



Il nostro impegno per la sostenibilità

Contribuiamo allo sviluppo culturale e sociale del Paese con i nostri prodotti e servizi. Un impegno che portiamo avanti come Gruppo attraverso i nostri libri, le nostre librerie e i nostri brand, per la diffusione di una cultura inclusiva a sostegno delle comunità e della tutela dell'ambiente. In questa pagina, da sinistra dall'alto: la collana **"Alta Leggibilità"** per bambini della collana Oscar Mondadori; il concorso **"#Leparolechesiamo, la scuola che vogliamo"** lanciato da Mondadori Education; il manuale **"Cucina a colori"**, realizzato da Mondadori Store insieme a Mondadori Electa; il **Nuovo Devoto-Oli** di Mondadori Education; Francesca Rigolio, Chief Diversity Officer di Gruppo, durante il webinar "Mondadori verso un sistema aperto e inclusivo"; l'iniziativa natalizia **"Incarta un libro, regala un futuro"** di Mondadori Store in collaborazione con Oxfam; la mostra-evento **"Design Re-Generation"** ideata dal magazine Interni per il FuoriSalone 2022.

**DICHIARAZIONE
CONSOLIDATA DI
CARATTERE NON
FINANZIARIO**

ai sensi del D.Lgs. 254/2016

INDICE

NOTA METODOLOGICA	106
1. LA SOSTENIBILITÀ PER IL GRUPPO MONDADORI	108
1.1 Piano di sostenibilità	108
1.2 Analisi di materialità e stakeholder engagement	110
2. GOVERNANCE - PROMOZIONE DEL SUCCESSO SOSTENIBILE DEL BUSINESS	119
2.1 Sistema di governance	120
2.2 Etica e integrità del Gruppo	123
2.3 I principali rischi di natura non finanziaria	128
2.4 Innovazione strategica di business	133
3. SOCIALE - VALORIZZAZIONE DI PERSONE, CONTENUTI E LUOGHI PER L'EDUCAZIONE E LA CULTURA	135
3.1 Valorizzazione e gestione del capitale umano	136
3.2 Diversità, equità e inclusione	150
3.3 Salute e sicurezza sul luogo di lavoro	154
3.4 Istruzione e mondo delle scuole	158
3.5 Promozione della lettura e della crescita socio-culturale	161
3.6 Responsabilità di contenuto	162
3.7 Facilità di fruizione del contenuto	163
4. AMBIENTE - CULTURA AMBIENTALE E MITIGAZIONE DEGLI IMPATTI SUGLI ECOSISTEMI	164
4.1 La gestione degli impatti ambientali	165
4.2 Il ciclo di vita del prodotto cartaceo	165
4.3 Le iniziative per la riduzione degli impatti ambientali	175
4.4 Tassonomia UE	179
CORRELAZIONE TEMATICHE MATERIALI E GRI	183
GRI CONTENT INDEX	185

NOTA METODOLOGICA

Il presente documento rappresenta la Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario (di seguito anche “Dichiarazione” o “DNF”) ai sensi del D.Lgs. 254/2016 (di seguito anche “Decreto”), in attuazione della Direttiva 2014/95/UE, del Gruppo costituito da Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., con sede a Segrate (Milano), e dalle sue controllate consolidate integralmente (di seguito anche “Gruppo Mondadori” o “Gruppo”), operante in Italia e negli Stati Uniti. Il periodo di rendicontazione cui si riferiscono le informazioni e i dati inseriti nella presente DNF è il 2022 (1 gennaio - 31 dicembre).

Coerentemente con una delle due opzioni previste dall’art. 5 del D.Lgs. 254/2016, la DNF è inserita con apposita dicitura all’interno della Relazione sulla Gestione del Gruppo Mondadori relativa all’esercizio 2022. La DNF, la cui periodicità di pubblicazione è impostata secondo una frequenza annuale, è disponibile anche sul sito web del Gruppo, www.gruppomondadori.it, all’interno della Relazione finanziaria annuale 2022 e nella sezione “Sostenibilità”.

La DNF è stata redatta nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell’attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell’impatto dalla stessa prodotta coprendo i temi ritenuti rilevanti e previsti dagli artt. 3 e 4 del D.Lgs. 254/2016, ossia relativamente agli aspetti ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva.

Gli standard di rendicontazione adottati dal Gruppo per la redazione della propria DNF sono i GRI Sustainability Reporting Standards (GRI Standards). Il presente documento è stato redatto in conformità ai GRI Standards: opzione In accordance. In appendice al documento è possibile consultare il GRI Content Index, con il dettaglio dei contenuti rendicontati in conformità al GRI.

In linea con quanto previsto dai GRI Standards, il Gruppo Mondadori si è ispirato ai principi di contesto di sostenibilità, completezza, equilibrio, chiarezza, accuratezza, tempestività, comparabilità e verificabilità, per garantire la qualità delle informazioni e l’adeguatezza delle modalità di presentazione. I contenuti oggetto di rendicontazione sono stati selezionati sulla base dell’analisi di materialità aggiornata nel

2022, che ha permesso di individuare gli aspetti materiali che rappresentano gli impatti più significativi dell’organizzazione sull’economia, ambiente e persone, anche in riferimento alla tutela dei diritti umani. Gli aspetti materiali sono stati anche sottoposti alla valutazione degli stakeholder, come richiesto nelle linee guida dei GRI Standard. I risultati dell’analisi di materialità sono presentati all’interno del paragrafo “L’analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder”.

Il perimetro di rendicontazione, coerentemente con quanto richiesto dal Decreto, coincide con quello del Bilancio consolidato, ovvero include le società consolidate integralmente per la reportistica finanziaria (si prega di far riferimento al paragrafo “Struttura del Gruppo Mondadori” pag 15). Eventuali eccezioni rispetto al perimetro di rendicontazione sopra presentato sono opportunamente segnalate nel testo; queste limitazioni non sono comunque ritenute rilevanti ai fini della comprensione delle attività aziendali, del suo andamento, dei suoi risultati e dell’impatto da essa prodotta.

In merito alle variazioni di perimetro, struttura organizzativa e assetto proprietario avvenute in corso d’anno, si segnala che il Gruppo Mondadori ha finalizzato in data 1 aprile 2022 l’acquisizione del 50% del capitale sociale di De Agostini Libri S.r.l. (già DeA Planeta Libri), società attiva nel settore dei libri trade con un focus sui segmenti ragazzi e non-fiction. Il perimetro dell’operazione include Libromania S.r.l., società interamente posseduta da De Agostini Libri attiva nel segmento della promozione editoriale di editori terzi. L’operazione è coerente con la strategia di crescente focalizzazione sul core business dei libri, perseguita anche attraverso un processo di integrazione verticale nel mercato librario.

Il 1° luglio 2022 è avvenuta l’acquisizione del 51% di Edizioni Star Comics S.r.l. e si segnala che il perimetro oggetto dell’operazione include anche l’acquisizione, perfezionata nel mese di gennaio 2023, del 100% di Grafiche Bovini S.r.l., società controllata dalla stessa famiglia dei fondatori, focalizzata sulle attività di stampa esclusivamente dei prodotti pubblicati da Edizioni Star Comics. In data 1 luglio 2022, il Gruppo Mondadori ha finalizzato la cessione del 51% di Press-di Distribuzione Stampa e Multimedia S.r.l. e successivamente venduto

un'ulteriore quota del 29%. Inoltre, in data 22 novembre 2022 è stata esercitata l'opzione di vendita delle attività editoriali cartacee e digitali delle testate Grazia e Icon nonché del relativo network internazionale.

Si segnala che, a decorrere dal 1 gennaio 2022 hanno effetto, anche in ambito di reportistica non finanziaria, le operazioni già avviate nel corso del 2021 di acquisizione del 100% di D Scuola S.p.A. (già De Agostini Scuola S.p.A.) e di cessione da parte della controllata Mondadori Media S.p.A. del ramo d'azienda costituiti dalle attività editoriali delle testate Donna Moderna e CasaFacile.

A fini comparativi e per evidenziare i trend relativi alle informative quantitative, sono stati riportati i dati di competenza dell'anno di rendicontazione in corso e, laddove possibile, al biennio precedente. Per garantire l'affidabilità delle informazioni rendicontate, è stato limitato, per quanto possibile, il ricorso a stime che, se presenti, sono fondate sulle migliori metodologie disponibili e opportunamente segnalate.

Le informazioni qualitative e quantitative riportate all'interno del presente documento sono state raccolte, aggregate e trasmesse a livello di Gruppo; per la definizione delle stesse sono state coinvolte tutte le funzioni aziendali rilevanti, le quali hanno agito in stretto contatto e su coordinamento dei referenti interni CSR. Di seguito si riportano le principali metodologie di calcolo e assunzioni per gli indicatori di prestazione di carattere non finanziario riportati nella presente dichiarazione, in aggiunta a quanto già indicato nel testo della DNF:

- i dati relativi alle sanzioni economiche e ai contributi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione sono riportati in linea al principio di cassa;
- nella composizione del personale per inquadramento, la categoria "dirigenti" include i direttori e vicedirettori di testate; non sono invece inclusi i membri del Consiglio di Amministrazione;
- per i dati ambientali, qualora non disponibili, sono stati utilizzati approcci di stima conservativi che hanno portato a scegliere le ipotesi associabili alle performance ambientali meno positive per l'azienda.

La presente Dichiarazione è approvata dal Consiglio di Amministrazione di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. in data 16 marzo 2023.

Il presente documento è stato sottoposto a esame limitato, secondo quanto previsto dal principio International Standard on Assurance Engagement (ISAE 3000 Revised) da parte della Società di revisione EY S.p.A. Gli indicatori quantitativi non riferiti ad alcuna general o topic-specific disclosure dei GRI Standards, riportati in corrispondenza delle pagine indicate nel Content Index, non sono oggetto di esame limitato da parte di EY S.p.A.

1. LA SOSTENIBILITÀ PER IL GRUPPO MONDADORI

Facciamo gli editori con passione, supportando l'educazione di qualità, equa e inclusiva, offrendo occasioni di lettura e di crescita, di intrattenimento e di arricchimento.

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

Siamo consapevoli che tale ruolo richieda una naturale e sempre crescente attenzione verso la definizione di strategie e il perseguimento di obiettivi di sostenibilità chiari, volti alla creazione di valore nel lungo termine, a beneficio e tenendo conto degli interessi di tutti i nostri stakeholder.

Alla luce degli impegni assunti, nel corso del 2022 è stato approvato il primo Piano triennale di sostenibilità all'interno del quale sono stati individuati ambiti strategici, target quantitativi e qualitativi, e azioni di breve e medio periodo finalizzate al miglioramento continuo delle performance in termini sociali, di governance e ambientali.

È stato portato avanti un costante monitoraggio degli obiettivi per fotografare puntualmente il grado di raggiungimento degli stessi e contestualmente individuare nuove azioni al futuro per un aggiornamento continuo del Piano.

Tale percorso ha visto la partecipazione del management aziendale ed è stato consolidato da molteplici attività di stakeholder engagement con la partecipazione anche di nuove categorie di portatori di interesse. L'approccio al futuro in ambito di sostenibilità del Gruppo si declina in tre macro ambiti di riferimento e otto linee guida strategiche con obiettivi collegati ai Sustainable Development Goals (SDGs) definiti nell'ambito dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile.

108

1.1 PIANO DI SOSTENIBILITÀ



Valorizzazione di persone, contenuti e luoghi per l'educazione e la cultura

1. Divenire modello di riferimento in ambito di Diversità, Equità e Inclusione, valorizzando e contribuendo al benessere delle nostre persone, attraverso strumenti di welfare e sviluppo delle competenze.

2. Promuovere la cultura e l'istruzione di qualità, equa e inclusiva, che favorisca percorsi di apprendimento continuo.
3. Creare, ideare e sviluppare contenuti di valore e prodotti accessibili ed ESG-friendly.
4. Sostenere i presidi culturali per lo sviluppo sociale attraverso la valorizzazione di librerie, scuole, musei, canali social, eventi e partnership.

Promozione del successo sostenibile del business

1. Perseguire il successo sostenibile del business, favorendo l'integrazione degli ambiti ESG nella governance, nei piani aziendali e nel modello operativo, anche rafforzando le modalità di ascolto dei portatori di interesse per sviluppare percorsi di miglioramento continuo.
2. Mantenere i più alti standard per il presidio e la gestione di rischi e opportunità lungo la catena del valore.

Diffusione della cultura ambientale e mitigazione degli impatti sugli ecosistemi

1. Diffondere la cultura ambientale, anche tramite un'educazione volta allo sviluppo e a uno stile di vita sempre più sostenibili.

2. Mitigare gli impatti ambientali lungo il ciclo di vita del prodotto, promuovendo la tutela della biodiversità e la riduzione delle emissioni climalteranti.

In relazione alle linee guida precedentemente citate, sono stati definiti chiari obiettivi per il triennio.

Nel corso del 2022, secondo quanto previsto dal Piano, sono state portate a completamento molte attività di cui viene data evidenza nel dettaglio all'interno dei rispettivi capitoli.

Con l'obiettivo quindi di condividere le azioni e i target su cui il Gruppo Mondadori ha lavorato durante l'anno, di seguito è riportato un estratto del Piano di sostenibilità con i principali obiettivi raggiunti.

VALORIZZAZIONE DI PERSONE, CONTENUTI E LUOGHI PER L'EDUCAZIONE E LA CULTURA

SOCIAL	1. Sviluppo e formalizzazione di un framework articolato di KPI per il monitoraggio di tutte le azioni in ambito D&I, con particolare riferimento al gender pay gap e al gender balance.	2022
	2. Sviluppo del progetto Hybrid working per la definizione co-partecipata di un nuovo modello di lavoro misto.	2022
	3. Estensione al 100% dell'offerta scolastica di contenuti/approfondimenti in ambito di Sostenibilità, Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, diversità, equità e inclusione ed educazione civica.	entro 2023/ continuo
	4. Potenziamento dell'offerta di iniziative/servizi per la promozione della lettura.	2022/ continuo
	5. Potenziamento delle attività di formazione in ambito ESG per le redazioni di scolastica del Gruppo e per gli insegnanti.	2022/ continuo

109

PROMOZIONE DEL SUCCESSO SOSTENIBILE DEL BUSINESS

GOVERNANCE	1. Definizione e misurazione di obiettivi LTI, quantitativi e misurabili, collegati a tematiche ESG per il Top Management. Inserimento dell'Impact Inclusion Index nel piano di Performance Share 2022-2024.	2022
	2. Rafforzamento del corpo procedurale e dei presidi in ambito Privacy, Gestione delle Informazioni e Cyber Security.	2022/ continuo
	3. Rafforzamento dei programmi volti a proteggere la proprietà intellettuale/diritti d'autore.	2022/ continuo
	4. Potenziamento delle attività di Stakeholder Engagement attraverso il progressivo ampliamento delle iniziative di coinvolgimento.	continuo

DIFFUSIONE DI UNA CULTURA AMBIENTALE E DI MITIGAZIONE DEGLI IMPATTI SUGLI ECOSISTEMI

AMBIENTE	1. Estensione al 100% dell'offerta scolastica di approfondimenti e schede dedicate alla cultura ambientale e promozione di tali contenuti all'interno dell'offerta trade.	2023/ continuo
	2. Mantenimento del ≈100% di acquisto di carta certificata PEFC/FSC per i prodotti del Gruppo Mondadori. Estensione alle nuove società acquisite.	2022/ continuo
	3. Perseguimento di azioni di efficientamento energetico, anche nell'ambito delle iniziative di ristrutturazione di edifici/immobili e store, e valutazione di ulteriori potenziali attività pilota per riduzione emissioni di gas a effetto serra.	continuo

Durante l'anno il Piano è stato oggetto di un lavoro di aggiornamento, tramite l'implementazione di attività di benchmarking e l'avviamento di un tavolo di lavoro in ottica di miglioramento continuo.

Si ricorda che il Piano di sostenibilità è stato sviluppato in linea con i processi di analisi di materialità e coinvolgimento dei portatori di interesse realizzati dal Gruppo, e dei quali si segnalano i principali elementi di interesse all'interno dei paragrafi successivi. Il Piano è stato approvato dal Top Management, dal Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità e dal Consiglio di Amministrazione.

b) identificazione degli impatti attuali e potenziali, negativi e positivi generati dal Gruppo direttamente e attraverso la propria catena del valore, in linea con i trend di riferimento di settore e le priorità identificate nel Piano di Sostenibilità;

c) prioritizzazione delle tematiche (e relativi impatti) di sostenibilità identificate, attraverso attività di coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni;

d) identificazione delle tematiche materiali e loro approvazione.

110

1.2 ANALISI DI MATERIALITÀ E STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Il Gruppo Mondadori realizza periodicamente un processo di analisi di materialità al fine di identificare gli elementi di interesse strategico in ambito di sostenibilità e assicurare la corretta rappresentazione e comprensione dell'attività del Gruppo, del suo andamento, dei suoi risultati e degli impatti generati.

Nel corso del 2022, in particolare, è stato realizzato un aggiornamento dell'analisi di materialità che, alla luce dell'evoluzione delle linee guida in ambito di reporting di sostenibilità, si è concentrato sull'identificazione degli impatti positivi e negativi generati dal Gruppo sull'ambiente, l'economia e le persone, a inclusione dei diritti umani.

Tale percorso si è basato su quattro fasi, maggiormente dettagliate di seguito:

a) mappatura degli stakeholder di riferimento;

a) Mappatura degli stakeholder di riferimento

Le principali categorie di stakeholder interni ed esterni ritenuti prioritari per il Gruppo in termini di influenza e interesse sono riassunte nella grafica sottostante.



111

Consapevole dell'importanza di instaurare e mantenere un dialogo costante con i propri stakeholder, il Gruppo Mondadori ha attivato diversi canali di comunicazione e coinvolgimento, al fine di poter cogliere e tenere in considerazione le istanze degli stessi. Nella tabella sottostante per ciascuna categoria

di stakeholder del Gruppo si riassumono le principali modalità di comunicazione e coinvolgimento messe in atto dal Gruppo.

