qualità ed eccellenza, rispetto e attenzione verso tutti, cliente al centro, equità e meritocrazia, passione e divertimento, innovazione e coraggio, spirito di squadra). Le azioni messe in luce sono state poi analizzate nei contenuti, in modo da individuare i comportamenti più significativi e candidare all'Oscar tre dipendenti ogni mese. Una volta raccolte le nomination a fine anno un'audience composta dall'insieme dei dipendenti ha votato gli 8 vincitori dell'Oscar dei valori.

Un esempio di azioni articolate e costanti di stakeholder engagement è poi costituito dall'insieme di funzioni svolte dalla direzione Comunicazione e media relations, cui compete tra l'altro la gestione dei rapporti tra l'azienda e 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.

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.

I canali di comunicazione utilizzati includono agenzie di stampa, quotidiani, radio, tv, web e social media; il sito istituzionale del Gruppo, la cui gestione compete sempre alla direzione Comunicazione e media relations, accoglie i comunicati stampa corporate e news di prodotto Una nuova versione del sito corporate, sempre in lingua inglese e italiana, è stata messa online a luglio: progettata per migliorare la fruibilità da parte degli utenti e facilitare la condivisione dei contenuti sui social network vede le informazioni organizzate per aree – Chi siamo, I nostri brand, Governance, Investors, Sostenibilità, Media, Lavora con noi –, per una migliore accessibilità da parte di investitori, professionisti, enti istituzionali e utenti in genere anche da tablet e smartphone. Grande attenzione è stata data al racconto del percorso verso la sostenibilità e dell'impegno del Gruppo per la creazione di valore sociale e culturale, con un approccio trasversale nelle diverse sezioni del sito.
Le **relazioni con la comunità finanziaria** sono proseguite nella linea di rinnovamento intrapresa nel 2014, caratterizzata da un approccio proattivo, basato sulla trasparenza e sulla completezza delle informazioni, soprattutto quelle finanziarie: una disclosure non più incentrata sui soli punti di forza dell'azienda, ma anche e soprattutto sulle criticità e sulle azioni pianificate per affrontare tali sfide. Di fatto, i risultati positivi registrati dal Gruppo negli ultimi due anni, i costanti interventi di ottimizzazione dei processi operativi e della struttura dei costi, le azioni di razionalizzazione e contestuale focalizzazione strategica del portafoglio di attività, unitamente all'attenzione costante sulla qualità

editoriale, hanno contribuito a migliorare la percezione del Gruppo da parte della comunità finanziaria, specialmente in termini di affidabilità e credibilità. Nel corso del 2016 l'attività di comunicazione e lo sviluppo dei rapporti nei confronti di azionisti, investitori istituzionali e analisti finanziari è proseguita con numerosi incontri organizzati a Milano e nelle principali piazze europee. Con l'**ammissione al segmento STAR di Borsa Italiana** (7 dicembre 2016), il Gruppo Mondadori ha compiuto un passo ulteriore nel processo di evoluzione, qualificandosi tra le società quotate italiane di eccellenza e sviluppando ulteriormente le relazioni con il mercato e gli investitori nazionali ed esteri, anche attraverso una corporate governance allineata ai migliori standard internazionali. [G4-26] [G4-27]

I TEMI MATERIALI

[G4-18] [G4-19]

Anche quest'anno Mondadori ha aggiornato la propria analisi di materialità in coerenza con le Linee guida per la rendicontazione di sostenibilità del Global Reporting Initiative (versione GRI-G4).

Sulla base di alcune analisi preliminari (benchmark e analisi della rassegna stampa), dei contributi ricevuti dai direttori delle aree di business di Mondadori (Trade, Education, Periodici, Retail e Mondadori France), delle esigenze informative degli stakeholder rilevanti e dei temi segnalati dalle Linee guida GRI-G4 e dal supplemento di settore "G4 Sector Disclosures - Media", sono stati individuati i temi di sostenibilità rilevanti per il Gruppo.

Successivamente, al fine di individuare tra questi, i temi materiali per l'azienda e per i suoi portatori di interesse, è stato svolto un workshop con il Comitato di sostenibilità durante il quale i componenti dello stesso hanno ordinato i temi sulla base della loro rilevanza per Mondadori. La rilevanza di ciascuna tematica di sostenibilità per l'azienda, oltre che sulla percezione dei componenti del Comitato di sostenibilità, si è basata anche sulla valutazione di:

- impegno e politiche adottate da Mondadori relativamente a ciascuna tematica;
- impatto di ciascuna tematica sui capitali dell'azienda.

Per la determinazione della rilevanza dei temi di sostenibilità per gli stakeholder, invece, sono stati presi in considerazione i risultati delle analisi preliminari svolte, ovvero:

- un'attività di media analysis che ha permesso di analizzare la rilevanza mediatica e l'attenzione dell'opinione pubblica nei confronti di ciascuna tematica di sostenibilità. L'analisi è stata realizzata con riferimento alle diverse aree di business del Gruppo, agli ultimi avvenimenti che l'hanno riguardata e ai settori rappresentativi della sua

catena di fornitura (cartiere, stampatori, ecc.), in modo tale da valutare l'impatto di ciascun tema anche al di fuori del perimetro aziendale;
- un'attività di benchmark con aziende, non solo italiane, operanti nel settore dei media, che ha permesso di comprendere quali siano i temi di sostenibilità maggiormente trattati dalle stesse e pertanto maggiormente rilevanti a livello di settore.

In accordo con le Linee guida GRI-G4, nel prioritizzare i temi di sostenibilità è stato tenuto conto della rilevanza dell'impatto di ciascuno di essi sia all'interno del perimetro di rendicontazione sia all'esterno, ovvero lungo la catena di creazione del valore di Mondadori.

Le aree di sostenibilità prioritarie per Mondadori sono quindi state individuate, a partire dalle analisi precedenti, dall'intersezione della rilevanza per l'azienda con quella per gli stakeholder. Il risultato è raffigurato a p. 39.

Si segnalano, in particolare, i seguenti risultati:

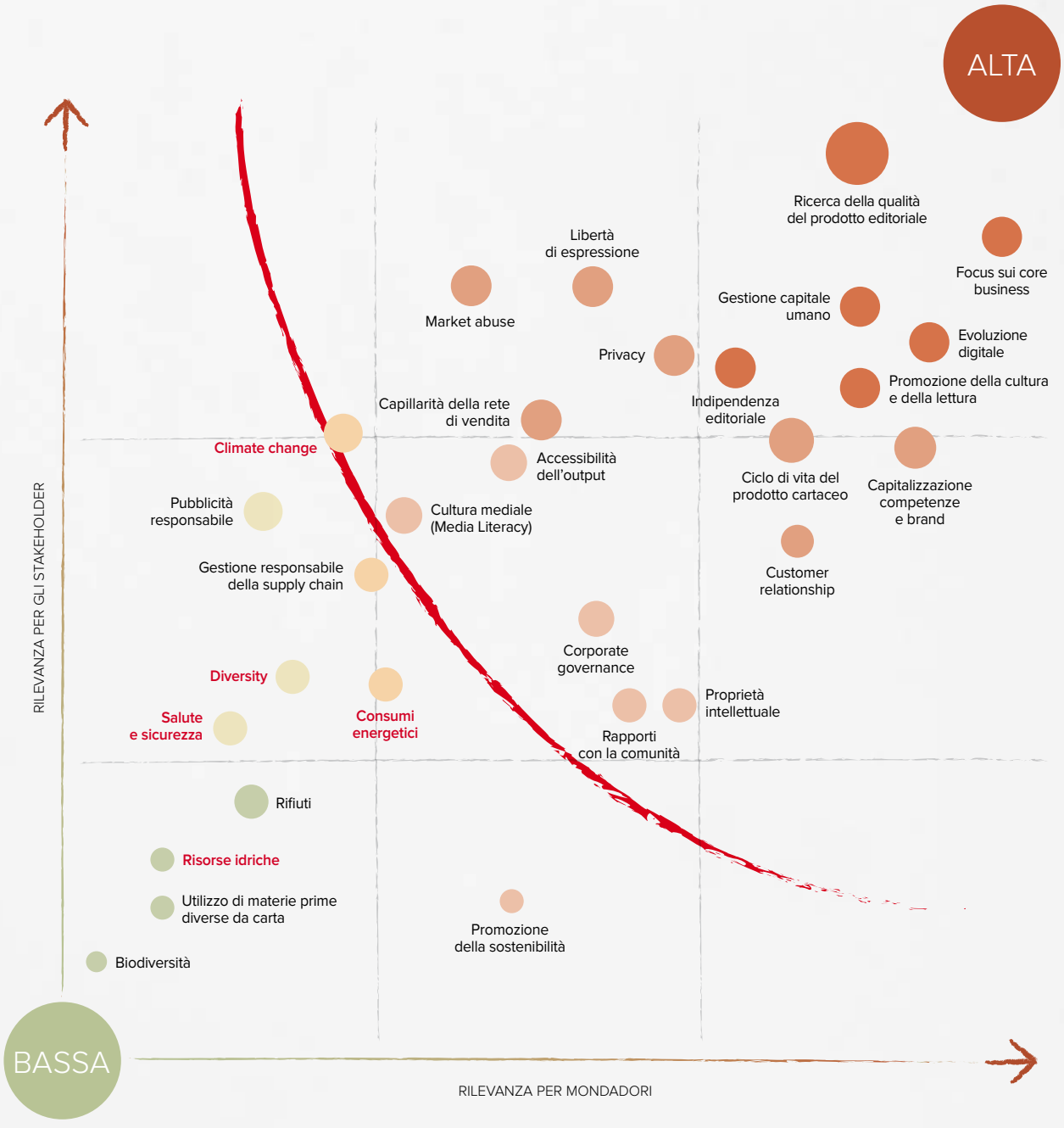
- le tematiche al primo posto in termini di materialità per Mondadori e i suoi stakeholder sono: la **ricerca della qualità del prodotto editoriale, il focus sui core business, l'evoluzione digitale, la gestione del capitale umano, la promozione della cultura e della lettura e l'indipendenza editoriale**;

- la maggior parte delle tematiche legate al business specifico di Mondadori sono state giudicate materiali **(accessibilità dell'output, libertà di espressione, indipendenza editoriale, ricerca della qualità del prodotto editoriale, privacy e protezione dei dati, cultura mediale, proprietà intellettuale e promozione della cultura e della lettura)**;
- coerentemente con il percorso di estensione della rete franchising previsto dall'azienda e la crescente attenzione sull'accessibilità al prodotto editoriale, si è scelto di inserire tra i temi rilevanti per Mondadori anche quello relativo alla **capillarità della rete di vendita**, che è risultato essere significativo sia per l'azienda sia per i suoi portatori di interesse;
- per quanto riguarda gli impatti ambientali, gli aspetti che risultano maggiormente significativi per Mondadori e i suoi stakeholder sono quelli legati al **ciclo di vita del prodotto cartaceo** e al **cambiamento climatico**.

Mondadori rientra nel campo di applicazione del Decreto Legislativo 254/2016 ("Attuazione della direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, recante modifica alla direttiva 2013/34/UE per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni"). Tale decreto prevede, per l'informativa di sostenibilità pubblicata a partire dall'esercizio 2017, l'inserimento delle informazioni non finanziarie utili per la comprensione dell'attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta, ed elenca un set di informative la cui rendicontazione appare, stando alla formulazione della norma, obbligatoria. In attesa che si delinei un'interpretazione prevalente della norma, e in un'ottica di progressivo allineamento alla stessa, Mondadori ha ritenuto di continuare la rendicontazione di tali informative, nonostante alcune di queste siano risultate non materiali dall'aggiornamento dell'analisi di materialità. I suddetti temi sono evidenziati in rosso nella matrice di materialità. [G4-18] [G4-19]

MATRICE DI MATERIALITÀ

[G4-18] [G4-19]



Informative richieste da D.Lgs. 254/2016

L'IMPEGNO VERSO LA COLLETTIVITÀ

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.

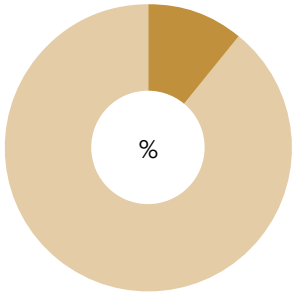
Il London Benchmarking Group (LBG) è un network di imprese che ha sviluppato un modello per riclassificare i contributi alla comunità secondo 4 dimensioni:
- tipologie di contribuzione
- tipologie di iniziative
- ambiti di intervento
- aree geografiche di intervento.

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.

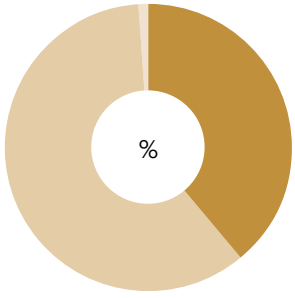
Nel 2016 le risorse destinate dal Gruppo a favore delle comunità sono state stimate in oltre 700 mila euro.

Per quanto riguarda le tipologie di contribuzione, calcolate sul solo importo delle liberalità, l'89% è costituito da elargizioni liberali in denaro mentre l'11% da erogazioni in natura (al momento non è stimata l'incidenza della categoria "gestione delle iniziative", né sono state realizzate nel 2016 iniziative di volontariato dei dipendenti).



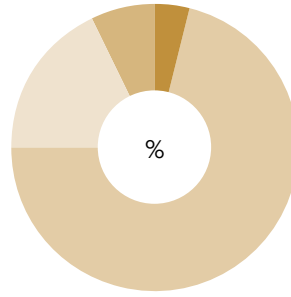
Erogazioni in natura **11%**
Erogazioni in denaro **89%**

In merito alle tipologie di iniziative, il 39% è costituita da investimenti nelle comunità locali e solo l'1% da iniziative commerciali. Le donazioni costituiscono il 60% dell'ammontare complessivo.



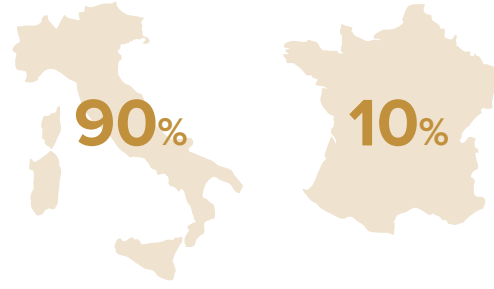
Investimenti nelle comunità locali **39%**
Donazioni **60%**
Iniziative commerciali a impatto sociale **1%**

Gli ambiti di intervento nel 2016 sono rappresentati nella tabella seguente:



Giovani e sport **4%**
Cultura, istruzione e formazione **71%**
Assistenza sociale e sanitaria **18%**
Altro **7%**

Liberalità
2016



Per quanto riguarda la distribuzione geografica il 90% degli importi è relativo al perimetro italiano, mentre le elargizioni liberali di Mondadori France rappresentano il 10% del totale.

MEDIAFRIENDS

Costituita nel 2003 da Mediaset, Mondadori e Medusa, l'associazione Mediafriends, organizzazione non lucrativa di utilità sociale (onlus), ha come obiettivo la raccolta di fondi da destinare a progetti di beneficenza e la comunicazione di iniziative di solidarietà sociale.
In oltre dieci anni di attività Mediafriends ha promosso e sostenuto una lunga serie di eventi benefici, raccogliendo e distribuendo fondi che hanno consentito a oltre 150 associazioni di realizzare 274 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 divulgazione, sui propri mezzi, delle attività dell'associazione.

INIZIATIVE DI SOSTEGNO ALLA COMUNITÀ

Le attività realizzate nel 2016 con l'obiettivo di sostenere singole associazioni e progetti a vantaggio della collettività hanno coinvolto sia il Gruppo sia i singoli business e attività.
Anche lo scorso anno il Gruppo ha contribuito con una donazione, in occasione delle festività di fine anno, a favore di progetti in linea con il proprio impegno di responsabilità sociale; nello specifico nel 2016 il contributo è andato a favore della **Casa Pediatrica** dell'Ospedale Fatebenefratelli di Milano e, più precisamente, al **Centro multidisciplinare dedicato al disagio adolescenziale**.
La particolarità di Casa Pediatrica, nata nel maggio 2015, è quella di affiancare alla cura medica una serie di terapie socio-ricreative: tra queste si colloca la prima facility in Italia adibita al recupero di giovani vittime o responsabili del crescente fenomeno del cyberbullismo. Ogni anno l'equipe di psicologi, psichiatri e neuropsichiatri infantili si occupa di oltre 700 casi di bullismo, informatico e non, oltre che di 300 situazioni legate a vamping (messaggi, foto, commenti in piena notte) e catfishing (creazione di fake IDs per celare la propria identità).
Nell'ottobre 2015 è stato sottoscritto un accordo tra Ospedale Fatebenefratelli e MIUR volto alla creazione, all'interno di Casa Pediatrica, del Centro per la prevenzione e il contrasto al cyberbullismo e ai fenomeni illegali della Rete. La struttura è intitolata a Carolina Picchio, 14enne novarese toltasi la vita nel 2013 ed emblema della lotta anti-prepotenza online.

Un cenno particolare merita il supporto che Mondadori France garantisce ogni anno all'associazione **Restos du Coeur**: nata da un'idea dell'attore Coluche nel 1985, Restos du Coeur offre aiuto, a partire dalla distribuzione gratuita di pasti, alle persone in condizione di disagio, dai senza tetto alle famiglie colpite dalla crisi economica. In oltre 30 anni di attività Restos du Coeur ha ampliato il proprio raggio d'intervento: fulcro dell'attività resta la distribuzione alimentare (oltre 132 milioni di pasti), cui si sono aggiunte progressivamente iniziative per il reinserimento nel mondo del lavoro, di consulenza giuridica, di assistenza sanitaria, abitativa, educativa e ricreativa.

L'ORGOGLIO E LA BELLEZZA DEL NOSTRO PAESE, VISTO DA VICINO

Incontri scientifici e talk show sul mondo del lavoro, viaggi alla riscoperta dell'arte e spettacoli culinari, ospiti illustri e realtà emergenti: sono solo alcuni pezzi del grande mosaico di *Panorama d'Italia*, la live experience itinerante che esalta le peculiarità del nostro Paese, giunta alla sua terza edizione.

Al primo appuntamento di Genova si sono aggiunte poi le tappe di Macerata, Perugia, Padova, Ravenna, Costiera Amalfitana, Cagliari, Milano, Mantova, e Trapani. Sei milioni le persone raggiunte attraverso i diversi canali di *Panorama*, 216 gli eventi, tutti gratuiti, con la partecipazione di 130 mila spettatori e 448 relatori, tra cui autori e imprenditori, ministri e chef stellati.

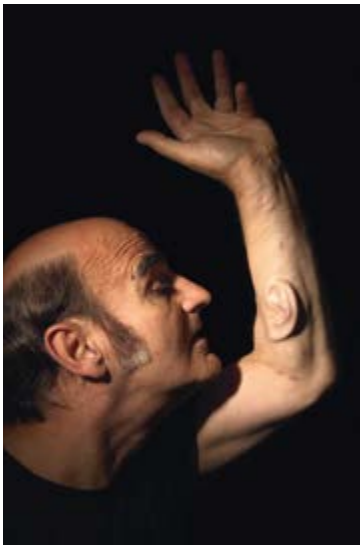
A spiccare, tra tutte, la tappa milanese della durata eccezionale di sette giorni: in questa settimana di fermento nel capoluogo lombardo, la sede di Segrate del Gruppo Mondadori ha ospitato l'evento *A scuola di futuro*, accogliendo le scuole superiori partecipanti al concorso *Il bello di Milano*, premiate dal ministro dell'Istruzione Stefania Giannini. Nel corso della cerimonia, che ha visto assegnare 100 libri a ogni scuola, quattro "classici" per ciascuno studente e uno stage nella redazione di *Panorama* per i vincitori, il ministro ha rimarcato l'importanza della diffusione del modello "alternanza scuola-lavoro" tra i giovani, auspicando un'affluenza di un milione e mezzo di ragazzi entro i prossimi due anni.

Sempre dedicata al mondo del lavoro, l'iniziativa *90 secondi per spiccare il volo* ha premiato, in ogni città del tour, la migliore start-up attraverso la concessione di strumenti e risorse per lo sviluppo del business plan. *Panorama*, in collaborazione con HRCommunity Academy Italia, si è impegnato a dedicare ogni venerdì mattina di ciascuna tappa a workshop di orientamento al lavoro per 1.200 giovani studenti, organizzando incontri con i direttori delle risorse umane delle maggiori aziende italiane: tra queste anche Mondadori, protagonista di un meeting nel Megastore di Piazza Duomo. Numerosi sono stati poi gli incontri, ospitati dalle università, tra imprenditori alle prime armi, venture capitalists ed esperti d'innovazione.

Novità di questa edizione la partnership con *Focus*, magazine più letto d'Italia, che ha presentato due eventi in ciascuna tappa: temi degli incontri il climate change e l'esplorazione dello spazio.

Non solo cultura e intrattenimento, ma anche un'occasione per tenere alta l'attenzione nei confronti delle attività benefiche. Lungo tutta la durata del tour *Panorama d'Italia*, Lega del Filo d'Oro e Cruciani si sono unite, con la partecipazione del pubblico, in una gara di solidarietà per il sostegno del Centro nazionale di Osimo, dedicato alla cura delle persone sordocieche e alle loro famiglie.

vedi immagini a p. 26



L'arte contemporanea racconta il futuro.

Approfondisci a p. 59

LA CENTRALITÀ DELL'AUDIENCE

La responsabilità del prodotto editoriale

Libertà di espressione

La soddisfazione della clientela

La tutela della privacy

***2050:* il passato che disegna il futuro**

DESIDERI E ASPETTATIVE DEL CLIENTE RIVESTONO OGGI UN RUOLO DETERMINANTE IN OGNI SETTORE: LA MODALITÀ PARTECIPATIVA DEI CONSUMI, L'INTERAZIONE IMMEDIATA CON IL DESTINATARIO FINALE HANNO RIVOLUZIONATO IL MODO DI CREARE E DISTRIBUIRE PRODOTTI.

NEL SETTORE EDITORIALE, POI, A VARI LIVELLI L'UTENTE PUÒ CONTRIBUIRE AD ARRICCHIRE E MIGLIORARE L'OFFERTA, CON CONTENUTI DI PROPRIA IDEAZIONE O ATTRAVERSO LO SCAMBIO DI IDEE E OSSERVAZIONI ALL'INTERNO DI COMMUNITY E DIRETTAMENTE CON L'AUTORE DI UN TESTO, UN ARTICOLO O UN POST.

È INDISPENSABILE SAPER ASCOLTARE E FAR TESORO, NEL BENE E NEL MALE, DI SUGGERIMENTI, CRITICHE, RICHIESTE CHE PROVENGONO DALLE AUDIENCE PIÙ DIVERSE CHE SI RIVOLGONO A MONDADORI.

NON BASTA PERCIÒ IL RISPETTO DI LEGGI, REGOLAMENTI E CODICI DI CONDOTTA CHE REGOLANO L'ATTIVITÀ QUOTIDIANA DELL'AZIENDA: A ESSO SI DEVE CONIUGARE UNA ATTENZIONE FORTE E COSTANTE SULLA QUALITÀ DEI PRODOTTI E DEI SERVIZI E LA CAPACITÀ DI RINNOVARLI SULLA SCORTA DELLE INDICAZIONI CHE PROVENGONO DAGLI UTENTI.

LA RESPONSABILITÀ DEL PRODOTTO EDITORIALE

Mondadori 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 libri, magazine, siti e supporti/prodotti digitali, 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 qualsiasi 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.

Una declinazione della responsabilità nella creazione e diffusione dei contenuti verso il nostro pubblico si esplica anche nelle attività di media literacy, o cultura mediale, ovvero le iniziative rivolte ad aumentare la consapevolezza degli utenti rispetto ai mezzi di comunicazione.

Riproposto due volte nel corso del 2016, il **concorso Diventa giornalista** del magazine *Focus Junior* è pensato per avvicinare bambini e ragazzi al mondo del giornalismo in modo divertente e innovativo, e al tempo stesso accurato ed esaustivo. Il progetto offre agli insegnanti un semplice *vademecum* gratuito che guidi gli alunni attraverso la creazione di un proprio giornalino scolastico, con l'aiuto di strumenti digitali. Utilizzando il kit del giornalista, i ragazzi hanno l'occasione di stimolare la loro curiosità e criticità nella scrittura supportati, in ogni passaggio, dalle linee guida fornite. Una volta ultimato il lavoro, ai piccoli reporter basta inviare il formato digitale all'indirizzo di posta elettronica del magazine.
Oltre 700 le scuole aderenti alla prima edizione: ai vincitori è stata data l'opportunità di trascorrere un'intera giornata nella redazione di *Focus Junior*, così da scoprire ancor più da vicino il meticoloso lavoro che sta dietro alla stesura di un periodico.
Per l'edizione che terminerà ad aprile 2017, lanciata a novembre 2016, è stato scelto **il tema della natura**. Stavolta sarà *Focus* a visitare le tre classi vincitrici per premiarle con il diploma di reporter, accompagnato da un abbonamento annuale in regalo.

LIBERTÀ DI ESPRESSIONE

Nella veste di primo editore italiano, Mondadori si impegna a dare voce al più ampio spettro di temi possibile, a garantire la libertà di espressione a tutti i suoi autori e a tutelare la proprietà intellettuale delle opere e dei servizi che produce e diffonde. La natura stessa di editore presuppone la **valorizzazione delle individualità** che ne fanno parte e ciò può essere conseguito solo concedendo agli autori la **massima autonomia e indipendenza**. La varietà dei contenuti offerti, unita alla loro qualità, costituisce il caposaldo della politica editoriale del Gruppo: è nostro dovere fornire al pubblico una visione multidimensionale, che lasci spazio all'interpretazione soggettiva di ciascun lettore.