Categoria stakeholder	Dettaglio stakeholder per categoria	Sintesi delle modalità di comunicazione e coinvolgimento
Azionisti	Azionisti di maggioranza	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblea degli azionisti • Canali di dialogo in carico alla funzione Investor Relations
	Azionisti di minoranza	
Comunità finanziaria	Analisti / agenzie di rating	<ul style="list-style-type: none"> • Incontri (in modalità virtuale) con investitori istituzionali • Canali di dialogo in carico alla funzione Investor Relations
	Banche	
	Investitori	
Consumatori	Clienti librerie ed edicole	<ul style="list-style-type: none"> • Canali di supporto e assistenza diretta attraverso la rete retail (store ed e-commerce)
	Fruitori di contenuti e servizi online	
	Lettori libri	
	Lettori magazine	
	Studenti / famiglie degli studenti	
Istituzioni	Antitrust	<ul style="list-style-type: none"> • Consultazioni ad hoc su tematiche specifiche • Tavoli di confronto istituzionale • Comunicazioni formali
	Associazioni di settore	
	CONSOB	
	Legislatore nazionale/ comunitario	
	Pubblica Amministrazione	
Mondo educativo	Ministero Istruzione e Ricerca	<ul style="list-style-type: none"> • Consultazioni ad hoc su tematiche specifiche • Tavoli di confronto istituzionale • Comunicazioni formali • Survey docenti
	Insegnanti / educatori	
Mondo museale	Musei	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione a gare d'appalto • Tavoli di confronto istituzionale
	Sovrintendenze	
	Visitatori musei	
Opinion leader	Media	<ul style="list-style-type: none"> • Attività di media relations
	Influencer e blogger	
	Autori	
Partner	Agenti (librerie - scolastica)	<ul style="list-style-type: none"> • Riunioni periodiche con i fornitori • Convention franchisee
	Competitor	
	Edicole	
	Editori terzi	
	Fornitori	
	GDO	
	Inserzionisti	
	Librai	
	Marchi editoriali del Gruppo	
	Nostri franchisee	
	Piattaforme digitali OTT + Chili/ Infinity/Netflix	
Risorse umane	Dipendenti	<ul style="list-style-type: none"> • Riunioni periodiche con rappresentanze sindacali • Tavoli di confronti istituzionale • Survey dipendenti • Riunioni settimanali del Comitato di crisi
	Collaboratori	
	Consulenti	
	Sindacati	
	INPS, INAIL	
Terzo settore	ONG	<ul style="list-style-type: none"> • Frequenti consultazioni per lo sviluppo di progetti
	Organizzazioni non profit	

b) Identificazione degli impatti attuali e potenziali, negativi e positivi generati dal Gruppo, in linea con i trend di riferimento di settore e le priorità identificate nel Piano di Sostenibilità

Al fine di identificare l'elenco delle tematiche di sostenibilità che rappresentino i principali impatti generati direttamente dal Gruppo e lungo la sua catena del valore, sono stati considerati in prima istanza i temi emersi dalle analisi di materialità svolte negli anni precedenti. Sono state aggiornate le definizioni associate alle tematiche, nonché il dettaglio degli impatti positivi e negativi generati che le caratterizzano, alla luce dei trend di riferimento di settore e delle priorità identificate in ambito di sostenibilità. Il processo è stato sviluppato anche attraverso la realizzazione di analisi di benchmark specifiche in ambito di sostenibilità e il diretto coinvolgimento del Comitato di Sostenibilità.

Rispetto alla precedente edizione della DNF, si segnala una continuità sostanziale in relazione alle tematiche di sostenibilità sottoposte a votazione; le principali variazioni si riferiscono infatti alla dicitura delle tematiche stesse. In particolare, nel corso del 2022 sono state aggiornate alcune definizioni. Tra le principali modifiche di dettaglio intervenute, si segnala la modifica delle tematiche precedentemente denominate "Valorizzazione e gestione

del capitale umano" in "Valorizzazione, fidelizzazione e attrazione delle persone", "Gestione della supply chain" in "Gestione responsabile della supply chain", "Ciclo di vita del prodotto cartaceo" in "Ciclo di vita del prodotto ed economia circolare" e infine "Climate change" in "Climate change e biodiversità" dove rientrano tutti gli impatti che il Gruppo può avere sulla biodiversità (con particolare riferimento all'utilizzo di carta).

Inoltre, si segnala che la tematica "Gestione degli impatti ambientali" è stata fatta confluire all'interno delle ultime due, mentre le tematiche "Facilità di fruizione del contenuto" e "Responsabilità di contenuto" sono state accorpate in "Responsabilità e accessibilità di contenuto" così come "Integrità di business e lotta alla corruzione" e "Performance economica" in "Successo sostenibile, etica e integrità di business".

Si riporta quindi di seguito l'elenco delle tematiche considerate, con evidenza degli impatti potenziali e attuali, positivi e negativi a esse correlati, e che sono state portate alla valutazione nel successivo processo di analisi di materialità.

Ambito di impatto / Tematica di sostenibilità di interesse	Correlazione con macro-ambito del Piano di Sostenibilità Mondadori	Correlazione con principali SDGs di riferimento	Mappatura impatti generati positivi/negativi
Ciclo di vita del prodotto ed economia circolare	ENVIRONMENT - Diffusione della cultura ambientale e mitigazione degli impatti sugli ecosistemi		Impatto negativo sull'ambiente derivante dalla produzione di rifiuti e dal consumo di carta e materiali. Tale impatto è limitato da operazioni di recupero dei rifiuti, riduzione dei prodotti destinati al macero, acquisto di carta certificata.
Climate change e biodiversità	ENVIRONMENT - Diffusione della cultura ambientale e mitigazione degli impatti sugli ecosistemi		Impatto negativo sul cambiamento climatico e la biodiversità derivante dal consumo di carta e dai consumi energetici (e relative emissioni) dell'organizzazione e lungo la catena di fornitura. Tale impatto è mitigato dall'acquisto di carta certificata e da iniziative di efficientamento energetico. Il Gruppo si impegna anche attraverso l'inserimento e la promozione di contenuti legati alla cultura ambientale e all'Agenda 2030 nell'intera produzione di scolastica.
Diversità, equità e inclusione	SOCIAL - Valorizzazione di persone, contenuti e luoghi per l'educazione e la cultura		Impatto positivo sui dipendenti del Gruppo e sui lettori/clienti attraverso la promozione di una cultura inclusiva che valorizzi le unicità e la produzione di contenuti editoriali specifici su tematiche D&I. Al contrario una mancata tutela della diversità porterebbe al verificarsi di episodi di discriminazione.
Gestione responsabile della supply chain	Trasversale		Impatto positivo sulla società attraverso una corretta gestione dei fornitori, l'attenzione alle prestazioni ESG degli stessi e la promozione dell'innovazione lungo la catena del valore. La mancanza di un adeguato presidio da parte del Gruppo sulla propria catena del valore potrebbe invece provocare eventuali episodi di violazione dei diritti umani, con impatti sulla dignità umana e sullo sviluppo delle comunità.

Innovazione strategica di business	Trasversale		Impatto positivo sui lettori attraverso la definizione di offerte innovative, contenuti editoriali di valore e prodotti accessibili ed ESG-friendly.
Istruzione e mondo delle scuole	SOCIAL - Valorizzazione di persone, contenuti e luoghi per l'educazione e la cultura		Impatto positivo su studenti e famiglie grazie alla promozione di un'istruzione di qualità, equa e inclusiva, che favorisca percorsi di apprendimento continuo e contrasta l'abbandono scolastico. Diffusione e promozione dei contenuti Agenda 2030 nell'intera offerta scolastica e sviluppo di buone pratiche per l'insegnamento in ambito ESG.
Privacy e protezione dei dati	GOVERNANCE - Promozione del successo sostenibile del business		L'assenza di meccanismi di protezione di dati e informazioni sensibili causerebbe la violazione della privacy clienti e/o di altri portatori di interesse.
Promozione della lettura e della crescita socio-culturale	SOCIAL - Valorizzazione di persone, contenuti e luoghi per l'educazione e la cultura		Impatto sociale positivo sull'alfabetizzazione attraverso iniziative di promozione della cultura e della lettura. Sostegno ai presidi culturali per lo sviluppo sociale attraverso la valorizzazione di librerie, scuole, musei, canali social, eventi e partnership.
Promozione dello Sviluppo Sostenibile	SOCIAL - Valorizzazione di persone, contenuti e luoghi per l'educazione e la cultura ENVIRONMENT - Diffusione della cultura ambientale e mitigazione degli impatti sugli ecosistemi		Impatto positivo sui lettori, studenti e insegnanti attraverso la definizione di contenuti editoriali e iniziative, anche formative, focalizzate su tematiche ambientali e sociali.

Responsabilità e accessibilità di contenuto	SOCIAL - Valorizzazione di persone, contenuti e luoghi per l'educazione e la cultura		Impatto sociale derivante dalla diffusione di contenuti di qualità, affidabili, accessibili ed inclusivi.
Salute, sicurezza sul luogo di lavoro	SOCIAL - Valorizzazione di persone, contenuti e luoghi per l'educazione e la cultura		Impatto sulla salute e sicurezza dei lavoratori a seguito della gestione del Gruppo. Tale impatto è mitigato dall'attività di gestione dei rischi e dalla formazione dedicata.
Successo sostenibile, etica ed integrità di business	Trasversale		La violazione delle normative a cui il Gruppo e la sua catena del valore sono soggetti e la mancanza di sistemi di gestione dei rischi potrebbe causare un impatto negativo sull'economia e i mercati in cui opera.
Tutela della proprietà intellettuale e del diritto d'autore	GOVERNANCE - Promozione del successo sostenibile del business		La mancanza di presidi dedicati alla tutela della proprietà intellettuale e dell'indipendenza editoriale provocherebbe un impatto negativo sugli stakeholder interessati.
Valorizzazione e reputazione di brand e marchi editoriali	GOVERNANCE - Promozione del successo sostenibile del business		Impatto sociale positivo attraverso la declinazione multicanale e multiprodotto di contenuti e attraverso la promozione di iniziative su tematiche ESG promosse dai brand.
Valorizzazione, fidelizzazione e attrazione delle persone	SOCIAL - Valorizzazione di persone, contenuti e luoghi per l'educazione e la cultura		Impatti economici diretti/indiretti positivi sulle famiglie e comunità locali attraverso la generazione di opportunità professionali. Sviluppo delle competenze dei dipendenti attraverso attività di formazione del personale.

c) Prioritizzazione delle tematiche di sostenibilità identificate in relazione agli impatti, attraverso attività di coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni

Al fine di prioritizzare le tematiche di sostenibilità identificate per il Gruppo, sono state realizzate specifiche attività di coinvolgimento degli stakeholder interni ed esterni.

Questi momenti di ascolto hanno visto il coinvolgimento attivo del **management** aziendale (Comitato di Direzione e Comitato interno di Sostenibilità), dei dipendenti e di interlocutori altrettanto rilevanti, tra cui **insegnanti** e **clienti** delle nostre librerie. Per la prima volta sono state incluse anche nuove categorie di portatori di interesse - **fornitori** e **analisti finanziari e investitori** - individuate in base a criteri di rilevanza strategica per il Gruppo sia in ambito di business sia in ambito di sostenibilità.

Il coinvolgimento è avvenuto tramite la somministrazione di un questionario on-line nel mese di novembre.

Sono state oltre 9.500 le compilazioni complessive, in particolare circa 4.800 dal corpo insegnanti, oltre 3.800 dai clienti e lettori, grazie alla relazione che il Gruppo ha maturato nel tempo con queste categorie, alla luce della fondamentale rilevanza delle stesse.

Gli stakeholder coinvolti sono stati chiamati a identificare, in linea con le proprie aspettative ed esigenze, gli ambiti di impatto che considerano più o meno rilevanti per il Gruppo. In continuità con l'esperienza maturata negli anni precedenti, la partecipazione degli stakeholder interni ed esterni al Gruppo ha avuto un ruolo di fondamentale importanza nel processo di aggiornamento dell'analisi di materialità nel 2022, in quanto ha permesso di identificare le tematiche di interesse e di cogliere con maggiore chiarezza e profondità le diverse prospettive e necessità informative che caratterizzano i portatori di interesse coinvolti.

FOCUS

Analisti finanziari e investitori - Fornitori

Il processo di analisi volto alla definizione delle tematiche materiali, in coerenza con l'obiettivo di potenziamento delle attività di stakeholder engagement previsto nel Piano di sostenibilità ha visto per la prima volta l'inclusione di due nuove categorie di stakeholder del Gruppo: analisti finanziari/investitori e fornitori. Ciò ha permesso di poter valutare gli impatti generati con una maggior ampiezza di analisi e trarre ulteriori informazioni utili per poter andare sempre più incontro alle esigenze dei propri portatori di interesse.

I risultati della survey di analisti finanziari e investitori hanno permesso, in particolare, di evidenziare la crescente centralità delle tematiche ESG quale fattore decisionale delle proprie scelte, anche grazie alla consultazione di specifici rating. Il 50% degli intervistati ha inoltre dichiarato di avvalersi di esperti ESG all'interno del proprio team di lavoro. Nel complesso, la percezione da parte di questa categoria sul posizionamento di Mondadori rispetto al settore sulle tematiche legate alla sostenibilità è risultata sopra la media con un punteggio di circa 4 su una scala da 1 a 5.

Il coinvolgimento dei fornitori, individuati in base a criteri di rilevanza strategica per il Gruppo sia in ambito di business sia in ambito di sostenibilità, ha invece consentito di far emergere l'importanza di un approccio sinergico relativamente alle tematiche di sostenibilità. Alla domanda su quanto il miglioramento continuo in ambito di sostenibilità - ambientale, sociale e di governance - possa contribuire a migliorare la propria competitività nei mercati odierni e del prossimo futuro, i fornitori hanno assegnato un punteggio medio superiore a 4,5 su una scala da 1 a 5. Questa categoria hanno inoltre indicato come area di concentrazione dei propri sforzi l'acquisto di energia certificata da fonti rinnovabili.

d) Identificazione delle tematiche materiali e loro approvazione

Il risultato dell'analisi di stakeholder engagement ha permesso l'identificazione

degli aspetti di sostenibilità materiali per il Gruppo e per i suoi portatori di interesse, in continuità con quanto realizzato per le

precedenti edizioni della DNF, e rappresentati di seguito.



118

I risultati dell'analisi di materialità 2022 sono sottoposti all'esame e validati dal Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità. L'elenco dei temi materiali identificati ha guidato l'identificazione dei contenuti sui quali basare la rendicontazione non finanziaria espressa dal presente documento, coerentemente alle richieste del D.Lgs. 254/2016 e dei GRI Standards.

2. GOVERNANCE

Promozione del successo sostenibile del business

Il modello organizzativo e gestionale del Gruppo Mondadori è pensato per garantire la sostenibilità economica dell'impresa e la creazione di valore nel lungo periodo, mettendo in risalto la missione e i valori che guidano la gestione quotidiana delle attività del Gruppo, a partire dall'adesione a codici e regolamenti esterni che danno forma alla sua governance e al sistema di controllo.

In tale contesto, il Codice Etico, il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex 231 e il sistema di whistleblowing rappresentano alcuni dei principali presidi in essere per il mantenimento delle migliori pratiche in ambito di etica di business. Il Gruppo, inoltre, agisce coerentemente con le linee guida e con le norme nazionali e internazionali di riferimento, tra le quali si segnalano quelle nell'ambito della privacy e della sicurezza dei dati, per le quali

viene erogata specifica formazione per i dipendenti.

È inoltre stata formalizzata una specifica Politica di Sostenibilità all'interno della quale si richiamano i valori e la missione del Gruppo, nonché i principali impegni nei confronti degli stakeholder che il Gruppo ascolta e coinvolge costantemente per alimentare processi di miglioramento continuo. In tale contesto, nel corso del 2021 è stata formalizzata una Policy in materia di engagement di investitori e azionisti.

Il sistema di politiche e procedure del Gruppo è sempre in continuo aggiornamento per garantire la compliance alle nuove normative e all'allineamento alle best practice in tema di presidi.

119

 	<p>L'approccio al futuro in ambito di sostenibilità del Gruppo Mondadori si declina in coerenza con le due linee guida strategiche definite nel Piano di Sostenibilità (cfr. paragrafo 1.1) con i seguenti obiettivi al futuro collegati ai Sustainable Development Goals (SDGs) definiti nell'Agenda 2030.</p>
<p>Gli obiettivi raggiunti o avviati nel corso del 2022 sono riportati nei prossimi paragrafi.</p>	

FOCUS	Definizione e misurazione di obiettivi LTI, quantitativi e misurabili, collegati a tematiche ESG per il Top Management. Inserimento dell'Impact Inclusion Index nel piano di Performance Share 2022-2024.	2022
	Rafforzamento del corpo procedurale e dei presidi in ambito Privacy, Gestione delle Informazioni e Cyber Security.	2022/ continuo
	Rafforzamento dei programmi volti a proteggere la proprietà intellettuale/diritti d'autore.	2022/ continuo
	Potenziamento delle attività di Stakeholder Engagement attraverso il progressivo ampliamento delle iniziative di coinvolgimento.	continuo
	Sviluppo e implementazione di un piano di aggiornamento professionale per i membri del Consiglio di Amministrazione dedicato a tematiche specifiche ESG.	entro 2023
	Rafforzamento del sistema di controllo interno e gestione dei rischi in ambito ESG e formazione continua su una popolazione progressivamente più ampia.	entro 2023
	Formalizzazione di una Policy in ambito anticorruzione.	entro 2023

2.1 SISTEMA DI GOVERNANCE

Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. ha adottato un sistema di governo societario organizzato secondo il modello di amministrazione e controllo "tradizionale" di cui agli artt. 2380-bis e seguenti Cod. Civ., strutturato su un **Consiglio di Amministrazione**, un **Collegio Sindacale** - con funzioni di vigilanza e controllo sulla conformità alle previsioni normative e statutarie dell'assetto organizzativo e di governance del Gruppo - e una **Società di Revisione** con funzioni di revisione contabile del bilancio di esercizio e consolidato e del bilancio semestrale abbreviato.

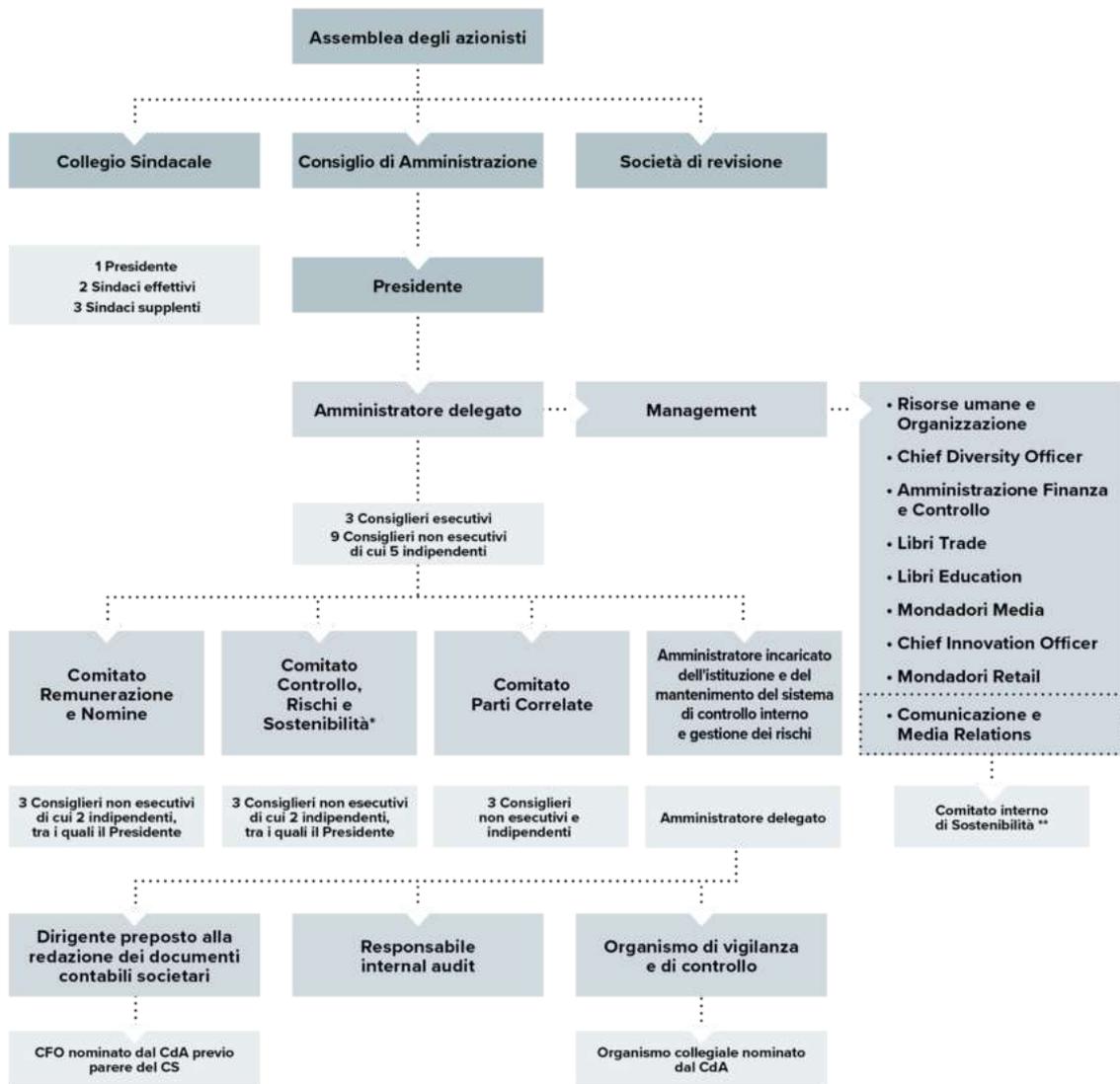
Tali organi sono nominati dall'Assemblea ordinaria degli azionisti. La nomina del Consiglio di Amministrazione avviene attraverso il sistema del voto di lista, con modalità che consentono l'individuazione di amministratori espressione anche di azionisti titolari di partecipazioni di minoranza.

Il Gruppo aderisce inoltre al Codice di Corporate Governance, promosso da Borsa Italiana S.p.A. quale schema di riferimento per la definizione del proprio sistema di governance.

Il **Consiglio di Amministrazione** esercita un ruolo centrale nell'ambito del sistema di governo societario del Gruppo attraverso la determinazione degli indirizzi strategici e organizzativi della società e del Gruppo ed è investito, ai sensi di Statuto, di tutti i poteri per la gestione ordinaria e straordinaria della Società, salvi i poteri e le funzioni riservati per legge alla competenza dell'assemblea.

Il Consiglio di Amministrazione è costituito al proprio interno da 3 comitati endoconsiliari, composti da amministratori non esecutivi a maggioranza indipendenti, e in particolare, oltre al Comitato Remunerazione e Nomine e al Comitato Parti Correlate, il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità, con funzioni propositive e consultive anche rispetto alle tematiche inerenti alla sostenibilità.

Ai fini della presente DNF, si riporta di seguito una sintesi della struttura di Governance adottata dal Gruppo, con particolare riferimento all'articolazione e composizione dei diversi organi e/o soggetti costituenti il sistema complessivo.



2.1.1 Governance di sostenibilità

Nell'ambito delle attività di indirizzo strategico esercitate dal Consiglio di Amministrazione assume specifico rilievo il perseguimento - mediante un processo a formazione progressiva secondo le fasi e le modalità illustrate nella presente documento - del successo sostenibile, configurato dalla creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi di tutti gli stakeholder rilevanti per l'Emittente.

Nell'ambito della Governance di sostenibilità, Il **Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità*** esercita un ruolo istruttorio, consultivo e propositivo nei confronti del Consiglio di Amministrazione in merito alle valutazioni e decisioni relative alle tematiche di sostenibilità

con particolare riferimento all'approvazione della DNF e del Piano di sostenibilità.

Al fine di un ulteriore consolidamento e ottimizzazione dell'assetto organizzativo inerente al presidio della sostenibilità il Consiglio di Amministrazione ha attribuito alla figura dirigenziale apicale - individuata in Antonio Porro - l'incarico di Sviluppo e Direzione delle attività relative al Piano di sostenibilità e alle tematiche connesse.

Nell'esercizio dell'incarico, a riporto gerarchico diretto al Consiglio di Amministrazione, Antonio Porro riferisce periodicamente al Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità.

Il **Comitato interno di Sostenibilità**** sovrintende invece - a riporto del dirigente apicale incaricato delle attività di Sviluppo e

Direzione quale sopra individuato - alle proposte relative agli ambiti ESG e le attività di rendicontazione non finanziaria, che il Gruppo sviluppa dal 2017 sulla base di processi di analisi di materialità allineati con l'approccio strategico dell'azienda, riportando all'Amministratore delegato.

Il Comitato, presieduto dal Direttore comunicazione, è costituito dalle funzioni corporate e di business; si riunisce periodicamente per valutare le proposte

operative in ambito di sostenibilità, esamina e valida la bozza della Dichiarazione consolidata di carattere non finanziario.

Si riporta di seguito la composizione per genere e per fascia d'età del Consiglio di Amministrazione della Capogruppo Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. In particolare, al 31 dicembre 2022, si segnala una composizione per genere suddivisa tra 42% donne e 58% uomini, e una composizione per età suddivisa in 8% tra 30 e 50 anni, e 92% oltre i 50 anni.

Composizione per genere ed età del Consiglio di Amministrazione

Età	al 31 dicembre 2022				al 31 dicembre 2021				al 31 dicembre 2020			
	Donne	Uomini	Totale (n.)	Totale (%)	Donne	Uomini	Totale (n.)	Totale (%)	Donne	Uomini	Totale (n.)	Totale (%)
30-50 anni	1	0	1	8%	1	0	1	8%	1	0	1	7%
>50 anni	4	7	11	92%	4	7	11	92%	4	9	13	93%
Totale (n.)	5	7	12	100%	5	7	12	100%	5	9	14	100%
Totale (%)	42%	58%	100%		42%	58%	100%		36%	64%	100%	

Relazione sul Governo Societario

122

Si rimanda alla *Relazione sul Governo Societario e gli assetti proprietari* - resa disponibile contestualmente al presente documento sul sito www.gruppomondadori.it, Sezione "Governance" nonché sul sistema di stoccaggio autorizzato *1info - Sdir & Storage* - per la descrizione dettagliata della struttura di Governance, con particolare riferimento a:

- i) Composizione e competenze interne, processo di nomina e funzioni - anche relative alla formazione e definizione delle strategie di sostenibilità - del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità e degli ulteriori Comitati endoconsiliari;
- ii) Modello organizzativo anche riguardo alla gestione delle criticità;
- iii) Processi di formazione e induction a favore del Consiglio di Amministrazione;
- iv) Processo di autovalutazione del Consiglio di Amministrazione.

Relazione sulla Remunerazione

Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. all'interno della *Relazione sulla Politica in materia di remunerazione e sui compensi corrisposti* descrive le politiche retributive relative ai membri del più alto organo di governo e dei

dirigenti senior, oltre al processo di elaborazione delle stesse. Il documento è disponibile contestualmente al presente documento sul sito [www.gruppomondadori.it/Sezione Governance](http://www.gruppomondadori.it/Sezione%20Governance) nonché sul meccanismo di stoccaggio autorizzato *1info*.

Il Gruppo ha monitorato il rapporto fra la retribuzione dell'individuo più pagato e la retribuzione mediana annuale di tutti i dipendenti delle società italiane del Gruppo²². Tale rapporto si attesta per il 2022 a 34,03 mentre nel 2021 lo stesso rapporto era pari a 27,72. Il rapporto fra l'aumento percentuale della retribuzione della persona che riceve la massima retribuzione e l'aumento percentuale mediano di tutti i dipendenti è pari a 12,66.

Il valore della mediana è aumentato dell'2% rispetto allo scorso anno mentre il valore della retribuzione più alta è aumentato del 25,2%. Si segnala che la causa di questo scostamento è dovuta al fatto che l'Amministratore delegato è stato nominato nell'aprile del 2021 e il nuovo compenso ha inciso sulla retribuzione effettiva annua solo per 8 mesi mentre nel 2022 l'effetto è stato pieno per i 12 mesi.

²² Il valore della retribuzione utilizzato per il calcolo considera: la retribuzione annua lorda per FTE, il variabile legato ad MBO e LTI erogato e tutte le altre variabili che compongono la remunerazione totale.

2.2 ETICA E INTEGRITÀ DEL GRUPPO

Come anticipato all'interno della premessa al presente capitolo, il modello organizzativo e gestionale del Gruppo Mondadori è pensato per garantire la sostenibilità economica dell'impresa e la creazione di valore nel lungo periodo, mettendo al centro la missione e i valori che guidano la gestione quotidiana delle attività del Gruppo, a partire dall'adesione a codici e regolamenti esterni che danno forma alla sua governance e al sistema di controllo.

Con l'applicazione del Modello di organizzazione, di gestione e di controllo (per la Capogruppo e con versioni appropriate a ognuna delle controllate italiane), il Gruppo Mondadori si è posto l'obiettivo di dotarsi di un complesso di protocolli che, a integrazione del sistema di attribuzione di funzioni e di delega dei poteri, unitamente agli altri strumenti organizzativi e di controllo interni, fornisca un adeguato sistema di prevenzione dei reati e degli illeciti amministrativi e sviluppi nei suoi dipendenti e collaboratori la consapevolezza dei comportamenti corretti da osservare nello svolgimento delle loro mansioni. Il Modello e le Linee di condotta del Modello stesso sono costantemente aggiornati e adeguati alle diverse esigenze delle società che fanno parte del Gruppo.

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

Il Codice etico indica dunque il complesso dei principi e delle linee di comportamento a cui devono attenersi gli amministratori, i dipendenti e i collaboratori delle società del Gruppo nell'ambito delle rispettive funzioni e attività lavorative. Le disposizioni del Codice etico sono qualificate come parte integrante delle obbligazioni contrattuali assunte dai contraenti, la cui violazione costituisce inadempimento delle obbligazioni contrattuali con ogni conseguenza di legge anche in ordine alla risoluzione del contratto o dell'incarico e all'eventuale risarcimento dei danni. In tal

senso, il rispetto dei principi enunciati nel Codice etico è richiesto non solo a dipendenti e collaboratori ma è clausola dei contratti di fornitura, insieme al rispetto delle normative comunitarie e dell'età minima lavorativa.

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

Altri documenti, come le procedure e le norme operative che regolano specifiche attività aziendali, sono stati redatti negli anni, e costantemente aggiornati, per tradurre in prassi quotidiane corrette la compliance all'evoluzione normativa e rispondere con strumenti chiari ed efficaci alle nuove esigenze che l'evoluzione del business ha comportato.

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

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

Nel corso del 2017 sono state redatte le Linee Guida per la pubblicazione di contenuti e materiali sui siti web di Gruppo, emanate ufficialmente a febbraio 2018: queste disposizioni, insieme alla formazione su diritto d'autore e web, su privacy e giornalismo, curata dalla Direzione Affari legali e societari per i giornalisti, presidiano le tematiche legate al trattamento di contenuti editoriali sensibili nelle attività legate sia alle testate cartacee sia alle testate, ai siti e agli account social appartenenti al Gruppo Mondadori. Per maggiori dettagli sulle policy di Gruppo in tema di privacy e protezione dei dati personali è possibile fare

riferimento al paragrafo “Privacy e protezione dei dati”.

Si segnala come fatto di particolare rilevanza, l’approvazione nel 2018 della Politica di sostenibilità di Gruppo: in essa sono richiamati valori e missione di Mondadori e indicati sei impegni fondamentali, coerenti con le attività dell’azienda e il suo ruolo nella società:

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

Con l’introduzione nel 2019 del sistema di whistleblowing per effettuare e gestire le segnalazioni relative a condotte illecite, presunte o effettive, rilevanti ai sensi del D.Lgs. 231/2001, e violazioni, presunte o effettive, dei Modelli 231 e/o del Codice Etico adottati dalle Società del Gruppo, nel pieno rispetto e tutela del segnalante e del segnalato, è stata emanata la relativa procedura e sono stati aggiornati Modello e Linee guida della Capogruppo e di tutte le società.

Nel corso del 2022 non si sono inoltre verificate segnalazioni relative a impatti negativi, potenziali ed effettivi, riguardanti la condotta dell’organizzazione nelle proprie operazioni e rapporti di business al Consiglio di Amministrazione.

Catena di fornitura

La gestione responsabile della catena di fornitura è un aspetto a cui il Gruppo dedica particolare attenzione. Una corretta gestione garantisce infatti la continuità del business e favorisce il coinvolgimento di fornitori allineati all’approccio e all’operato di Mondadori sia in termini di conformità alle normative vigenti sia in ottica di sviluppo sostenibile. Il rispetto dei principi enunciati nel Codice etico di Gruppo è richiesto non solo a dipendenti e collaboratori ma è clausola dei contratti di fornitura, insieme al rispetto delle normative comunitarie e dell’età minima lavorativa.

Le disposizioni del Codice sono qualificate come parte integrante delle obbligazioni contrattuali assunte dai fornitori, la cui violazione ne costituisce un inadempimento con ogni conseguenza di legge anche in ordine alla risoluzione del contratto o dell’incarico e all’eventuale risarcimento dei danni.

Il Gruppo all’interno della propria Politica di sostenibilità ambientale:

- si impegna a rispettare e proteggere l’ambiente circostante attraverso un uso responsabile delle risorse naturali e dei principali vettori energetici, la riduzione delle emissioni inquinanti e climalteranti, un’attenta gestione dei rifiuti e la sensibilizzazione di clienti e fornitori sui temi della sostenibilità ambientale;
- a influenzare i propri fornitori attraverso l’utilizzo di criteri di sostenibilità ambientale all’interno del processo di selezione e gestione, in modo da orientare i fornitori scelti ad agire coerentemente con la politica ambientale di Gruppo;
- a diffondere e comunicare la propria politica ambientale ai propri stakeholder, in particolare a dipendenti, clienti e fornitori, e a garantire l’aggiornamento della strategia e degli obiettivi di Gruppo relativamente alle tematiche ambientali e di sostenibilità.

All’interno del processo di screening dei fornitori, la selezione si fonda su molteplici criteri tra i quali, per esempio, l’idoneità tecnica dei prodotti o servizi proposti, la qualità degli stessi, l’economicità dell’offerta e l’impegno sostenibile in ottica sociale e ambientale. Con particolare riferimento ai fornitori di carta, categoria di particolare importanza per

Mondadori per la natura del business, la selezione e valutazione degli stessi si basa, oltre che su parametri economici, sulla presenza di certificazioni secondo gli standard internazionali PEFC/FSC volti a tutelare e a garantire una gestione corretta del patrimonio forestale.

Le altre principali tipologie di fornitura sulla base di criteri economici e di rilevanza strategica per il Gruppo sono legate alla stampa e alla logistica. Considerando i principali fornitori di carta, stampa, logistica e acquisti centrali, il 90% della spesa è infatti attribuibile a fornitori italiani, mentre il rimanente 10% deriva da acquisti esteri anche se operanti in Europa. In termini organizzativi la catena di fornitura è gestita per le tematiche relative all'acquisto di carta, stampa e servizi di logistica dalle strutture dedicate interne alla divisione Libri, mentre la funzione Acquisti servizi di Gruppo e Real Estate, all'interno della Direzione Risorse Umane e Organizzazione, gestisce l'approvvigionamento delle diverse merceologie per l'intero Gruppo.

2.2.1 Lotta alla corruzione

All'interno del sistema di gestione e di controllo del Gruppo Mondadori, il Modello di organizzazione, gestione e controllo e le Linee di condotta del Modello, nelle diverse versioni approntate per ciascuna società e costantemente aggiornate, rappresentano un presidio ragionevolmente efficace nel garantire l'integrità del business e la lotta alla corruzione in ogni attività e settore del Gruppo.

Il progetto di adozione di una Policy e di un *Programma di compliance anticorruzione*, nel rispetto della normativa vigente, è stato affidato all'Internal Audit e alla Direzione Controllo interno e si completerà entro il 2023.

Nel triennio 2020-2022 non si rilevano episodi di corruzione che abbiano riguardato dipendenti o fornitori, né sono state avviate o concluse azioni legali contro il Gruppo o i suoi dipendenti per episodi di corruzione. Nel corso del 2022, non si evidenziano, inoltre, segnalazioni all'interno del sistema di whistleblowing.

2.2.2 Market abuse

Con gli adeguamenti della *Procedura in materia di informazioni privilegiate*, effettuati nel 2016 e nel 2019 in ottemperanza del Regolamento (UE) n. 596/2014 in materia di Market Abuse Regulation, il Gruppo Mondadori ha rafforzato il proprio presidio sulle modalità di monitoraggio, gestione e circolazione interna dei documenti e delle informazioni societarie, le modalità di comunicazione al mercato e al pubblico in conformità alle applicabili disposizioni di legge e regolamentari, delle informazioni privilegiate, e le verifiche relative al Registro delle persone che hanno accesso alle informazioni privilegiate.

Il sistema di controllo è stato completato dalla procedura di internal dealing per quanto concerne gli obblighi di comunicazione verso CONSOB, la Società stessa e il mercato di tutte le operazioni, di importo pari o superiore a 20.000 euro (comprese tutte le operazioni successive, compiute su strumenti finanziari emessi dalla Società, indipendentemente dall'importo, una volta che sia stato raggiunto un importo complessivo di 20.000 euro nell'arco di un anno civile), su strumenti derivati e su strumenti finanziari a essi collegati, effettuate dai componenti degli organi di amministrazione e controllo di Mondadori, dai dirigenti che abbiano regolare accesso a informazioni privilegiate e detengano il potere di adottare decisioni, che possano incidere sull'evoluzione futura e sulle prospettive del Gruppo Mondadori e dalle persone a loro strettamente associate.

Nel corso del 2020 si è proceduto con l'integrazione della nozione di Specifica Informazione Rilevante all'interno della procedura con conseguente istituzione della Relevant Information List e definizione dei relativi criteri di gestione. I ruoli e le responsabilità relative al processo di gestione delle informazioni privilegiate sono stati rivisti, attribuendo inoltre il ruolo di FGIP (Funzione di Gestione delle Informazioni Privilegiate) al CFO di Gruppo. Le attività di formazione, a carico di Mondadori, sono state inoltre svolte nei confronti degli owner del processo.

Nel corso del 2021 sono state ulteriormente ottimizzate le modalità di annotazione e tracciabilità degli elementi informativi connessi al ritardo nella comunicazione di informazione privilegiate di cui all'art. 17 del Regolamento UE 596/2014.