In un anno segnato dai contrasti culturali e politici, tra attentati terroristici e riaccesi nazionalismi, calamità ambientali e fenomeni migratori, sono numerose le pubblicazioni che vertono sul **tema della globalizzazione**: un modello che, secondo Italico Santoro (*Verso il disordine globale?*) e Sandro Bernardini (*Crisi o declino?*), entrambi pubblicati da Mondadori Università, ha vita breve; nemmeno i luoghi più impervi, come la Groenlandia, sono al riparo dal prepotente vento della modernità (Robert Peroni e Francesco Casolo, *In quei giorni di tempesta*, Sperling & Kupfer). Il Nobel per l'economia Joseph Stieglitz mette in luce le disuguaglianze causate dal liberismo incontrollato di stampo americano, saturo d'interessi pecuniari e povero di etica, proponendo le possibili soluzioni (*La grande frattura*, Einaudi). Distopia e realtà s'intrecciano invece in *Zombie, alieni e mutanti* (di Gaia Giuliani, edito da Mondadori Università), per analizzare le paure dell'Occidente contemporaneo in chiave fantascientifica.

Paure che alimentano l'**intolleranza etnica**, come quelle che la ventitreenne musulmana Chaimaa Fatihi ha affrontato a viso aperto per integrarsi nel nostro Paese (*Non ci avrete mai*, Rizzoli), o quella radicata nei luoghi comuni dei genitori italiani che vedono nella diversità un ostacolo all'istruzione dei propri figli (Benedetta Tobagi, *La scuola salvata dai bambini*, Rizzoli). Molte le pagine dedicate ai flussi

migratori (Pietro Bartolo e Lidia Tilotta, *Lacrime di sale*, Strade Blu – Mondadori; Maxima e Francesca Ghirardelli, *Solo la luna ci ha visti passare*, Mondadori; Valerio Calzolaio e Telmo Pievani, *Libertà di migrare*, Einaudi), anche scritte per ragazzi (Erminia Dall'Oro, *Il mare davanti*, Piemme), e alla corruzione che ne pervade i meccanismi nel contesto italiano (Mario Giordano, *Profugopoli*, Mondadori).

I diritti inviolabili delle donne sono, invece, argomento di *La sposa bambina* di Nojoud Ali (Piemme), portavoce degli abusi che ancora permangono nello Yemen, e di *Il giudice delle donne* (di Maria Rosa Cutrufelli, edito da Frassinelli) che ripercorre gli albori del suffragio femminile. Elif Shafak (*Le tre figlie di Eva*, Rizzoli) e Nina Palmieri (*Liberasempre*, Mondadori) mostrano le contraddizioni sociali e culturali della condizione di donna in Turchia. Aldo Cazzullo, addirittura, profetizza il sorpasso della donna sull'uomo nel nostro secolo e ne loda la forza evocando figure del passato e del presente (*Le donne erediteranno la terra*, Mondadori).

Presentato in occasione della Giornata mondiale per i **diritti dell'infanzia e dell'adolescenza**, veicolo di una raccolta fondi Unicef durante Bookcity Milano 2016, *Quel che finisce bene* (di Roberto Piumini, Il Battello a Vapore - Piemme) narra le storie travagliate, ma a lieto fine, di nove ragazzi per ribadire i diritti dei più piccoli. Grande attenzione è dedicata ai problemi adolescenziali del bullismo (Giovanni Floris, *Quella notte sono io*, Rizzoli) e della droga (Carolina Bocca, *Soffia forte il vento nel cuore di mio figlio*, Mondadori Electa). Ancora, Giacomo Mazzariol parla del suo percorso di crescita a fianco del fratello disabile Giovanni, il suo "supereroe" (*Mio fratello rincorre i dinosauri*, Einaudi), e Nicole Orlando, con Alessia Cruciani, racconta la sua storia di atleta con sindrome di Down (*Vietato dire non ce la faccio*, Piemme).

Diversi sono poi gli autori che esplorano le **dinamiche sociologiche della società odierna**: Riccardo Staglianò si preoccupa dell'incalzante sostituzione uomo-macchina a scapito della classe media

(*Al posto tuo*, Einaudi); la diversità di orientamento sessuale, che Fabio Canino immagina prosperare nella Grecia economicamente declassata (*Rainbow republic*, Mondadori), si scontra con l'ottusità della gente (Mattia Cesari, *Omofollia*, Rizzoli) e con l'ipocrisia della Chiesa (Krysztof Charamsa, *La prima pietra*, Rizzoli).

Anche tanta Italia, con le sue luci e ombre, nelle pubblicazioni del 2016: dalla celebrazione del nostro **patrimonio naturale** nelle foto di *I luoghi del cuore*. *L'Italia scelta dagli italiani* (a cura di Federica Ammiraglio, Rizzoli), agli excursus nelle radici della corruzione nel sistema politico italiano (Raffaele Cantone e Gianluca Di Feo, *Il male italiano. Liberarsi della corruzione per cambiare il Paese*, Rizzoli, e Nicola Gratteri e Antonio Nicaso, *Padrini e padroni*, Mondadori), passando per le critiche all'eccellenza del Made in Italy nel settore alimentare (Giulia Innocenzi, *Tritacarne*, Rizzoli), fino al mercato sommerso dei rifiuti tossici gestito dalla camorra (Daniela De Crescenzo, *Così vi ho avvelenato*, Sperling & Kupfer). Il chirurgo Pietro Bagnoli riporta la sua esperienza di vittima intrappolata nel sistema assicurativo-legale della "medicina difensiva" (*Reato di cura*, Sperling & Kupfer) e Roberto Burioni ci mette in guardia sull'importanza dei vaccini per evitare lo scoppio di epidemie in futuro (*Il vaccino non è un'opinione*, Mondadori).

Infine **papa Francesco**, intervistato da Andrea Tornielli nel volume *Il nome di Dio è misericordia* (Piemme), invita alla comprensione verso l'altro in *Chi sono io per giudicare?* (Piemme). A dimostrazione del rapporto continuativo tra Mondadori e papa Francesco, è partito il progetto editoriale *Chiedete. Le mie risposte alle vostre domande*, in collaborazione con eFanswer e Scholas Occurrentes, che ha messo in contatto il *pontifex maximus* con milioni di persone provenienti da tutto il mondo: non un semplice libro ma un **"evento social internazionale"**, così lo ha definito lo stesso Bergoglio.

RENDERE ACCESSIBILI PRODOTTI E SERVIZI

L'incessante rinnovamento tecnologico odierno, con specifico riferimento al settore media, rende le modalità di comunicazione obsolete in maniera progressivamente più rapida, da una parte, e apre nuove opportunità d'interazione con il pubblico, dall'altra. Per questo, è fondamentale che i contenuti prodotti da Gruppo Mondadori siano disponibili sui canali maggiormente diffusi, senza che il passaggio da una piattaforma all'altra incida sulla chiarezza o fruibilità del prodotto.

Libri in formato cartaceo o in e-book, magazine sfogliabili fisicamente o digitalmente, siti e applicazioni web completano l'offerta multicanale.

Un esempio particolarmente articolato di questo sistema di creazione di contenuti è rappresentato dall'editoria scolastica, non solo per effetto delle disposizioni didattiche e dell'evoluzione tecnologica ma, per il Gruppo, anche in virtù dell'ingresso di Rizzoli Education e dei suoi numerosi marchi editoriali. Nel corso del 2016 le aree educational sia di Mondadori sia di Rizzoli hanno rivolto particolare attenzione alla creazione di prodotti editoriali per studenti che rispondessero al **tema dell'inclusività**. La gran parte delle risorse, intellettuali ed economiche, è stata destinata alla progettazione di testi fruibili anche da parte degli studenti con Bisogni Educativi Speciali (BES) e Disturbi Specifici dell'Apprendimento (DSA), arrivando a coprire circa il 70% dei contenuti scolastici. L'avanzamento nel digitale permette di elaborare documenti ad alta leggibilità e di affiancare al testo un pacchetto di sistemi di supporto quali la retroversione accessibile, le mappe concettuali interattive, le integrazioni audio e video per favorire l'assimilazione delle conoscenze.

Un contributo notevole si deve a Rizzoli Education e ai volumi realizzati in partnership con il Centro Studi Erickson, editore e ente formativo che si occupa di metodi didattici per il recupero e il sostegno, oltre che di problemi socio-adolescenziali. Dalla collaborazione è nata anche la rubrica #dossierBES, pensata per dare agli insegnanti tutti gli strumenti necessari per una didattica inclusiva in 9 sessioni online su Facebook e Twitter.

Dalla progettazione comune delle due aree educational è nata HUB Scuola, la piattaforma digitale che a partire da settembre 2017 includerà nello stesso ambiente i prodotti e gli strumenti delle case editrici, e sarà a tutti gli effetti la piattaforma per la didattica digitale italiana più importante in termini di copertura del mercato, ricca di contenuti e servizi innovativi per espandere e personalizzare i processi di apprendimento.

La realizzazione della nuova piattaforma editoriale ripropone, in chiave di accessibilità, una strategia editoriale orientata all'**offerta di contenuti sempre più collaborativi e inclusivi** per l'insegnamento e l'apprendimento. Con questo ambiente, infatti, docenti e studenti avranno a disposizione gli strumenti per impostare lezioni inclusive e alla portata di tutti, personalizzando e condividendo i materiali, monitorando i risultati, realizzando oggetti digitali e aggregando contenuti multimediali integrati ai propri testi, reperiti in rete o autoprodotti in classe.

Una menzione particolare merita il progetto delle **officine didattiche** di Rizzoli Education (insieme.rizzolieducation.it): Progetto inclusione, Oltre i confini, Obiettivo competenze, Scuola e realtà, Pensare multimediale e Imparare facendo sono i sei fil rouge che permeano il valore e la produzione editoriale di Rizzoli Education, nei quali si sintetizzano, nel modo più semplice ed efficace possibile, il ventaglio di contenuti, attività, risorse e strumenti offerti dalla casa editrice attraverso il proprio lavoro.

Ogni officina si identifica in un logo ben definito, che caratterizza la produzione Rizzoli Education

LE RELAZIONI CON GLI UTENTI

inerente quella officina didattica; dalle copertine dei libri ai fascicoli, dai promozionali agli eventi. Questa strategia di comunicazione integrata valorizza e rende immediatamente identificabili gli elementi chiave e i valori portanti di tutti i prodotti e le iniziative della casa editrice.

Entrando nel dettaglio, ogni officina rappresenta una delle tematiche più sentite all'interno del mondo dell'editoria scolastica, e la approfondisce, spiegando le ragioni per cui la casa editrice ha a cuore il tema in questione e mostrando tutto ciò che essa realizza - all'interno e all'esterno dei volumi - per aiutare i docenti a centrare tale obiettivo durante il corso dell'anno.

La comunicazione di questo progetto è stata veicolata attraverso un'efficace strategia di storytelling sulle piattaforme social, che ha posto l'attenzione sui contenuti più rappresentativi delle diverse officine.

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

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

Con l'ingresso dei brand Banzai nel portafoglio del Gruppo sono entrate anche attività che implicano un **diverso rapporto azienda-utente**, poiché caratterizzate da una **prevalenza di contenuti UGC** (user generated content): è il caso di o2o, marketplace web di contenuti che consente agli autori, gli utenti appunto, di scrivere articoli sui loro temi d'interesse e, in base a determinati criteri perlopiù qualitativi, di generare profitti.

Il 2016 vede il Gruppo Mondadori presente sulle principali piattaforme social, così da poter comunicare meglio e in modo più capillare lo spirito editoriale, gli eventi, i contenuti creati per i nostri utenti. L'account corporate su Twitter ha raggiunto 10.317 follower (+13,5% rispetto al 2015), quello su LinkedIn 45.301 follower (+23,3%), mentre su Facebook i fan sono saliti a 4.125 (+72,2%). Novità di quest'anno è l'inaugurazione dell'account Instagram, dove sono stati toccati 1.110 follower nel giro di sei mesi: con l'iniziativa #NoiDellaMondadori (vedi p. 25), settimanalmente sono stati pubblicati i volti delle persone che ogni giorno prestano il proprio lavoro e le proprie competenze al servizio di Mondadori.

Da sempre Mondadori Education cura con attenzione la relazione con i docenti, interlocutori fondamentali nel processo di creazione dei libri di testo

e indicatori del livello di qualità dei contenuti offerti dalla casa editrici.
Nel 2016, in una logica di consolidamento della relazione e di collaborazione, Mondadori Education si è concentrata sull'ascolto e sulla raccolta di opinioni e feedback provenienti dagli insegnanti principalmente attraverso due strumenti di engagement: *focus group* e *survey online*.
Durante l'anno sono stati organizzati *focus group*, finalizzati principalmente ad acquisire elementi e spunti di miglioramento da integrare nel processo di creazione dei prodotti editoriali, sia cartacei sia digitali.
Attraverso il lancio di una *survey online* su base anonima (composta da domande sia aperte sia chiuse), Mondadori Education ha poi raccolto i feedback degli insegnanti relativamente agli aggiornamenti dei contenuti editoriali rispetto all'anno passato e all'efficacia delle nuove impostazioni metodologiche.

Agli strumenti di dialogo con i docenti si affianca un'attività di confronto assiduo con la rete di propagandisti che, lavorando a diretto contatto con i docenti, dispongono di feedback molto puntuali sulla qualità dell'offerta editoriale e restituiscono a Mondadori Education una fotografia aggiornata dell'evoluzione del mercato dell'editoria scolastica.
Per quanto riguarda la relazione con gli utenti, Mondadori Education fornisce un servizio di customer care attraverso un call center esterno: un strumento attraverso il quale la casa editrice riesce a rispondere alle esigenze specifiche segnalate, recependo, laddove possibile, eventuali spunti di miglioramento per il futuro.

L'interazione di Rizzoli Education con i docenti sfrutta una rete diversificata di canali: sito, comunicazione digitale (newsletter), social network (Facebook e Twitter) e webinar.

Nel corso del 2016 il sito www.rizzolieducation.it è stato oggetto di aggiornamenti costanti, parallelamente al flusso di attività proposte dalla casa editrice: presentazione di novità editoriali e digitali, eventi, webinar e concorsi. Il sito rappresenta al contempo uno strumento di comunicazione e il portale di accesso a tutti i servizi, dai form per le iscrizioni agli eventi alla piattaforma digitale, dalla prenotazione di materiali e fascicoli omaggio al contatto diretto con la rete di agenti.

Rizzoli Education interagisce costantemente con il proprio pubblico attraverso un sistema di email marketing, che informa con cadenza mediamente settimanale i docenti in modo mirato sulle novità più interessanti.

La proposta di **seminari online per la formazione e l'aggiornamento** è, in termini di comunicazione e accessibilità, un servizio che permette alla casa editrice di mantenere un contatto vivace e reciproco con i docenti. Il pubblico connesso può infatti ascoltare le videolezioni ed esporre i propri dubbi in qualsiasi momento, aspetto che unisce la comodità di accedere alle lezioni direttamente da casa alla partecipazione attiva di un incontro "reale".

Tra i progetti di comunicazione di successo attivati nel corso del 2016, merita un paragrafo a parte quello relativo ai social network, con riferimento particolare alla pagina di Facebook della casa editrice (www.facebook.com/rizzolieducation).

Il progetto, nato dalla volontà di **creare una forte, attiva e interattiva community** intorno al brand Rizzoli, si articola nella progettazione di un piano editoriale costituito da rubriche settimanali, che alterna risorse di servizio, utili per il lavoro dei docenti, contenuti di intrattenimento, in piena logica "social", e promozionali.

L'obiettivo di questo progetto è lo sviluppo di un nuovo canale di comunicazione, più accessibile e apprezzato da parte di docenti e studenti, che permetta alla casa editrice di concentrarsi sulla qualità dei contatti a disposizione (profilazione delle utenze e riscontro immediato sul livello di soddisfazione) e promuovere campagne di personalized marketing praticamente individualizzate.

In termini numerici, i fan della pagina sono aumentati da poco più di 4.000 (settembre 2016) ai 16.000 di marzo 2017, con un drastico aumento medio della copertura per post; e dove ogni contenuto pubblicato ha un tasso di coinvolgimento e di interazione fra i membri della community e la casa editrice in continua crescita.

L'account Twitter della casa editrice segue il medesimo piano editoriale durante tutto il corso dell'anno, ad eccezione delle giornate dedicate a eventi e incontri, quando viene utilizzato per condividere fotografie e citazioni particolarmente significative.

LA SODDISFAZIONE DELLA CLIENTELA

Il monitoraggio della soddisfazione dei clienti Mondadori avviene attraverso diverse iniziative, le più significative delle quali in ambito retail. Da dicembre 2014 la soddisfazione della clientela online è misurata tramite la **metodologia NPS** (Net Promoter Score), finalizzata anche all'individuazione dei punti di miglioramento dell'esperienza d'acquisto. Sul sito è pubblicato il certificato del consorzio Netcomm, che riporta il voto medio generale e i voti medi in 6 categorie (conformità, servizio clienti, tempi di spedizione, sconti e promozioni, semplicità, modalità di pagamento) oltre alle recensioni degli acquirenti.

Anche nel 2016 Mondadori Retail ha partecipato al **premio "Insegna dell'Anno"** vincendo nella categoria librerie per il 2016-2017. Il premio è un riconoscimento basato sulle valutazioni dei consumatori rispetto a nove aspetti fondamentali nel processo di acquisto: il rapporto qualità/prezzo; il livello dei prezzi; le offerte e le promozioni; il servizio;la preparazione e la cortesia del personale; l'assortimento; l'atmosfera; l'innovazione. Il premio, diffuso a livello internazionale e presente in Italia da nove anni, incentiva Mondadori Retail nella ricerca e nell'offerta di ambienti sempre più ricchi di stimoli e novità per i propri clienti.

Infine, come nel 2015, il network di librerie Mondadori ha vinto il premio nella categoria **Positive Buying Experience** della seconda edizione di Positive Business Award, il riconoscimento creato e organizzato dalla Scuola di Palo Alto – la principale *business school* italiana non accademica. Un riconoscimento alla capacità di offrire ai clienti un'esperienza d'acquisto "emotiva" e positiva, che dimostra come la gestione attenta della clientela e dell'esperienza di acquisto contribuisca al vantaggio competitivo dell'impresa.

Inoltre, sempre con l'obiettivo di ampliare i benefici offerti ai propri clienti, dopo aver aderito nel

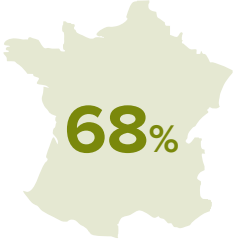
2015 al programma di fidelizzazione multi partner **Payback**, nel 2016 Mondadori ha convertito le Mondadori Card in carte Payback Mondadori. Queste consentono ai clienti di accumulare punti presso tutti gli store Mondadori presenti in Italia, sul sito Mondadoristore.it e presso gli altri marchi leader nei principali settori del largo consumo e dei servizi partner del programma Payback, dando la possibilità di accedere più velocemente a sconti e premi. I titolari della carta Payback Mondadori possono accumulare due punti Payback per ogni euro speso per l'acquisto di un libro e un punto Payback per ogni euro speso per l'acquisto di tutti gli altri prodotti di musica, cinema, tecnologia, giocattoli e cartoleria nei canali Mondadori.

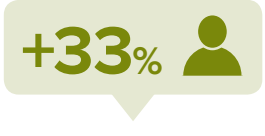
IL DIALOGO CON I CLIENTI

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. A questo scopo contribuisce anche il sito istituzionale www.mondadori.it (www.mondadori.com per la versione inglese): completamente rinnovato nel layout e nelle funzionalità nel 2016, il nuovo sito corporate offre informazioni chiave e approfondimenti per il maggior numero possibile di stakeholder, restituendo una visione completa delle diverse realtà di Mondadori.

Un esempio particolare del dialogo con i propri clienti è rappresentato dal servizio abbonamenti dei magazine francesi. Data la tipica predilezione per la formula degli abbonamenti di tale mercato, Mondadori France rivolge particolare attenzione al mantenimento di una relazione duratura e proattiva con i propri lettori. Basti pensare che nel 2016, così come nel 2015, si è registrato un tasso di rinnovo degli abbonamenti pari al 68%: in sostanza, 2 lettori su 3 scelgono di farsi consegnare a casa le riviste targate Mondadori France per un altro anno; è questo un dato che assume ancor più valore se esaminato considerando l'aumento del prezzo dei magazine negli ultimi anni, che non sembra influenzare il trend.

Tasso di rinnovo degli abbonamenti





di fan, follower e iscritti

La direzione Marketing si assicura che gli utenti siano seguiti adeguatamente, mettendo a disposizione un servizio clienti che nell'esercizio in questione ha gestito, tra chiamate e comunicazioni scritte, oltre 1,5 milioni di richieste: i sondaggi trimestrali svolti a campione, con specifico riferimento alle 488.000 chiamate processate, rivelano che il **97% dei clienti si dichiara soddisfatto o abbastanza soddisfatto** del servizio ricevuto. Sono, viceversa, i lettori a fornire preziose indicazioni alle redazioni durante le frequenti consultazioni in merito alle loro preferenze e aspettative, specialmente in vista di significativi cambiamenti editoriali.

I 3,4 milioni di fan, follower e iscritti (+33% rispetto al 2015) raggiunti complessivamente attraverso i diversi canali social, danno la possibilità di migliorare ulteriormente l'interazione con il pubblico, il quale può accedere alle informazioni desiderate anche consultando i siti mondadori.fr, kiosquemag.com, mondadoripub.fr o le diverse piattaforme relative all'e-commerce.

Dal 2013, Mondadori France ha deciso di diversificare le sue attività offrendo ai lettori dei pacchetti crociera privilegiati, con itinerari che vanno dalla Senna alla Patagonia, dalla Norvegia al Mekong, arricchiti da incontri esclusivi con celebrità del mondo televisivo o scientifico. Pur costituendo un'attività minore, questo servizio riassume al meglio l'intenzione di avere un approccio al cliente sempre più variegato.

LA TUTELA DELLA PRIVACY

La tutela della privacy e la protezione dei dati personali costituiscono 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 (D. Lgs. n. 196/03, c.d. Codice privacy), delle indicazioni del Garante per la protezione dei dati personali e delle nuove disposizioni previste dal Regolamento Europeo n. 679 del 2016.

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, con l'obiettivo di sviluppare un sistema integrato di gestione dei contatti con il cliente, è stata creata una funzione di Customer Relationship Management (CRM): un'unica struttura in cui confluiscono i dati dei clienti di tutte le business unit e la messa a punto di processi informativi per la riconciliazione di clienti appartenenti a società del Gruppo differenti tra loro. La costruzione del database clienti Mondadori è stata completata nell'ottobre 2012.
Ciò rende possibile l'identificazione del cliente Mondadori con l'abbonato a una rivista del Gruppo, l'acquirente e-commerce, il cliente iscritto al programma di loyalty adottato da Mondadori quale partner del circuito Payback, il cliente registrato alle piattaforme di e-learning del Gruppo o a una community online, e permette di 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).

Alle già precedenti e rilevanti modifiche apportate nel 2015 alla cookie policy e informativa privacy di Gruppo, nel corso del 2016, anche a seguito delle recenti operazioni straordinarie che hanno coinvolto il Gruppo (le acquisizioni di Rizzoli e Banzai Media), tali documenti sono stati ulteriormente implementati al fine di consolidare sempre più il sistema di CRM adottato conformemente alla normativa applicabile.

A seguito dell'entrata in vigore del Regolamento europeo n. 679 del 2016 che diventerà l'unico testo normativo sulla privacy vincolante per tutti gli stati membri da maggio 2018, il Gruppo Mondadori, ivi inclusa Mondadori France S.A., sta pianificando e, di volta in volta implementando, tutte le procedure richieste dalla nuova normativa con il fine di arrivare a un livello di totale compliance alla stessa entro la deadline sopra indicata.

PRIVACY IN MONDOLIBRI

Per Mondolibri, società all'interno di Mondadori Retail che si occupa della vendita di prodotti editoriali attraverso la formula del bookclub, la gestione del database dei soci è una funzione fondamentale. Per questo motivo, il numero totale di reclami relativi a violazione della privacy è monitorato e costantemente tracciato. Mondolibri si è dotata di un sistema rigoroso di gestione dei contatti, continuamente verificato e aggiornato. Il sistema è realizzato e mantenuto in conformità con la legislazione vigente.

Provenienza dei reclami	2014	2015	2016
Organi di controllo	0	0	0
Soggetti esterni (altri)	7	0	0
Totale	**7**	**0**	**0**

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

PRIVACY IN INTHERA S.P.A. (GIÀ CEMIT INTERACTIVE MEDIA S.P.A.)

La società del Gruppo specializzata in strategia, progettazione e sviluppo di soluzioni di marketing a partire dalla gestione di dati e contenuti Inthera svolge la propria attività di business operando su database propri e di terzi (clienti e fornitori), motivo questo per cui è occasionalmente oggetto di ispezioni da parte del Garante per la protezione dei dati personali, per il tramite dell'apposito nucleo operativo della Guardia di Finanza, come di norma accade in altre aziende. La tutela dei dati personali è gestita da Inthera in conformità alla normativa applicabile e, in particolare, alle disposizioni del Codice privacy, adempiendo quindi a tutti

gli obblighi di legge. A tal riguardo, Inthera rilascia costantemente ai soggetti interessati una idonea informativa sulla privacy, all'interno della quale sono indicati tutti gli elementi previsti dalla legge e, in particolare, i riferimenti ove ciascun interessato possa rivolgersi per chiedere modifica o cancellazione dei propri dati personali. Tali richieste possono pervenire attraverso diverse modalità (e-mail, telefono, lettera).
Sulla base delle richieste degli interessati in merito alla cancellazione dei propri dati personali dalle banche dati, Inthera provvede a eliminare i dati personali del richiedente dai propri database, evitando così qualsiasi successivo utilizzo.
Nel sito di Inthera 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.
In linea con le modifiche adottate a livello di Gruppo in tema di protezione dei dati personali e in considerazione della rilevanza che questi hanno per lo svolgimento delle attività specifiche di Inthera, la società fornisce costantemente alla direzione generale di Gruppo il proprio supporto al fine di consolidare la propria compliance alla normativa sulla privacy in particolar modo al nuovo Regolamento europeo n. 679 del 2016.