Nel triennio 2020-2022 non si sono verificate azioni legali contro il Gruppo Mondadori per comportamento anticoncorrenziale, violazioni delle normative antitrust o pratiche monopolistiche.

2.2.3 Compliance

Il Gruppo Mondadori esercita la propria attività nel rispetto di tutte le leggi di settore e delle normative applicabili. È tuttavia possibile che, nell'operare, si possano configurare fattispecie suscettibili di contestazione, a vario titolo.

In particolare, tipici dell'attività editoriale sono i rischi legati al reato di diffamazione, in quanto rischi intrinseci nella stesura di libri e/o articoli. Il reato di diffamazione consiste, infatti, nell'offesa dell'altrui reputazione. La concezione che ognuno ha degli avvenimenti e delle circostanze del caso concreto è soggettiva, pertanto il concetto di "offensivo" può variare da persona a persona.

Ciò premesso, il Gruppo Mondadori effettua controlli scrupolosi prima della pubblicazione di libri e/o articoli, ciò nonostante, è inevitabile che vi siano contestazioni e cause per diffamazione.

Il valore monetario delle sanzioni significative (superiori a euro 10.000) pagate nel 2022 per casi di non conformità con leggi e regolamenti ammonta a circa 117.000 Euro, di cui circa 11.000 inerenti a sanzioni tributarie. Tale valore si riferisce a un totale di 4 sanzioni, 3 delle quali sono avvenute nel 2022 e una nel precedente periodo di reporting.

Nell'intento di avere una sempre maggiore trasparenza verso i propri stakeholder l'azienda 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 2022 si è verificato un solo caso di sanzione non monetaria.

2.2.4 Privacy e protezione dei dati

La protezione dei dati personali e la tutela della

privacy rappresentano elementi fondamentali per l'intero Gruppo Mondadori, all'interno del quale ciascuna società si impegna a garantire che la raccolta e il trattamento dei dati personali avvengano nel rispetto dei principi e delle norme di legge applicabili.

Nello svolgimento della propria attività, il Gruppo Mondadori gode di un ormai consolidato impianto teso alla protezione dei dati personali, che garantisce la compliance al Regolamento (UE) 2016/679 (c.d. "GDPR"), al D.Lgs. 196/03 (c.d. "Codice Privacy") come successivamente aggiornato dal D.Lgs. 101/2018, nonché alle indicazioni e ai provvedimenti emanati dal Garante per la protezione dei dati personali.

Nello specifico, all'interno del Gruppo le politiche di gestione dei dati personali sono regolate da una serie di procedure nei settori della *data retention*, della *privacy by design e by default*, del *data protection impact assessment*, del *data breach*, del riscontro agli interessati e della nomina dei responsabili del trattamento ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 28 del GDPR. Il Gruppo è inoltre dotato di un Data Protection Officer.

Su tutti i siti web di ciascuna società del Gruppo Mondadori sono disponibili per la consultazione le privacy e cookie policy, mantenute costantemente aggiornate. Sul sito corporate di Gruppo è inoltre disponibile una sezione che descrive puntualmente le politiche di gestione dei dati personali poste in essere dall'intero Gruppo Mondadori.

Nel 2022 il Gruppo ha gestito numerose richieste di esercizio di diritti da parte degli interessati, tra cui, in particolare, richieste di accesso ai dati personali e richieste di cancellazione degli stessi. Non sono state rilevate violazioni di dati personali considerabili quali *data breach*.

126

Reclami per violazione della privacy/perdite o furti di dati dei clienti	2022	2021	2020

Reclami documentati ricevuti per violazione della privacy dei clienti (n.)	—	1	2
di cui provenienti da Organi di controllo	—	—	1
di cui ricevuti da soggetti esterni	—	1	1
Perdite o furti di dati dei clienti (n.)	—	—	—

2.2.5 Politica fiscale

In relazione al regime del consolidato fiscale nazionale, il Gruppo Mondadori ha rinnovato nel 2022, con valenza triennale (2022-2024), l'accordo con Fininvest S.p.A. (Società Consolidante), contenente una clausola di salvaguardia in forza della quale la Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. e le sue società controllate aderenti non possono essere chiamate a effettuare versamenti di imposta sul reddito per un importo superiore a quanto quelle stesse società avrebbero effettuato

nell'ipotesi in cui Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. e le sue controllate avessero dato vita a un autonomo consolidato fiscale.

Le imposte sul reddito (correnti e differite) sono determinate in ciascun Paese in cui il Gruppo opera secondo una prudente interpretazione delle normative fiscali vigenti.

Imposte (Euro/migliaia)	2022		2021	
	Italia	Stati Uniti	Italia	Stati Uniti
Ricavi da vendite a terze parti	855.328	47.675	761.870	45.475
Ricavi da operazioni infragruppo con altre giurisdizioni fiscali	761	739	1.065	1.377
Utile/perdita ante imposte	64.247	2.609	34.437	4.129
Attività materiali diverse da disponibilità liquide e mezzi equivalenti	22.791	1.343	13.243	1.371
Imposte sul reddito delle società versate sulla base del criterio di cassa	20.325	1.299	12.997	947
Imposte sul reddito delle società maturate sugli utili/perdite	19.453	1.038	15.504	1.162

127

2.2.6 Indipendenza editoriale

La Capogruppo Arnoldo Mondadori Editore S.p.A. è quotata alla Borsa di Milano. Il capitale sociale al 31 dicembre 2022, interamente

sottoscritto e versato, è pari a 67.979.168,40 euro, suddiviso in 261.458.340 azioni ordinarie del valore nominale pari a 0,26 euro ciascuna. Azionista di maggioranza è la holding Fininvest S.p.A., di proprietà della famiglia Berlusconi.

Azionisti significativi al 31 dicembre 2022

Azionista	% possesso sul capitale sociale al 31/12/2022
Fininvest S.p.A.	53,30%
Azioni Proprie	0,40%
Flottante	46,30%

Nel corso del periodo di rendicontazione, il Gruppo Mondadori ha ricevuto dalla Pubblica Amministrazione in Italia contributi finanziari per un valore monetario pari a circa 8,41 milioni di euro, di cui 6,38 milioni di euro a Electa dal Ministero della Cultura ai sensi del Decreto del DG-MU (Direttore Generale Musei) n. 506 del 31 maggio 2021. Le società Mondadori Media e Mondadori Scienza, nel corso del 2022, hanno beneficiato di contributi per la carta rispettivamente di 1,9 milioni di euro e 221 mila

euro. Arnoldo Mondadori S.p.A ha invece ricevuto circa 70 mila euro sotto forma di crediti d'imposta legati al caro energia e al fondo innovazione, quest'ultimo ricevuto anche da Mondadori Education e Rizzoli Education per un cifra di circa 7.000 euro ciascuna. Infine, 114 mila euro in sussidi Covid-19 erogati dal Governo statunitense per Rizzoli Bookstore. Si riporta di seguito un dettaglio relativo agli ultimi due esercizi per area geografica.

Contributi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione (Euro)	2022	2021
Italia	8.415.363,58	7.355.764,80
USA Rizzoli International Publications^[1]	114.511,40	158.339,20
Totale (Italia e USA)	8.529.874,98	7.514.104,00

[1] Valori espressi in Euro, convertiti da USD al tasso di cambio di fine periodo di rendicontazione di appartenenza

Si sottolinea infine che il Gruppo Mondadori non ha erogato contributi di alcun genere a

partiti o a politici nel corso dell'esercizio in oggetto.

2.2.7 Tutela della proprietà intellettuale e del diritto d'autore

128

L'impegno del Gruppo nella tutela dei diritti legati ai beni immateriali frutto dell'attività creativa e inventiva è sancito dal Codice etico della Società, in quanto presupposto imprescindibile dell'attività editoriale. Il diritto d'autore è disciplinato dalla Legge 22 aprile 1941 n. 633.

8 novembre 2021 n.177 di recepimento della Direttiva europea sul diritto d'autore;

- adozione di programmi di monitoraggio atti a monitorare e prevenire la pirateria online e l'illecito utilizzo di informazioni coperte dal diritto d'autore.

Tali attività, in continuità con il 2022, saranno sviluppate anche nel 2023.

Negli ultimi anni si è peraltro assistito a un acceso dibattito che contrappone i produttori tradizionali di contenuti ai nuovi player del web che utilizzano questi contenuti. In tale contesto il Gruppo collabora con le associazioni di categoria nazionali e internazionali (FIEG - Federazione Italiana Editori Giornali, AIE - Associazione Italiana Editori ed EMMA - European Magazine Media Association) affinché la Direttiva europea sul diritto d'autore nel mercato unico digitale (Direttiva 2019/790) recepita nel nostro ordinamento con Decreto Legislativo 8 novembre 2021 n.177 possa trovare la più efficace applicazione.

Nel corso del 2022, alla luce della continua evoluzione degli obblighi normativi vigenti, sono state implementate le seguenti attività di rafforzamento dei programmi volti a proteggere la proprietà intellettuale e i diritti d'autore:

- adeguamento, ove necessario, delle previsioni dei contratti all'adozione delle disposizioni introdotte dal decreto legislativo

2.3 I PRINCIPALI RISCHI DI NATURA NON FINANZIARIA

Nel corso del 2022 è proseguita, nell'ambito delle attività di Risk Assessment di Gruppo, un'analisi completa e sistematica dei rischi riconducibili agli effetti sociali e ambientali delle attività aziendali, anche al fine di rispondere alle richieste del D.Lgs. 254/2016 e alimentare il percorso di miglioramento continuo in ambito di sostenibilità.

Tali rischi sono frutto di un'integrazione tra i rischi non finanziari già oggetto del processo di Risk Assessment di Gruppo e di specifici approfondimenti interni. Si rimanda, per maggiori informazioni riguardo alle azioni di mitigazione, a quanto indicato nel paragrafo *Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi* (cfr. *Relazione Finanziaria Annuale 2022*).

Gli effetti del conflitto tuttora in atto, unitamente all'evolversi della pandemia Covid-19, hanno

determinato una revisione sostanziale della mappatura dei rischi e un profondo riesame delle azioni strategiche sinora poste in essere, al fine di ridurre l'entità dei rischi e assicurare la business continuity.

Nel corso del 2022, contraddistinto dalle problematiche di cui sopra, i maggiori rischi evidenziati hanno riguardato:

- l'aggravio delle problematiche legate alle materie prime, principalmente carta, energia e gas, sia in termini di approvvigionamento, sia di incremento dei relativi costi, anche di trasporto;
- in ambito education, il calo demografico, aggravatosi con il clima di incertezza e difficoltà economiche;
- l'incidenza del mercato online, con possibili ripercussioni, soprattutto da parte di Amazon, non solo sulla parte distributiva ma anche lato editore.

Si presentano di seguito le principali considerazioni legate ai rischi connessi agli ambiti di riferimento delineati dal D.Lgs. 254/2016, anche alla luce delle priorità definite dall'ESMA per l'anno di rendicontazione 2022.

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

2.3.1 Rischi connessi alle tematiche ambientali

Il cambiamento climatico è un tema di grande attenzione per ogni comparto industriale; nell'ambito dell'editoria, le criticità sono dovute alle emissioni di gas a effetto serra legate principalmente ai consumi energetici, al ciclo produttivo del prodotto cartaceo e ai trasporti.

La crescita del livello di attenzione da parte degli stakeholder e delle istituzioni in merito al cambiamento climatico, potrebbe, in futuro, modificare le attuali disposizioni normative.

Accanto ai rischi connessi alle emissioni climalteranti, si annoverano quelli legati all'efficacia della gestione energetica, unitamente a quelli connessi alla potenziale discontinuità della disponibilità di carta.

Non da ultime, l'importanza che stanno sempre più assumendo le performance socio-ambientali nell'ambito della valutazione dei fornitori della società.

2.3.2 Rischi connessi alle tematiche sociali e ai diritti umani

Il tema dei diritti umani è strettamente legato al settore dell'editoria, sia per quanto riguarda la libertà di espressione e protezione della privacy, sia in ambito sociale, vedasi l'alfabetizzazione mediatica, l'accessibilità del prodotto ad esempio.

Indubbio inoltre il ruolo di promotori e diffusori di cultura, ricoperto dagli operatori che ne fanno parte.

I rischi che ne derivano possono scaturire sia da comportamenti messi in atto dal Gruppo sia da cause esterne. In tali situazioni sarà importantissimo monitorare i rischi legati alla libertà personale, al benessere, alle prospettive educative e alla ricchezza delle giovani generazioni.

Principali rischi	Principali azioni di mitigazione
Criticità legate alla possibilità di limitare la libertà di espressione degli autori.	Monitoraggio continuo della varietà di titoli pubblicati.
Criticità legate alla diffusione di contenuti editoriali considerati sensibili, alla perdita di dati dei clienti e all'evoluzione normativa in materia (GDPR, e-Privacy, ecc.).	Monitoraggio continuo delle prassi di gestione dei dati sensibili e continuo miglioramento attraverso lo sviluppo di interventi specifici condivisi fra le diverse funzioni aziendali e le diverse società del Gruppo.
Il canale online privilegiato durante il periodo della pandemia, ha comportato un radicale mutamento delle modalità di acquisto del libro da parte dei consumatori. A tal fine, l'e-commerce andrà costantemente sviluppato, al fine di essere competitivi sul mercato e valorizzare l'esperienza di acquisto da parte del cliente.	Il canale online andrà sviluppato, al fine di aumentare la competitività sul mercato e valorizzare l'esperienza di acquisto da parte del cliente, attraverso una maggiore integrazione verso spazio <i>phygital</i> (attività che mirano ad arricchire l'esperienza fisica del cliente attraverso l'implementazione di funzionalità digitali), il miglioramento della <i>customer experience</i> e la continua mappatura del mercato al fine di arricchire i sistemi di monetica (Scala pay).
Aumento delle pressioni da parte del pubblico rispetto alla distribuzione di prodotti editoriali di qualità, imparziali e rispettosi delle diversità.	Continuo miglioramento dell'offerta editoriale e della qualità dei prodotti.
Evoluzione delle esigenze dell'audience in relazione agli strumenti per accedere al prodotto editoriale.	Monitoraggio delle esigenze dell'audience in termini di accessibilità e della capacità di risposta da parte dell'azienda.
Criticità legate all'incapacità del lettore di distinguere il valore dei prodotti commercializzati, laddove non siano messi a disposizione adeguati strumenti utili a una corretta interpretazione dei mezzi di comunicazione.	Continuo miglioramento degli interventi di sensibilizzazione e educazione del pubblico a un pensiero critico e analitico degli strumenti di comunicazione.
Criticità legate al potenziale aumento delle pressioni competitive nei mercati di riferimento, che potrebbero sfociare in comportamenti sleali da parte dei concorrenti.	Mantenimento del presidio sulla tematica, attraverso interventi quali formazione specifica per il personale interno e attività di networking con associazioni di categoria.

2.3.3 Rischi connessi alla lotta alla corruzione

La corruzione, attiva e passiva, rappresenta un fenomeno ancora molto rilevante e le azioni rivolte al suo contrasto vedono impegnate in prima linea istituzioni ed enti nazionali e sovranazionali.

L'impegno del Gruppo è di agire in modo responsabile, non limitandosi al solo rispetto di tutte le leggi nazionali e internazionali, ma

promuovendo costantemente comportamenti etici e trasparenti, per rafforzare la reputazione nei confronti degli stakeholder e accrescere la loro fiducia.

Per il Gruppo Mondadori restano pertanto prioritarie le modalità per affrontare i rischi legati al mancato rispetto delle norme interne e della legislazione vigente in materia.

Principali rischi	Principali azioni di mitigazione
Criticità legate a comportamenti non adeguati alle normative in vigore, da parte di coloro che operano per conto o in nome del Gruppo.	<p>Continuo miglioramento del presidio sul tema, attraverso un sistema organizzativo e di controllo utile a garantire e diffondere comportamenti corretti (formazione al personale, selezione di prodotti non editoriali posti in vendita in allegato a prodotti editoriali, monitoraggio del contesto normativo, attività di networking con aziende del settore).</p> <p>Adozione della procedura sul whistleblowing con la relativa implementazione di un sistema informatico gestito da una società esterna (per garantire la privacy del segnalato e del segnalante) come canale di comunicazione per la gestione delle segnalazioni; modifica del modello 231 della Capogruppo e delle controllate; piano di formazione dei dipendenti. Redazione di una procedura specifica sull'anticorruzione in seguito a risk assessment specifico.</p>

2.3.4 Rischi connessi alla gestione del personale

Il successo del Gruppo Mondadori è legato in modo indissolubile alle risorse umane che operano per suo conto e in suo nome: competenza e motivazione costituiscono elementi imprescindibili per lo sviluppo di soluzioni innovative in grado di ben interpretare le evoluzioni del mercato di riferimento e della società, necessarie a garantire i risultati del Gruppo in termini finanziari e competitivi.

Il Gruppo Mondadori continua il suo impegno nello stabilire un dialogo concreto con i suoi collaboratori, al fine di comprendere al meglio le rispettive esigenze e di trovare soluzioni a eventuali problematiche esistenti.

131

Principali rischi	Principali azioni di mitigazione
Rischio che la presenza di una maggiore dinamicità del mercato del lavoro, unitamente al cambiamento tecnologico e dello scenario competitivo, possano comportare una maggiore difficoltà nelle politiche di retention e attrazione di nuovi talenti.	Continuo miglioramento delle prassi gestionali del personale e dei collaboratori, in termini di negoziazione, supporto nella gestione delle carriere, formazione, politiche di retention e job rotation.

2.3.5 Rischi connessi alla Diversity & Inclusion

Il Gruppo Mondadori sostiene e promuove da tempo il confronto costante sulle tematiche di diversità e inclusione. Questi valori di riferimento sono volti a costruire rapporti di fiducia e collaborazione con tutti gli stakeholders, come ad esempio: clienti, dipendenti, mercato e comunità, allineandosi al mercato, sempre più *brand diversity oriented*.

Tra gli altri punti di attenzione sinora emersi vi sono la presa di coscienza del ruolo della D&I a tutti i livelli all'interno della vita aziendale e la compliance verso le normative vigenti.

Le principali azioni di mitigazione prevedono:

- l'aggiornamento semestrale al top management dei KPI, i quali hanno l'obiettivo di "fotografare" l'applicazione dei principi della D&I come punto di partenza per la definizione di azioni precise e mirate;
- incentivi per il Management laddove si raggiungano effettivi miglioramenti (cfr. 2. Governance, Focus Piano di Sostenibilità);
- progetti di welfare mirati e politiche di gestione interne flessibili per esempio sui temi del congedo parentale, parità salariale e *care giving* intergenerazionale;
- percorsi formativi dedicati, campagne di sensibilizzazione e progetti concreti da comunicare e promuovere;

- interventi sul recruiting al fine di rendere la forza lavoro quanto più eterogenea;
- programmi di formazione sui temi legati alla Diversity.

2.4 INNOVAZIONE STRATEGICA DI BUSINESS

Da un punto di vista strategico il Gruppo è dotato di tutte le risorse, manageriali e finanziarie, indispensabili a proseguire il percorso di rafforzamento dei core business e di eventuale razionalizzazione delle attività non strategiche, coerentemente perseguito con accelerazioni negli ultimi due anni, anche attraverso operazioni di M&A.