2050: IL PASSATO CHE DISEGNA IL FUTURO

“L’arte è insieme indice di un’epoca e araldo del cambiamento”: così Jacques Attali spiega l’esposizione, ospitata in primavera a Palazzo Reale a Milano, che ha visto 46 artisti internazionali portare in essere 50 opere ispirate al saggio dell’economista francese *Breve storia del futuro*. Curata da Pierre-Yves Desaive e Jennifer Beauloye, la mostra è stata frutto di una collaborazione tra Electa, il Comune di Milano e i Musées Royaux des Beaux-Arts de Belgique a Bruxelles.

In *2050* il pubblico, condotto attraverso le *5 ondate* descritte nel saggio di Attali, ha potuto dare uno sguardo a futuri più o meno auspicabili rappresentati in dipinti, sculture e installazioni: il punto zero è la Los Angeles degli anni ‘80, evocata nelle opere di Chris Burden e Edward Burtynsky, per giungere fino alla *computer art* di Charles Csuri e Masao Kohmura. Al periodo di predominio americano fa seguito il suo decadimento, annunciato dalle immagini raffiguranti la tragedia dell’11 settembre (Wolfgang Staehle, Hiroshi Sugimoto), e il conseguente sconvolgimento del quadro geopolitico mondiale rappresentato nei lavori di Mark Napier, Alighiero Boetti, Mona Hatoum.
Prendono in mano le redini del pianeta 12 nazioni, economicamente superiori ma incapaci di far fronte alle maggiori criticità: sovraconsumo (John Isaacs), sovrapopolazione (Michael Wolf, Yang Yongliang), sovrasfruttamento delle risorse naturali e inquinamento (Olga Kisseleva, Wilhelm Mundt). Sopraggiunge quindi la fase dell’*iperimpero* (Andres Serrano, Aaron Koblin), nella quale il potere sovrano degli Stati cede alle forze di mercato e ogni cosa, dal tempo (Gustavo Romano, Roman Opalka) alla bionica (Stelarc, Hans Op de Beeck), diventa oggetto di scambio. Quando queste tensioni diventano insostenibili, si sfocia nell’ondata che Attali definisce *iperconflitto*: Al Farrow, Gregory Green e altri artisti mostrano un mondo segnato da guerre e dittature, dove la libertà individuale non sarà che un mero ricordo. Tuttavia, se l’umanità sopravvive, è ipotizzabile l’avvento dell’*iperdemocrazia*, una “società positiva” guidata dall’altruismo, apprezzabile nei lavori di Mark Titchner, Gonçalo Mabunda, o nel progetto Little Sun.

Altra mostra di Electa, realizzata con il Patrocinio dell’Unesco e curata da Francesco Rutelli e Paolo Matthiae, è *Rinascere dalle distruzioni*. *Ebla*, *Nimrud*, *Palmira*, un’eccezionale ricostruzione, in scala 1:1, di tre monumenti simbolo dell’antichità: il Toro di Nimrud, il soffitto del Tempio di Bel a Palmira e la sala dell’archivio di Stato del Palazzo di Ebla. Situata nel suggestivo scenario del Colosseo, la riproduzione ha avuto come scopo quello di sensibilizzare il pubblico in merito alla barbarie iconoclasta in Medio Oriente, invitando alla salvaguardia della cultura, espressione dell’identità dei popoli e dell’umanità stessa.

vedi immagini a p. 44

Dal libro al tour teatrale: Leopardi spiegato ai ragazzi.

Approfondisci a p. 83

L’AZIENDA
COME PROGETTO DI CRESCITA
COLLETTIVO E INDIVIDUALE

Gli organici

Le relazioni industriali

Gli strumenti di selezione e sviluppo

Il sistema retributivo e di incentivazione

La formazione

Welfare aziendale

La comunicazione interna

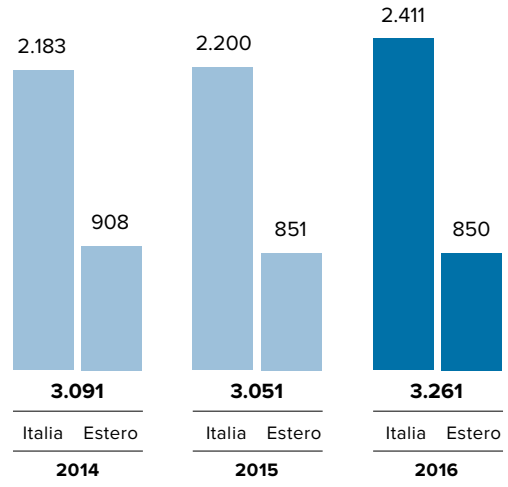
D’Avenia esplora Leopardi per i ragazzi di oggi: è *L’arte di essere fragili*

LE TRASFORMAZIONI DEI SETTORI IN CUI IL GRUPPO MONDADORI OPERA, UNITAMENTE AI CAMBIAMENTI INTERNI ALL'AZIENDA SIA DAL PUNTO DI VISTA ORGANIZZATIVO SIA SOTTO IL PROFILO E CONOMICO, DETERMINANO L'ATTENZIONE NEI CONFRONTI DELLE RISORSE UMANE PER FAR CRESCERE COMPETENZE E PROFESSIONALITÀ DEI SINGOLI E DI GRUPPO, ANCHE GRAZIE A UNA FORMAZIONE COSTANTE CHE SAPPIA INTERCETTARE LE NUOVE ESIGENZE DEI BUSINESS.

GLI ORGANICI

I dipendenti delle società consolidate italiane al 31 dicembre 2016 sono 2.411, in crescita del 9,6% rispetto all'anno precedente per effetto delle acquisizioni di Rizzoli Libri e Banzai Media. In tabella sono inseriti inoltre i dati del triennio relativi alle società estere consolidate (Mondadori France e, solo dal 2016, Rizzoli International Publications, società con sede a New York entrata nel perimetro di consolidamento ad aprile 2016; per i dati statistici relativi ai dipendenti di questa società si rimanda alla tabella a p. 69, mentre i dati relativi a Mondadori France sono presentati, in forma non aggregata al perimetro italiano, di volta in volta).

ORGANICO IN FORZA
2014 – 2016



N.B. Il numero totale degli organici 2014 e 2015 non comprende dipendenti di società uscite dal perimetro di consolidamento nel corso del triennio. [G4-22]
Il numero degli organici in Italia nel 2016 in questa tabella non comprende 17 unità della controllata AdKaora, collocati dal punto di vista del costo del lavoro nella joint venture Mediamond; viceversa, dal punto di vista amministrativo e di gestione del personale, il totale degli organici italiani, 2.428, utilizzato per le tabelle successive (dati statistici, di formazione e *Altri dati*, pp. 116-119), li include.

Oltre all'organico dei dipendenti si segnalano: per il perimetro Italia il numero medio nell'anno di lavoratori interinali, suddivisi per aree di business; di Mondadori France il numero medio di collaboratori freelance (o *pigistes*, per lo più giornalisti):

ITALIA	2015	2016	FRANCIA	2015	2016
Interinali			**Pigistes**		
Enti centrali	18	15			
Libri	44	47			
Magazine	61	46			
Retail	75	84			
Totale	**198**	**192**	**Totale**	**367**	**378**

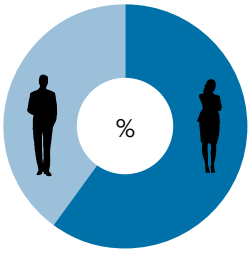
ASSUNZIONI E CESSAZIONI ITALIA

		2014		2015		2016	
Sesso	**Età**	**Numero**	**%**	**Numero**	**%**	**Numero**	**%**
			ASSUNZIONI				
Uomo	< 30 anni	7	9%	4	2%	8	11%
	30 - 50	17	23%	51	24%	15	20%
	> 50 anni	3	4%	13	6%	1	1%
Totale uomini		**27**	**36%**	**68**	**32%**	**24**	**32%**
Donna	< 30 anni	18	24%	22	10%	14	18%
	30 - 50	30	40%	110	51%	37	49%
	> 50 anni	0	0%	14	7%	1	1%
Totale donne		**48**	**64%**	**146**	**68%**	**52**	**68%**
TOTALE		**75**	**100%**	**214**	**100%**	**76**	**100%**
			CESSAZIONI				
Uomo	< 30 anni	8	2%	2	1%	3	1%
	30 - 50	80	21%	55	28%	64	25%
	> 50 anni	74	19%	36	18%	19	7%
Totale uomini		**162**	**42%**	**93**	**47%**	**86**	**33%**
Donna	< 30 anni	18	5%	12	6%	14	5%
	30 - 50	110	29%	65	33%	117	45%
	> 50 anni	95	25%	27	14%	44	17%
Totale donne		**223**	**58%**	**104**	**53%**	**175**	**67%**
TOTALE		**385**	**100%**	**197**	**100%**	**261**	**100%**
TASSO DI TURNOVER IN USCITA		**17,64%**		**8,95%**		**10,75%**	

ASSUNZIONI E CESSAZIONI FRANCIA

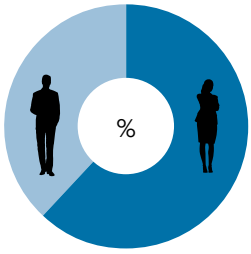
		2014		2015		2016	
Sesso	**Età**	**Numero**	**%**	**Numero**	**%**	**Numero**	**%**
			ASSUNZIONI				
Uomo	< 30 anni	3	15%	4	18%	4	15%
	30 - 50	7	35%	3	14%	3	11%
	> 50 anni	0	0%	3	14%	0	0%
Totale uomini		**10**	**50%**	**10**	**45%**	**7**	**26%**
Donna	< 30 anni	3	15%	1	5%	6	22%
	30 - 50	6	30%	11	50%	13	48%
	> 50 anni	1	5%	0	0%	1	4%
Totale donne		**10**	**50%**	**12**	**55%**	**20**	**74%**
TOTALE		**20**	**100%**	**22**	**100%**	**27**	**100%**
			CESSAZIONI				
Uomo	< 30 anni	1	2%	1	1%	3	4%
	30 - 50	12	18%	13	19%	8	12%
	> 50 anni	9	14%	5	7%	7	10%
Totale uomini		**22**	**34%**	**19**	**28%**	**18**	**27%**
Donna	< 30 anni	4	6%	3	4%	1	1%
	30 - 50	24	36%	27	39%	30	45%
	> 50 anni	16	24%	20	29%	18	27%
Totale donne		**44**	**66%**	**50**	**72%**	**49**	**73%**
TOTALE		**66**	**100%**	**69**	**100%**	**67**	**100%**
TASSO DI TURNOVER IN USCITA		**7,27%**		**8,11%**		**8,35%**	

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



ITALIA 2016

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



FRANCIA 2016

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

PERSONALE SUDDIVISO PER ETÀ

2016			di cui donne	di cui uomini
ITALIA	meno di 30 anni	2%	64%	36%
	da 30 a 50 anni	68%	61%	39%
	oltre i 50 anni	30%	58%	42%
FRANCIA	meno di 30 anni	7%	66%	34%
	da 30 a 50 anni	65%	62%	38%
	oltre i 50 anni	28%	63%	37%

PERSONALE SUDDIVISO PER BUSINESS - ITALIA

	2016		
	% sul totale	di cui donne	di cui uomini
Enti centrali	15%	51%	49%
Libri	31%	64%	36%
Magazine	25%	67%	33%
Retail	20%	58%	42%
Digital	9%	48%	52%

PERSONALE SUDDIVISO PER BUSINESS - FRANCIA

	2016		
	% sul totale	di cui donne	di cui uomini
Enti centrali	25%	59%	41%
Magazine	57%	62%	38%
Digital	5%	50%	50%
Pubblicità	13%	75%	25%

PERSONALE SUDDIVISO PER INQUADRAMENTO - ITALIA

	2016		
	% sul totale	di cui donne	di cui uomini
Dirigenti	4%	25%	75%
Quadri	13%	53%	47%
Impiegati	66%	64%	36%
Giornalisti	13%	70%	30%
Operai	4%	28%	72%
Totale		**60%**	**40%**

PERSONALE SUDDIVISO PER INQUADRAMENTO - FRANCIA

	2016		
	% sul totale	di cui donne	di cui uomini
Quadri	38%	64%	36%
Impiegati	12%	76%	24%
Giornalisti	50%	58%	42%
Totale		**62%**	**38%**

La totalità dei dipendenti in Italia è coperta da accordi collettivi di contrattazione di tre tipi: grafici editoriali, giornalisti e commercio.

2016 - ITALIA	% sul totale	di cui donne	di cui uomini
Grafici editoriali[1]	64%	61%	39%
Giornalisti	12%	70%	30%
Commercio	24%	52%	48%

[1] Inclusi i dirigenti Industria

Anche per quanto riguarda Mondadori France tutti i dipendenti sono tutelati da contratti nazionali: i due contratti (quadri e impiegati) degli editori di stampa periodica, il contratto giornalisti e il Nazionale Syntec, contratto collettivo nazionale per le società di ingegneria, studi e società di ingegneria e di consulenza alle imprese (applicato ai dipendenti di NaturaBuy).

2016 - FRANCIA	% sul totale	di cui donne	di cui uomini
Employés des Editeurs de presse Magazine	12%	78%	22%
Cadres des Editeurs de presse Magazine	37%	65%	35%
Nationale Syntec	1%	20%	80%
Journalistes	50%	58%	42%

Il 98,5% dei contratti dipendenti in Italia è a tempo indeterminato. Leggermente più alta la percentuale di contratti a tempo determinato in Francia, 4,1%: i CDD (Contract Duration Determinée) sono contratti temporanei della durata di 18 mesi, prorogabili fino a un massimo di 36.

		2016		
		% sul totale	di cui donne	di cui uomini
ITALIA	A tempo indeterminato[1]	98,5%	60%	40%
	A tempo determinato	1,5%	75%	25%
	Totale	**2.428**		
FRANCIA	A tempo indeterminato	95,9%	62%	38%
	A tempo determinato	4,1%	79%	21%
	Totale	**802**		

[1] Inclusi i contratti di apprendistato

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

		2016		
		% sul totale	di cui donne	di cui uomini
ITALIA	Full time	88%	57%	43%
	Part time	12%	84%	16%
FRANCIA	Full time	94%	61%	39%
	Part time	6%	83%	17%

Il congedo parentale (un diritto che riguarda la totalità del personale, indipendentemente dalla tipologia contrattuale) è stato utilizzato da quasi il 5% dei dipendenti italiani e quasi il 4% dei francesi, in maggioranza donne (96% in Italia, 86% in Francia).

		2016		
		Uomini	**Donne**	**Totale**
ITALIA	Dipendenti che hanno diritto al congedo parentale[1]	970	1.458	2.428
	Dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale	4	106	110
	Dipendenti tornati al lavoro dopo congedo parentale	3	99	102
	% Di ritorno al lavoro e retention dopo congedo parentale	75%	93%	93%
FRANCIA	Dipendenti che hanno diritto al congedo parentale	302	500	802
	Dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale	4	25	29
	Dipendenti tornati al lavoro dopo congedo parentale	4	24	28
	% Di ritorno al lavoro e retention dopo congedo parentale	100%	96%	97%

[1] Per uniformità con le altre tabelle del capitolo si riportano gli headcount al 31 dicembre 2016; va rilevato che, per quanto riguarda il godimento del congedo parentale, la totalità dei dipendenti è da intendersi comprensiva di coloro che non risultano negli headcount a fine anno per cessazione/dimissioni

PERSONALE IN FORZA DI RIZZOLI INTERNATIONAL PUBLICATIONS (2016)

	Donne	**Uomini**	**Totale**
<30 anni	6	0	6
30-50 anni	13	11	24
>50 anni	8	10	18
Totale	**27**	**21**	**48**

La totalità dei dipendenti è a tempo indeterminato, 6 di essi usufruiscono del part time (5 donne e 1 uomo); il 94% è costituito da impiegati, i dirigenti rappresentano il 6% della forza lavoro.

LE RELAZIONI INDUSTRIALI

Le rappresentanze sindacali coprono tutte le società del Gruppo e la totalità dei dipendenti: i rapporti con l'azienda sono caratterizzati da un confronto costante e aperto, realizzato sia attraverso frequenti incontri su tematiche specifiche, sia attraverso momenti istituzionali annuali, come il Comitato aziendale europeo (CAE), che vede la partecipazione di rappresentanti italiani e francesi.

Nel 2016 le relazioni con i sindacati si sono concentrate sull'integrazione del personale a seguito delle acquisizioni: nel caso di Rizzoli Libri con la definizione di accordi di secondo livello per armonizzare i trattamenti all'interno delle aree trade e educational di Mondadori; nel caso di Banzai Media, incorporata nella capogruppo, per il passaggio dal contratto nazionale del commercio al contratto nazionale dei grafici editoriali (dal 1° gennaio 2017).

Anche la scissione dell'attività degli abbonamenti nella società Press-di Abbonamenti e la nascita di Inthera, dopo l'incorporazione di Kiver in Cemit, hanno richiesto la definizione degli accordi sindacali previsti.

Nell'area magazine la gestione dello stato di crisi in corso, aperto a luglio 2015 per i successivi 24 mesi al fine di gestire 38 esuberi di giornalisti, si è concentrata sull'attenzione all'utilizzo dei collaboratori esterni da parte delle redazioni e su un'operazione d'incentivazione straordinaria messa in atto a dicembre 2016. A febbraio è stato inoltre siglato un accordo tra l'azienda e il Cdr, in sostituzione di quanto precedentemente previsto nella contrattazione giornalistica di secondo livello in merito agli aggiornamenti professionali e che ha consentito di dare avvio all'Academy Giornalisti Mondadori (vedi p. 75).

Per Mondadori Scienza infine è stata aperta a novembre 2016 una trattativa, alla presenza della Federazione Italiana Editori Giornali (lato editori) e della Federazione Nazionale Stampa Italiana (lato giornalisti), conclusasi a gennaio 2017 con l'accordo di un piano di incentivazione individuale e l'attivazione di un contratto di solidarietà sino a settembre 2018.

In ambito retail le relazioni sindacali hanno riguardato principalmente l'applicazione dell'accordo di fine 2015 per il trasferimento del personale di staff dalla sede amministrativa di Rimini alla sede di Segrate, accettato da poco più del 10% dei dipendenti e che ha previsto, per la restante parte, l'applicazione di un piano di uscita incentivata con messa in mobilità.
A seguito dell'accentramento nella capogruppo di tutte le attività di staff è stato interrotto, dal mese di luglio2016, il contratto di solidarietà in essere per il personale di Mondadori Retail della sede di Segrate, con la ripresa a tempo pieno di tutto l'organico.
La chiusura del negozio di Limbiate è stata gestita ricollocando i sette dipendenti del punto vendita negli altri store dell'area milanese.
Infine sono stati raggiunti accordi sindacali per la gestione della ristrutturazione dei negozi di Genova e Roma.

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

Infine si segnala il ruolo di Mondadori nella partecipazione ai tavoli negoziali del Contratto collettivo nazionale dei lavoratori grafici editoriali e per quello dei giornalisti, entrambi scaduti da oltre un anno e tuttora in fase di negoziazione nel tentativo di raggiungere un accordo economico adeguato

che tenga conto del ridimensionamento strutturale subito dai mercati di riferimento.

Per quanto riguarda le relazioni sindacali presso Mondadori France, nel triennio 2014-2016 sono state messe in atto misure di riduzione del personale anche dalla consociata francese: un maggiore dettaglio del piano è descritto nel paragrafo successivo perché inscindibilmente legato al piano di sviluppo del personale. I periodi minimi di preavviso per modifiche operative previsti dai contratti collettivi sono da 1 a 2 mesi per giornalisti e impiegati e fino a 3 mesi per i dirigenti.
Nel corso del 2016 il confronto con i sindacati si è concentrato sul rinnovo del NAO (*Négociation annuelle obligatoire*), volto ad aggiornare il piano di remunerazione e di parità di genere, e l'inizio delle trattative sui diritti d'autore e sui diritti sindacali che si protrarranno nel 2017.

GLI STRUMENTI DI SELEZIONE E SVILUPPO

Il Gruppo Mondadori ha al proprio interno numerose figure professionali e offre 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.

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.

Il processo di focalizzazione sui core business è stato supportato negli ultimi anni da percorsi di analisi delle esigenze organizzative e formative applicati alle diverse realtà in cui Mondadori è articolata.

Per una migliore conoscenza e valorizzazione delle risorse umane, già dal 2012 è attivo un processo di aggiornamento continuo del sistema di Performance Management, 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 2016, già gestita con una piattaforma web based dedicata, sono state coinvolte 258 persone, tra valutatori e valutati.

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

	2014		2015		2016	
	Numero	**%**	**Numero**	**%**	**Numero**	**%**
Dirigenti	58	57%	41	15%	38	15%
Quadri	147	57%	94	33%	137	53%
Impiegati	204	14%	145	52%	83	32%
Totale	**409**	**19%**	**280**	**13%**	**258**	**11%**

Totale 2014: donne 52% - uomini 48%
Totale 2015: donne 46% - uomini 54%
Totale 2016: donne 45% - uomini 55%

La Mappatura delle competenze giornalistiche è un altro strumento, ormai consolidato (dal 2013), di monitoraggio permanente. Serve a tracciare le caratteristiche professionali e le competenze possedute ed effettivamente utilizzate dal personale giornalistico di Mondadori. Il sistema ha consentito di:

- migliorare efficienza e organizzazione delle redazioni con un più efficace utilizzo del personale giornalistico dipendente durante lo stato di crisi;
- allineare il processo organizzativo redazionale in ottica multicanale (carta e digitale);
- indirizzare, attraverso l'analisi dei gap formativi rispetto alle esigenze di business, l'Academy Giornalisti.

Sulla scorta della precedente esperienza ne è stata avviata l'estensione ad altri ruoli professionali, attraverso l'individuazione delle key position all'interno di ogni divisione e l'identificazione delle attività rispetto ai contenuti della posizione.
Il progetto ha come obiettivi l'implementazione di un job system aziendale, l'opportunità di identificare risorse ad alto potenziale di sviluppo e individuare eventuali gap formativi da colmare per garantire all'azienda competenze adeguate alla strategia.

A seguito della costituzione di Inthera - la nuova realtà del Gruppo Mondadori specializzata in strategia, progettazione e sviluppo di soluzioni di marketing data driven in cui sono confluite le realtà di Cemit, Kiver e l'area Digital Innovation - si è reso necessario un intervento di integrazione con l'obiettivo di ingaggiare il primo livello e le persone chiave della costituenda nuova società e consentire la condivisione della nuova vision aziendale e degli obiettivi strategici, nonché la messa a punto di un action plan di iniziative individuate in termini di sostenibilità e convenienza.

Grazie ai risultati conseguiti con Inthera, un'analoga metodologia è stata applicata a supporto del nuovo modello organizzativo introdotto nell'area commerciale libri trade. Il percorso ha portato alla condivisione della nuova struttura anche con funzioni contigue, nonché all'engagement delle persone coinvolte rispetto alle nuove modalità di lavoro.

Nel triennio 2014-2016, per rispondere alla contrazione generale del mercato dei magazine (dal punto di vista sia diffusionale sia pubblicitario), **Mondadori France** si è vista costretta ad attuare un programma di ristrutturazione che si conformasse sì alla flessione del settore, ma allo stesso tempo garantisse la priorità alla tutela delle risorse interne: a seguito delle consultazioni con il Comitato d'Impresa dell'Unità Economica e Sociale di Mondadori Magazines France (UES MMF), sono stati predisposti diversi strumenti per evitare il verificarsi di licenziamenti forzati e agevolare la mobilità, interna ed esterna, dei dipendenti coinvolti.

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

Per quanto concerne le opportunità di mobilità lavorativa, rigorosamente volontaria, è stato istituito uno Spazio di gestione delle competenze–mobilità, sotto la supervisione della direzione Risorse umane e di appositi consulenti esterni, con il compito di supportare i dipendenti nel processo di riposizionamento, sia esso interno o esterno all'azienda: colloqui per valutare competenze e prospettive professionali, stesura di piani di carriera personalizzati, prelazione rispetto alle posizioni aperte in Mondadori e attestati che valorizzino le esperienze acquisite sono tutti mezzi volti ad accompagnare il lavoratore fino all'inserimento nella nuova funzione. Per i dipendenti con più di 55 anni di età, invece, sono stati previsti strumenti per la gestione del fine carriera quali: incontri di formazione per la preparazione al pensionamento; possibilità di lavoro part time a determinate condizioni; possibilità di accedere al pre-pensionamento.

Per quanto riguarda il sistema di valutazione del personale, nella tabella seguente sono riportati i dati relativi al triennio 2014-2016. I dati riportati si riferiscono alla valutazione annuale d'apprezzamento (EAA), nella quale sia il manager responsabile sia il dipendente partecipano al momento di valutazione. Si segnala, inoltre, che dal 2014 il legislatore francese ha introdotto l'obbligo di effettuare una specifica valutazione professionale (EP) ogni 2 anni. A tal riguardo, nel 2015, Mondadori France ha adempiuto all'obbligo giuridico sottoponendo a valutazione l'intera forza lavoro. Nel corso del 2016, invece, è stato oggetto di valutazione professionale (EP) il 44% dei dipendenti.

	2014		2015		2016	
	Numero	**%**	**Numero**	**%**	**Numero**	**%**
Quadri	240	71%	283	88%	175	58%
Impiegati	67	63%	84	86%	40	41%
Giornalisti	194	42%	357	83%	95	24%
Totale	**501**	**55%**	**724**	**85%**	**310**	**39%**

IL SISTEMA RETRIBUTIVO E DI INCENTIVAZIONE

Oltre al rispetto dei minimi contrattuali, Mondadori remunera i propri collaboratori in base a criteri meritocratici legati alle competenze, ai comportamenti professionali e, nel caso dei manager, ai risultati ottenuti.

Il sistema di compensation del personale in Italia prevede, oltre alla retribuzione fissa, strumenti di remunerazione variabile collettiva (premio di risultato), a esclusione dei dirigenti e di quei dipendenti (dirigenti, quadri e impiegati) che partecipano al sistema MBO, basato su obiettivi individuali e aziendali di redditività e produttività, finalizzato a favorire un più diretto coinvolgimento nel conseguimento dei risultati.

Nel 2016 l'MBO è stato applicato a 417 dipendenti.

È previsto inoltre, per l'Amministratore delegato, i dirigenti strategici di primo livello e alcuni dirigenti ritenuti rilevanti per la gestione dei business, 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.

La totalità dei dipendenti di Mondadori France e una parte dei giornalisti collaboratori (pigistes con le seguenti caratteristiche: essere in possesso della carte de presse o in attesa di riceverla, aver ricevuto un emolumento almeno pari a 5.632 euro e almeno tre mensilità nel periodo di riferimento) beneficia di un premio di produzione calcolato in modo incrementale al raggiungimento del 95%, 100% o 105% di un budget annuale e ripartito individualmente secondo criteri di anzianità aziendale e livello di inquadramento.

	2014		2015		2016	
	Numero	%	Numero	%	Numero	%
Dirigenti	86	84%	77	84%	94	93%
Quadri	127	50%	134	52%	170	55%
Impiegati	126	9%	120	8%	133	8%
Giornalisti	21	7%	20	6%	20	7%
Totale	**360**	**16%**	**351**	**16%**	**417**	**17%**

LA FORMAZIONE

Un progetto di formazione incentrato sulla qualità, dinamico e plasmabile in base al costante confronto tra le competenze acquisite e quelle necessarie alle esigenze di sviluppo dell'azienda: è il filo conduttore dei corsi erogati per i dipendenti Mondadori nell'arco del 2016. Il programma prevede un regolare rinnovamento dei contenuti in maniera sempre più *business-oriented*.

Applicato nel 2016 alle aree magazine e retail, **Mondadori Academy** si traduce in un modello duttile che individua le figure cardine all'interno di ogni business unit e, attraverso il monitoraggio permanente delle competenze, si propone di fornire le nozioni necessarie a colmare i gap formativi rilevati. Il ventaglio di corsi a disposizione viene costantemente ampliato e reso compatibile sia con le preferenze dei dipendenti, sia con le tematiche emergenti del nostro settore: ai percorsi di formazione in ambito digitale, si aggiungono quelli di lingua e di skill development. Entro i prossimi due anni è prevista l'**estensione del processo** anche per l'area libri trade e educational.

FORMAZIONE SPECIALISTICA E MANAGERIALE

Il valore aggiunto di Mondadori non è altro che la fisiologica traduzione del know-how del personale che lo compone; è proprio per mantenere questo surplus che l'azienda pone i propri dipendenti, in particolare quelli appartenenti a categorie-chiave, nelle condizioni di affrontare i nuovi scenari con le competenze adeguate.

L'Academy Giornalisti è pensata per allinearsi ai **cambiamenti del contesto professionale ed editoriale.** Il tutto generando impatti economici positivi attraverso la selezione mirata dei contenuti, la gestione centralizzata dei fornitori, la definizione puntuale del processo di iscrizione ed erogazione dei corsi, il monitoraggio dei risultati, ecc. Venti i corsi a disposizione, tra i quali si annoverano il Digital Bootcamp – un percorso formativo che affronta i temi del digitale direttamente presso uno dei più importanti campus dell'innovazione – i corsi di digital writing, storytelling, web marketing,

Tipologia	2014	2015	2016
Ore di formazione specialistica e manageriale	3.268	7.500	7.858
Ore di formazione linguistica	6.130	1.320	2.380
Ore di formazione sulla sicurezza	8.640	1.971	2.118
Totale ore di formazione erogate	**18.038**	**10.791**	**12.356**

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

	2014	2015	2016
Partecipanti formazione specialistica e manageriale	504	385	809

passando per la videofotografia con smartphone, per finire con il magazine management. Il costante processo di monitoraggio e revisione svolto dal Board dell'Academy consente una sistematica riformulazione dei contenuti oggetto dell'offerta formativa.
In particolare, l'accordo tra l'azienda e il Comitato di redazione, comporta che gli aggiornamenti professionali, disposti dall'art. 45 CNLG e precedentemente pianificati su base quadriennale, siano riformulati ogni anno attraverso un processo di mappatura delle conoscenze, assessment, benchmarking ed elaborazione dell'offerta formativa: ciò garantisce una maggiore coerenza tra servizio erogato ed esigenze del personale, nonché un'allocazione delle risorse più ponderata.

Nel 2016 la **formazione specialistica e manageriale** ha coinvolto 809 dipendenti per un totale di 7.858 ore.

Nel 2016 Mondadori Retail ha portato a termine, con esiti molto positivi e output di qualità, il **Master in book retail management** presso il Campus dell'Università degli studi di Parma, partito a febbraio 2015 e dedicato al middle management, a dimostrazione dell'alto livello di motivazione e soddisfazione dei partecipanti. Forte di questi risultati, Mondadori Retail per il 2017 prevede di organizzare un secondo ciclo di formazione per il middle management e di introdurre il primo Master dedicato ai franchisee, sempre in collaborazione con l'Università di Parma.
Nel corso del 2016, inoltre, è stata completata la formazione rivolta al personale di negozio sulle tecniche di vendita *Back to basic*, articolato su più moduli e destinato ad affinare le caratteristiche del personale impiegato nei negozi, con un focus fondamentale sulla centralità del cliente e fasi di approfondimento differenziate per funzione (staff, capi reparto, store manager) e obiettivi.

Formazione specialistica e manageriale	Ore 2016	Partecipanti 2016
Formazione erogata ai dirigenti	271	63
Formazione erogata ai quadri	495	90
Formazione erogata agli impiegati	732	80
Formazione erogata ai giornalisti	6.360	576
Totale formazione specialistica e manageriale	**7.858**	**809**

Ore: donne 72% - uomini 28%; partecipanti: donne 73% - uomini 27%

Formazione specialistica e manageriale (ore/dipendente)	2016
Formazione erogata ai dirigenti	2,68
Formazione erogata ai quadri	1,60
Formazione erogata agli impiegati	0,45
Formazione erogata ai giornalisti	21,06

Donne: 3,91 - uomini: 2,23

FORMAZIONE LINGUISTICA

Mondadori prevede dei corsi di lingue straniere per i propri dipendenti, pensati per fornire le skills linguistiche per affrontare la quotidiana attività lavorativa.

FORMAZIONE SPECIFICA SULLA SICUREZZA SUL LAVORO

Nel 2016 il Gruppo Mondadori ha configurato il sistema informativo per la gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro per individuare i lavoratori esposti ai rischi e per programmare le relative visite mediche obbligatorie: il software, in continuo aggiornamento, è utilizzato per ottemperare alle normative sulla sicurezza e igiene sul lavoro e permette inoltre di monitorare/gestire gli aspetti legati alla formazione del personale. Sempre con l'ausilio del software, l'Organismo di vigilanza interno può monitorare costantemente il rispetto delle normative sulla sicurezza da parte dell'azienda.
Dal punto di vista formativo nel 2016 è continuata la programmazione (avviata nel 2013 per tutti i lavoratori) e la gestione, sempre in modalità e-learning, della "parte generale e specifica" della formazione obbligatoria sulla sicurezza per tutti i nuovi dipendenti del Gruppo Mondadori, modalità che si è resa possibile in seguito alla validazione di un progetto sperimentale presentato all'AUSL di riferimento.
Grazie a questo percorso, nel 2016 sono stati erogati oltre 300 corsi in e-learning riservati ai lavoratori neo-assunti per la parte generale e specifica della sicurezza, ai preposti dei punti vendita, ai responsabili del servizio di prevenzione e protezione (RSPP) e ai rappresentanti della sicurezza dei lavoratori (RSL) per le rispettive sessioni di aggiornamento.
Nel corso dell'anno, in tutte le sedi del Gruppo Mondadori sono state programmate e monitorate le attività periodiche previste dal Testo unico per la sicurezza: sono state effettuate le prove di evacuazione, le riunioni periodiche e i sopralluoghi degli ambienti di lavoro congiuntamente ai medici competenti nominati, attività che permettono di definire le azioni di miglioramento da mettere in atto per migliorare la sicurezza aziendale.
Le diverse acquisizioni e dismissioni societarie effettuate dal Gruppo Mondadori, nel 2016 hanno comportato una **costante attività di verifica, monitoraggio e adeguamento agli standard di sicurezza aziendali**; il personale trasferito nelle sedi Mondadori è stato informato puntualmente in merito ai nuovi riferimenti e sulle procedure da adottare in caso di emergenza. Nel corso dei sopralluoghi effettuati nelle sedi acquisite è stato verificato il rispetto della normativa vigente in ambito prevenzione incendi e sicurezza, sono stati avviati i necessari interventi di adeguamento e nominati i responsabili del servizio di prevenzione e protezione e i preposti di riferimento.

Formazione linguistica	Ore 2016	Partecipanti 2016
Formazione erogata ai dirigenti	930	31
Formazione erogata ai quadri	90	3
Formazione erogata agli impiegati	60	2
Totale formazione linguistica	**1300**	**26**

Ore: donne 60% - uomini 40%; partecipanti: donne 56% - uomini 44%

Per rispondere al meglio e in modo più efficiente a quanto richiesto dalla normativa in ambito sicurezza del lavoro, nel dicembre del 2016 è stato ridefinito l'assetto del Servizio di prevenzione e protezione di Gruppo: oltre a confermare il coordinamento centralizzato del servizio, è stata rivista la sua articolazione anche dal punto di vista territoriale, privilegiando una **logica di presidio locale di sede** e accorpando i riferimenti secondo la distribuzione geografica.
L'elencazione, dettagliata per sede, dei datori di lavoro e di tutte le figura designate o elette, coinvolte nella gestione del sistema di tutela della salute e sicurezza del Gruppo Mondadori, è stata inserita e viene mantenuta costantemente aggiornata nell'area "Prevenzione e sicurezza" della intranet aziendale.

Anche se non costituisce un obbligo di legge e a conferma di quanto l'azienda sostenga la cultura della sicurezza, tutti i dipendenti della sede di Segrate (anche se non inseriti nelle squadre di emergenza antincendio) hanno avuto l'opportunità, su base volontaria e solo dopo aver superato una sessione di formazione teorica, di effettuare una prova pratica di spegnimento del fuoco utilizzando l'estintore.
Sempre nella sede della capogruppo è stato posizionato un DAE (Defibrillatore Automatico Esterno) in prossimità della Torre nord, utilizzabile in caso di necessità dal presidio infermieristico e dai dipendenti volontari 118 che si sono resi disponibili in azienda.

Formazione sulla sicurezza sul lavoro (ore)		**2014**		**2015**		**2016**
Formazione erogata ai dirigenti	e-learning	256	e-learning	24	e-learning	20
Formazione erogata ai quadri	e-learning	908	e-learning	44	e-learning	65
	aula	48	aula	12	aula	33
Formazione erogata agli impiegati	e-learning	5.324	e-learning	600	e-learning	470
	aula	944	aula	946	aula	1014
Formazione erogata ai giornalisti	e-learning	1.124	e-learning	20	e-learning	4
	aula	4	aula	9	aula	-
Formazione erogata agli operai	e-learning	32	e-learning	-	e-learning	3
	aula	-	aula	316	aula	509
Totale ore di formazione sulla sicurezza		**8.640**		**1.971**		**2.118**
% sul totale delle ore di formazione erogate		48%		18%		17%

Nel 2016: (ore) donne 47% - uomini 53%; (partecipanti) donne 50% - uomini 50%

FORMAZIONE IN MONDADORI FRANCE

Tipologia (ore)	2014	2015	2016	Tipologia (partecipanti)	2014	2015	2016
Ore di formazione ad hoc	8.543	5.669	6.644	Formazione ad hoc	739	610	568
Ore di formazione linguistica	558	96	246	Formazione linguistica	6	3	17
Ore di formazione sulla sicurezza	508	175	914	Formazione sulla sicurezza	43	11	135
Totale ore di formazione erogate	**9.609**	**5.940**	**7.804**	**Totale partecipanti**	**788**	**624**	**720**
% Ore erogate a donne	70%	68%	69%	% Partecipanti donne	68%	70%	67%
% Ore erogate a uomini	30%	32%	31%	% Partecipanti uomini	32%	30%	33%

FORMAZIONE PER INQUADRAMENTO E PER GENERE (ORE/DIPENDENTE)

	2014	2015	2016
Quadri	12,5	10,2	16,6
Impiegati	4,5	6,2	9,2
Giornalisti	10,5	4,8	4,6
Donne (totale)	**11,6**	**7,6**	**10,8**
Uomini (totale)	**8,8**	**6,0**	**7.9**

WELFARE AZIENDALE

L'attenzione di Mondadori per il personale si traduce anche nell'adozione di agevolazioni, servizi e attività a favore della vita lavorativa ed extra-lavorativa dei dipendenti, realizzati anche a partire da proposte di questi ultimi. Di seguito sono elencati i principali, fruibili dalla totalità del personale, indipendentemente dalla tipologia contrattuale, con la sola eccezione dell'Assistenza sanitaria integrativa.

Flessibilità dell'orario lavorativo

Mondadori riconosce la flessibilità nell'orario lavorativo per ingressi e uscite. Inoltre, l'azienda viene incontro alle esigenze dei dipendenti mediante l'adozione di contratti flessibili basati sul part time. Nel 2016 hanno utilizzato il part time 283 dipendenti italiani e 47 francesi. Il personale di Mondadori France inoltre usufruisce di un accordo per la riduzione dell'orario di lavoro (pari a 22 giorni all'anno, solo per i dipendenti full time), e di ulteriori giorni di permesso in base all'anzianità (compresi i dipendenti part time).

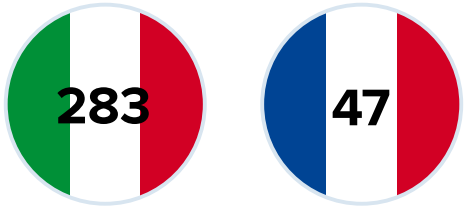
Servizio navetta

Il servizio di navetta collega la sede di Segrate a punti strategici di Milano per poter servire il maggior numero di passeggeri provenienti dalle diverse zone cittadine e dall'hinterland milanese, in connessione con i mezzi pubblici (ATM, Ferrovie): la fermata della linea metropolitana 2 e stazione ferroviaria di Lambrate, la fermata linea metropolitana 3 e stazione ferroviaria di Rogoredo, la stazione di Segrate (passante ferroviario) e l'aeroporto di Linate.

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).

Part time dipendenti

2016



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

Servizio sanitario

Il personale dell'area milanese può usufruire di un servizio sanitario presso le sedi aziendali: prelievi del sangue, visite mediche, pap-test, visite oculistiche. Dal 2006 Mondadori, in collaborazione con Avis, organizza annualmente 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 della giornata di donazione Avis).

Tipologia	2014	2015	2016
Prelievi del sangue	275	318	285
Visite mediche	346	383	440
Visite oculistiche	46	43	38
Pap-test	218	212	202

Anche nella sede di Mondadori France i dipendenti e i collaboratori hanno a disposizione un servizio infermieristico e di assistenza sociale. Nel corso del 2016 è stata avviata una "campagna benessere", con l'attivazione di numerosi workshop (sofrologia, massaggi, yoga e altri ancora).

Assistenza fiscale

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

Agevolazioni su prodotti e convenzioni commerciali

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

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

Cral aziendale

Il Cral Mondadori è un'associazione senza scopo di lucro costituita, nell'ambito della capogruppo, a norma dell'art. 18 della Costituzione italiana, degli art. 36 – 37 – 38 del Codice civile e dell'art. 11 dello Statuto dei lavoratori.
Possono essere soci del Cral Mondadori tutti i lavoratori dipendenti, ex dipendenti e loro famigliari. Al 31 dicembre 2016 i soci sono 460, come certificato dalla FITeL (Federazione Italiana Tempo Libero).
Come previsto da statuto (regolarmente registrato presso l'Agenzia delle entrate di Milano) l'associazione è gestita democraticamente attraverso il Consiglio direttivo.
Nel corso del 2016, oltre alle tradizionali attività, il Cral Mondadori ha sostenuto alcune iniziative sociali come: l'acquisto di prodotti gastronomici provenienti dalle aziende delle zone colpite dal terremoto; il sostegno all'Associazione CELIM, contribuendo alla distribuzione di kit umanitari per alcune famiglie siriane residenti nel campo profughi di Dbayeh in Libano; e ospitando la Cooperativa sociale Opera in fiore, promotrice di laboratori artigianali nelle carceri.

LA COMUNICAZIONE INTERNA

Alla direzione Comunicazione e media relations è affidata, tra le altre, la funzione di comunicazione interna. Oltre che per ragioni strettamente operative, il coinvolgimento del personale del Gruppo aiuta ad avere una visione d'insieme dell'azienda e dei suoi sviluppi, nonché a rinsaldare il senso di appartenenza delle nostre persone.
Il principale strumento adibito è la intranet aziendale, attraverso la quale i dipendenti vengono a conoscenza degli accadimenti interni e hanno accesso a informazioni e servizi aziendali.
Con cadenza settimanale viene inviata a tutto il personale una newsletter, contenente link che rimandano alle novità postate sulla intranet o sui relativi siti di prodotto. La newsletter consente di avere un *feedback* puntuale in merito alle preferenze degli utenti sulle notizie più cliccate, in modo da fornire indicazioni per un maggior coinvolgimento dei dipendenti: nel 2016 il tasso medio di apertura è risultato pari al 49,7%. L'ingresso dei nuovi colleghi Rizzoli e Banzai è stato salutato con due messaggi di benvenuto sulla intranet aziendale, ad aprile per Rizzoli, a luglio per Banzai. Le notizie più cliccate dell'anno sono state il kick off dell'operazione #NoiDellaMondadori su Instagram (vedi p. 25) e il benvenuto ai colleghi di Rizzoli.
Intranet, messaggi di posta elettronica verso tutti i dipendenti in Italia e all'estero, e, da Natale 2016, video messaggi sono gli strumenti utilizzati dall'Amministratore delegato per condividere con tutti i dipendenti e collaboratori i risultati economico-finanziari raggiunti dal Gruppo.

D'AVENIA ESPLORA LEOPARDI PER I RAGAZZI DI OGGI: È L'ARTE DI ESSERE FRAGILI

Professore appassionato che riesce a smuovere gli animi dei giovani, recensore che stravolge il pessimismo cosmico leopardiano e interprete delle sue stesse pagine nei teatri italiani: in un nome Alessandro D'Avenia, autore di *L'arte di essere fragili* (Mondadori). Le inquietudini dell'adolescenza, le prove della maturità e la conquista della fedeltà a sé stessi, tramite l'arte della riparazione della vita, sono gli assi lungo i quali si snoda il libro, una parafrasi nuova del pensiero del Leopardi che l'autore utilizza come comune denominatore del processo di crescita interiore.

Sono stati, forse, il suo legame empatico con gli adolescenti e la voglia di educarli alla vita, a portare D'Avenia a trasformare il suo libro in una tournéé teatrale che andasse, gratuitamente, a toccare i lettori di persona.

La regia di Gabriele Vacis, le luci e il suono di Roberto Tarasco, fanno da contorno all'autore intento a impersonare il suo ruolo quotidiano, quello del docente, che rivisita lo *Zibaldone, La Ginestra, L'Infinito* per lodare il coraggio di Leopardi nel prendere atto del lato più nostalgico e vulnerabile dell'essere umano, poiché solo abbracciando questa debolezza si può cogliere la bellezza dell'immensità. Ad ascoltare, sul palco e accomodati in poltrona, gli allievi di una classe a cielo aperto che assorbono, talvolta interagiscono, sono parte dello spettacolo stesso.

D'Avenia traspone nel presente le riflessioni del poeta di Recanati e ne fa risposta pedagogica alle domande dei giovani; ed è la loro concezione di infinito, riassunta in uno scatto, a essere protagonista delle 10mila fotografie raccolte durante il *contest* su Instagram *#larte-diessereinfinito.*

Le tre tappe del 2016 – al teatro Carcano di Milano, al Biondo di Palermo e al Colosseo di Torino – hanno registrato il tutto esaurito quasi simultaneamente all'apertura delle prenotazioni dei biglietti, con un'affluenza complessiva di oltre 3.000 spettatori. Un tour che continua con successo anche nel 2017, con le tappe di Verona, Bologna, Genova, Bari, Napoli, Reggio Emilia, Roma e altre ancora.

Per completare il suo singolare paradigma comunicativo, l'autore ha voluto realizzare anche un cortometraggio, in collaborazione con il gruppo Cric e con il supporto di Mondadori, coinvolgendo 150 lettori nelle riprese della scena principale.

vedi immagini a p. 60

Idee di design per l'uomo e l'ambiente al FuoriSalone 2016.

Approfondisci a p. 107

L’USO CONSAPEVOLE DELLE RISORSE NATURALI

La gestione responsabile del prodotto cartaceo

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

La logistica e il fine vita dei prodotti editoriali

Lotta al cambiamento climatico

Le iniziative per la riduzione degli impatti ambientali

***MyEquilibria:* quando il fitness incontra il design**

LA GESTIONE RESPONSABILE DEL PRODOTTO CARTACEO

Per un Gruppo editoriale come Mondadori, il consumo di carta e tutte le attività legate al ciclo di vita del prodotto cartaceo hanno un ruolo significativo nella valutazione dei propri impatti ambientali, soprattutto se si considera l'opera di focalizzazione strategica sui business dei libri e dei magazine che l'azienda ha attuato negli ultimi anni.

In questa sezione si analizzano i dettagli relativi all'uso della carta (sia in termini di materia prima, sia in termini di rese e macero) e al trasporto dei prodotti editoriali; queste due attività hanno impatti sull'ambiente importanti e diversificati, sempre più al centro dell'attenzione dei clienti e in generale dei portatori di interesse di Mondadori.

IL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO CARTACEO

La prima fase del ciclo di vita del prodotto cartaceo è costituita dal processo produttivo della carta, descritto nello schema a p. 87, che viene interamente svolto dalle industrie cartarie. Il prodotto delle industrie cartarie è poi inviato all'azienda grafica che si occupa della stampa e, successivamente, trasportato nei magazzini dove viene stoccato prima di essere inviato, attraverso appositi sistemi di logistica, ai distributori e ai clienti finali (tali aspetti sono illustrati in dettaglio alla sezione successiva).
Una volta che il libro/ magazine è arrivato al lettore, il ciclo di vita del prodotto cartaceo continua in uno dei tre modi seguenti:

- il libro/magazine 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 del rifiuto cartaceo, che diventa così una materia prima di valore che può essere riutilizzata nelle cartiere (carta da macero);
- si smaltisce in modo indifferenziato.

Il processo può essere riassunto nello schema a p. 88.

PROCESSO DI PRODUZIONE DELLA CARTA

MATERIA PRIMA

Pulping

Il legno viene scortecciato, ridotto in pezzetti e trasformato in polpa (una miscela concentrata di fibre in sospensione nel liquido).

Sbiancamento

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 questi trattamenti si possono produrre balle di cellulosa o si passa direttamente alla formazione dei fogli.

Formazione foglio e pressatura

Si procede facendo drenare la soluzione 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 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 l'acqua ancora presente è spremuta tramite delle presse e poi fatta evaporare tramite calore.

Lisciatura / Calandratura

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 invece alla calandratura.

Trattamenti Superficiali

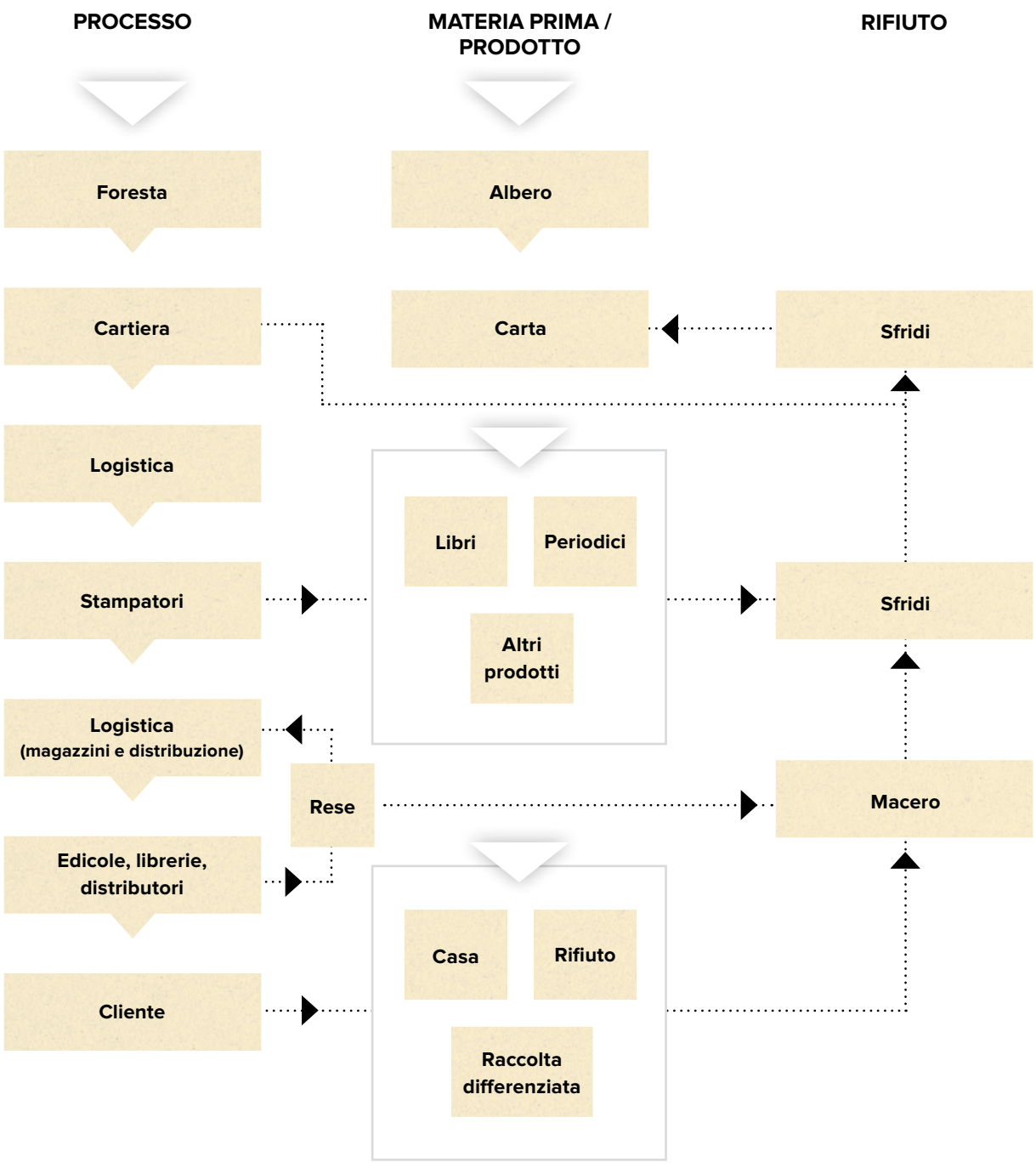
La carta così ottenuta subisce infine dei processi che consentono di ottenere le proprietà desiderate: per esempio, collatura (indispensabile per le carte da stampa), patinatura (con la stesura di una soluzione di pigmenti colorati, acqua e collante), politenatura (si ricopre a caldo la carta di un sottilissimo foglio di polietilene).