Anche nel 2022 il Gruppo ha proseguito nell'opera di consolidamento della propria leadership nell'area Libri. Con l'acquisizione del 50% di De Agostini Libri S.r.l., società attiva nel settore dei libri trade con un focus sui segmenti ragazzi e non-fiction, Mondadori ha costituito, in coerenza con la strategia di crescente focalizzazione sul core business dei libri, una partnership con una casa editrice di grande storia, tradizione e know-how. Il perimetro dell'operazione ha incluso anche Libromania S.r.l., società che opera nel segmento della promozione editoriale di editori terzi. Inoltre, l'acquisizione di una partecipazione pari al 51% del capitale sociale di Edizioni Star Comics S.r.l., il principale editore italiano di fumetti, specializzato nella pubblicazione nel mercato domestico delle più importanti produzioni internazionali tra le quali, in particolare, i manga giapponesi, ha permesso al Gruppo di raggiungere una posizione di leadership nel comparto nazionale dei fumetti.

Si ricorda che il Gruppo aveva finalizzato a fine dicembre 2021 l'acquisizione del 100% di De Agostini Scuola S.p.A. tramite la controllata Mondadori Libri S.p.A., con la quale ha conseguito una posizione di leadership nel mercato dell'editoria scolastica. La società D Scuola rientra nel perimetro di consolidamento dal 1° gennaio 2022.

2.4.1 Valorizzazione e reputazione di brand e marchi editoriali

La gestione dei brand e dei marchi editoriali va oltre il concetto di tutela degli asset immateriali dell'azienda, senza ovviamente prescindere, mirando infatti a esplorarne le potenzialità ulteriori e legandosi alle azioni messe in atto per aumentare l'accessibilità dei prodotti e dei servizi.

Tra le diverse iniziative raccolte in questo report, si evidenziano gli eventi promossi dai

brand del Gruppo che, nel corso del 2022, hanno voluto coniugare brand reputation e finalità solidali:

- **Dalla parte della natura:** a gennaio *Focus* ha pubblicato un numero speciale del mensile in collaborazione con il WWF, un progetto divulgativo per rafforzare l'impegno nella salvaguardia del Pianeta e nella tutela delle specie a rischio raccontando i progetti che l'associazione porta avanti da 60 anni;
- **Focus For Future:** sempre il nostro brand leader nella divulgazione scientifica, nell'ottica di diventare la piattaforma multimediale di riferimento su ambiente e sostenibilità, ha arricchito la propria offerta di contenuti e di iniziative per sensibilizzare e coinvolgere proattivamente sul territorio la propria community, per esempio diventando media partner dell'iniziativa nazionale "Plastic Free" del 5 giugno;
- **Incarta un libro, regala un futuro:** nel mese di dicembre, attraverso una donazione, sono stati impacchettati i regali di Natale dagli oltre 100 volontari presenti nelle 64 librerie Mondadori aderenti, supportando così l'iniziativa di Oxfam e Mondadori Store per garantire un'educazione inclusiva a bambini e ragazzi in contesti socialmente difficili. L'attività del 2022 ha generato una raccolta fondi per oltre 112 mila euro, un impegno concreto per aiutare e sostenere gli studenti più fragili.
- Il benessere della mente e del corpo, insieme alla promozione di uno stile di vita più sostenibile, sono stati protagonisti dell'iniziativa editoriale "**Cucina a colori**" di Mondadori Store: un volume con oltre 180 ricette accompagnate da consigli, notizie e approfondimenti per sensibilizzare sul rapporto tra un'alimentazione sana ed equilibrata e il rispetto dell'ambiente, con un occhio ai consumi e al risparmio. Il libro, edito da Mondadori Electa e disponibile unicamente nelle nostre librerie, ha proposto una cucina divertente e colorata, giocando con le armonie cromatiche regalate dalla natura.
- Mondadori Store ha inoltre aderito e supportato l'iniziativa "**Bee Good**": un progetto promosso da Payback che ha dato la possibilità agli iscritti al programma fedeltà di convertire i punti promozionali in un corrispettivo di api da salvaguardare. Un

contributo che ha consentito di adottare in tutto 3 milioni di api, per la tutela della biodiversità del territorio.

- Mondadori Retail ha portato avanti e fatto crescere “**Percorsi**”, il progetto di formazione gratuita dedicato ai librai del nostro network. Nato nell’ottobre 2021, si sviluppa in una serie di incontri con l’obiettivo di fornire stimoli, strumenti e supporto ai librai nella gestione di una libreria, portando una riflessione sull’importanza del loro ruolo nella relazione con il prodotto e con il cliente. Gli appuntamenti della seconda edizione sono stati dedicati ai seguenti temi: approfondimenti su mercato editoriale junior, argomentazioni di vendita e gestione delle obiezioni, visual merchandising e gestione strumenti social.
- Nel mese di giugno, in occasione del FuoriSalone 2022, il magazine Interni ha organizzato la grande mostra-evento dal titolo “Design Re-Generation”. Partendo dal concetto della rigenerazione intesa come riqualificazione, recupero e rinascita, le installazioni di questa edizione sono state dedicate a importanti temi quali: la nuova estetica della sostenibilità, la natura in città, l’intelligenza artificiale per un design innovativo e un futuro nuovo attraverso un design più consapevole.

3. SOCIALE

Valorizzazione di persone, contenuti e luoghi per l'educazione e la cultura

La valorizzazione e la gestione del capitale umano risultano istanze prioritarie per il Gruppo Mondadori, che promuove lo sviluppo delle proprie persone in linea con le prospettive dell'azienda, stimolandone la crescita in termini di nuove competenze, attraverso la creazione di un'offerta formativa e di sviluppo professionale di qualità e coerente con i trend di settore. In tale contesto, il Gruppo incentiva il benessere e l'equilibrio vita-lavoro dei propri dipendenti anche attraverso iniziative specifiche legate al welfare, alla prevenzione e alla salute (cfr. paragrafo "Salute e sicurezza sul luogo di lavoro").

L'azienda si impegna da sempre a dare valore a diversità ed equità come leve per la creazione di un ambiente di lavoro che valorizzi l'unicità, anche attraverso un modello evoluto di leadership inclusiva.

Questo si traduce in molteplici azioni, pensate in coerenza anche con gli obiettivi definiti nel Piano di sostenibilità, per tutti i dipendenti e collaboratori del Gruppo.

La diffusione della cultura e delle idee è parte fondante della mission di Mondadori; non è solo alla base dell'attività economica dell'azienda, ma è un tratto distintivo dell'approccio strategico alla sostenibilità e della creazione della sua offerta al pubblico.

Il Gruppo si impegna a garantire attraverso i propri prodotti editoriali - siano essi libri, testi scolastici, magazine, siti e prodotti digitali - contenuti accurati, rigorosi, veritieri e rispettosi dei gusti e della sensibilità del pubblico,

attraverso verifiche continue a livello editoriale. L'impegno del Gruppo nella tutela dei diritti legati ai beni immateriali frutto dell'attività creativa e inventiva è sancito dal Codice Etico della Società, in quanto presupposto imprescindibile dell'attività editoriale. Nell'ambito dell'offerta scolastica, tale impegno diventa vera e propria missione al servizio delle giovani generazioni.

L'attenzione al contesto, la capacità di adattamento e la reattività sono gli elementi che hanno sempre caratterizzato l'operato del Gruppo Mondadori. In particolare, l'azienda è attenta a valutare le prospettive e opinioni degli insegnanti e degli studenti. Opera inoltre nel contesto didattico definito dalle autorità nazionali in linea con le migliori pratiche di settore e al fine di sviluppare prodotti di qualità. Attraverso contenuti didattici innovativi e approfondimenti dedicati, il Gruppo si impegna a promuovere, in armonia con gli obiettivi prefissati nel Piano di sostenibilità, l'educazione allo Sviluppo sostenibile con particolare riferimento all'Agenda 2030 e alla cultura ambientale.

Tale impegno non si limita all'offerta scolastica: tramite libri, magazine, brand digitali, iniziative, librerie e canali social, il Gruppo declina l'attenzione alle tematiche di sostenibilità all'interno dei prodotti formativi e informativi, con lo scopo di alimentare la conoscenza e il dibattito su come promuovere un presente e un futuro più sostenibili.

135



L'approccio al futuro in ambito di sostenibilità del Gruppo Mondadori si declina in coerenza con le quattro linee guida strategiche definite nel **Piano di Sostenibilità** (cfr. paragrafo 1.1) con i seguenti obiettivi al futuro collegati ai Sustainable Development Goals (SDGs) definiti nell'Agenda 2030.

Gli obiettivi raggiunti o avviati nel 2022 sono raccontati nei prossimi paragrafi.

FOCUS	1. Sviluppo e formalizzazione di un framework articolato di KPI per il monitoraggio di tutte le azioni in ambito D&I, con particolare riferimento al gender pay gap e al gender balance.	2022
	2. Sviluppo del progetto Hybrid working per la definizione co-partecipata di un nuovo modello di lavoro misto.	2022
	3. Estensione al 100% dell'offerta scolastica di contenuti/approfondimenti in ambito di Sostenibilità, Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, diversità, equità e inclusione ed educazione civica.	2023/ continuo
	4. Potenziamento dell'offerta di iniziative/servizi per la promozione della lettura. Mantenimento dell'offerta di eventi nel prossimo triennio (area Educational).	2022/ continuo
	5. Potenziamento delle attività di formazione in ambito ESG per le redazioni di scolastica del Gruppo e per gli insegnanti. Mantenimento dell'offerta di attività di formazione nel prossimo triennio.	2022/ continuo
	6. Revisione del corpo procedurale interno in ambito selezione, assunzione e sviluppo delle carriere con particolare attenzione alle tematiche D&I.	entro 2023
	7. Sviluppo e implementazione di un piano di formazione ad hoc in ambito D&I per tutte le persone del Gruppo Mondadori. [Rif. Governance]	entro 2023
	8. Avvio del progetto "Genitorialità" al fine di promuovere modelli più inclusivi di accesso alla maternità/paternità, eliminare i bias esistenti e facilitare il ritorno al lavoro, valorizzando le competenze acquisite.	entro 2023
	9. Ottenimento della certificazione del sistema di gestione in ambito D&I.	entro 2024
	10. Progetto «Care» per tutte le persone del Gruppo e le famiglie.	entro 2024

3.1 Valorizzazione e gestione del capitale umano

formativa dedicata alla digitalizzazione e di sviluppo professionale coerente con l'evoluzione dei propri business.

136

La valorizzazione e la gestione del capitale umano risultano da anni come istanze prioritarie per il Gruppo Mondadori. Anche l'analisi dei rischi relativa a tali tematiche pone l'accento sulla necessità di far evolvere il personale in linea con le prospettive di sviluppo dell'azienda, stimolandone la crescita in termini di nuove competenze. Pertanto, accanto alle iniziative per migliorare la qualità della vita lavorativa e favorire opportunità di work-life balance, il Gruppo ha rinnovato nel 2022 il proprio impegno nella creazione di un'offerta

3.1.1 Le persone del Gruppo Mondadori

Al 31 dicembre 2022 il Gruppo Mondadori conta 1.900 dipendenti tra Italia e Stati Uniti, in crescita rispetto al 2021 a fronte delle nuove società entrate a perimetro nel Gruppo nel corso dell'anno (De Agostini Libri, Libromania, D Scuola e Star Comics per un totale di 170 dipendenti).

Dipendenti del Gruppo Mondadori, per area geografica (nr.)

Area geografica	al 31 dicembre 2022	al 31 dicembre 2021	al 31 dicembre 2020
Italia	1.849	1.763	1.798
Stati Uniti	51	47	47
Totale	1.900	1.810	1.845

Per il 2020 in aggiunta al numero di dipendenti indicati in tabella sono da considerare parte dell'organico ulteriori 2 persone della società Abscondita S.r.l., acquisita dal Gruppo nel 2020 e non inclusa nel perimetro di rendicontazione della DNF 2020. I dati relativi a tale società sono inclusi a partire dall'anno di rendicontazione 2021.

In particolare, al 31 dicembre 2022, l'organico del Gruppo risulta essere composto al 63% da donne e al 37% da uomini, con una prevalenza di dipendenti inclusi nelle fasce d'età 30-50 anni e maggiore di 50 anni.

Dipendenti del Gruppo Mondadori, per fascia di età e genere (%)

Fascia di età	al 31 dicembre 2022			al 31 dicembre 2021			al 31 dicembre 2020		
	Totale	di cui donne	di cui uomini	Totale	di cui donne	di cui uomini	Totale	di cui donne	di cui uomini
< 30	4%	65%	35%	3%	60%	40%	3%	57%	43%
30-50	55%	64%	36%	55%	65%	35%	57%	64%	36%
> 50	41%	61%	39%	42%	62%	38%	40%	62%	38%
Totale	100%	63%	37%	100%	64%	36%	100%	63%	37%

In relazione ai business, l'area Libri è la più numerosa, con circa il 44% di dipendenti del Gruppo. Seguono, per dimensioni di organico, l'area Media, Retail e infine la Corporate.

Dipendenti del Gruppo Mondadori, per business

Business	al 31 dicembre 2022			al 31 dicembre 2021			al 31 dicembre 2020		
	Totale	di cui donne	di cui uomini	Totale	di cui donne	di cui uomini	Totale	di cui donne	di cui uomini
Corporate	15%	56%	44%	17%	59%	41%	17%	56%	44%
Libri	44%	68%	32%	35%	70%	30%	34%	70%	30%
Retail	17%	58%	42%	18%	58%	42%	19%	59%	41%
Media	24%	61%	39%	30%	63%	37%	30%	62%	38%

137

In continuità con gli anni precedenti, anche al 31 dicembre 2022 l'assoluta maggioranza del

personale dipendente è legato a contratti di tipo indeterminato e full time.

Dipendenti del Gruppo Mondadori in Italia, per tipologia contrattuale e genere (%)

Tipologia contrattuale	al 31 dicembre 2022			al 31 dicembre 2021			al 31 dicembre 2020		
	Totale	di cui donne	di cui uomini	Totale	di cui donne	di cui uomini	Totale	di cui donne	di cui uomini
Tempo indeterminato	99%	63%	37%	99,7%	64%	36%	99,6%	63%	37%
Tempo determinato	1%	88%	12%	0,3%	100%	—%	0,4%	75%	25%

Tipologia contrattuale	al 31 Dicembre 2022		
	Totale	di cui donne	di cui uomini
Tempo indeterminato	1.833	1.156	677
Tempo determinato	16	14	2

Dipendenti del Gruppo Mondadori negli Stati Uniti, per tipologia contrattuale e genere (%)

Tipologia contrattuale	al 31 dicembre 2022			al 31 dicembre 2021			al 31 dicembre 2020		
	Totale	di cui donne	di cui uomini	Totale	di cui donne	di cui uomini	Totale	di cui donne	di cui uomini
Tempo indeterminato	82%	52%	48%	85%	52%	48%	89%	52%	48%
Tempo determinato	18%	67%	33%	15%	57%	43%	11%	60%	40%

Tipologia contrattuale	al 31 Dicembre 2022		
	Totale	di cui donne	di cui uomini
Tempo indeterminato	42	22	20
Tempo determinato	9	6	3

Dipendenti del Gruppo Mondadori, per tipologia professionale (full time/part time, %)

Tipologia contrattuale	al 31 dicembre 2022			al 31 dicembre 2021			al 31 dicembre 2020		
	Totale	di cui donne	di cui uomini	Totale	di cui donne	di cui uomini	Totale	di cui donne	di cui uomini
Full time	89%	61%	39%	89%	61%	39%	89%	60%	40%
Part time	11%	85%	15%	11%	83%	17%	11%	85%	15%

Tipologia contrattuale	al 31 Dicembre 2022		
	Totale	di cui donne	di cui uomini
Full time	1700	1029	671
Part time	200	169	31

138

In relazione al triennio 2020-2022, si osserva un trend di progressiva crescita della percentuale di donne dirigenti rispetto al totale della categoria, sebbene queste siano ancora in minoranza sul totale.

Dipendenti del Gruppo Mondadori in Italia, per inquadramento professionale e genere (%), Italia)

Inquadramento professionale	al 31 dicembre 2022			al 31 dicembre 2021			al 31 dicembre 2020		
	Totale	di cui donne	di cui uomini	Totale	di cui donne	di cui uomini	Totale	di cui donne	di cui uomini
Dirigenti	5%	36%	64%	5%	31%	69%	5%	29%	71%
Quadri	14%	51%	49%	14%	55%	45%	14%	55%	45%
Impiegati	74%	68%	32%	71%	67%	33%	71%	66%	34%
Giornalisti	6%	66%	34%	9%	73%	27%	9%	73%	27%
Operai	1%	29%	71%	1%	29%	71%	1%	20%	80%

Dipendenti del Gruppo Mondadori in Italia, per inquadramento professionale e fascia di età (% , Italia)

Inquadramento professionale	al 31 dicembre 2022				al 31 dicembre 2021				al 31 dicembre 2020			
	Totale	Di cui <30 anni	Di cui 30-50 anni	Di cui >50 anni	Totale	Di cui <30 anni	Di cui 30-50 anni	Di cui >50 anni	Totale	Di cui <30 anni	Di cui 30-50 anni	Di cui >50 anni
Dirigenti	5%	—%	36%	64%	5%	—%	40%	60%	5%	—%	45%	55%
Quadri	14%	—%	48%	52%	14%	—%	50%	50%	14%	0,4%	54%	46%
Impiegati	74%	5%	60%	35%	71%	5%	61%	34%	71%	3%	63%	33%
Giornalisti	6%	—%	23%	77%	9%	—%	27%	73%	9%	—%	35%	65%
Operai	1%	—%	57%	43%	1%	—%	29%	71%	1%	—%	40%	60%

Dipendenti del Gruppo Mondadori negli Stati Uniti, per inquadramento professionale e genere (% , Stati Uniti)

Inquadramento professionale	al 31 dicembre 2022			al 31 dicembre 2021			al 31 dicembre 2020		
	Totale	di cui donne	di cui uomini	Totale	di cui donne	di cui uomini	Totale	di cui donne	di cui uomini
Executives	6%	33%	67%	6%	33%	67%	6%	33%	67%
Office workers	94%	56%	44%	94%	55%	45%	94%	55%	45%

139

Dipendenti del Gruppo Mondadori negli Stati Uniti, per inquadramento professionale e fascia di età (% , Stati Uniti)

Inquadramento professionale	al 31 dicembre 2022				al 31 dicembre 2021				al 31 dicembre 2020			
	Totale	Di cui <30 anni	Di cui 30-50 anni	Di cui >50 anni	Totale	Di cui <30 anni	Di cui 30-50 anni	Di cui >50 anni	Totale	Di cui <30 anni	Di cui 30-50 anni	Di cui >50 anni
Executives	6%	—%	—%	100%	6%	—%	—%	100%	6%	—%	—%	100%
Office workers	94%	17%	35%	48%	94%	14%	36%	50%	94%	16%	34%	50%

Assunzioni e cessazioni in Italia, per genere ed età (n., %)		2022		2021		2020	
Genere	Età	Numero	%	Numero	%	Numero	%
ASSUNZIONI							
Donna	< 30 anni	39	26%	22	30%	12	28%
	tra 30 e 50 anni	60	40%	21	29%	15	35%
	> 50 anni	10	7%	1	1%	1	2%
Totale donne		109	73%	44	60%	28	65%
Uomo	< 30 anni	12	8%	10	13%	5	12%
	tra 30 e 50 anni	23	15%	18	24%	9	21%
	> 50 anni	5	3%	2	3%	1	2%
Totale uomini		40	27%	30	40%	15	35%
Totale assunzioni		149		74		43	
Tasso di turnover in entrata			8%		4%		2%
CESSAZIONI (3)							
Donna	< 30 anni	16	7%	4	4%	6	3%
	tra 30 e 50 anni	53	23%	25	22%	48	23%
	> 50 anni	90	39%	27	24%	51	25%
Totale donne		159	69%	56	50%	105	50%
Uomo	< 30 anni	7	3%	4	4%	0	0%
	tra 30 e 50 anni	24	10%	25	22%	31	15%
	> 50 anni	39	17%	27	24%	72	35%
Totale uomini		70	31%	56	50%	103	50%
Totale cessazioni		229		112		208	
Tasso di turnover in uscita			12%		6,35%		11,57%

[3] Il numero di cessazioni non comprende eventuali dipendenti distaccati in altre società non appartenenti al Gruppo. Trattandosi di distacco con giro costi, tali dipendenti non figurano nell'organico totale al 31 dicembre.