Essiccamento e avvolgimento su bobina

La carta, dopo l'essiccatura, è avvolta su bobine per facilitarne il trasporto.

CARTA

LA FILIERA DELLA CARTA



LA MATERIA PRIMA: LA CARTA PER LA STAMPA DEI PRODOTTI EDITORIALI

Per quanto riguarda l'Italia, negli ultimi due anni, come risultato di una politica di procurement già iniziata nel 2014, l'acquisto di carta è gestito direttamente da Mondadori: questo ha permesso all'azienda di consolidare il proprio impegno nella razionalizzazione dell'utilizzo di carta per la stampa dei propri prodotti e di avere un maggiore controllo sul processo di selezione dei fornitori, in modo tale da assicurarsi che il loro operato sia coerente con i principi di sostenibilità del Gruppo. I criteri di selezione dei fornitori impongono, infatti, che la carta sia certificata secondo i due principali schemi mondiali, FSC e PEFC (vedi box a p. 91), in linea con l'impegno che l'azienda da anni si è presa per aumentare progressivamente nel tempo la percentuale di carta certificata, in risposta all'iniziativa lanciata da Greenpeace nel 2010 alle aziende del settore cartario italiano per salvaguardare le foreste primarie.

Nel 2016 il consumo complessivo censito di carta utilizzata per la stampa dei prodotti editoriali Mondadori (libri, magazine e altre pubblicazioni, come l'editoria scolastica e il direct marketing, a esclusione di Rizzoli) è stato di circa 60.754 tonnellate (in diminuzione del12% rispetto al 2015 e del 23% rispetto al 2014). Si mantiene in crescita il trend dei consumi di carta certificata, che nel 2016 arrivano a rappresentare la quasi totalità (99,9%), mentre è in diminuzione quello della carta classica (non certificata), che passa da 1.554 tonnellate nel 2015 a sole 23 tonnellate nel 2016. Per quanto riguarda Inthera, la totalità della carta consumata è certificata FSC.

Le edizioni Rizzoli, entrate nel perimetro di rendicontazione a partire dal 2016, hanno consumi di carta pari a circa 18.300 tonnellate, con una quota di carta certificata pari a circa l'86,4%.

Nella tabella è riportato il dettaglio dei consumi di carta per tipologia (certificata, classica e riciclata) relativamente al triennio 2014-2016.

TOTALE CARTA PER STAMPA – ITALIA (in tonnellate)

Consumi carta (ton)	2014		2015[1]		2016			
Tipologia	**AME**	**%**	**AME**	**%**	**AME**	**%**	**Rizzoli**	**%**
Carta certificata	58.641	74,3%	67.055	97,6%	60.684	99,9%	15.800	86,4%
Carta riciclata	170	0,2%	63	0,1%	46	0,1%	-	0,0%
Carta classica	20.095	25,5%	1.554	2,3%	23	0,0%	2.492	13,6%
Totale	**78.906**		**68.673**		**60.754**		**18.293**	

[1] I dati relativi ai consumi di carta certificata per il 2015 differiscono da quelli pubblicati nel Bilancio di sostenibilità 2015 per effetto del consolidamento dei dati che si sono resi disponibili dopo la pubblicazione del Bilancio stesso [G4-22]

In Francia, la presenza della tassa "Eco-contribution" (vedi box sotto) costituisce un ulteriore incentivo alla promozione della raccolta e del riciclo dei rifiuti cartacei. L'applicazione di questa tassa secondo criteri proporzionali induce gli editori, tra i quali Mondadori France, a orientare i loro acquisti di carta verso le cartiere situate in prossimità dei siti di stampa, a utilizzare una tipologia di carta contenente più del 25% di fibre riciclate e a implementare strategie che favoriscano il processo di riciclaggio.

Negli ultimi anni, Mondadori France si è fortemente impegnata nella riduzione degli impatti ambientali collegati all'utilizzo della materia cartacea, promuovendo lo sviluppo di relazione commerciali con tipografie certificate PEFC, FSC e ISO 14001. A oggi, infatti, Mondadori France si approvvigiona di carta certificata esclusivamente da cartiere situate in Europa (principalmente Svezia, Norvegia, Finlandia, Germania, Austria, Italia e Francia) e certificate PEFC e FSC (vedi box a p. 91). Inoltre, dal 2011 Mondadori France è certificata PEFC e ogni anno viene sottoposta a verifica da parte di un ente esterno per accertare che l'azienda soddisfi i requisiti definiti dall'organizzazione.

L'ECO-CONTRIBUTION DI ECOFOLIO

Ecofolio è un organismo privato che opera in Francia con una mission di interesse pubblico: ottimizzare la gestione del ciclo di vita del prodotto cartaceo, trasformando i rischi delle aziende coinvolte in opportunità per creare valore per la collettività.
Su iniziativa delle aziende produttrici di carta, Ecofolio ha sviluppato una proposta di tassazione che attua il principio della responsabilità estesa del produttore, che è stata in seguito autorizzata e sostenuta dal governo francese.
L'Eco-contribution è una tassa rivolta a qualsiasi soggetto, pubblico o privato, che immetta sul mercato almeno 5 tonnellate di carta all'anno (siano esse lettere, volantini, cataloghi o altri prodotti). I soggetti che non dichiarano le quantità di rifiuto cartaceo prodotto, o ne forniscono una sottostima, sono esposti a una sanzione amministrativa che può arrivare fino a 7.500 euro a tonnellata.
Il valore della tassa, che nel 2015 è stata fissato pari a 54 euro per tonnellata di rifiuto cartaceo prodotto, permette principalmente di:

- finanziare la raccolta della carta prodotta dalla collettività;
- incentivare il riciclo della carta;
- promuovere la ricerca e lo sviluppo di soluzioni di eco-design e di modelli volti all'ottimizzazione delle filiere produttive.

L'importo della tassa, infatti, aumenta o decresce in funzione delle scelte di efficientamento e di riduzione di impatto ambientale che il soggetto compie riguardo ai processi di acquisto, progettazione e stampa, secondo un principio di tassazione che segue una scala "eco-differenziata".

TOTALE CARTA PER STAMPA – FRANCIA (in tonnellate)

Consumi di carta certificata (ton)						
Tipologia	**2014**	**%**	**2015**	**%**	**2016**	**%**
Carta certificata riciclata[1]	30.611	57,1%	18.374	38,0%	14.158	30,9%
Carta certificata classica	22.984	42,9%	29.976	62,0%	31.681	69,1%
Totale	**53.595**		**48.350**		**45.839**	

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

Negli ultimi tre anni il consumo di carta di Mondadori France è diminuito del 14,5%, passando da 53.595 tonnellate nel 2014 a 45.839 tonnellate nel 2016. Questo risultato è stato raggiunto soprattutto grazie alle azioni intraprese dall'azienda (la modifica del formato delle riviste e la riduzione del peso della carta) per ridurre il consumo di carta per copia stampata.

PEFC E FSC

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, 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.
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.

LA LOGISTICA E IL FINE VITA DEI PRODOTTI EDITORIALI

La logistica distributiva del Gruppo Mondadori si sviluppa attraverso una serie di reticoli sovrapposti che coprono l'intero territorio nazionale, sia in Italia sia in Francia, e differiscono per la tipologia degli oggetti gestiti e trasportati.
Si distinguono i seguenti canali: magazine (edicola, abbonamenti e quotidiani), libri (trade e scolastica), club (prodotti Mondolibri) ed e-commerce.

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

Inoltre, il settore logistico per sua natura è caratterizzato dall'utilizzo di materiali per imballaggio (pallet, film, nastro adesivo, ecc.), i cui consumi sono riportati nella sezione *Altri dati* (pp. 114-115).

MAGAZINE - ITALIA

La logistica dell'area magazine è affidata alla società Press-di Distribuzione Stampa e Multimedia S.r.l., controllata al 100% da Mondadori, che gestisce la distribuzione sul territorio nazionale dei periodici Mondadori e di magazine e quotidiani di altri editori. 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 (88%) e dagli abbonamenti (12%), nel 2016 è stato registrato un peso totale trasportato di circa 70.000 tonnellate, interamente su gomma (con utilizzo in aggiunta di trasporto navale in modalità roll-on/roll-off per il traghettamento verso le isole).

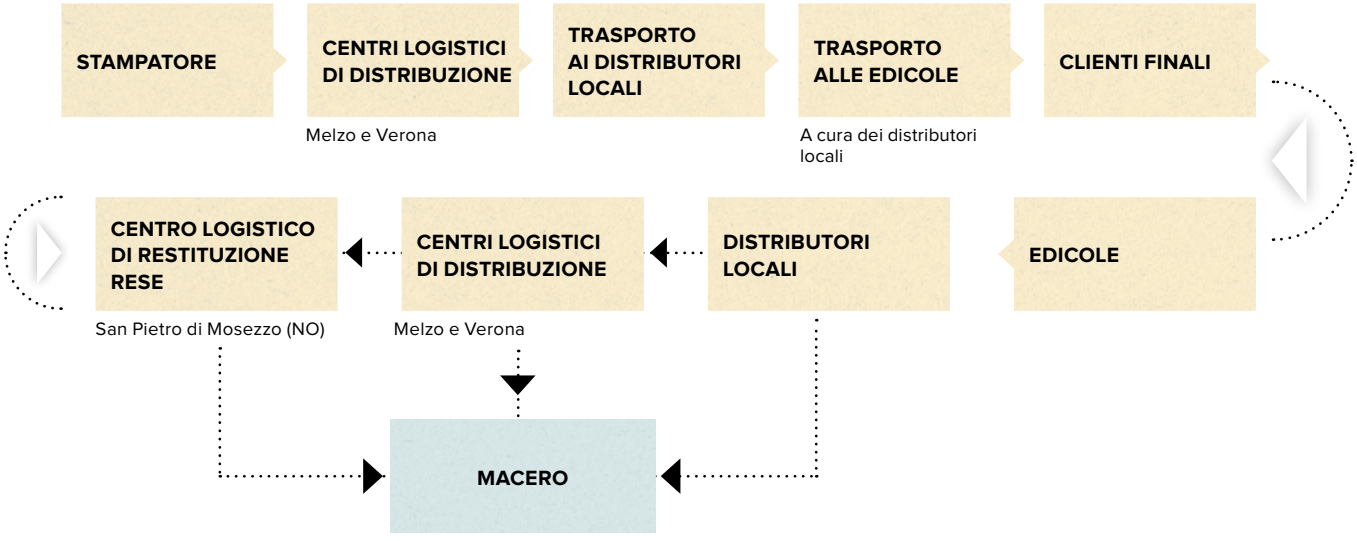
Il processo logistico dei periodici in Italia si svolge attraverso quattro fasi:

- cellofanatura industriale e allestimento delle spedizioni: nel 2016 il processo ha interessato circa 65 milioni di copie, per le quali sono state utilizzate circa 274 tonnellate di materiale per cellofanatura. Il dato di consumo risulta in diminuzione rispetto all'anno precedente, in relazione al costante calo dei volumi di attività;
- trasporto primario: la rete di trasporto primario parte dai centri logistici di distribuzione (Melzo e Verona) e raggiunge i distributori locali (circa 74 imprenditori privati nel 2016);
- 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 reticolo logistico differente da quello dei periodici. Il network dei quotidiani parte da una serie di centri stampa dislocati sul territorio nazionale e ha come punto di destinazione i distributori locali. Tale rete, corta e veloce, è ottimizzata sui tempi di consegna e condivisa con altri distributori per una maggior efficienza dei volumi.

È da segnalare che, dal 2010, Mondadori effettua ricerche in diversi campi per ottimizzare le prestazioni ambientali dei periodici e i relativi

LA LOGISTICA DI QUOTIDIANI E PERIODICI



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

Nella tabella seguente è riportata la stima delle emissioni di CO_2 derivanti dal trasporto dei magazine dai centri logistici di distribuzione di Verona e di Melzo ai distributori locali per il triennio 2014-2016. Nel 2016 tali emissioni sono diminuite del 9% rispetto al 2014, passando rispettivamente da 6.823 tonnellate a 6.235 tonnellate di CO_2.

EMISSIONI DI CO_2 DA TRASPORTO PRIMARIO

Unità di misura	2014	2015	2016
t CO_2	6.823	6.428	6.235

Per quanto riguarda la gestione del fine vita dei periodici, 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. Tuttavia, i fattori di crisi della carta stampata (calo delle diffusioni e della pubblicità) e il loro ripercuotersi a valle sui soggetti economici intermedi (distributori

locali e edicole), ha determinato negli anni la diminuzione da un lato dei quantitativi di rese e dall'altro del numero di distributori locali totale e di quelli che garantiscono la resa certificata.

Nel 2016 il macero locale è stato pari a 20.992 tonnellate per i periodici e 10.131 tonnellate per i quotidiani (in aumento rispettivamente del 16% e dell'11% rispetto al 2015). Attualmente, dei 74 distributori locali attivati da Press-di, 65 garantiscono la resa certificata (contro 80 distributori locali in totale e 68 con resa certificata nell'anno precedente).

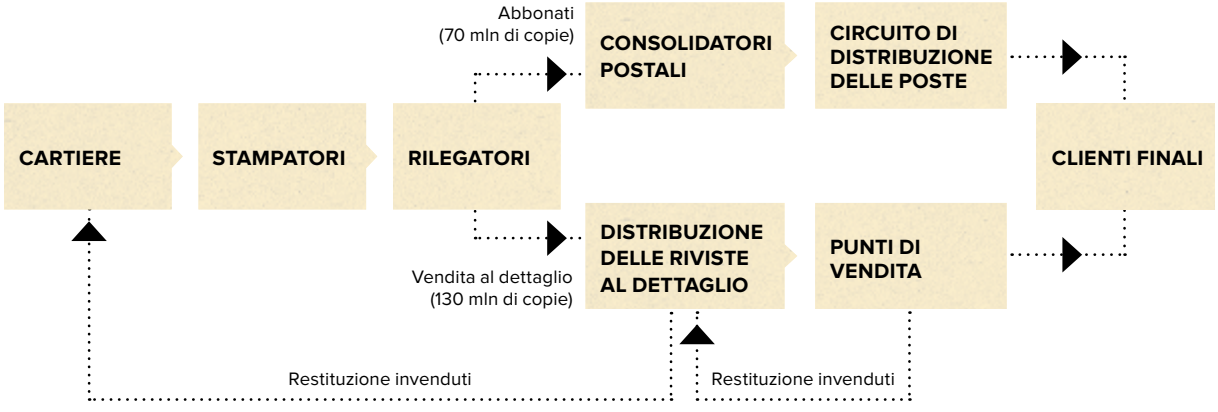
Le attività di stampa, rilegatura e distribuzione dei magazine di Mondadori France (circa 200 milioni di copie nel 2016) sono affidate a fornitori esterni situati sul territorio europeo (il 70% dei volumi è affidato a società francesi, il 20% a società italiane e la restante parte a società europee).
A differenza dell'Italia, la vendita di riviste tramite abbonamento rappresenta una quota rilevante del business: infatti, per quanto riguarda il 2016, alle 130 milioni di copie distribuite attraverso le edicole si aggiungono 70 milioni di copie distribuite tramite il servizio postale.

LA RESA CERTIFICATA

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.

MAGAZINE – MONDADORI FRANCE



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

- a ridurre il numero di passaggi che intercorrono tra i fornitori di stampa, di rilegatura e di distribuzione;
- a contenere le quantità di rifiuti generate lungo il flusso di produzione;
- a concentrare, per quanto possibile, le operazioni in un unico sito al fine di diminuire o eliminare l'utilizzo di materiali da imballaggio (quali pallet, pellicole estendibili, pellicole retrattili) e le fasi di trasporto intermedio. Tali interventi hanno permesso l'ottimizzazione dell'uso di pallet e delle casse per le copie destinate alla vendita al dettaglio e agli abbonamenti, ottenendo nel triennio 2014-16 una riduzione di questi materiali pari a circa l'11% per i pallet e al 20% per le scatole e i materiali da imballaggio.

La vendita in edicola

La distribuzione delle riviste alle edicole è affidata a due società ed è effettuata prevalentemente attraverso l'utilizzo di mezzi su gomma.
Il processo logistico si articola in quattro fasi principali:

- le società che si occupano della stampa e della rilegatura delle riviste inviano ai centri di distribuzione primaria le copie imballate (nel 2016 sono stati trasportati 3,5 milioni di colli e utilizzati 37.800 pallet);
- dai centri di distribuzione primaria, le copie sono trasportate ai 69 depositi locali distribuiti sul territorio nazionale;
- dai depositi, le copie sono smistate a circa 25.000 punti vendita (nel 2016 sono state distribuite circa 130 milioni di copie alle edicole);
- i distributori locali recuperano presso le edicole le copie invendute, che sono trasferite ai depositi e quindi rivendute a società che si occupano di recupero e raccolta rifiuti, per essere infine riutilizzate come materia prima all'interno delle cartiere per la produzione di carta riciclata.

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

La vendita in abbonamento

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

LIBRI TRADE

La logistica dei libri trade (Mondadori Libri) 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 (MCE) di proprietà Mondadori. Attraverso contratti con provider esterni, presso una serie di magazzini satellite collocati a breve distanza dal 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, negli ultimi anni si è iniziato a porre 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 i libri Mondadori e Sperling & Kupfer, ovvero gli editori con la resa maggiore: in questo caso, infatti, la resa viene conteggiata e smaltita mensilmente.

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.

Per quanto riguarda le edizioni Rizzoli Libri, la logistica è affidata al polo logistico City of Books di Stradella (in provincia di Pavia) e gestita interamente da un fornitore esterno.

EDUCATIONAL / SCOLASTICA

Nel 2016 Mondadori Education ha distribuito circa 6,3 milioni di copie tra volumi e guide per l'insegnante, in diminuzione rispetto alle 6,7 milioni di copie distribuite nel 2015.
Nel corso del 2016 le attività distributive di tutti i prodotti di Mondadori Education si sono svolte presso il polo logistico di Verona. Un intervento coerente con quanto il Gruppo Mondadori aveva iniziato a fare già dal 2013, con l'integrazione completa della gestione logistica del libro scolastico (relativamente alla scuola secondaria media e superiore) nel polo di Verona, che aveva permesso la realizzazione di un processo di razionalizzazione sia degli spazi sia dei trasporti (diminuzione del numero di mezzi utilizzati per il trasporto attraverso consolidamento delle spedizioni con quelle del canale trade).

La gestione logistica dei prodotti Mondadori Education è legata alle attività peculiari della scolastica (propaganda, adozione e vendita dei libri):
- attraverso una rete di propagandisti, nei mesi da gennaio a maggio, si presentano i testi agli insegnanti allo scopo di ottenerne l'adozione; la logi-

LA RESA DEI LIBRI

Tipologia	2014	2015[1]	2016[1]
Copie	12.510.000	11.900.000	10.163.000
Colli	405.000	380.000	325.000
Spedizioni	43.000	40.900	35.000

[1] I dati relativi al numero di colli e spedizioni per il 2015 e il 2016 sono stati oggetto di stima

stica si incarica di spedire i volumi dal magazzino centrale verso i propagandisti, raggiungendo poco meno di 140 destinazioni; infine, i propagandisti consegnano o spediscono all'insegnante la/le copie saggio; si segnala a riguardo l'introduzione delle copie saggio digitali (legata allo sviluppo dei testi scolastici digitali multidevice, vedi pp. 51-52), che in prospettiva potrà ridurre la produzione e spedizione delle copie saggio cartacee;
- a partire da maggio e, con intensità diversa, fino a tutto ottobre, Mondadori Education rifornisce per la campagna di vendita i punti di distribuzione al dettaglio, raggiungendo circa 20 destinazioni; inoltre, da settembre alla riapertura delle scuole, i propagandisti sono dotati di volumi e guide da distribuire agli insegnanti come saggi cattedra;
- oltre alle spedizioni verso la distribuzione periferica, il magazzino centrale di Verona rifornisce direttamente alcuni clienti direzionali e circa 800 librerie per i volumi dell'università e di L2 (italiano per stranieri).

Il meccanismo delle rese, pur non essendo un tema particolarmente rilevante per i libri di scolastica, ha riguardato nel 2016 circa 885.200 copie.

I processi distributivi adottati dal settore di scolastica di Rizzoli sono analoghi a quelli di Mondadori Education, a eccezione dei poli logistici: un magazzino centrale (City of books di Stradella) e altri 8 distributori regionali (Padova, Torino, Bologna, Roma, Napoli, Bari, Cosenza e Palermo).
Per quanto riguarda il numero di copie movimentate, nel 2016 ne sono state distribuite oltre 8 milioni, mentre le rese ammontano a 1,6 milioni (entrambi i dati si riferiscono sia alle copie per la vendita sia ai saggi docenti).

CLUB (PRODOTTI MONDOLIBRI)

A partire dal 2014, con la disattivazione dell'unità logistica di Brescia, la gestione dei flussi logistici (deposito e allestimento ordini) e di tutti i processi di supporto al business del bookclub avviene dal polo logistico di Verona. La spedizione degli ordini è effettuata attraverso il canale postale.
Le scatole di cartone utilizzate per le spedizioni sono della stessa tipologia di quelle usate per i libri trade. Il materiale che torna in resa postale è sottoposto a operazione di recupero.

E-COMMERCE

Per quanto riguarda i prodotti acquistati sul sito www.mondadoristore.it, le attività logistiche relative al canale B2C prevedono la gestione del prodotto (sia di Mondadori sia di editori terzi) nell'ambito del polo logistico di Verona; 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.

Per quanto riguarda i prodotti acquistati tramite i canali di e-commerce di Mondadori France, la logistica è affidata a una società terza specializzata nella distribuzione delle vendite a distanza, che ha il proprio magazzino centrale situato nel nord della Francia. Da qui i prodotti sono distribuiti sull'intero territorio nazionale da altre cinque società di distribuzione, che consegnano il prodotto direttamente al consumatore finale.

LOTTA AL CAMBIAMENTO CLIMATICO

L'EFFETTO SERRA

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.

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 è impegnata in prima linea nella lotta contro i cambiamenti climatici: la riduzione delle emissioni climalteranti è uno dei pilastri della politica ambientale di Gruppo pubblicata nel corso del 2012. Inoltre, l'aggiornamento dell'analisi di materialità condotto nel 2016 (cfr. il paragrafo *I temi materiali*, pp. 36-39) conferma come il cambiamento climatico rappresenti uno dei temi di maggior rilevanza per Mondadori e i suoi portatori di interesse.

Per quanto riguarda le attività che Mondadori svolge in Italia, le emissioni di gas a effetto serra considerate all'interno del perimetro di rendicontazione dell'inventario GHG sono le seguenti:

- dirette (scopo 1): riscaldamento degli uffici, dei negozi e dei magazzini con gas naturale ed emissioni da perdite di gas refrigeranti dei condizionatori;
- indirette energetiche (scopo 2): elettricità acquistata dalla rete elettrica nazionale;
- altre emissioni indirette (scopo 3): mobilità dei dipendenti per motivi lavorativi con aereo, treno, auto aziendali e a noleggio; produzione della carta.

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 sono al momento contabilizzate solo parzialmente (vedi tabella a p. 93) e potranno divenire oggetto di approfondimento durante i prossimi anni.

Il riscaldamento della gran parte delle sedi e dei negozi considerati nel perimetro del Bilancio di sostenibilità avviene tramite l'impiego di gas naturale, a eccezione di alcuni stabili riscaldati mediante pompe di calore alimentate elettricamente. 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 (vedi *Altri dati* p. 113 per maggiori dettagli).

ITALIA

Emissioni di gas a effetto serra (ton CO_2)	2014[2]	2015[2]	2016
Dirette (scopo 1)[3]	1.232	1.002	1.082
Indirette energetiche (scopo 2)[1]	6.846	6.275	6.249
Altre emissioni indirette (scopo 3)[1]	35.355	30.748	35.372
- Emissioni legate alla produzione della carta	33.930	29.529	33.990
- Emissioni legate ai viaggi di lavoro	1.425	1.219	1.382
Totale emissioni	**43.434**	**38.025**	**42.702**

[1] I valori 2014 e 2015 delle emissioni indirette energetiche (scopo 2) e delle altre emissioni indirette (scopo 3) sono stati ricalcolati rispetto al Bilancio di sostenibilità 2015, a seguito dell'aggiornamento dei fattori di emissione disponibili per il calcolo **[G4-22]**

[2] Per il 2015 e il 2014, i valori delle emissioni indirette energetiche (scopo 2) e di quelle legate ai viaggi di lavoro (scopo 3) sono stati ricalcolati escludendo Monradio **[G4-22]**

[3] Per il 2016, le emissioni di CO_2 legate alle perdite di gas refrigeranti dei condizionatori sono state stimate pari a quelle calcolate del 2014 in quanto, secondo un approccio conservativo, si è scelto di utilizzare il valore più alto tra quelli disponibili (2014)

Il trend crescente delle emissioni dirette è da imputare principalmente a due fattori:

- la disponibilità di dati consuntivati di maggior dettaglio per quanto riguarda la rete di vendita;
- l'introduzione del perimetro di rendicontazione delle sedi e dei negozi di Rizzoli Libri e Banzai Media Holding.

Il consumo di energia elettrica di Mondadori in Italia (vedi *Altri dati* p. 113 per maggiori dettagli), 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).

Anche per quanto riguarda le emissioni legate al consumo di energia elettrica (emissioni indirette energetiche), l'incremento osservabile nel 2016 rispetto al 2015 è imputabile principalmente all'introduzione nel perimetro di rendicontazione delle sedi e dei negozi di Rizzoli Libri e di Banzai Media Holding. In generale, infatti, i consumi delle altre sedi/ negozi si sono ridotti, soprattutto per effetto degli interventi di risparmio energetico realizzati nel corso dell'anno.

Il trend in aumento delle altre emissioni indirette (scopo 3) deriva principalmente dai cambiamenti che hanno riguardato il perimetro di rendicontazione (acquisizione di Rizzoli Libri e Banzai Media Holding). Come si può osservare nella tabella a p. 89, infatti, i consumi di carta per la stampa dei marchi editoriali (marchi Rizzoli esclusi) sono diminuiti negli ultimi tre anni, passando da 78.906 tonnellate nel 2014 a 60.754 tonnellate nel 2016.

Per quanto riguarda le emissioni derivanti dalla mobilità dei dipendenti per motivi lavorativi, si registra un incremento delle emissioni imputabile principalmente all'inclusione dei dati relativi alle nuove società acquisite (cfr. i paragrafi *Business travel* e *Parco auto Mondadori - Italia*, pp. 105-106).

Per quanto riguarda le attività che Mondadori svolge in Francia, le emissioni di gas a effetto serra considerate all'interno del perimetro di rendicontazione dell'inventario GHG sono le seguenti:

- dirette (scopo 1): emissioni da perdite di gas refrigeranti dei condizionatori;
- indirette energetiche (scopo 2): elettricità acquistata dalla rete elettrica nazionale;
- altre emissioni indirette (scopo 3): mobilità dei dipendenti per motivi lavorativi con aereo, auto di proprietà e auto in leasing; produzione della carta.

Le emissioni dirette sono legate esclusivamente alle perdite di gas refrigerante dei condizionatori: sia nel 2014 che nel 2015 non si sono registrate perdite di gas, mentre nel 2016 è stato necessario ricaricare i condizionatori delle sedi francesi per un totale di 116 kg di gas refrigerante, equivalenti a 246 tonnellate di CO_2.
Per quanto riguarda le emissioni indirette derivanti da consumi energetici, Mondadori France utilizza energia elettrica sia per il riscaldamento che per l'illuminazione degli edifici. La riduzione delle emissioni di CO_2 registrata nel 2016 (117 tonnellate) rispetto a quelle del 2015 (118 tonnellate) è da imputare prevalentemente alle misure intraprese a partire dal 2015 per ridurre i consumi di energia elettrica (cfr. il paragrafo *Interventi di riduzione degli impatti ambientali – Francia*, pp. 104-105).

Infine, per quanto riguarda le altre emissioni indirette (scopo 3), il trend in diminuzione che si registra negli ultimi anni è da imputare prevalentemente alla riduzione dei consumi di carta per stampa, che passano da circa 53.600 tonnellate nel 2014 a circa 45.800 tonnellate nel 2016, cui corrisponde una conseguente riduzione delle emissioni di CO_2 pari al 14% (si passa da 23.046 nel 2014 a 19.711 tonnellate di CO_2 nel 2016). A completamento dell'analisi, si evidenzia una riduzione anche delle emissioni legate ai viaggi di lavoro, che passano da 258 tonnellate di CO_2 nel 2014 a 183 nel 2016.

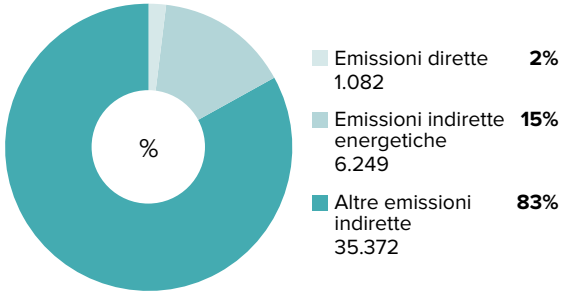
FRANCIA

Emissioni di gas a effetto serra (ton CO_2)	2014	2015	2016
Dirette (scopo 1)	-	-	246
Indirette energetiche (scopo 2)	103	118	117
Altre emissioni indirette (scopo 3)	23.304	21.010	19.894
- Emissioni legate alla produzione della carta	23.046	20.790	19.711
- Emissioni legate ai viaggi di lavoro[1]	258	220	183
Totale emissioni	**23.407**	**21.128**	**20.257**

[1] Per gli anni 2014 e 2015 le emissioni di CO_2 legate ai viaggi di lavoro realizzati con l'aereo sono state stimate pari a quelle calcolate per il 2016, unico anno per il quale i dati sono disponibili. Per quanto riguarda le auto di proprietà, i consumi di CO_2 del 2014 sono stati stimati pari a quelli del 2015, in quanto, non essendo disponibili i dati 2014, si è scelto di utilizzare secondo un approccio conservativo il valore più alto tra quelli disponibili (2015)

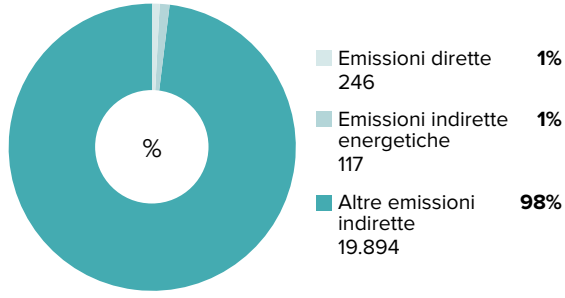
EMISSIONI DI GAS A EFFETTO SERRA 2016 - ITALIA

(in tonnellate di CO_2 equivalente)



EMISSIONI DI GAS A EFFETTO SERRA 2016 - FRANCIA

(in tonnellate di CO_2 equivalente)



Le **emissioni complessive del Gruppo Mondadori nel 2016**, pari a quasi 63.000 tonnellate di CO_2, corrispondono alle emissioni generate da circa 53.300 automobili di media categoria che percorrono 10.000 km ciascuna.

Il percorso di valutazione delle emissioni intrapreso in questi anni ha permesso di definire la metodologia di calcolo ed è servito come base di partenza per la nascita della consapevolezza interna su possibili politiche organiche di riduzione dei gas serra generati dalle proprie attività. In questo senso, il Gruppo si è già attivato con alcune iniziative in grado di mitigare le proprie emissioni, sia nel corso del 2016 sia in passato, quali per esempio l'implementazione di misure di efficienza energetica negli immobili, la riduzione dei consumi di carta per stampa ed il rinnovo della flotta aziendale con modelli a minori emissioni (cfr. il paragrafo *Le iniziative per la riduzione degli impatti ambientali*, p. 102).

LE INIZIATIVE PER LA RIDUZIONE DEGLI IMPATTI AMBIENTALI

CARTA E SOSTENIBILITÀ

In risposta alle richieste previste dall'"Eco-contribution", Mondadori France ha intrapreso negli ultimi anni alcune azioni volte alla modifica del formato e del peso della carta delle riviste. Nell'ultimo triennio, questi interventi hanno permesso di ottenere una diminuzione del consumo medio di carta per copia prodotta pari al 4%, passando da 239 grammi nel 2014 a 229 grammi nel 2016.

Mondadori France	Unità di misura	2014	2015	2016
Tiratura totale	N. copie	224.000.000	211.000.000	200.000.000
Carta consumata	ton	53.594	48.350	45.839
Consumo medio di carta per copia prodotta	g	239	229	229

INTERVENTI DI RIDUZIONE DEGLI IMPATTI AMBIENTALI NELLE SEDI E NELLE LIBRERIE

Interventi di risparmio energetico realizzati nel 2016 - Italia

Anche nel 2016, come nel 2015, è stata posta grande attenzione al tema del risparmio energetico; in particolare, sono stati realizzati interventi nella sede di Segrate e in alcune librerie Mondadori.
Alcuni degli interventi descritti di seguito sono stati realizzati nel corso del 2016; pertanto, i loro benefici saranno tangibili nel corso del 2017. Altri interventi sono in corso di realizzazione o attualmente in avanzata fase di valutazione, e saranno finalizzati nei prossimi anni per continuare il percorso virtuoso intrapreso.

SEDI

Segrate

- l'Unità di Trattamento Aria (UTA) delle aule formazione, divenuta obsoleta, è stata sostituita con un impianto geotermico, dotato di recuperatori di calore sull'aria esterna. Inoltre, tramite l'installazione del nuovo impianto, le inefficienti barriere termiche elettriche di ingresso lato nord sono state sostituite con unità dedicate ad espansione diretta. Il nuovo impianto è dotato di controllo di gestione da remoto e consente un risparmio su base annua pari a circa 16.000 m3 di gas e 15.000 kWh_{el}, garantendo allo stesso tempo un'elevata flessibilità di utilizzo e un'importante riduzione dell'inquinamento acustico.

- proseguito il processo di ottimizzazione del software del sistema di controllo e gestione finalizzato a ridurre le masse di aria esterna trattate nelle fasce di assenza del personale, a velocizzare i processi di messa a regime degli ambienti ed a ottimizzare gli avviamenti. Nel 2016 gli interventi si sono concentrati sull'automazione delle necessità termiche dell'edificio rispetto alle con-

dizioni esterne, al grado di affollamento interno e ad una maggiore parzializzazione delle aree trattate. Il risparmio ottenuto su base annua è stimato in circa 15.000 m^3 di gas e 15.000 kWh_{el}.

- nel periodo compreso tra febbraio e maggio 2016 si è provveduto alla sostituzione dei tubi fluorescenti con nuove fonti luminose a led. Nel dettaglio sono state smantellate circa 5.000 lampade fluorescenti, per la maggior parte di potenza pari a 58 W, e sostituite con tubi a tecnologia led con pari prestazioni illuminotecniche ma con una riduzione dei consumi pari al 50%. Tale intervento ha consentito un taglio dei consumi quantificabile in 450.000 kWhel all'anno, pari ai consumi elettrici di una mensilità invernale dell'intero immobile.

Cascina Tregarezzo

- è stata installata una pompa di calore geotermica per la produzione acqua calda post-riscaldamento estivo. Questo intervento permette di raggiungere un risparmio energetico annuo stimato pari a circa 10.000 m^3 di gas e 7.000 kWh_{el} e garantisce maggiore flessibilità di utilizzo dell'impianto con fermo estivo.

LIBRERIE

Fiumicino

- al fine di rinnovare l'impianto esistente ormai obsoleto, è stato installato un nuovo impianto a tecnologia inverter VRV di quarta generazione, che ha migliorato sensibilmente le condizioni ambientali, a vantaggio dell'attività commerciale e della flessibilità di utilizzo, consentendo un risparmio su base annua di circa 30.000 kWh_{el}.

Marcianise e Torino

- sono stati installati sistemi di gestione e controllo degli impianti da remoto con impostazioni rivolte al risparmio energetico, stimabile pari a circa il 10% dei consumi di energia dell'attività di condizionamento.

Varese

- sostituzione di una parte del sistema di condizionamento delle zona di ingresso e conseguente cambio della barriera termica elettrica di ingresso con un'unità dedicata ad espansione diretta. Il sistema è dotato di controllo di gestione da remoto e consente un risparmio stimato su base annua di circa 10.000 kWh_{el}.

Nuove Librerie Arese e Genova

- installazione di impianti ad alta efficienza energetica con tecnologia inverter VRV di quarta generazione, recuperatori di calore su aria esterna e sistema di controllo e gestione da remoto.

Interventi di risparmio energetico pianificati per il 2017 - Italia

SEDI

Segrate

- è attualmente in fase di richiesta di offerta l'opera di parzializzazione dell'impianto induttori dell'edificio principale attraverso il sezionamento e la distribuzione idraulica in quattro macro aree per piano, gestite da set di temperatura e tramite l'installazione inverter su pompe induttori calde e fredde. L'obiettivo dell'intervento è l'ottenimento di un risparmio energetico a fronte della grande flessibilità dell'impianto, che ne permetterà un utilizzo diversificato per piano.

- è attualmente in fase di richiesta di offerta un sistema di gestione delle cassette a portata costante degli uffici del quinto piano. L'obiettivo

dell'intervento è quello di ottenere un risparmio energetico, una maggiore flessibilità dell'impianto ed interventi di regolazione automatizzati.

- è in progetto l'installazione di un sistema di gestione di cassette a portata costante del piano "Foglia", come conclusione di quello realizzato alcuni anni fa nel "Sottofoglia". L'obiettivo dell'intervento è quello di ottenere un maggior risparmio energetico, una maggiore flessibilità dell'impianto e interventi di regolazione automatizzati.

- è in fase di progetto l'installazione di inverter su pompe pozzo per ridurre consumi acqua ed energia elettrica nel periodo notturno ed invernale.

- è attualmente in fase di realizzazione la sostituzione dell'impianto di illuminazione esterna di palazzo Niemeyer con nuove apparecchiature a LED.

LIBRERIE

- è in fase di studio un progetto di ristrutturazione degli impianti delle librerie di Milano Marghera, Varese e Firenze, e l'introduzione di sistemi di gestione e regolazione da remoto nelle librerie di Milano Galleria Vittorio Emanuele, Casalecchio e Duomo.

GESTIONE DEI RIFIUTI

- con l'obiettivo di uniformare e ottimizzare il processo di gestione dei rifiuti in conformità alle norme vigenti, esercitando un controllo puntuale sul corretto svolgimento delle operazioni, Mondadori Italia ha approvato nel 2016 una procedura costituita da quattro fasi:
  - la *classificazione dei rifiuti*: questa fase prevede l'individuazione del codice CER (Catalogo Europeo dei Rifiuti) corrispondente a ciascuna categoria di rifiuti trattati, attraverso la compilazione e l'aggiornamento del modulo "Anagrafica rifiuti";
  - la *gestione dei punti di raccolta*: i rifiuti vengono conferiti, in base alla diversa tipologia, in appositi punti di raccolta differenziata;
  - il *conferimento al trasportatore*: questa fase comprende la gestione e il coordinamento del trasporto presso gli impianti di smaltimento autorizzati;
  - la compilazione del Modulo Unico di Dichiarazione ambientale (MUD).

Nel 2016 è stata inoltre approvata una procedura finalizzata a razionalizzare il processo di gestione di alcuni serbatoi di rifiuti interrati, al fine di esercitare un controllo puntuale sul corretto svolgimento delle operazioni di manutenzione dei suddetti.
Il processo è costituito da due fasi:

- il censimento dei serbatoi, che consiste principalmente nella localizzazione dei serbatoi e nella descrizione delle principali caratteristiche tecniche;
- la pianificazione delle attività di manutenzione e di verifica, a seconda della data di installazione e dello stato dei serbatoi interrati.

Interventi di riduzione degli impatti ambientali - Francia

Per quanto riguarda gli impatti ambientali legati alla sede francese, Mondadori France si affida ai servizi di un società terza, incaricata del monitoraggio dei principali obiettivi che l'azienda si pone rispetto ai consumi elettrici e alla gestione dei rifiuti.

In particolare, a seguito degli obblighi derivanti dalla Direttiva Europea del 2014 sull'efficienza energetica, nel 2015 Mondadori France ha messo in atto alcune azioni volte a migliorare le performance energetiche degli uffici e del magazzino, ovvero:

- la chiusura programmata degli uffici (parcheggio incluso) nelle ore notturne, tra mezzanotte e le ore 6.00 della mattina (oltre la domenica e i giorni festivi), e lo spegnimento automatico dell'illuminazione alle ore 20.00, a meno che i dipendenti siano ancora presenti nell'edificio;
- all'interno dell'edificio Trait-d'Union, le temperature vengono gestite da un sistema centralizzato di riscaldamento e condizionamento, dotato delle tecnologie più avanzate nel campo della domotica. Il sistema automatizzato evita lo spreco energetico e permette limitate possibilità di regolazione manuale della temperatura, velocità di ventilazione e illuminazione, tramite telecomandi da remoto distribuiti negli spazi comuni. Il sistema entra automaticamente in funzione quando recepisce la presenza dei dipendenti all'interno degli spazi condivisi e si spegne automaticamente dopo 30 minuti di inutilizzo dello spazio. La temperatura può essere regolata manualmente fino a 3°C in più o in meno rispetto alla temperatura impostata come standard. Anche l'illuminazione e la velocità di ventilazione possono essere modificate manualmente.

Inoltre, per promuovere la raccolta differenziata all'interno degli uffici, sono stati predisposti appositi contenitori temporanei per la carta per ciascuna scrivania, in modo che i rifiuti di carta siano convogliati in un secondo momento al contenitore principale di raccolta per il riciclo della carta, situato su ogni piano all'interno delle zone di stampa e svuotato con cadenza settimanale. Alla stesso modo, sui diversi piani sono distribuiti alcuni raccoglitori specifici per la raccolta delle pile esauste e delle cartucce di inchiostro per stampanti e toner, svuotati con cadenza mensile.

BUSINESS TRAVEL - ITALIA

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.

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

PARCO AUTO MONDADORI - ITALIA

Tipologia	2014[1]	2015[1]	2016
Auto di proprietà	15	8	8
Auto a noleggio	143	109	142
Totale	**158**	**117**	**150**

[1]I dati 2014 e 2015 differiscono da quanto riportato nel Bilancio di Sostenibilità del Gruppo Mondadori del 2015, in quanto il calcolo è stato aggiornato a seguito dell'uscita della società Monradio dal perimetro di rendicontazione [G4-22]

Nell'ultimo anno il parco auto aziendale è aumentato da 117 vetture a 150 in seguito all'acquisizione di Rizzoli Libri e di Banzai Media Holding, cui sono destinate 35 delle 142 auto a noleggio. È rimasto, invece, costate il numero di auto di proprietà (8 automobili) rispetto al 2015.

Il rinnovo del parco auto e la scelta di un fornitore sensibile alle tematiche di sostenibilità ha permesso di raggiungere buoni 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), nel 2016 si registra un aumento delle autovetture con classe di emissione compresa tra la E e la B. Le motivazioni di questo

risultato sono da attribuire all'inclusione delle automobili delle aziende acquisite (Rizzoli Libri e Banzai Media Holding) nel parco auto aziendale.

L'aumento del valore medio di emissioni derivante dall'inclusione delle automobili delle società acquisite nel parco auto aziendale è stato comunque compensato da una generale riduzione delle emissioni medie del parco auto Mondadori, consentendo anche nel 2016 di ottenere un valore medio di emissione per Mondadori ricadente in classe C (132gCO_2/km).

EMISSIONE MEDIA DI CO_2 PER KM PERCORSO

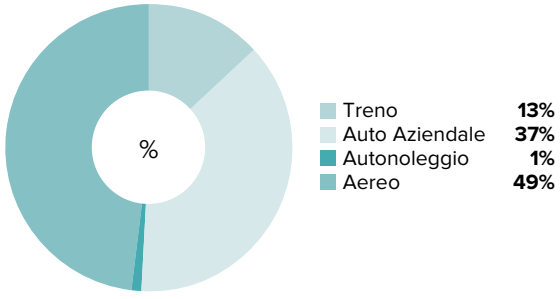
(in grammi di CO_2 equivalente)

2014	139	C
2015	131	C
2016	132	C

La maggiore attenzione che Mondadori dedica alla classe media di emissioni della flotta aziendale è frutto dell'aggiornamento della car policy avvenuto nel corso del 2014, in collaborazione con il fornitore di autoveicoli. Tale aggiornamento è stato effettuato con lo scopo di migliorare la performance ambientale tramite misure quali la diminuzione della cilindrata delle auto disponibili e la riduzione del tempo di noleggio a uno standard di 48 mesi, ove possibile e compatibile con la sicurezza dell'utente, che resta punto primario di gestione della flotta.

A conferma del trend degli ultimi tre anni, anche nel 2016 le auto aziendali e l'aereo sono i maggiori responsabili delle emissioni di CO_2 derivanti dai *business travel* (rispettivamente 37% e 49%).

EMISSIONI PER MEZZO UTILIZZATO - 2016



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. Il dato disponibile sull'utilizzo delle navette in andata verso la sede attesta circa 60.994 passeggeri, in leggera diminuzione rispetto al dato del 2015 (61.500).

Tipologia	2014[1]	2015[1]	2016
Classe A - Inferiori o pari a 100 gCO_2/Km	10	17	16
Classe B - Da 101 a 120 gCO_2/Km	39	29	44
Classe C - Da 121 a 140 gCO_2/Km	45	38	40
Classe D - Da 141 a 160 gCO_2/Km	38	13	19
Classe E - Da 161 a 200 gCO_2/Km	20	18	29
Classe F - Da 201 a 250 gCO_2/Km	5	2	2
Classe G - Superiori a 250 gCO_2/Km	1	0	0
Totale	**158**	**117**	**150**

[1] I dati 2014 e 2015 differiscono da quanto riportato nel Bilancio di Sostenibilità del Gruppo Mondadori del 2015 in quanto il calcolo è stato aggiornato a seguito dell'uscita della società Monradio dal perimetro di rendicontazione [G4-22]

MYEQUILIBRIA: QUANDO IL FITNESS INCONTRA IL DESIGN

È *Open Borders* il nome della 19° mostra-evento presentata da *Interni* in occasione del Fuorisalone 2016 e della XXI Triennale Internazionale di Milano. Ad accogliere le numerose installazioni, l'Università degli Studi di Milano, l'Orto Botanico di Brera e la location inedita della Torre Velasca, sede di Audi City Lab.

Tema di questa edizione, la contaminazione tra diverse discipline – fotografia, cinema, architettura, tecnologia, ricerca della sostenibilità – come soluzione alle problematiche urbanistiche e socio-ambientali: un concetto sintetizzato da *MyEquilibria*, la palestra futuristica dalle forme insieme naturali ed eleganti pensata da Vito Di Bari, definito dal *Financial Times* il nuovo guru europeo del design e dell'innovazione.

Il team coordinato dal designer ha creato una struttura ideale per l'esercizio fisico metropolitano – ma che può essere adattata ai contesti più disparati, dalla spiaggia ai campus universitari – che si colloca docilmente nella flora dell'Orto Botanico di Brera. Il corpo principale dell'opera, il *Leopard Tree*, alto 7 metri e dotato di 9 isole satelliti, può ospitare fino a 30 persone che fanno attività fisica contemporaneamente; inoltre, è possibile consultare l'app *MyEquilibria*, che fornisce indicazioni sulle modalità di esercizio eseguibili.

L'idea alla base dell'iniziativa nasce dalla crescente predilezione per il fitness outdoor abbinata alla pratica del cosiddetto bodyweight, un metodo d'allenamento che non richiede l'utilizzo di alcun peso, ad eccezione di quello del proprio corpo. Nella realizzazione di *MyEquilibria*, l'azienda produttrice Gruppo Metalco si è avvalsa dell'utilizzo di innovativi materiali cementizi e metallici.

Il Cortile d'Onore dell'Università degli Studi di Milano ha invece ospitato, tra gli altri, il progetto *Pick Your Climate*, realizzato da Carlo Ratti Associati in partnership con Transsolar, che si propone l'obiettivo ambizioso di invertire il cambiamento climatico nelle città a costo energetico zero, utilizzando particolari membrane fotoniche che riflettono le radiazioni solari.

Infine, si ricorda *Untaggable Future*, una brainstorming session riguardante 4 temi "non etichettabili": People, Cities, Energy e Light. Questi sono stati argomento di discussione tra ospiti d'eccellenza, dallo stilista tribal Marcelo Burlon a Paola Antonelli, direttore R&D presso il Museum of Modern Art di New York, passando per gli architetti Daniel Libeskind e Stefano Boeri, fino all'intervento del regista Massimo Coppola.

vedi immagini a p. 84

NOTA METODOLOGICA

Il Bilancio di sostenibilità di Mondadori integra le informazioni di sostenibilità presenti nella Relazione finanziaria 2016, riportando in dettaglio le performance di Gruppo e i principali indicatori di settore. Il documento è redatto secondo le Linee Guida per il reporting di sostenibilità del Global Reporting Initiative (GRI), nella versione GRI-G4, incluso il G4 Sector Disclosure - Media.
L'ampiezza e il dettaglio con cui sono trattate le tematiche oggetto del Bilancio di sostenibilità riflettono quanto è risultato dall'analisi di materialità condotta secondo l'approccio descritto nel paragrafo *I temi materiali* (pp. 36-39), in coerenza con quanto previsto dalle Linee Guida GRI-G4. [**G4-18**]

In base all'attuale copertura delle General Standard Disclosures e degli indicatori Specific Standard Disclosures, associati agli aspetti materiali, il livello di aderenza alle linee guida GRI-G4 autodichiarato da Mondadori è "In accordance – Core option".

I TEMI MATERIALI [G4-18] [G4-19] [G4-20] [G4-21]

Per facilitare il confronto tra gli aspetti (aspects) definiti dal GRI-G4 (Specific Standard Disclosures) e i temi materiali, nella tabella seguente si è provveduto a un loro incrocio, riportando gli aspetti materiali per Mondadori con il relativo perimetro e le eventuali limitazioni relative alla mancata estensione della rendicontazione al perimetro esterno (G4-omissions).