Assunzioni e cessazioni negli Stati Uniti, per genere ed età (n., %)		2022		2021		2020	
Genere	Età	Numero	%	Numero	%	Numero	%
ASSUNZIONI							
Donna	< 30 anni	5	63%	3	43%	2	29%
	Tra 30 e 50 anni	0	—%	1	14%	0	0%
	> 50 anni	0	—%	1	14%	0	0%
Totale donne		5	63%	5	71%	2	29%
Uomo	< 30 anni	1	13%	1	14%	3	43%
	Tra 30 e 50 anni	1	13%	1	14%	2	29%
	> 50 anni	1	13%	0	0%	0	0%
Totale uomini		3	38%	2	29%	5	71%
Totale assunzioni		8		7		7	
Tasso di turnover in entrata			15,69%		14,89%		14,89%
CESSAZIONI							
Donna	< 30 anni	2	50%	3	50%	2	14%
	Tra 30 e 50 anni	0	—%	1	17%	3	21%
	> 50 anni	0	—%	1	17%	0	0%
Totale donne		2	50%	5	83%	5	36%
Uomo	< 30 anni	0	—%	0	0%	4	29%
	Tra 30 e 50 anni	2	50%	1	17%	4	29%
	> 50 anni	0	—%	0	0%	1	7%
Totale uomini		2	50%	1	17%	9	64%
Totale cessazioni		4		6		14	
Tasso di turnover in uscita			7,84%		12,77%		29,79%

Oltre ai dati relativi al personale dipendente, si segnala di seguito il numero medio nell'anno di lavoratori interinali in Italia, suddivisi per aree di business. Il numero di interinali è soggetto a stagionalità, in particolare per quanto riguarda le librerie nel periodo prenatalizio, in occasione di nuove aperture ed eventi fieristici. Per l'area Retail i dati del 2022 evidenziano l'ulteriore

ripresa, in continuità con 2021, delle attività rispetto al 2020 particolarmente impattato dalla pandemia da Covid-19. La società editrice di libri illustrati con sede negli Stati Uniti, Rizzoli International Publications, non ricorre a lavoratori interinali o stagionali.

Lavoratori esterni (interinali) in Italia, per area di business (n.)

Italia	2022	2021	2020
Interinali (n.)			
Enti centrali	3	3	6
Libri	6	18	21
Media	14	15	15
Retail	173	123	56
Totale	196	159	98

3.1.2 Evoluzione organizzativa e relazioni industriali

Sul piano delle relazioni industriali nel 2022, con la fine dello stato di emergenza, ha trovato applicazione l'accordo sperimentale sullo smart working firmato con le Organizzazioni Sindacali nel luglio 2021. La quasi totalità dei lavoratori, le cui attività lavorative sono state considerate compatibili con la metodologia di lavoro ibrido, ha aderito al modello di cui sopra. Al fine di supportare i responsabili in questo sostanziale cambio culturale e di paradigma della modalità lavorativa, è stato avviato un percorso di change management con l'obiettivo di declinare al meglio, in tutte le società firmatarie del Gruppo, il nuovo modello di lavoro ibrido incentrato su flessibilità, autonomia, responsabilità e collaborazione.

Nel contempo è stato attivato un attento monitoraggio dell'andamento della sperimentazione del nuovo modello di lavoro che è stato oggetto di un confronto costante con le Organizzazioni Sindacali.

142

In un contesto di pieno consolidamento delle relazioni industriali, nel luglio 2022, le parti hanno convenuto di prorogare a tutto l'anno 2023, al fine di garantirne la continuità applicativa, i diversi istituti previsti dall'accordo integrativo di Gruppo e le previsioni attinenti al premio di produttività.

Inoltre per tutto il 2022 le attività si sono concentrate sull'estensione dei trattamenti in essere nel Gruppo anche alle società recentemente acquisite (D Scuola, De Agostini Libri e Libromania), consentendo di raggiungere la totale integrazione - nel sistema di relazioni industriali dell'azienda - dal 1 gennaio 2023.

Nel mese di dicembre 2022 sono stati siglati, gli accordi sindacali per tutte le realtà del Gruppo, sia per la parte grafica sia per quella del commercio, finalizzati alla presentazione del nuovo piano di formazione per l'adesione al Fondo Nuove Competenze.

Si è conclusa, inoltre, la gestione del programma di prepensionamento avviato nel 2020 per le società Arnoldo Mondadori Editore e Mondadori Media.

Per consolidare le iniziative in ambito smart working è stato lanciato il progetto Flex-Ability con l'obiettivo di costruire insieme il nuovo modo di lavorare, conciliando i concetti di produttività ed efficacia con flessibilità, benessere e soddisfazione delle persone, con particolare attenzione al tema dell'inclusione. (cfr. Formazione e Sviluppo);

Nell'ambito di questo progetto sono state consegnate a tutti i dipendenti le dotazioni tecnologiche (PC e smartphone), necessarie per abilitare il cambiamento.

La totalità dei dipendenti in Italia è coperta da accordi collettivi di contrattazione: il CCNL Grafici Editoriali (che copre il 76% dei dipendenti e include i dirigenti Industria), il contratto Giornalisti (6% della popolazione aziendale) e il CCNL Commercio (applicato al 18% dei dipendenti, dirigenti Commercio inclusi). Negli Stati Uniti la prassi degli accordi sindacali di categoria non è diffusa come in Europa: valgono ovviamente per tutti i lavoratori le tutele generali previste dalla legislazione federale.

In tutti i casi di trasferimento delle unità operative e/o di cambiamento organizzativo sono 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.

3.1.3 Formazione e sviluppo

Il contesto economico internazionale e i mercati di riferimento delle diverse business unit hanno mantenuto - e si prevede mantengano nei prossimi anni - una caratteristica di velocità di cambiamento che richiede una costante evoluzione dei modelli di business e sviluppo di nuovi prodotti.

Competenze sempre più strategiche per poter rispondere rapidamente alle nuove sfide e accrescere il vantaggio competitivo sono la capacità di intercettare nuovi ambiti di attività, di innovare grazie alle sinergie tra prodotti digitali e tradizionali, e le skill per comunicare e dialogare con i nostri lettori attraverso i canali social. I programmi di formazione del 2022 sono stati focalizzati sul potenziamento di queste competenze strategiche per lo sviluppo organizzativo e del business.

Per questo, il processo di formazione e di

crescita professionale e manageriale è sempre più strutturato e mirato alle specifiche esigenze di aggiornamento delle diverse professionalità presenti nel Gruppo, diventando anche un elemento di attraction di giovani talenti in un mercato del lavoro sempre più competitivo. L'inserimento di nuove figure garantisce nuove skill e nuovi approcci utili al processo di innovazione dell'azienda.

In continuità con i programmi formativi erogati nell'esercizio precedente, nel corso del 2022 è stato sviluppato un piano volto a consolidare quel set di competenze che, per ogni famiglia professionale, è ritenuto essenziale per operare e contribuire allo sviluppo delle direttrici dell'evoluzione aziendale.

I corsi erogati hanno inoltre consentito di continuare a colmare i gap emersi dal Digital assessment effettuato a fine del 2020 rispetto alle competenze necessarie per affrontare il processo di trasformazione digitale dei business: il test consentiva di indagare il mindset e le abilità digitali di ciascuna persona in termini di cultura digitale di base, capacità di utilizzare strumenti digitali per la pianificazione e gestione del lavoro.

Il piano formativo 2022, che è consistito di un totale di oltre 35.000 ore di **formazione specialistica e manageriale**, si è focalizzato sulla realizzazione di specifici iter formativi, che possono essere ricondotti a quattro pillar principali e ai seguenti ambiti.

- 1. Digital Adoption.** Al fine di rispondere al fabbisogno di strumenti e abilità specifiche:
 - per aumentare l'efficacia e la produttività nel lavoro, come i corsi di Excel e Power Point;
 - per facilitare le nuove modalità di lavoro ibrido che richiedono tool di condivisione e collaborazione, come il corso su Gsuite;
 - per l'execution della strategia digitale come:
 - i corsi sui programmi Photoshop, Illustrator e Adobe Premiere;
 - i corsi per imparare a creare podcast per una nuova modalità di gestione dei contenuti;
 - i corsi per acquisire competenze per progettare siti con una *user experience* centrata sulle caratteristiche dell'utente e con contenuti in grado di ingaggiarli, generando e trasformando il traffico di visitatori online in consumatori fidelizzati.

- 2. Business Innovation.** Al fine di proseguire nel processo di diffusione di una cultura tecnologica e di un mindset digitale per poter sviluppare una **nuova visione strategica del business** sono stati realizzati cicli di webinar divulgativi, in collaborazione con il Politecnico di Milano, su tematiche considerate core per l'evoluzione di Mondadori. Gli incontri hanno consentito di trasmettere conoscenze, spunti di riflessione e visioni di scenario legate alle nuove opportunità tecnologiche e del digitale per alimentare l'innovazione.

Per abilitare le persone e l'organizzazione allo sviluppo di idee innovative è stato realizzato un corso sul *Design Thinking* che ha affiancato la formazione teorica sul modello di design thinking all'applicazione pratica per la generazione di idee innovative per Mondadori. Team multifunzionali hanno lavorato sullo sviluppo di progetti individuati dal management e, nell'ambito di un contest creato ad hoc, sono stati selezionati da una giuria le migliori proposte che potranno essere oggetto di implementazione successiva.

Per l'area Retail sono stati realizzati **due percorsi** - uno per **store manager** e uno per gli **addetti dei punti di vendita** - per aggiornare le competenze in uno scenario in cui stanno profondamente cambiando i comportamenti dei consumatori e le modalità di acquisto delle nuove generazioni che vanno verso un modello di Retail ibrido.

Nell'ambito dell'area Commerciale dell'area Libri Trade è stato realizzato un percorso formativo "**MondadoriS People – Sales Innovation Sprint**", dedicato ai profili sales per fornire un aggiornamento professionale sugli ultimi trend legati al digitale e all'innovazione che prevedono una trasformazione della figura commerciale, da semplice venditore di un prodotto a consulente per migliorare la vendita e la relazione con il cliente finale.

- 3. Digital Marketing&Content Management.** I corsi di quest'area sono stati rivolti in particolare ai professionisti del marketing e della comunicazione e a chi crea contenuti editoriali per sviluppare competenze nei seguenti ambiti: le piattaforme del digital marketing, le web analytics, le tecniche di scrittura Seo, il social media content e il digital advertising.

Nel corso del 2022 il Gruppo ha voluto consolidare la nuove modalità di lavoro ibrido per **mantenere il cambiamento positivo degli**

ultimi due anni che ha portato importanti risultati. La nuova metodologia di lavoro ibrido, definita **Flex-Ability**, è oggi caratterizzata da una diffusa consapevolezza e crescente presa di responsabilità delle persone e da uno nuovo stile manageriale caratterizzato da più ascolto, delega, organizzazione e meno controllo.

Parte dei programmi di formazione sviluppati nel corso del 2022 sono stati finalizzati a favorire questo cambio culturale per facilitare e sostenere l'adozione di modelli agili di organizzazione del lavoro anche da remoto, in grado di garantire prestazioni e risultati pienamente soddisfacenti.

4. Agile Working&Organization. Gli interventi di questa area intendono rispondere al fabbisogno di soft skill e competenze specifiche per supportare il lavoro ibrido e per sviluppare nuove modalità di gestione agile di processi e progetti e per innovare modelli di gestione manageriale e stili di leadership sempre più efficaci e coerenti con i cambiamenti di contesto.

Anche nel corso del 2022 sono stati realizzati due percorsi formativi, "**Remote people management**" e "**Remote Agile working**", di 20 ore ciascuno, per poter raggiungere e abilitare la più vasta fascia di popolazione possibile. Dopo aver formato lo scorso anno circa 150 manager e oltre 300 dipendenti del Gruppo, nel 2022 hanno partecipato a questi corsi altri 40 manager e oltre 170 dipendenti. Inoltre, per coloro che avevano già partecipato ai due percorsi precedenti, sono stati promossi due iter di approfondimento:

- **Digital Smart Leader**, con focus su alcune skill manageriali rese ancor più importanti e complesse in un modello di lavoro ibrido: la gestione dei conflitti e dei team con un approccio coaching, la negoziazione, l'intelligenza emotiva e la capacità di dare feedback motivanti;
- **Smartworking soft skill**, finalizzato a sviluppare le soft skill per essere più efficaci in un modello di lavoro ibrido, le abilità emotive nelle relazioni, le strategie di comunicazione efficace, la consapevolezza e le responsabilità del proprio ruolo.

Di particolare valore e impatto rispetto all'obiettivo di cambiamento della cultura e dei modi di lavorare è stato il percorso **Manager Flex-Ability**, a cui hanno aderito oltre 200 manager del Gruppo, suddivisi in 9 gruppi trasversali. L'iniziativa, strutturata in 5 sessioni tra aula in presenza e virtual classroom, ha

avuto come obiettivo quello di creare consapevolezza sul processo di change management avviato dall'azienda e coinvolgere i manager ingaggiandoli rispetto al loro ruolo di change agent in quanto gestori di persone e role model positivi dei nuovi comportamenti descrittivi dei principi di Flex-Ability.

L'output atteso del percorso era la definizione partecipata e condivisa di un nuovo stile di leadership adatto al nuovo modello basato su coaching e feedback e coerente coi nuovi valori e con l'evoluzione dei business del Gruppo. Il percorso, in una fase ancora di sperimentazione del nuovo modello ibrido, ha rappresentato un'importante occasione per riflettere e confrontarsi tra manager sull'esperienza di lavoro flessibile sperimentata negli ultimi due anni e per identificare gli ambiti di consolidamento e di miglioramento, in particolare relativamente alle skill per gestire il nuovo modo di lavorare con focus sulla leadership e sulla gestione dei team.

Il corso ha consentito inoltre di sviluppare le competenze necessarie per:

- guidare il cambiamento dei nuovi modi di lavorare con focus sulla leadership e la gestione dei team;
- meglio relazionarsi nel nuovo contesto con focus sulla comunicazione, l'ascolto e l'intelligenza emotiva;
- migliorare l'efficienza organizzativa con focus sul mindset digitale e sulla capacità di semplificazione delle modalità e dinamiche di lavoro.

Il Gruppo ha avviato anche un importante processo di trasformazione culturale per rendere **Mondadori sempre più inclusiva** e attenta a valorizzare le unicità di ciascuno.

Il concetto di inclusione comprende il riconoscimento, la comprensione e la valorizzazione delle diversità come risorse, nonché l'utilizzo delle stesse in modo positivo, creando un ambiente fisico e sociale equo e accogliente. Creare un ambito lavorativo inclusivo significa ridisegnare i processi come il recruiting e il talent management, introducendo policy disegnate per assicurare equità di opportunità per tutte le lavoratrici e i lavoratori. Con questo obiettivo è stata realizzata un'edizione pilota per la direzione HR di un corso che nel 2023 verrà esteso anche ai manager, per lavorare sulla presa di consapevolezza e sulla gestione degli **unconscious bias** che agiscono sui comportamenti, al fine di modificarli in ottica sempre più inclusiva.

I corsi anche quest'anno hanno consentito di raggiungere l'obiettivo trasversale di favorire la conoscenza e l'integrazione tra le diverse aree aziendali per migliorare l'efficienza e lo sviluppo di sinergie e creare prassi e uno stile di management condiviso.

Alla formazione manageriale e specialistica si è aggiunta poi quella **linguistica** (oltre 2.300 ore) erogata sia in modo tradizionale one-to-one sia in modalità blended, ovvero tramite l'utilizzo di piattaforme digitali. A completamento della formazione linguistica individuale sono stati realizzati workshop di gruppo interattivi, su specifiche skill manageriali come *public speaking, business writing, effective delegation and collaboration, pitches and presentations*.

A completamento dell'offerta si aggiunge, infine, la **formazione sulla sicurezza sul luogo di lavoro**, erogata sia in aula sia in e-learning.

In tabella, di seguito, sono riportate il numero di ore di formazione erogate e il numero di partecipanti nel triennio 2020-2022 in Italia. Nel 2022 il totale delle ore di formazione è aumentato rispetto al 2020. Il valore inferiore rispetto all'anno precedente è dovuto all'eccezionalità delle ore erogate nel 2021 grazie all'accesso a importanti risorse del Fondo Nuove Competenze (FNC), a cui il Gruppo aveva aderito in modo significativo per far fronte alle incertezze dettate dal periodo pandemico.

Ore di formazione erogate in Italia e partecipanti (totale, n.)