	Perimetro dell'Aspetto		Limitazioni di rendicontazione su perimetro	
Aspetti materiali GRI G4	**Interno**	**Esterno**	**Interno**	**Esterno**
Performance economica	Gruppo	-	-	-
Materie prime	Gruppo	Fornitori carta e fornitori stampa	-	Rendicontazione non estesa ai fornitori carta e stampa
Emissioni	Gruppo	Fornitori carta, distributori, fornitori stampa e franchisee	-	Rendicontazione parzialmente estesa ai distributori e non estesa ai fornitori di stampa e ai franchisee
Trasporti	-	Distributori	-	Rendicontazione non estesa ai distributori
Energia	-	Fornitori carta, distributori, fornitori stampa e franchisee	-	Rendicontazione non estesa ai fornitori carta, ai distributori, ai fornitori stampa e ai franchisee
Scarichi e rifiuti	-	Fornitori macero	-	Rendicontazione non estesa ai fornitori macero
Occupazione	Gruppo		-	-
Relazioni industriali	Gruppo		-	-
Formazione e istruzione	Gruppo	Franchisee	-	Rendicontazione parzialmente estesa ai franchisee
Libertà di espressione (M)	Gruppo	-	-	-
Rappresentazione dei diritti umani (M)	Gruppo	-	-	-
Diritti culturali (M)	Gruppo	-	-	-
Protezione della privacy (M)	Gruppo	-	-	-
Proprietà intellettuale (M)	Gruppo	-	-	-
Anticorruzione	Gruppo	-	-	-
Comportamenti anti-collusivi	Gruppo	-	-	-
Rapporti con la politica	Gruppo			
Etichettatura di prodotti e servizi	Gruppo	-	-	-
Rispetto della privacy	Gruppo	-	-	-
Compliance - Responsabilità di prodotto	Gruppo	-	-	-
Creazione dei contenuti (M)	Gruppo	-	-	-
Diffusione dei contenuti (M)	Gruppo	-	-	-
Interazione con il pubblico (M)	Gruppo	-	-	-
Cultura mediale (M)	Gruppo	-	-	-

Per quanto riguarda gli aspetti materiali anche all'esterno di Mondadori, ma attualmente non rendicontati, Mondadori si impegna a implementare nei prossimi anni specifiche azioni che consentano di estenderne progressivamente il perimetro di rendicontazione.

IL PERIMETRO DEL REPORTING E IL CONTESTO DI SOSTENIBILITÀ

[G4-17] [G4-23]

Il presente documento è la sesta edizione pubblica del Bilancio di sostenibilità di Mondadori e contiene una descrizione delle principali iniziative dell'anno 2016 (anno solare) e dei trend di performance del triennio 2014-2016, laddove disponibili; sono state inoltre incluse le iniziative e i fatti di particolare rilievo dell'anno 2017 già noti alla data di chiusura del presente documento (vedi p. 13). Gli indicatori di performance sono stati raccolti su base annuale; la periodicità di rendicontazione è impostata secondo una frequenza annuale.

Il perimetro di rendicontazione per quanto riguarda i dati ambientali e sociali fa riferimento ad Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. e alle società italiane consolidate integralmente con l'aggiunta, da quest'anno, dei dati disponibili per la consolidata estera Mondadori France S.A.S.; i dati economici e finanziari riportati fanno invece riferimento al Gruppo Mondadori (capogruppo e società consolidate integralmente, vedi pp. 130-131). 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 1.

Il perimetro di reporting coincide con quanto riportato sopra, a eccezione di alcuni dati espressamente indicati nel testo.

Non si registrano cambiamenti significativi nell'assetto proprietario avvenuti sul perimetro e nel periodo di rendicontazione considerati; da un punto di vista dimensionale e strutturale si segnalano:

- l'acquisizione di **RCS Libri**: in seguito alla conclusione, in data 23 marzo 2016, dell'istruttoria condotta dall'Autorità garante della concorrenza e del mercato, il 14 aprile 2016 è stata perfezionata l'acquisizione di RCS Libri tramite la controllata Mondadori Libri S.p.A. Contestualmente è stata creata la nuova denominazione sociale Rizzoli Libri S.p.A.
- l'acquisizione di **Banzai Media**: operazione che consente al Gruppo Mondadori di diventare il primo editore digitale italiano e aggiungere oltre 17 milioni di utenti unici grazie al portafogli Banzai, comprensivo dei siti PianetaDonna, Giallo Zafferano, Studenti.it e Mypersonaltrainer.

I 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 2016 è stato sottoposto a verifica da parte di una società indipendente, la cui relazione di revisione limitata è disponibile a pp. 139-140.

IL PROCESSO DI REPORTING E LE METODOLOGIE DI CALCOLO [G4-22]

La definizione dei contenuti del Bilancio di sostenibilità 2016 ha coinvolto tutte le funzioni aziendali rilevanti, le quali hanno agito in stretto contatto e su coordinamento dei referenti CSR.
Come per le cinque precedenti edizioni, anche per la redazione del Bilancio di sostenibilità 2016, Mondadori si è avvalsa del supporto del team italiano *Climate Change and Sustainability Services* di EY (Ernst & Young).

[G4-22] 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 paragrafo a p. 20;

- 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 lavorabili, moltiplicato per 200.000;

- il moltiplicatore 200.000 che compare nei tassi/indici (e in particolare: tasso di infortunio e indice di gravità, vedi *Altri dati*, pp. 116-117) 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 lavorabili per la forza lavoro nello stesso periodo;

- per i dati ambientali, qualora non disponibili, sono stati utilizzati approcci di stima conservativi che hanno portato a scegliere le ipotesi associabili alle performance ambientali meno positive per l'azienda;

- il calcolo delle emissioni di gas a effetto serra è stato eseguito secondo i principi dello standard internazionale ISO 14064-1. In particolare, si segnala che l'unico gas a effetto serra considerato è il biossido di carbonio (CO_2).

- i fattori di emissione utilizzati per il calcolo delle emissioni di CO_2 riportate nel presente Bilancio sono i seguenti:
  - **Emissioni dirette scopo 1**: per il riscaldamento degli uffici, dei negozi e dei magazzini con gas naturale è stato utilizzato il fattore di emissione tratto dalla tabella dei parametri standard nazionali pubblicata dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare; per le perdite di gas refrigeranti dei condizionatori è stato utilizzato il GWP da IPCC, 2013: Climate Change 2013: The Physical Science Basis;
  - **Emissioni indirette energetiche scopo 2**: per l'elettricità acquistata dalla rete elettrica nazionale è stato utilizzato il fattore di emissione tratto da Confronti internazionali Terna su dati Enerdata – dati 2014;
  - **Emissioni indirette scopo 3**: per le emissioni legate alla mobilità dei dipendenti per motivi lavorativi con aereo è stato utilizzato il fattore di emissione tratto dai database Defra 2016, per il treno è stato utilizzato il fattore di emissione tratto dal Rapporto di Sostenibilità 2015 di Ferrovie dello Stato Italiane, per le auto aziendali sono stati utilizzati i fattori di emissione specifici per singolo modello di auto (laddove disponibili) e per le auto a noleggio il fattore di emissione derivante dalle classi di emissione secondo l'eco-etichetta sviluppata da ADEME - Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie; per le emissioni legate alla produzione della carta è stato utilizzato il fattore di emissione tratto dal documento "Key Statistics 2015" del Confederation of European Paper Industries [CEPI].

I dati relativi agli anni 2014 e 2015 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 2016 costituiscono la migliore stima possibile con i dati disponibili al momento della redazione del presente bilancio. **[G4-22]**

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

ALTRE INFORMAZIONI

ALTRI DATI

CONSUMI ENERGETICI

IL CONSUMO DI GAS

ITALIA		Consumo		
Vettore energetico	**Unità di misura**	**2014[2]**	**2015[1]**	**2016[1]**
Gas naturale	m^3	531.746	512.530	544.121

[1] I dati 2015 e 2016 contengono delle stime in quanto non disponibili i consumi consuntivati
[2] I consumi di gas relativi all'anno 2014 sono stati ricalcolati sulla base delle informazioni sula rete di vendita che si sono rese disponibili successivamente alla pubblicazione del Bilancio di sostenibilità 2015 [G4-22]

Per quanto riguarda Mondadori France, non si registrano consumi di gas negli ultimi tre anni.

IL CONSUMO DI ENERGIA ELETTRICA

		Consumo		
Dettaglio	**Unità di misura**	**2014[2]**	**2015[2]**	**2016**
ITALIA[1]				
Acquisto totale energia elettrica da rete	MWh	19.071	17.480	17.405
FRANCIA				
Acquisto totale energia elettrica da rete	MWh	2.567	2.962	2.917

[1] I dati 2015 e 2016 contengono delle stime in quanto non disponibili i consumi consuntivati
[2] I consumi di energia elettrica del 2015 e del 2014 differiscono da quelli pubblicati nel 2015 in quanto sono stati ricalcolati escludendo Monradio [G4-22]

IL CONSUMO DI ACQUA[1]

		Consumo		
Dettaglio	**Unità di misura**	**2014[2]**	**2015[2]**	**2016**
ITALIA				
Consumo di acqua da acquedotto pubblico	m^3	119.139	100.422	90.311
Consumo di acqua da pozzi propri	m^3	2.230.000	2.215.000	1.999.000
FRANCIA				
Consumo di acqua da acquedotto pubblico	m^3	6.109	6.937	7.221

[1] Laddove non sia stato possibile recuperare il valore esatto relativo ai consumi di acqua, si è proceduto come segue:
- per le sedi/ uffici 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")
- per i negozi, si è utilizzato il dato disponibile per i punti vendita con fornitura diretta e si è stimato il consumo per tutta la rete sulla base dei metri quadri. Inoltre, i consumi dei negozi relativi al 2015 sono stati ricalcolati sulla base delle informazioni che si sono rese disponibili successivamente alla pubblicazione del Bilancio di sostenibilità 2015 [G4-22]

[2] Al fine di garantire la comparabilità dei dati, i consumi di acqua del 2014 e del 2015 sono stati ricalcolati escludendo i consumi di Monradio. [G4-22]

I RIFIUTI

ITALIA

I dati riportati in tabella si riferiscono alla sola sede di Segrate.

Tipologia	Unità di misura	2014	2015	2016[1]
Rifiuti non pericolosi	Kg	176.299	247.622	360.962
Rifiuti pericolosi	Kg	2.072	270,5	2.341
Totale	**Kg**	**178.371**	**247.893**	**363.303**

[1] Il sensibile aumento dei rifiuti dal 2015 al 2016 è dovuto alle numerose lavorazioni effettuate presso l'immobile (sostituzione neon fluorescenti con LED, cantiere ristrutturazione mensa aziendale, lavori di rifacimento biblioteca)

FRANCIA

I dati riportati in tabella si riferiscono ai soli uffici di Mondadori France[1]. I dati dei rifiuti relativi al magazzino di Bobigny non sono disponibili.

Tipologia	Unità di misura	2014	2015	2016
Rifiuti non pericolosi	Kg	273.429	181.025	228.735
Rifiuti pericolosi	Kg	73	49	97
Totale	**Kg**	**273.502**	**181.074**	**228.832**

[1] La totalità dei rifiuti prodotti da Mondadori France sono inviati a recupero o riciclo

CONSUMO ALTRI MATERIALI (in tonnellate)

Nella tabella 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).

Per quanto riguarda l'Italia, sono inclusi i materiali per la spedizione dei libri (da Verona per le edizioni Mondadori Libri e da Stradella per le edizioni Rizzoli Libri) dei quotidiani e periodici (Press-di). Per le spedizioni da Verona dal 2013 i dati includono, oltre ai libri trade, la gestione delle rese delle librerie in franchising e parte delle spedizioni di Mondadori Education e, dal 2014, anche di Mondolibri.

ITALIA		2014		2015		2016		
Materia prima	**Dettaglio**	**Polo logistico di Verona**	**Press-di**	**Polo logistico di Verona**	**Press-di**	**Polo logistico di Verona**	**Press-di**	**Rizzoli Libri**
Legno	Pallet	326	927	505	902	423	866	353
Cartone	Scatole e materiali imballo	839	-	813	-	818	-	318
Polietilene	Film	66	427	103	384	71	332	4
	Riempimento colli[1]	21	-	10	-	13	-	-
	Cappucci e copertura bancali[1]	4	ND	3	ND	2	ND	1
Polipropilene	Nastro adesivo	1	ND	2	ND	1	ND	4
	Regge[1]	3	ND	3	ND	6	ND	4
Polistirene espanso	Riempimento colli polistirolo	-	-	-	-	-	-	16

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

Per quanto riguarda la Francia, sono inclusi i materiali per la spedizione di periodici sia alle edicole sia tramite abbonamento.

FRANCIA

Materia prima	Dettaglio	2014	2015	2016
Legno	Pallet	1.298	1.223	1.159
Cartone	Scatole e materiali imballo	25	23	20
Polietilene	Film	223	215	207
	Riempimento colli	-	-	-
	Cappucci e copertura bancali	-	-	-
Polipropilene	Nastro adesivo	-	-	-
	Regge	48	44	40

CONSUMO TONER E CARTA PER STAMPA (UFFICI) - ITALIA

Tonnellate		2014	2015	2016
Materia prima	**Dettaglio**			
Carta	Carta per stampe da ufficio	96	102	95
Toner	Toner per stampe da ufficio	4	3	3

SALUTE E SICUREZZA SUL LUOGO DI LAVORO - ITALIA

Nota: i valori del 2015 relativi all'indice di gravità e al tasso di assenteismo sono stati aggiornati rispetto a quanto riportato nel Bilancio di sostenibilità 2015 grazie alla disponibilità di dati più accurati. [G4-22]

NUMERO DI INFORTUNI

Tipologia	2014			2015			2016		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Infortuni correlati al lavoro	7	3	10	6	4	10	4	4	8
Infortuni in itinere	10	9	19	13	3	16	11	3	14
Totale infortuni	17	12	29	19	7	26	15	7	22
Tasso di infortunio (TI)			1,73			1,13			0,92

GRAVITÀ DEGLI INFORTUNI

Gravità degli infortuni	2014			2015			2016		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Numero totale delle giornate di lavoro perse	342	216	558	280	304	584	342	78	420
Indice di gravità (IG)			33,30			24,49			16,93

ASSENTEISMO

	2014	2015	2016
Giorni di assenza	17.657	20.080	22.946
Tasso di assenteismo (TA)	3,10%	3,51%	3,63%

SALUTE E SICUREZZA SUL LUOGO DI LAVORO - FRANCIA

NUMERO DI INFORTUNI

Tipologia	2014			2015			2016		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Infortuni correlati al lavoro	6	2	8	4	6	10	7	-	7
Infortuni in itinere	7	2	9	11	3	14	5	2*	7
Totale infortuni	13	4	17	15	9	24	12	2*	14*
Tasso di infortunio (TI)			2,03			3,02			1,60

* I due infortuni in itinere non hanno comportato assenze superiori a 1 giorno, pertanto non sono stati considerati per il calcolo del tasso di infortunio

GRAVITÀ DEGLI INFORTUNI

	2014			2015			2016		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Numero totale delle giornate di lavoro perse	300	68	368	421	377	798	340	-	340
Indice di gravità (IG)			44,00			100,56			45,23

ASSENTEISMO

	2014	2015	2016
Giorni di assenza	9.114	8.315	8.200
Tasso di assenteismo (TA)	3,81%	3,67%	3,82%

PARI OPPORTUNITÀ

PRESENZA FEMMINILE NEI VERTICI DELLE TESTATE - ITALIA

	Donne	Uomini
Vicedirettori	46%	54%
Direttori	63%	37%

RETRIBUZIONE DONNE/UOMINI - ITALIA

	2016
Dirigenti	68%
Quadri	89%
Impiegati	92%
Giornalisti	76%
Operai	90%

RETRIBUZIONE DONNE/UOMINI - FRANCIA

	2016
Quadri	84%
Impiegati	99%
Giornalisti	90%

N.B.: i dati non includono NaturaBuy

DIPENDENTI CON DISABILITÀ - ITALIA

	2014			2015			2016		
	% sul totale dipendenti	% donne	% uomini	% sul totale dipendenti	% donne	% uomini	% sul totale dipendenti	% donne	% uomini
Totale	**5%**	**44%**	**56%**	**5%**	**46%**	**54%**	**5%**	**46%**	**54%**
	% sul totale dipendenti con disabilità	di cui % donne	di cui % uomini	% sul totale dipendenti con disabilità	di cui % donne	di cui % uomini	% sul totale dipendenti con disabilità	di cui % donne	di cui % uomini
Quadri	1%	33%	67%	3%	67%	33%	4%	40%	60%
Impiegati	6%	46%	54%	79%	46%	54%	79%	47%	53%
Giornalisti	1%	100%	0%	2%	100%	0%	2%	100%	0%
Operai	18%	35%	65%	16%	33%	67%	15%	33%	67%

DIPENDENTI CON DISABILITÀ - FRANCIA

	2014			2015			2016		
	% sul totale dipendenti	% donne	% uomini	% sul totale dipendenti	% donne	% uomini	% sul totale dipendenti	% donne	% uomini
Totale	**2%**	**50%**	**50%**	**2%**	**54%**	**46%**	**1%**	**36%**	**64%**
	% sul totale dipendenti con disabilità	di cui % donne	di cui % uomini	% sul totale dipendenti con disabilità	di cui % donne	di cui % uomini	% sul totale dipendenti con disabilità	di cui % donne	di cui % uomini
Quadri	14%	50%	50%	15%	50%	50%	9%	0%	100%
Impiegati	36%	40%	60%	23%	33%	67%	27%	0%	100%
Giornalisti	50%	57%	43%	62%	62%	38%	64%	57%	43%

IL MODELLO DI GOVERNANCE E DI CONTROLLO

Mondadori riconosce 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	2014	2015	2016
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	5	4	4
Donne presenti nel Consiglio di amministrazione	3	3	3
Riunioni del Consiglio di amministrazione	7	12	9
Riunioni del Comitato controllo e rischi	8	8	9
Riunioni del Comitato remunerazione e nomine	3	3	2
Riunioni del Comitato parti correlate*		3	1
Riunioni del Collegio Sindacale	13	13	14

* costituito dall'Assemblea degli azionisti del 23 aprile 2015

Il Consiglio di amministrazione è stato nominato dall'Assemblea del 23 aprile 2015 - con durata in carica stabilita per 3 esercizi e precisamente fino all'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017.

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			
Paolo Ainio	Consigliere			
Pier Silvio Berlusconi	Consigliere			
Pasquale Cannatelli	Consigliere			
Alfredo Messina	Consigliere			
Martina Mondadori	Consigliere			
Danilo Pellegrino	Consigliere			
Roberto Poli	Consigliere			
Oddone Pozzi	Consigliere			
Angelo Renoldi	Consigliere			
Mario Resca	Consigliere			
Cristina Rossello	Consigliere - Lead Independent Director			
Marco Spadacini	Consigliere			

Composizione del Consiglio di amministrazione al 31 dicembre 2016

Due consiglieri di Mondadori hanno un'età compresa tra i 30 e i 50 anni, 12 hanno un'età superiore ai 50 anni. Maggiori dettagli sono illustrati nella tabella seguente.

Sesso	Età	2016
Uomini	< 30	0
	30 - 50	1
	> 50	10
Totale uomini		**11**
Donne	< 30	0
	30 - 50	1
	> 50	2
Totale donne		**3**
Totale		**14**

SISTEMA DI GOVERNANCE

ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI

PRESIDENTE

Il Presidente del Consiglio di amministrazione, non titolare di deleghe di gestione, convoca e coordina le riunioni e le attività del Cda e partecipa d'intesa con l'amministratore delegato all'elaborazione delle strategie aziendali da sottoporre al Cda.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Titolare dei poteri e delle responsabilità di gestione. Definisce obiettivi e indirizzi strategici generali. Sulla base delle informative ricevute dall'AD, valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, l'andamento generale e l'evoluzione prevedibile della gestione. Esamina i piani strategici industriali e finanziari.

AMMINISTRATORE DELEGATO

Detiene le deleghe operative di gestione.

COLLEGIO SINDACALE

Controllo di legalità:
- rispetto della legge e dello statuto;
- rispetto dei principi di corretta amministrazione, in particolare dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e del suo concreto funzionamento.

Propone la nomina della società di revisione.

MANAGEMENT

Gestisce le attività secondo gli obiettivi approvati dal Cda e proposti dall'AD.

Comunicazione e media relations	Risorse umane e organizzazione di gruppo	Finanza, acquisti e sistemi informativi di gruppo	Libri trade	Educational

COMITATO DI SOSTENIBILITÀ

Presieduto dal Direttore comunicazione e media relations, è costituito dalle principali funzioni corporate; si riunisce periodicamente per valutare le proposte strategiche e operative in tema di sostenibilità, esamina e approva il Bilancio e il Piano di sostenibilità.

Consigliere referente per la sostenibilità

Riferisce al Consiglio di amministrazione sulle tematiche relative alla sostenibilità.

SOCIETÀ DI REVISIONE

Attività di controllo contabile e di revisione del bilancio di esercizio, del bilancio consolidato e del bilancio semestrale abbreviato. Revisione del Bilancio di sostenibilità.

Periodici Italia	Mondadori France	Mondadori Retail	Digital Innovation	Mediamond

Comitato remunerazione e nomine

Ha funzioni propositive verso il Cda in tema di:
- remunerazione dei consiglieri con incarichi particolari;
- linee guida in tema di fidelizzazione e incentivazione del management;
- gestione piano di stock option.

Comitato controllo e rischi

Ha funzione consultiva e propositiva in tema di linee di indirizzo e verifica dell'adeguatezza del sistema di controllo interno.
Si coordina con il Collegio sindacale, il preposto al controllo interno, l'amministratore esecutivo e il dirigente preposto.
In particolare:
- valuta piani di revisione interna e revisione esterna;
- valuta unitamente al dirigente preposto e ai revisori la corretta applicazione dei principi contabili.

Riferisce periodicamente al Cda.
Svolge ulteriori specifici incarichi delegatigli dal Cda.

Comitato parti correlate

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

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

È incaricato di sovrintendere alla funzionalità del sistema di controllo interno. Propone al Cda, sentito il Comitato controllo e rischi, le nomine dei soggetti preposti al controllo interno.
Cura l'identificazione dei rischi aziendali.
Da esecuzione alle linee d'indirizzo definite dal Cda in tema di controllo interno.

Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Predispone adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio e consolidato e del bilancio semestrale abbreviato.
Rilascia le attestazioni ex art. 154 bis del TUF.

Responsabile Internal Audit

Imposta e gestisce le attività di revisione interna.
Verifica l'adeguatezza e l'operatività del sistema di controllo interno. Imposta le attività di controllo e di revisione interna della società e delle controllate. Verifica la conformità dell'attività sociale alle normative vigenti e alle procedure aziendali in funzione della prevenzione dei rischi aziendali e frodi in danno della società.

Organismo di vigilanza e controllo

Esercita l'attività di verifica sulla corretta applicazione del Modello di organizzazione, gestione e controllo adottato in conformità ai requisiti del D. Lgs. 231/2001. Propone al Cda gli interventi di aggiornamento al Modello organizzativo.
L'organismo di vigilanza e di controllo è composto da un consigliere indipendente, il responsabile internal audit e il presidente del collegio sindacale.

L'attuale Consiglio di amministrazione non esprime alcun amministratore nominato dalle minoranze, in quanto alla citata Assemblea del 23 aprile 2015 non è stata presentata alcuna lista alternativa.
L'8 novembre 2016 il Consiglio di amministrazione ha designato, ai sensi del Codice di autodisciplina delle società quotate, il consigliere indipendente Cristina Rossello quale Lead Independent Director. La durata in carica del Lead Independent Director è la medesima prevista per i membri del consiglio di amministrazione e pertanto fino all'assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017.

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.

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 2016 il Consiglio di amministrazione ha tenuto 9 riunioni, alle quali ha regolarmente presenziato il Collegio sindacale.

Il Collegio sindacale, composto secondo la relativa previsione dello statuto sociale da tre sindaci effettivi e tre supplenti, è stato nominato dall'Assemblea del 23 aprile 2015 e scadrà con l'Assemblea di approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017.

Attualmente il Collegio sindacale è così composto:

Nome	Carica
Ferdinando Superti Furga	Presidente
Francesco Antonio Giampaolo	Sindaco Effettivo
Flavia Daunia Minutillo	Sindaco Effettivo
Annalisa Firmani	Sindaco Supplente
Ezio Maria Simonelli	Sindaco Supplente
Francesco Vittadini	Sindaco Supplente

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

Nel corso dell'esercizio 2016 si sono tenute 14 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.

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.

Nome	Carica	Qualifica		
		Esecutivo	Non esecutivo	Indipendente
Marco Spadacini	Presidente			
Alfredo Messina	Consigliere			
Cristina Rossello	Consigliere			

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 2017 o salvo diversa deliberazione.

Nel corso del 2016 il Comitato ha tenuto 2 riunioni alle quali ha presenziato il Presidente del Collegio sindacale.

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

Nome	Carica	Qualifica		
		Esecutivo	Non esecutivo	Indipendente
Angelo Renoldi	Presidente			
Cristina Rossello	Consigliere			
Marco Spadacini	Consigliere			

I membri del Comitato sono in carica fino alla scadenza del mandato di amministratore e quindi fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017 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.

Nel corso del 2016 il Comitato controllo e rischi ha tenuto 9 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 e i responsabili di alcune funzioni aziendali.

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.

Il Comitato parti correlate, in carica fino alla scadenza del mandato di amministratori e quindi fino all'approvazione del bilancio al 31 dicembre 2017 o salvo diversa deliberazione, è formato da tre amministratori non esecutivi e indipendenti.

Nome	Carica	Qualifica		
		Esecutivo	Non Esecutivo	Indipendente
Angelo Renoldi	Presidente			
Cristina Rossello	Consigliere			
Marco Spadacini	Consigliere			

Il Consiglio di amministrazione ha attribuito al Comitato parti correlate le seguenti funzioni e competenze:

- rilasciare il parere sulle delibere del consiglio relative all'adozione e modifiche delle procedure sulle operazioni con parti correlate, di cui all'art. 4 commi 1 e 3 del Regolamento Consob 17221/2010 s.m.;
- rilasciare, salva l'applicazione dei presidi alternativi previsti dal Regolamento e dalla relativa procedura nei casi in cui un componente del comitato sia individuato quale parte correlata rispetto a una determinata operazione, i pareri sulle operazioni di minore rilevanza e sulle operazioni di maggiore rilevanza di cui agli articoli 7 e 8 del Regolamento.