ORE DI FORMAZIONE (n.)	2022	2021	2020	PARTECIPANTI (n.)	2022	2021	2020
Totale	42.441	144.931	11.185	Totale	3.654	2.025	2.007
di cui formazione ad hoc	35.677	140.127	10.091	di cui formazione ad hoc	1.836	1.634	1.617
Dirigenti	1.717	3.651	643	Dirigenti	95	73	98
Quadri	5.087	16.087	2.639	Quadri	251	225	260
Impiegati	23.599	105.381	6.574	Impiegati	1.385	1.180	1.172
Giornalisti	5.271	14.926	213	Giornalisti	104	154	83
Operai	3	82	22	Operai	1	2	4
% ore erogate a donne	63%	64%	68%	% donne	64%	65%	65%
% ore erogate a uomini	37%	36%	32%	% uomini	36%	35%	35%
di cui formazione linguistica	2.382	3.150	332	di cui formazione linguistica	152	79	24
Dirigenti	479	1.813	147	Dirigenti	28	47	11
Quadri	885	1.037	92	Quadri	62	23	7
Impiegati	277	221	68	Impiegati	17	7	5
Giornalisti	741	79	25	Giornalisti	45	2	1
Operai	0	0	0	Operai	0	0	0
% ore erogate a donne	63%	53%	72%	% donne	59%	43%	58%
% ore erogate a uomini	37%	47%	28%	% uomini	41%	57%	42%
di cui formazione sulla sicurezza	4.383	1.654	763	di cui formazione sulla sicurezza	1.666	312	366
Dirigenti	70	54	2	Dirigenti	39	13	2
Quadri	468	153	48	Quadri	232	29	37
Impiegati	3.653	1.395	676	Impiegati	1.294	262	311
Giornalisti	186	28	28	Giornalisti	99	4	14
Operai	6	24	9	Operai	2	4	2
% ore erogate a donne	64%	44%	52%	% donne	65%	50%	56%
% ore erogate a uomini	36%	56%	48%	% uomini	35%	50%	44%
Totale ore di formazione erogate	42.441	144.930	11.185	Totale partecipanti	3.654	2.025	2.006
Dirigenti	2.266	5.519	736	Dirigenti	162	133	111
Quadri	6.439	17.277	2.778	Quadri	545	277	304
Impiegati	27.529	106.996	7.318	Impiegati	2.696	1.449	1.488
Giornalisti	6.198	15.032	266	Giornalisti	248	160	97
Operai	9	106	31	Operai	3	6	6
% ore erogate a donne	63%	63%	67%	% donne	64%	62%	63%
% ore erogate a uomini	37%	37%	33%	% uomini	36%	38%	37%

146

Nel corso del 2022, in particolare, la formazione media pro capite in Italia si è attestata a circa 22,61 ore.

Ore medie di formazione erogate in Italia (pro capite, n.)

Dettaglio	2022	2021	2020
Totale	22,95	82,21	6,22
Donne	23,00	81,31	6,56
Uomini	22,87	83,80	5,64
Dirigenti	22,00	57,48	7,75
Quadri	25,15	70,81	11,29
Impiegati	20,15	85,26	5,70
Giornalisti	56,35	93,37	1,62
Operai	0,67	15,13	3,10

Per Rizzoli International Publications non sono state erogate ore di formazione nel 2022.

Di conseguenza, il numero di ore di formazione pro-capite per il Gruppo si attesta a 22,34 ore totali di cui: 21,37 per i dirigenti, 25,15 per i quadri, 19,47 agli impiegati e 0,67 agli operai.

Per quanto riguarda le attività di valutazione e sviluppo del personale nel 2022 sono stati effettuati:

- **Percorsi individuali di executive coaching**, della durata di 6-8 mesi, per supportare al meglio i manager del Gruppo nella propria crescita professionale. In particolare, l'obiettivo è stato lo sviluppo delle skill manageriali ritenute indispensabili negli attuali contesti organizzativi:
 - visione strategica;
 - miglioramento della leadership;
 - autorevolezza e assertività verso i propri collaboratori;
 - copertura del proprio ruolo e capacità di assumersi le proprie responsabilità;
 - propositività e capacità di negoziazione;
 - miglioramento della qualità della comunicazione e delle relazioni interpersonali;
 - gestione del cambiamento e innovazione;
 - gestione del tempo e delle priorità;
 - motivazione dei collaboratori;
 - capacità nel dare feedback costruttivi.

Gli obiettivi specifici di sviluppo oggetto del programma di coaching sono definiti con il responsabile, in coerenza con la mission del ruolo ricoperto e alle aspettative di crescita del manager. Questa leva di sviluppo manageriale introdotta nel 2021 e proseguita nel 2022 è una delle risposte ai fabbisogni emersi dagli esiti degli assessment precedentemente svolti

su tutta la popolazione manageriale. L'attivazione di percorsi di coaching è ormai diventata una prassi frequente per supportare i manager nei passaggi di ruolo verso posizioni con maggiori responsabilità e complessità.

- **Nudge Global Impact Challenge:** è proseguita anche nel 2022 la partecipazione del Gruppo Mondadori a questa iniziativa organizzata dalla società olandese a cui partecipano oltre 100 giovani talenti di 35 differenti nazioni. Attraverso un processo di selezione interna sono stati individuati tre under 33 del Gruppo appassionati di temi legati alla sostenibilità e all'economia circolare per partecipare al challenge. Sono stati coinvolti in un percorso di otto mesi di coaching, workshop e seminari con speaker e formatori di alto profilo provenienti da tutto il mondo e da settori diversi che ha consentito ai partecipanti di ampliare i propri orizzonti e arricchirsi anche attraverso il dibattito e il confronto con realtà molto differenti. L'obiettivo dell'iniziativa è lo sviluppo della leadership di giovani talenti, affinché possano avere un impatto sul cambiamento nei modelli di business verso una loro maggiore sostenibilità. Il Nudge Global Impact Challenge prevede lo sviluppo di un impact plan da realizzare nella propria azienda che abbia un impatto in termini di cambiamento culturale e/o organizzativo. Lo sviluppo dei progetti per partecipare alla challenge è in corso e verranno presentati entro aprile 2023.

A maggio 2022 Anna Spinelli, editor de // *Battello a Vapore*, è stata inclusa tra i sei candidati finalisti del **Nudge Global Impact Awards 2022** al Palazzo della Pace de L'Aia, nei Paesi Bassi, aggiudicandosi il premio come miglior progetto capace di creare il maggiore impatto sostenibile. Ideato contro lo

spreco alimentare, è consistito in un Manuale antispreco di Too Good To Go, realizzato in collaborazione con l'app numero uno nel mondo contro gli sprechi di cibo.

- Parallelamente, è continuata la sensibilizzazione sulla campagna di **mappatura del know-how**, esperienze professionali che ciascun dipendente ha maturato nel Gruppo o in altri contesti e background formativi. L'obiettivo dell'iniziativa è avere uno strumento permanente di ricerca, gestione e sviluppo dei talenti nel Gruppo, che aiuti a gestire i processi di mobilità interna, disegnare percorsi di sviluppo, monitorare eventuali gap e supportare i line manager a valorizzare i propri collaboratori e accompagnare le persone del Gruppo Mondadori nel proprio percorso di crescita professionale. Ogni persona ha la possibilità di aggiornare i propri dati nel nuovo modulo **Talent Management di HR Portal** - sezione "Carriere e Prestazioni". Anche nel corso del 2022 i dati raccolti sono stati utilizzati per svolgere analisi e mappature della popolazione per finalità di mobilità interna, riorganizzazione o progettazione formativa.

148

- È stato ultimato il cosiddetto **Job System** aziendale, ossia la mappatura di "Famiglie Professionali", "Sotto-famiglie" e "Ruoli" presenti nel Gruppo Mondadori e del "Job Profile" (intesi come l'insieme delle responsabilità e delle conseguenti competenze tecniche e soft necessarie per "agire") che è stato aggiornato alla luce dei cambiamenti organizzativi intercorsi. In particolare, per ciascun ruolo, sono state individuate le posizioni organizzative associate indicando, per ciascuna, la relativa job evaluation. La realizzazione del **Job System** consentirà una gestione più efficace delle persone in tutte le fasi dell'*employee life cycle* (razionalizzazione delle job requisition per la profilazione delle posizioni da ricercare; definizione di percorsi di sviluppo mirati e basati sull'upgrade delle competenze; allineamento dei ruoli - job evaluation per consentire politiche retributive coerenti ed eque; definizione di percorsi formativi ad hoc per colmare i gap di competenza richiesti per ricoprire il ruolo). Il Job System è stato reso disponibile nel corso del 2022 a tutti i professionisti della direzione HR come supporto ai processi di recruiting per identificare le job requisition delle posizioni

vacanti in fase di avvio delle attività di ricerca e selezione e per la gestione dei processi di mobilità interna.

- **Progetto di Team Effectiveness**, che ha coinvolto i **manager di prima linea dell'area Finanza e Controllo**. Questa direzione sta gestendo un processo di cambiamento significativo sia interno all'area sia a supporto dell'evoluzione dell'azienda e questo ha richiesto l'agire di comportamenti particolarmente sfidanti. L'obiettivo del progetto è stato quello di fornire al CFO spunti di riflessione per definire un piano di «sviluppo» così da massimizzare ulteriormente il suo contributo e quello di tutta la sua squadra. La struttura del percorso ha previsto una raccolta dei feedback tramite interviste strutturate a tutti i membri del team perché potessero portare un loro contributo costruttivo, propositivo, aperto rispetto all'analisi delle dinamiche del team e dello stile di leadership agito nella gestione del gruppo e dei singoli.

Infine, per quanto riguarda i **programmi di assistenza alla transizione**, il Gruppo ha previsto:

- **Outplacement**: sostegno a chi è in uscita dall'azienda grazie alla collaborazione con soggetti terzi accreditati. Si tratta di un programma della durata di norma di 12 mesi in cui un team supporta il lavoratore in uscita nella ricerca di nuove opportunità e di un ricollocamento professionale. Il team è formato da un consulente con esperienza nello stesso settore di provenienza o area funzionale e da un consulente di carriera, esperto del mercato del lavoro: insieme lavorano al fine di supportare il dipendente in uscita nell'affrontare le varie tematiche che caratterizzano la transizione di carriera. Il percorso è strutturato in momenti formativi e di approfondimento sul mercato del lavoro e sull'attività di ricerca, offrendo occasioni di confronto attivo sulle azioni di ricerca e sui feedback del mercato. All'avvio del percorso viene effettuato un bilancio delle competenze per individuare le caratteristiche individuali, il patrimonio di conoscenze, le capacità e le competenze manageriali hard e soft, tecniche e trasversali che una persona ha acquisito professionalmente e personalmente.
- **Voucher formativi per riqualificazione professionale**: nella definizione dell'incentivo in uscita può essere inserito un voucher da

spendere in attività formative erogate da soggetti terzi all'azienda, come business school e università. Il valore del voucher è definito in base alle specifiche esigenze del lavoratore e alla composizione complessiva dell'incentivo all'esodo. La direzione HR fornisce supporto nella scelta della tipologia di percorso formativo in base a un'analisi dell'esperienza professionale e delle aspettative sul futuro sviluppo di carriera e suggerisce, dopo un'attenta valutazione delle offerte del mercato, alcune possibili opzioni di scelta.

- **Formazione interna per riqualificazione professionale:** coloro che sono prossimi all'uscita possono scegliere in autonomia e secondo un approccio di autosviluppo, nell'ambito dell'ampia offerta di corsi erogati nei piani formativi annuali, i corsi utili per un reskilling delle competenze al fine di ricercare nuove opportunità nel mercato del lavoro.

3.1.4 Welfare e benefit

L'accordo aziendale per i dipendenti del CCNL grafici editoriali, siglato nel 2018, ha introdotto concreti strumenti di conciliazione vita-lavoro, come lo smart working - passato dalla fase di sperimentazione del 2019 a modalità prevalentemente utilizzata anche nel 2022 - e misure a sostegno della famiglia, con l'obiettivo di fornire condizioni più favorevoli per coniugare l'attività lavorativa con le esigenze familiari. Particolare attenzione è stata dedicata alla tutela della maternità, con la riduzione dell'orario di lavoro nei sei mesi successivi al rientro e l'anticipazione dello stipendio pieno per i periodi a retribuzione ridotta. Per i neo-papà il permesso retribuito è stato invece portato a 10 giorni. Anche per i casi di gravi malattie è prevista la sospensione del periodo di comporto in relazione alla conservazione del posto.

L'accordo prevede anche l'istituzione di un premio di risultato annuale di natura variabile e unico per tutte le società del Gruppo e la fruibilità di parte di questo valore attraverso un sistema di welfare aziendale che mette a disposizione dei dipendenti una serie di servizi e iniziative volte ad agevolare il benessere del lavoratore e della sua famiglia.

Nel corso del 2022 sono state introdotte ulteriori possibilità di destinazione del credito welfare disponibile (quali, ad esempio, la

- **Piani di prepensionamento:** i piani di prepensionamento nell'ambito delle aziende editoriali consistono nella possibilità - attraverso l'utilizzo degli strumenti messi a disposizione dalla legge e conformemente alle direttive della normativa stessa - di accedere anticipatamente alla pensione, rispetto al requisito pensionistico ordinario, ai dipendenti aventi 35 anni di contributi.

Il piano di prepensionamento passa attraverso intese sindacali e ministeriali sulla base della mappatura dei potenziali aventi diritto (in possesso, cioè, requisiti previsti dalla legge) ed è ad accesso volontario, in quanto è il dipendente, in presenza del requisito, a decidere se scegliere o meno il trattamento pensionistico anticipato.

possibilità di avere un rimborso per le spese mediche) e sono state messe a disposizione le iniziative a sostegno del reddito previste dai Decreti Aiuti emanati dal Governo, quali il rimborso di bollette per utenze domestiche e il buono carburante da 200 euro.

Al 31 dicembre 2021 gli aventi diritto al premio di risultato, erogato a maggio 2022, erano il 55% dei dipendenti. Il 53% degli aventi diritto ha convertito il premio in welfare (in questa percentuale ci sono anche coloro che hanno convertito una parte del premio, non solo chi ha convertito il 100%), ed è stato convertito in welfare il 45% del complessivo premio di risultato.

Ulteriori azioni a sostegno del reddito sono state l'erogazione di un buono regalo del valore di 1.000 euro a dipendenti con retribuzione annuale lorda inclusa nella fascia prevista dal Decreto Aiuti Quater e la distribuzione a tutti i dipendenti di un dono natalizio rappresentato da numerosi generi alimentari.

Nel corso dell'anno sono state attuate le principali misure di intervento previste nel Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro (L. 77 del 17/07/2020) con lo scopo di ridurre l'impatto ambientale che deriva dal traffico veicolare nelle aree urbane e metropolitane. Nel mese di dicembre è stato presentato al Mobility Manager di Area del Comune di Segrate il Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro per

l'anno 2023 che prevede ulteriori misure per la mobilità.

3.1.5 La comunicazione interna

Le attività di comunicazione rivolte ai dipendenti e ai collaboratori del Gruppo Mondadori sono temi fondamentali per coinvolgere tutte le persone nella vita aziendale e rinsaldare il loro senso di appartenenza, oltre che utili per ragioni funzionali e operative. Queste azioni e iniziative si collocano tra le competenze della Direzione Comunicazione e media relations e si sviluppano su gran parte dei canali dell'ecosistema comunicativo di Mondadori.

In questo ambito, l'attuale versione di Mondadori Network, la piattaforma di comunicazione di servizio per dipendenti e collaboratori, ricopre un ruolo centrale. Grazie alle funzionalità proprie di Google Sites, e più in generale, degli strumenti Google di cui il Gruppo si serve per la gestione delle attività lavorative, anche la intranet aziendale è accessibile da qualsiasi device e in qualunque momento. Integra inoltre naturalmente i tool della Google Suite, oltre che le altre piattaforme aziendali, raccogliendo i link e le modalità di accesso ai sistemi utili per la vita lavorativa e ai canali di comunicazione corporate. In questo modo Mondadori Network risponde al bisogno di rimanere aggiornati in modo costante e tempestivo, una necessità emersa con maggior forza con l'introduzione del lavoro ibrido.

A completare l'insieme dei punti di contatto tra l'azienda e le proprie persone c'è il *digital signage* interno, ovvero il palinsesto di comunicazioni che vengono trasmesse sullo schermo posizionato all'ingresso della sede principale. Attraverso il videowall, ogni giorno i dipendenti e i collaboratori presenti in ufficio vengono informati in maniera diretta e tempestiva sulle notizie e sulle iniziative interne.

La intranet e i messaggi di posta elettronica verso tutti i dipendenti in Italia e all'estero sono gli strumenti utilizzati anche dall'Amministratore Delegato per condividere e commentare i risultati economico-finanziari raggiunti dal Gruppo. Non solo: in un'ottica più ampia di comunicazione, che prescinde dalla distinzione tra comunicazione esterna e comunicazione interna, l'utilizzo degli account social di Gruppo nel 2022 ha rafforzato il racconto dell'azienda

e dei suoi risultati. In tal senso, è proseguita la pubblicazione di post sulle nuove nomine e sulle iniziative dedicate espressamente a dipendenti e collaboratori, come i progetti della funzione Diversity & Inclusion oppure le attività di welfare aziendale.

3.2 DIVERSITÀ, EQUITÀ E INCLUSIONE

Il settore dell'editoria in Italia è storicamente caratterizzato da una forte presenza femminile in termini generali di forza lavoro. A questo dato, tuttavia, non sempre si affianca una reale equiparazione di genere nelle posizioni di vertice e nella remunerazione. Nel maggio 2021 il Gruppo Mondadori ha creato la funzione Diversity & Inclusion, nominando una Chief Diversity Officer con l'obiettivo di valorizzare la diversità all'interno dell'azienda e favorire significativamente i processi di inclusione. All'interno della funzione la diversità viene concepita nella sua accezione più ampia, con focus prioritario per l'anno in corso sugli aspetti legati al genere e alla compresenza di più generazioni in azienda. Anche nel corso del 2022 la funzione ha lavorato in modo sinergico con tutte le Direzioni aziendali, promuovendo il dialogo con i diversi business per portare a sistema le varie iniziative in corso o realizzate su queste tematiche.

Gli obiettivi principali della funzione si articolano su cinque cluster principali, qui di seguito elencati:

1. Implementazione del **sistema di indicatori legati alla diversità e inclusione**, che monitorando tempestivamente i gap da colmare e i loro trend di sviluppo, hanno permesso di orientare le priorità aziendale e verificare l'efficacia delle azioni intraprese. In particolare è stato inserito nel piano di incentivazione di lungo periodo del top management un indicatore ESG per misurare la diffusione della cultura inclusiva in azienda, il miglioramento del gender balance tra dirigenti donne e uomini e la riduzione dell'equal pay gap.
2. Proseguimento delle attività volte a **promuovere il "cambiamento culturale"** attraverso incontri destinati all'intera popolazione aziendale e training specifico per alcune fasce di popolazione, che aumentino la consapevolezza dei dipendenti sui temi in oggetto, in quanto elementi critici per il successo del proprio business e della propria

crescita personale.

Le principali iniziative in questo ambito sono state:

- due nuovi **webinar** destinati a tutta la popolazione aziendale per promuovere un percorso di **diffusione di una cultura aziendale improntata alla D&I**. Momenti di incontro e confronto che hanno visto la partecipazione di personalità accademiche di spicco, tra cui le professoresse Daniela Lucangeli e Cecilia Robustelli, insieme ad alcune di autrici e creator del Gruppo. Tra le tematiche affrontate durante gli incontri la discriminazione di genere, il tema dell'ageismo, del linguaggio accogliente e inclusivo e della possibilità di esprimere la propria individualità nei contesti sociali e organizzativi;
- una **survey di approfondimento** sul lavoro di cura che coinvolge tutte le persone del Gruppo, cura declinata nel rapporto con se stessi, con i propri figli e con i propri genitori e con la società stessa, con l'obiettivo di raccogliere indicazioni operative per la realizzazione di un più ampio piano di care che verrà lanciato nel 2023;
- **workshop** dedicato alla percezione degli **unconscious bias** con l'utilizzo di metodologie di intelligenza artificiale.