Nel corso del 2016 il Comitato parti correlate ha tenuto 1 riunione.

L'Organismo di vigilanza e controllo, confermato dal Consiglio di amministrazione del 23 aprile 2015 a composizione collegiale, esercita l'attività di verifica sulla corretta applicazione del Modello di organizzazione, di gestione e di controllo adottato in conformità ai requisiti del D. Lgs. 231/2001 e la sua effettiva efficacia e funzionalità. Effettua controlli periodici e verifiche mirate sulle attività a rischio, con libero accesso autorizzato dal Consiglio a documentazione e informazioni presso tutte le funzioni aziendali e promuove iniziative di divulgazione e formazione sui principi, i valori e le regole di comportamento contenute nel Modello.

Composto da Ferdinando Superti Furga (presidente del Collegio sindacale), Angelo Renoldi (consigliere indipendente) e Paolo De Benedetti (responsabile Internal audit di Gruppo), nel corso dell'esercizio ha tenuto 5 riunioni.
L'Organismo di vigilanza e controllo riferisce periodicamente al Consiglio di amministrazione in merito all'attività svolta, al funzionamento del Modello o a situazioni specifiche.

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.

Dal 2001 l'Assemblea è inoltre dotata di un regolamento assembleare che disciplina, 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.

LA GESTIONE DELLA SOSTENIBILITÀ

Il modello di gestione della sostenibilità coinvolge diverse strutture aziendali:

- Consiglio di amministrazione: approva annualmente il Report di sostenibilità e le linee guida del Piano di sostenibilità;
- Amministratore delegato: valuta e approva le proposte, incluso il Piano, del Comitato di sostenibilità;
- Consigliere referente per la sostenibilità: 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 il Report 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 autovalutazione 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 acca-

dimento 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.

RISCHIO INERENTE

Concetto teorico che fa riferimento al massimo livello di rischio ipotizzabile, in assenza di qualsiasi attività di controllo.

RISCHIO RESIDUO

Porzione di rischio che rimane in capo all'azienda dopo aver messo in atto le attività di controllo esistenti.

AZIONI DI MITIGAZIONE

Attività poste in essere per ridurre la possibilità del manifestarsi del rischio e/o l'impatto collegato.

Nel corso dell'anno sono state aggiornate le linee guida dell'attività di risk management, tenendo conto delle raccomandazioni del Codice di autodisciplina relative all'individuazione e valutazione dei rischi, da parte del Consiglio di amministrazione, in un orizzonte di medio-lungo periodo.

Nel 2016 sono stati identificati 62 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 e della proprietà intellettuale.

Con riferimento al contesto italiano, particolarmente significativo è il tema del change management, ovvero la capacità dell'azienda di sviluppare e adattare le competenze dei dipendenti a seconda dei mutamenti organizzativi e di mercato. Durante il 2016 è stato effettuato un lavoro di allineamento ed estensione delle prassi, principi e procedure di Mondadori alle società entrate a far parte del perimetro, a cui farà seguito l'integrazione dei sistemi informativi aziendali.

Spostandosi su Mondadori France, i rischi più rilevanti riguardano la contrazione della raccolta pubblicitaria e l'adeguamento alle norme sulla salute e sulla sicurezza previste dalla stringente legge francese.
L'entrata in vigore (maggio 2018) della nuova normativa europea in materia di privacy e protezione dei dati costituisce un rischio normativo comune alle attività italiane e francesi.

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 corso dell'esercizio sono stati realizzati degli audit specifici per alcuni processi: le procedure di acquisto, le note spese e le commesse legate ad Expo. Non sono stati segnalati né riscontrati episodi di corruzione. Sempre in questo ambito, è da evidenziare la revisione del sistema di procure e deleghe, reso più idoneo a evitare il verificarsi di comportamenti opportunistici. Altri audit effettuati, infine, sono quelli relativi ai fornitori.

Oltre alla funzione di risk management, il sistema di controllo interno si articola in:

- Internal Audit, che svolge in media 55-60 audit all'anno su: operations (processi aziendali); compliance (rispetto delle procedure); compliance in base al D. Lgs. n. 231/2001; IT; compliance in base alla legge 262/2005 (financial audit). Le non conformità rilevate durante gli audit vengono registrate puntualmente e a esse sono fatte seguire attività di follow-up ogni sei mesi; per la pianificazione degli audit da effettuare durante l'anno, si procede con una ricognizione delle richieste effettuate dall'ufficio legale, dal risk management, e dalle altre funzioni interessate. Di tutte le proposte di audit che vengono avanzate, si sceglie di effettuare i controlli che riguardano le tematiche che presentano un maggiore rischio. Gli audit scelti sono successivamente approvati dal Comitato controllo e rischi (composto da tre consiglieri non esecutivi e indipendenti) e dal Consiglio di amministrazione;
- Organismo di vigilanza: che si occupa principalmente degli audit sul D. Lgs. n. 231/2001;
- Analisi e processi operativi: questa funzione, oltre a occuparsi di gestione del piano dei conti, telefatturazione, gestione anagrafiche e mappatura in base alla legge 262/2005, si occupa anche di svolgere attività di revisione dei processi a livello di Gruppo.

Tra le principali attività dell'Organismo di vigilanza nel 2016 si segnala:

- l'aggiornamento e approvazione del Modello di organizzazione, di gestione e controllo di Rizzoli Libri, Rizzoli Librerie, Mondadori Electa e Mondadori Retail. L'attività di formazione relativa è stata pianificata per il 2017.

Il sistema di controllo interno contempla un comitato dedicato alla mappatura e all'aggiornamento di tutte le procedure esistenti, composto dalle seguenti direzioni: Controllo interno, Risorse umane, Affari legali e societari, Acquisti.

Con riguardo ai rischi ambientali, all'analisi effettuata nel 2015 allo scopo di rilevare eventuali attività a rischio in riferimento alle nuove fattispecie di reato in materia ambientale introdotte dal D. Lgs. N.121/2011, ha fatto seguito l'approvazione di due nuove procedure (serbatori interrati e gestione rifiuti).

Infine, dal 2011 è stato predisposto il PADL (Punto di Ascolto sul Disagio Lavorativo), ovvero una casella di posta attraverso la quale il personale può segnalare delle situazioni di stress da lavoro correlato. La funzione Internal Audit risponde direttamente alle segnalazioni che riceve dopo essersi consultata con l'ufficio legale e con il responsabile del personale. Una volta raccolta la segnalazione si procede con una prima analisi del caso e successivamente si avvia l'istruttoria. Dal 2011 si è verificato un solo caso (nel 2012).

L'AREA DI CONSOLIDAMENTO [G4-17]

La tabella riporta l'area di consolidamento del Bilancio consolidato; segnalate con l'asterisco le società incluse nel Bilancio di sostenibilità.

Società	Sede
Imprese consolidate con il metodo dell'integrazione globale:	
*Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	Milano
Imprese controllate italiane	
*Inthera S.p.A (ex Cemit Interactive Media S.p.A.)	Torino
*Edizioni Piemme S.p.A.	Milano
*Giulio Einaudi Editore S.p.A.	Torino
*Glaming S.r.l. (in liquidazione)	Milano
*Mondadori Scienza S.p.A.	Milano
*Mondadori Retail S.p.A.	Milano
*Mondadori Education S.p.A.	Milano
*Mondadori Electa S.p.A.	Milano
*Mondadori International Business S.r.l.	Milano
*Mondadori Libri S.p.A.	Milano
*Mondadori Pubblicità S.p.A.	Milano
*Press-di Distribuzione Stampa e Multimedia S.r.l.	Milano
*Sperling & Kupfer Editori S.p.A.	Milano
*Rizzoli Libri S.p.A.[1]	Milano
*Librerie Rizzoli S.r.l.[1]	Milano
*Banzai Media S.r.l.[2]	Milano
*Adkaora S.r.l.[3]	Milano
Imprese controllate estere	
*Gruppo Mondadori France	Montrouge
*Mondadori UK Ltd	London
*Rizzoli International Publications Inc.[4]	New York
*Rizzoli Bookstores Inc.[4]	New York
*Rizzoli International Books BV[5]	Amsterdam

[1] Acquisita il 14 aprile 2016, consolidata dal 1° aprile 2016
[2] Acquisita l'8 giugno 2016, consolidata dal 1° giugno 2016; incorporata in Arnoldo Mondadori Editore il 15 gennaio 2017
[3] Acquisita l'8 giugno 2016, consolidata dal 1° giugno 2016
[4] Acquisita il 14 aprile 2016, consolidata dal 1° aprile 2016
[5] Acquisita il 14 aprile 2016, consolidata dal 1° aprile 2016; dal 2 febbraio 2017 trasformata in in società di diritto italiano a responsabilità limitata con la denominazione di Rizzoli International Books S.r.l

Società	Sede
Imprese consolidate con il metodo del patrimonio netto:	
Gruppo Attica Publications	Atene
Campania Arte S.c.a.r.l.	Roma
Consorzio Scuola Digitale	Milano
Edizioni EL S.r.l.	San Dorligo della Valle (TS)
GD Media Service S.r.l.	Peschiera Borromeo (MI)
Mach 2 Libri S.p.A.	Peschiera Borromeo (MI)
Mediamond S.p.A.	Milano
Mondadori Seec (Beijing) Advertising Co.Ltd	Pechino
Monradio S.r.l.	Milano
Società Europea di Edizioni S.p.A.	Milano
Venezia Musei Soc. per i servizi museali S.c.a.r.l (in liquid.)	Venezia
Venezia Accademia Società per i servizi museali S.c.a.r.l.	Mestre
Skira Rizzoli Publications Inc.	New York
Gold 5 S.r.l.	Milano

[**G4-17**]

GRI CONTENT INDEX

In accordance - Core option

Indicatore	Descrizione	Riferimenti	Omissioni
GENERAL STANDARD DISCLOSURES			
Strategia e analisi			
G4-1	Dichiarazione della più alta autorità del processo decisionale in merito all'importanza della sostenibilità per l'organizzazione e la sua strategia	pp. 6-7	
Profilo dell'organizzazione			
G4-3	Nome dell'organizzazione	p. 110	
G4-4	Principali marchi, prodotti e/o servizi	pp. 12-13; 15-17; 18-19	
G4-5	Luogo in cui ha sede il quartier generale dell'organizzazione	p. 110	
G4-6	Numero dei Paesi nei quali opera l'organizzazione, nome dei Paesi nei quali l'organizzazione svolge la propria attività operativa o che sono particolarmente importanti ai fini delle tematiche di sostenibilità richiamate nel report	pp. 12-14; 18-19	
G4-7	Assetto proprietario e forma legale	pp. 13-14; 110	
G4-8	Mercati serviti	pp. 12-13; 15-16	
M G4-9	Dimensione dell'organizzazione	pp. 12-13; 15-16; 20-21; 63; 66-69	
M G4-10	Numero totale dei dipendenti, suddiviso per tipo di contratto, inquadramento, distribuzione territoriale e genere	pp. 63; 66-69	
G4-11	Percentuale dei dipendenti coperti da accordi collettivi di contrattazione	pp. 67-68	
G4-12	Descrizione della supply chain (n. fornitori, volumi e mercati di approvvigionamento)	pp. 18-19; 86-97	
G4-13	Cambiamenti significativi nelle dimensioni, nella struttura, nell'assetto proprietario e nella supply chain avvenuti nel periodo di rendicontazione	pp. 12-13; 110	
G4-14	Spiegazione dell'eventuale modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	pp. 110-111; 127-129	
G4-15	Sottoscrizione o adozione di codici di condotta, principi e carte sviluppati da enti/associazioni esterne relativi a performance economiche, sociali e ambientali	pp. 29; 46-47	
G4-16	Partecipazione ad associazioni di categoria nazionali e/o internazionali	p. 30	
Materialità e perimetro del report			
G4-17	Elenco delle entità incluse nel bilancio consolidato e di quelle non comprese nel bilancio di sostenibilità	pp. 110; 130-131	

Indicatore	Descrizione	Riferimenti	Omissioni
G4-18	Spiegazione del processo per la definizione dei contenuti del bilancio e del modo in cui l'organizzazione ha implementato i relativi reporting principles	pp. 31-32; 36-38; 109	
G4-19	Lista degli aspetti materiali identificati	pp. 36-38; 109	
G4-20	Perimetro interno all'organizzazione di ciascun aspetto materiale	p. 109	
G4-21	Perimetro esterno all'organizzazione di ciascun aspetto materiale	p. 109	
G4-22	Spiegazione degli effetti di qualunque modifica di informazioni inserite nei report precedenti e le motivazioni di tali modifiche	pp. 21; 24; 63; 89; 99; 105-106; 110-111; 113; 116	
G4-23	Cambiamenti significativi di obiettivo e perimetro	p. 110	
Stakeholder engagement			
G4-24	Elenco di gruppi di stakeholder con cui l'organizzazione intrattiene attività di coinvolgimento	pp. 31-33	
G4-25	Principi per identificare e selezionare i principali stakeholder con i quali intraprendere l'attività di coinvolgimento	pp. 31-33	
G4-26	Approccio all'attività di coinvolgimento degli stakeholder	pp. 32-36	
G4-27	Argomenti chiave e criticità emerse dall'attività di coinvolgimento degli stakeholder e in che modo l'organizzazione ha reagito alle criticità emerse, anche in riferimento a quanto indicato nel report	pp. 32-36	
Profilo del report			
G4-28	Periodo a cui si riferisce il report	p. 110	
G4-29	Data di pubblicazione del report di sostenibilità più recente	p. 110	
G4-30	Periodicità di rendicontazione	p. 110	
G4-31	Contatti e indirizzi utili per richiedere informazioni sul report di sostenibilità e i suoi contenuti	p. 111	
G4-32	Scelta dell'opzione "in accordance" e tabella esplicativa dei contenuti del report	pp. 109; 132-137	
G4-33	Politiche e pratiche di verifica esterna del report	pp. 110; 139-140	
Governance			
M G4-34	Struttura di governo dell'organizzazione, inclusi i comitati che rispondono direttamente al più alto organo di governo. Comitati coinvolti nelle decisione su tematiche economiche, ambientali e sociali	pp. 120-127	

	Indicatore	Descrizione	Riferimenti	Omissioni
	Etica e integrità			
M	G4-56	Mission, valori, codici di condotta, principi rilevanti per le performance economiche, ambientali e sociali, sviluppati internamente e stato di avanzamento della loro implementazione	pp. 18-19; 120; Codice Etico	

ASPETTI MATERIALI

SPECIFIC STANDARD DISCLOSURES

	INDICATORI DI PERFORMANCE ECONOMICA			
	Performance economica			
	G4-DMA		pp. 12-14; 15-17; 20-22; 23-24; 40-42	
	G4-EC1	Valore economico direttamente generato e distribuito	pp. 20-22	
	G4-EC3	Copertura degli obblighi assunti in sede di definizione del piano pensionistico	Mondadori non gestisce alcun piano pensionistico aziendale autonomo	
M	G4-EC4	Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	p. 14	
M	M1	Finanziamenti significativi e altre sovvenzioni ricevuti da enti privati	p. 14	
	INDICATORI DI PERFORMANCE AMBIENTALE			
	Materie prime			
	G4-DMA		pp. 86-91	
M	G4-EN1	Materie prime utilizzate per peso o volume	pp. 89-91	Le informazioni aggiuntive richieste dal Sector Disclosures - Media non sono attualmente disponibili. Mondadori si impegna, nei prossimi anni, a raccogliere i dati necessari alla copertura futura dell'indicatore
	G4-EN2	Percentuale dei materiali utilizzati che deriva da materiale riciclato	pp. 89-91	
	Energia			
	G4-DMA		pp. 92-97; 98-101; 102-106; 109	
	G4-EN4	Consumi di energia all'esterno dell'organizzazione	p. 109	Al momento le informazioni necessarie per coprire l'indicatore (perimetro esterno) non sono disponibili
	Emissioni			
	G4-DMA		pp. 98-101; 102-106	
	G4-EN15	Emissioni dirette di gas a effetto serra (scopo 1)	pp. 99-101	
	G4-EN16	Emissioni indirette di gas a effetto serra (scopo 2)	pp. 99-101	
	G4-EN17	Altre emissioni indirette di gas a effetto serra (scopo 3)	pp. 93; 99-101; 106	
	Scarichi e rifiuti			
	G4-DMA		pp. 92-97; 109; 114	
M	G4-EN23	Peso totale dei rifiuti prodotti per tipologia e metodo di smaltimento	pp. 109; 114	Al momento le informazioni necessarie per coprire l'indicatore (perimetro esterno) non sono disponibili

Indicatore	Descrizione	Riferimenti	Omissioni
Trasporti			
G4-DMA		pp. 92-97	
G4-EN30	Impatti significativi legati ai trasporti di prodotti ed altri beni e materiali necessari per lo svolgimento delle attività aziendali e al trasporto della forza lavoro	p. 93	La quantificazione degli impatti significativi legati ai trasporti è estesa attualmente ai soli distributori di periodici per quanto riguarda le emissioni di CO_2
INDICATORI DI PERFORMANCE SOCIALE			
PRATICHE DI LAVORO			
Occupazione			
G4-DMA		pp. 62-69; 80-81	
G4-LA1	Numero totale e tasso di nuovi assunti e di turnover del personale, suddiviso per età, genere e area geografica	pp. 64-65	
G4-LA2	Benefit previsti per i lavoratori a tempo pieno non previsti per i lavoratori part time e a tempo determinato, suddivisi per le sedi operative più significative	pp. 68; 80-81	
G4-LA3	Tasso di ritorno al lavoro e tasso di retention dopo il congedo parentale, suddivisi per genere	p. 69	
Relazioni industriali			
G4-DMA		pp. 70-71; 73	
G4-LA4	Periodo minimo di preavviso per modifiche operative	pp. 70-71	
Formazione e istruzione			
G4-DMA		pp. 71-73; 74; 75-79	
M G4-LA9	Ore medie di formazione annue per dipendente, suddivise per categoria di lavoratori e genere	pp. 75-79	
G4-LA10	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	pp. 71-73	
G4-LA11	Percentuale di dipendenti che ricevono regolarmente valutazioni delle performance e dello sviluppo della propria carriera, suddivisi per genere	pp. 71-73	
DIRITTI UMANI			
M **Libertà di espressione**			
G4-DMA		pp. 15; 48-50	
M **Rappresentazione dei diritti umani**			
G4-DMA		pp. 48-50	
M **Diritti culturali**			
G4-DMA		pp. 48-50	
M **Proprietà intellettuale**			
G4-DMA		pp. 48-50; 127-129	
M **Protezione della privacy**			
G4-DMA		pp. 57-58; 128	

	Indicatore	Descrizione	Riferimenti	Omissioni
	SOCIETÀ			
	Anticorruzione			
	G4-DMA		pp. 127-129	
	G4-SO3	Numero e percentuale di attività monitorate per rischi legati alla corruzione e rischi rilevanti individuati	pp. 127-129	
	G4-SO4	Comunicazione e formazione dei lavoratori sulle procedure e politiche anticorruzione	p. 129	
	G4-SO5	Episodi di corruzione e azioni intraprese	p. 129	
	Rapporti con la politica			
	G4-DMA		p. 14	
	G4-SO6	Valore totale dei contributi politici, per paese e beneficiario	p. 14	
	Comportamenti anti-collusivi			
	G4-DMA		p. 13	
	G4-SO7	Numero totale di azioni legali riferite a concorrenza sleale, anti-trust e pratiche monopolistiche e relative sentenze	p. 13	
	RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO			
	Etichettatura di prodotti e servizi (labelling)			
	G4-DMA		pp. 18-19	
M	G4-PR3	Tipologia di informazioni relative ai prodotti e servizi richiesti dalle procedure e percentuale di prodotti e servizi significativi soggetti a tali requisiti informativi	pp. 18-19	
	G4-PR4	Numero totale (suddiviso per tipologia) di casi di non conformità a regolamenti o codici volontari riguardanti le informazioni e le etichettature dei prodotti/servizi	p. 19	
	Rispetto della privacy			
	G4-DMA		pp. 57-58	
	PR8	Numero di reclami documentati relativi a violazioni della privacy e perdita dei dati dei consumatori	p. 58	
	Compliance			
	G4-DMA		p. 22	
	PR9	Valore monetario delle principali sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti o servizi	p. 22	
M	**Creazione di contenuti**			
	G4-DMA		p. 46-50	
	M2	Metodologia di valutazione e monitoraggio dell'aderenza ai valori di creazione dei contenuti	p. 47; Relazione sulla corporate governance 2016, pp. 30-31	
M	**Diffusione dei contenuti**			
	G4-DMA		pp. 51-52	
	M4	Azioni intraprese per migliorare la performance in relazione alle istanze di diffusione dei contenuti (accessibilità e protezione del pubblico vulnerabile, consenso informato) e risultati ottenuti	pp. 51-52	

Indicatore	Descrizione	Riferimenti	Omissioni
Interazione con il pubblico			
G4-DMA		pp. 32-36; 52-54; 55-56	
M6	Metodi di interazione con il pubblico e risultati	pp. 32-36; 52-54; 55-56	
Media literacy			
G4-DMA		p. 47	
M7	Azioni intraprese per aumentare la consapevolezza dell'audience attraverso lo sviluppo della cultura mediale e principali risultati ottenuti	p. 47	

M Media Sector Disclosures

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE

Deloitte & Touche S.p.A.
Via Tortona, 25
20144 Milano
Italia

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

RELAZIONE DELLA SOCIETA' DI REVISIONE INDIPENDENTE SUL BILANCIO DI SOSTENIBILITA'

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

Abbiamo svolto un esame limitato ("*limited assurance engagement*") del Bilancio di sostenibilità del Gruppo Mondadori (di seguito il "Gruppo") per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2016.

Responsabilità degli Amministratori per il Bilancio di sostenibilità

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del Bilancio di sostenibilità in conformità alle linee guida "*G4 Sustainability Reporting Guidelines*" definite nel 2013 dal *GRI - Global Reporting Initiative,* indicate nel paragrafo "Nota metodologica" del Bilancio di sostenibilità, e per quella parte del controllo interno che essi ritengono necessaria al fine di consentire la redazione di un Bilancio di sostenibilità che non contenga errori significativi, anche dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Gli Amministratori sono altresì responsabili per la definizione degli obiettivi del Gruppo Mondadori in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti, nonché per l'identificazione degli *stakeholder* e degli aspetti significativi da rendicontare.

Responsabilità della società di revisore

È nostra la responsabilità della redazione della presente relazione sulla base delle procedure svolte. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri indicati nel principio "*International Standard on Assurance Engagements 3000 (Revised) - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" ("ISAE 3000 Revised")*, emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board per gli incarichi che consistono in un esame limitato. Tale principio richiede il rispetto dei principi etici applicabili, compresi quelli in materia di indipendenza, nonché la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una sicurezza limitata che il Bilancio di sostenibilità non contenga errori significativi.

Le procedure svolte sul Bilancio di sostenibilità hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel Bilancio di sostenibilità, analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili.

Tali procedure hanno riguardato il rispetto dei principi per la definizione del contenuto e della qualità del Bilancio di sostenibilità, nei quali si articolano le "*G4 Sustainability Reporting Guidelines*", e sono riepilogate di seguito:

- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nei paragrafi "Creare valore per gli stakeholder" e "Il valore distribuito alla comunità" del Bilancio di sostenibilità e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 2016, sul quale abbiamo emesso la relazione ai sensi degli artt. 14 e 16 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, in data 31 marzo 2017;
- analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile, inerenti la strategia e l'operatività del Gruppo;

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

© Deloitte & Touche S.p.A.

- analisi del processo di definizione degli aspetti significativi rendicontati nel Bilancio di sostenibilità, con riferimento alle modalità di identificazione in termini di loro priorità per le diverse categorie di *stakeholder* e alla validazione interna delle risultanze del processo;
- 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:

  - interviste e discussioni con il personale della Direzione della Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. e con il personale di Mondadori France S.A.S., 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 e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nel Bilancio di sostenibilità rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo "Responsabilità degli Amministratori per il Bilancio di sostenibilità" della presente relazione;
- analisi del processo di coinvolgimento degli *stakeholder*, con riferimento alle modalità utilizzate, 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 dal legale rappresentante della Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., sulla conformità del Bilancio di sostenibilità alle linee guida indicate nel paragrafo della presente relazione "Responsabilità degli Amministratori per il Bilancio di sostenibilità", nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

Il nostro esame ha comportato un'estensione del lavoro inferiore a quello da svolgere per un esame completo secondo l'*ISAE 3000 Revised* ("*reasonable assurance engagement*") e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

Conclusione

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il Bilancio di sostenibilità del Gruppo Mondadori al 31 dicembre 2016 non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida "*G4 Sustainability Reporting Guidelines*" definite nel 2013 dal *GRI - Global Reporting Initiative*, come descritto nel paragrafo "Nota metodologica" del Bilancio di sostenibilità.

DELOITTE & TOUCHE S.p.A.

Vittorio Camosci
Socio

Milano, 7 aprile 2017

CREDITS

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 67.979.168,40 i.v.
Reg. Imprese di Milano e C.F. 07012130584
R.E.A. 1192794
Partita IVA 08386600152

A cura del
Comitato di sostenibilità
Tel. +30 02 7542 3159
csr@mondadori.it

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

In collaborazione con
EY – Climate Change & Sustainability Services

Fotografia a p. 8 (in alto a destra): Mondadori Portfolio/Sergio Del Grande
Fotografie a p. 44: (da sinistra a destra, dall'alto) AES+F; Philippe De Gobert; Little Sun; Hans Op de Beeck; CAAC - The Pigozzi Collection, Geneva; Tracey Snelling; Nina Sellars

Progetto grafico e impaginazione

MERCURIO GP
www.mercuriogp.eu

Stampa
ERRESTAMPA S.r.l. - Orio al Serio (BG)

Il testo del Bilancio di sostenibilità 2016 del Gruppo Mondadori è stato approvato dal Consiglio di amministrazione del 21 marzo 2017

Finito di stampare nel mese di aprile 2017

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

www.mondadori.it