3. Partecipazione ad alcuni importanti **tavoli di confronto** nazionali, come quello organizzato dal Ministero per le pari opportunità e la famiglia - Governo Draghi - a cui hanno preso parte alcune tra le principali aziende del Paese per condividere principi guida e best practice, tradotti poi in suggerimenti operativi per le istituzioni. A livello internazionale la partecipazione all'Osservatorio permanente e indipendente sull'uguaglianza di genere e sull'empowerment femminile lanciato da The

European House-Ambrosetti nei Paesi del G20 e in Spagna, in partnership con alcune grandi aziende internazionali tra cui Mondadori. Lo studio ha evidenziato come il raggiungimento dell'uguaglianza di genere e l'avanzamento dell'empowerment delle donne non siano solo una questione di diritti, ma anche un passo fondamentale verso il raggiungimento di uno sviluppo sostenibile in termini di uguaglianza sociale, di crescita economica e di competitività dei Paesi.

4. Proseguimento della **collaborazione con le case editrici e i brand di Gruppo** nello sviluppo di iniziative specifiche, sia interne sia esterne, volte a incidere concretamente sui temi della parità di genere. Tra queste il **reportage "Storie dall'Afghanistan"** presentato da The Wom nel corso del 2022. Una raccolta di testimonianze di donne afgane rifugiate in Italia per sensibilizzare lettrici e lettori, ma anche tutti i dipendenti sull'importanza del rispetto dei diritti umani, e delle donne in particolare, e sulla necessità di impegnarsi sempre e concretamente perché diversità e inclusione diventino veramente una costante dell'essere parte del Gruppo.

5. **Monitoraggio del quadro legislativo nazionale** al fine di attuare tempestivamente tutte le azioni di compliance, con particolare riferimento all'ottenimento della certificazione di parità attualmente in studio al governo.

151

Rapporto dello stipendio base delle donne rispetto agli uomini per categoria⁴

Inquadramento professionale	2022	2021	2020
Dirigenti	63%	63%	65 %
Quadri	92%	92%	92 %
Impiegati	96%	98%	98 %
Giornalisti	78%	82%	81 %
Operai	80%	90%	81 %

[4] Il calcolo del rapporto dello stipendio base è basato sul salario medio lordo annuale. Si segnala, inoltre, che per il calcolo del rapporto, lo stipendio base dei dipendenti afferenti alla tipologia professionale "part time" è stato riproporzionato in modo tale da renderlo comparabile a quello dei dipendenti "full time". I valori utilizzati per il calcolo del rapporto non considerano la remunerazione dell'Amministratore Delegato e il variabile derivato da LTI. Si specifica l'esclusione dei due dipendenti di Abscondita S.r.l. dal calcolo. Il calcolo è stato eseguito sulle sedi italiane.

Rapporto della remunerazione delle donne rispetto agli uomini per categoria⁵

Inquadramento professionale	2022	2021	2020
Dirigenti	61%	61%	61 %
Quadri	89%	89%	88 %
Impiegati	95%	97%	95 %
Giornalisti	76%	78%	76 %
Operai	80%	89%	81 %

[5] Si segnala che la remunerazione considera, oltre al salario medio lordo annuale, solo eventuali bonus MBO corrisposti per specifici inquadramenti dei dipendenti al 31 dicembre. Si segnala, inoltre, che per il calcolo del rapporto, i dipendenti afferenti alla tipologia professionale "part-time" sono stati riportati a "full time". Si specifica l'esclusione di due dipendenti di Abscondita S.r.l. dal calcolo. Il calcolo è stato eseguito sulle sedi italiane.

Posizioni di vertice nei magazine	2022		2021	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Direttori	40%	60%	25%	75%
Vicedirettori	25%	75%	57%	43%

152

Dipendenti con disabilità (%)

Inquadramento professionale	al 31 dicembre 2022			al 31 dicembre 2021			al 31 dicembre 2020		
	% sul tot. dipendenti con disabilità	di cui % donne	di cui % uomini	% sul tot. dipendenti con disabilità	di cui % donne	di cui % uomini	% sul tot. dipendenti con disabilità	di cui % donne	di cui % uomini
Quadri	6%	75%	25%	5%	75%	25%	5%	75%	25%
Impiegati	87%	44%	66%	85%	47%	53%	84%	47%	53%
Giornalisti	—%	—%	—%	1%	100%	—%	4%	100%	—%
Operai	7%	20%	80%	8%	33%	67%	8%	33%	67%
	% sul tot. dipendenti	di cui % donne	di cui % uomini	% sul tot. dipendenti	di cui % donne	di cui % uomini	% sul tot. dipendenti	di cui % donne	di cui % uomini
	3%	46%	54%	4%	48%	52%	4%	49%	51%

Il **congedo parentale**, un diritto che riguarda la totalità del personale indipendentemente dalla tipologia contrattuale, è stato utilizzato da quasi il 3% dei dipendenti (quasi esclusivamente da donne, 92%). I dati riportati in tabella fanno riferimento ai dipendenti delle sedi in Italia e negli Stati Uniti.

Congedo parentale

Dettaglio	2022			2021			2020		
	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale	Donne	Uomini	Totale
Dipendenti che hanno diritto al congedo parentale (n.) (6)	1.198	702	1.900	1.152	658	1.810	1.163	682	1.845
Dipendenti che hanno usufruito del congedo parentale (n.)	51	6	57	27	2	29	38	13	51
Dipendenti tornati al lavoro dopo il congedo parentale (n.)	51	6	57	27	2	29	38	13	51
% di ritorno al lavoro dopo il congedo parentale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

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

3.3 SALUTE E SICUREZZA SUL LUOGO DI LAVORO

La principale finalità del servizio di prevenzione e protezione del Gruppo Mondadori è, da sempre, garantire la sicurezza nei luoghi di lavoro e salvaguardare la salute di tutti i lavoratori.

Anche nel 2022, le attività finalizzate a contrastare il contagio da Covid-19 hanno assunto carattere prioritario per il Coordinamento Sicurezza di Gruppo, organismo istituito dalla Capogruppo fin dal 2016 per coordinare la programmazione e la verifica degli adempimenti di legge decretati dal D.Lgs. 81/08 - Testo Unico sulla Sicurezza del Lavoro.

Le molteplici azioni che il Gruppo Mondadori ha messo in campo per contrastare la diffusione del virus, sono state attuate tempestivamente attraverso il lavoro ininterrotto del Comitato di Crisi Covid-19 che si è costituito fin dai primi giorni dell'emergenza e che ha visto la partecipazione costante dei Datori di Lavoro, del Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione e delle funzioni responsabili delle aree HR, Acquisti, Legale e Comunicazione di Gruppo, nonché delle aree di business. Oltre al monitoraggio dell'evolversi dell'emergenza si sono valutate, definite e contestualmente autorizzate le disposizioni finalizzate a garantire la sicurezza e la salute di tutti i lavoratori, in collaborazione con il Coordinatore dei Medici Competenti che ha assunto un ruolo fondamentale nel dettare le linee guida da seguire. In osservanza delle disposizioni normative emesse dalle competenti autorità pubbliche, e in particolare della misura contenuta nel DPCM 11 marzo 2020, nonché di quanto disposto, in data 14 marzo 2020, dal "Protocollo condiviso di regolazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro", il Gruppo Mondadori ha mantenuto precauzionalmente in vigore il proprio Protocollo Aziendale Anti-contagio del quale si riportano a seguire le misure adottate.

3.3.1 Informazione

Tutte le comunicazioni, le notizie e le informazioni correlate all'emergenza Covid-19 sono state divulgate a tutti i dipendenti e collaboratori del Gruppo Mondadori, sia capillarmente tramite email, sia attraverso la intranet, all'interno della quale, oltre ai continui aggiornamenti, è sempre consultabile l'ultima versione del Protocollo Aziendale Anti-contagio Mondadori.

3.3.2 Modalità di ingresso in azienda

Anche nel 2022 attraverso l'inoltro di comunicazioni specifiche e con l'affissione delle "nostre regole di comportamento" in corrispondenza degli ingressi delle sedi, è stato informato il personale e tutti coloro che hanno avuto la necessità di entrare in azienda della preclusione dell'accesso in presenza di sintomi influenzali (febbre superiore ai 37.5°, raffreddore, tosse, mal di gola etc.) e solo se autorizzati dal proprio responsabile.

3.3.3 Modalità di accesso dei fornitori esterni

Tutti i fornitori esterni hanno sottoscritto e seguito le procedure di ingresso e stationamento al fine di ridurre le occasioni di contatto con il personale in forza, disposizioni finalizzate a garantire il mantenimento della distanza interpersonale durante le necessarie attività di carico e scarico.

3.3.4 Pulizia e sanificazione in azienda

L'azienda ha mantenuto in essere il capitolato straordinario nel quale è prevista la sanificazione quotidiana degli ambienti e delle superfici di contatto comuni (ascensori, corrimano, touch screen e altro).

In presenza o segnalazione di persona positiva al Covid-19 all'interno dei locali aziendali, è stata attuata la procedura di pulizia e sanificazione, secondo le disposizioni della Circolare n. 5443 del 22 febbraio 2020 del Ministero della Salute.

Nelle sedi del Gruppo Mondadori, ove è stato tecnicamente possibile, è stata mantenuta la modalità di ricircolo dell'aria; si ricorda che in via preventiva si era provveduto alla sanificazione di tutte le Unità di Trattamento Aria, dei rispettivi canali di aerazione e degli ambienti di lavoro.

3.3.5 Precauzioni igieniche personali

Sono state divulgate le informazioni relative a tutte le precauzioni igieniche da mettere in atto definite dal Ministero della Salute; tutte le sedi sono state dotate di colonnine igienizzanti per le mani.

3.3.6 Dispositivi di protezione individuale

Nel corso dell'anno tutto il personale è stato dotato quotidianamente di mascherina FFP2 all'ingresso delle sedi, con l'obbligo di mantenimento del dispositivo in mensa, in ascensore e ogni qualvolta non fosse possibile mantenere la distanza interpersonale di almeno un metro.

3.3.7 Gestione spazi comuni

L'accesso alla mensa aziendale di Segrate è continuato a rimanere contingentato, limitando l'utilizzo dei tavoli alle sole postazioni che sono state individuate e segnalate per garantire la distanza interpersonale di almeno un metro e nel rispetto della prenotazione preventiva del proprio turno attraverso apposita applicazione digitale. È stata mantenuta altresì la possibilità di prelevare dei packed lunch da consumare presso la propria postazione o in altro luogo isolato.

È stata garantita la sanificazione giornaliera, con appositi detergenti, delle tastiere dei distributori di bevande e snack, delle fotocopiatrici e degli ascensori.

3.3.8 Organizzazione aziendale

In seguito alle intese intercorse con le rappresentanze sindacali aziendali, è stato agevolato il ricorso alla modalità di lavoro agile sottoscrivendo un accordo per lo smart working, modalità di lavoro agile e sicura che è stata possibile attuare anche grazie a device, attrezzature e smartphone che l'azienda ha fornito a tutti i dipendenti.

È stato mantenuto in essere uno sportello gratuito di counseling psicologico online per aiutare il personale che si è trovato in condizione di stress o disagio correlato alla particolare situazione vissuta.

3.3.9 Gestione entrata e uscita dei dipendenti

Anche nel 2022 sono stati mantenuti i percorsi differenziati di ingresso/uscita, individuati per limitare i contatti; in tutti gli ingressi, oltre alla segnaletica finalizzata a mantenere i comportamenti necessari al contenimento del virus, sono state posizionate delle colonnine igienizzanti per le mani.

3.3.10 Spostamenti interni, riunioni, eventi interni e formazione

Le riunioni in presenza sono state limitate alle persone strettamente indispensabili e nel rispetto del distanziamento interpersonale, continuando a privilegiare i meeting da remoto. Le attività di formazione sulla sicurezza, se non fruibili in modalità e-learning, sono state effettuate in aula con presenze contingentate e secondo le modalità, approvate dal Governo, finalizzate al contenimento del virus.

3.3.11 Gestione di una persona sintomatica in azienda

Nel decalogo di comportamento aziendale del Gruppo Mondadori, sempre aggiornato in occasione di nuove disposizioni, è stato disposto che nel caso in cui una persona presente in azienda avesse sviluppato febbre e sintomi da infezione respiratoria, lo avrebbe dovuto dichiarare immediatamente al numero dedicato all'emergenza aziendale attivo 24 ore al giorno, e all'indirizzo di posta di riferimento, al fine di attuare la procedura di gestione di persona sintomatica, definita in collaborazione con il Medico Competente.

3.3.12 Sorveglianza sanitaria/medico competente/RLS

Le visite di sorveglianza sanitaria sono state programmate in conformità con le cautele opportune e secondo le disposizioni previste dai protocolli.

In continuità con le misure adottate per il contrasto della diffusione del Covid-19, anche nel 2022 il Gruppo Mondadori ha avviato un percorso di screening diagnostico, offrendo ai dipendenti di tutte le sedi la possibilità di effettuare e ripetere gratuitamente, anche settimanalmente, i test antigenici nel caso di utilizzo dei mezzi pubblici, di rientro in ufficio dopo un lungo periodo di assenza e di

potenziali contatti stretti con persone positive o situazioni a rischio.

L'annuale campagna antinfluenzale e anti-polmonite promossa dall'azienda, in coordinamento con i Medici Competenti di tutte le sedi istituzionali, ha visto l'adesione di circa 800 lavoratori tra dipendenti e collaboratori.

3.3.13 Comitato per l'applicazione e la verifica della regolamentazione

Oltre al Comitato per l'applicazione e la verifica delle regole dei protocolli di regolamentazione che ha visto il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali e i Rappresentanti per la Sicurezza dei Lavoratori, per ogni sede è stato individuato un referente per la sicurezza con il compito di controllare e verbalizzare il rispetto delle norme comportamentali definite dall'azienda.

L'attuazione e il controllo delle misure contenute nel Protocollo Aziendale Anti-contagio sono stati garantiti nel tempo dalla presenza dei Responsabili e gli Addetti al Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP, ASPP) e Preposti per la sicurezza designati formalmente per ciascuna delle sedi di lavoro.

Analogamente a quanto fatto per gli uffici, nonostante l'ufficializzazione del termine dello stato emergenziale, è stato mantenuto in essere il Protocollo definito per gli store Mondadori Retail a gestione diretta. Inoltre ha continuato a essere vigente la Disposizione Operativa specifica con la quale, richiamando le responsabilità dei Preposti correlate al D.Lgs. 81/08, sono stati coinvolti tutti gli addetti e i responsabili degli Store Mondadori per garantire e monitorare l'applicazione delle disposizioni divulgate.

3.3.14 Adempimenti Testo Unico sulla Sicurezza

La gestione della sicurezza correlata al Covid-19, che anche nel 2022 ha soverto le priorità del Coordinamento Sicurezza di Gruppo, non ha comunque fatto venir meno la programmazione degli adempimenti annuali previsti dal D.Lgs. 81/08:

- riunioni periodiche: sono state verbalizzate le riunioni periodiche sulla sicurezza, effettuate in modalità digitale, che hanno interessato i punti vendita Retail e le sedi istituzionali del

Gruppo Mondadori, coinvolgendo i Datori di Lavoro (o delegati dai DL) delle rispettive consociate, i RSPP e ASPP e i 10 Rappresentanti per la Sicurezza dei Lavoratori (RLS);

- sopralluoghi degli ambienti di lavoro: nel corso del 2022 i Medici Competenti hanno effettuato e verbalizzato il sopralluogo degli ambienti di lavoro di 14 sedi aziendali;
- prove di evacuazione: oltre ai piani di emergenza testati nei punti vendita Retail, i referenti per la sicurezza delle sedi del Gruppo Mondadori hanno coordinato le prove di evacuazione annuali a cui ha partecipato il personale presente. Al termine delle prove, in funzione dei feedback ricevuti, sono state verbalizzate le attività necessarie al miglioramento delle procedure di emergenza.

L'aggiornamento della formazione sulla sicurezza delle figure appartenenti al servizio di prevenzione e protezione ha interessato 148 lavoratori tra addetti al primo soccorso e antincendio, RLS, Preposti, ASPP e RSPP per un totale di 1.076 ore che i docenti hanno erogato in aula, attenendosi scrupolosamente alle disposizioni necessarie a garantire il contenimento della diffusione del virus; per l'aggiornamento della rimanente formazione obbligatoria sulla sicurezza si è proseguito con l'attivazione dei corsi in e-learning che, in modalità agevole, hanno interessato 1.518 lavoratori per un totale di 3.307 ore.

I Medici Competenti, nel rispetto delle disposizioni anti-contagio, hanno garantito il servizio di medicina del lavoro in tutte le sedi aziendali, visitando 566 lavoratori sottoposti a sorveglianza sanitaria, in relazione al rischio di utilizzo del videoterminale superiore alle 20 ore settimanali.

3.3.15 Infortuni sul lavoro

Per la natura delle attività svolte nelle sedi (uffici e librerie) il profilo di rischio per infortuni sul lavoro del Gruppo è basso. Di seguito la tabella relativa agli indici infortunistici che hanno riguardato i dipendenti delle società italiane nel triennio 2020-2022. Nel periodo non sono stati registrati casi di malattia professionale e decessi conseguenti a sinistri: i relativi tassi risultano pertanto pari a zero.

Negli Stati Uniti nel 2022 non si sono verificati infortuni.

Il numero delle ore lavorate è aumentato poiché è stato ampliato il perimetro di

rendicontazione che nel 2022 comprende le ore di DeAgostini Libri, D Scuola, Libromania e Star Comics e USA.

Indici infortunistici	2022	2021	2020
Ore lavorate (n.) (7)	1.807.907	1.172.171	1.417.658
Numero di infortuni sul lavoro (n.)	3	—	1
<i>di cui con gravi conseguenze (n.) (8)</i>	—	—	—
Tasso di infortunio sul lavoro (9)	0,33	—	0,14
Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (10)	—	—	—
Infortuni in itinere (n.)	4	2	6

[7] Le ore lavorate comprendono anche gli straordinari

[8] Per infortunio con gravi conseguenze si intende un infortunio sul lavoro che ha causato un danno da cui il lavoratore non può riprendersi, non si riprende o non è realistico che riprenda completamente entro 180 giorni

[9] Il tasso di infortunio sul lavoro è così calcolato: numero di infortuni sul lavoro / ore lavorate * 200.000

[10] Il tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze è così calcolato: n. di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze / ore lavorate * 200.000

3.4 ISTRUZIONE E MONDO DELLE SCUOLE

Nel 2022 nell'area Education del Gruppo - **Mondadori Education e Rizzoli Education** - è avvenuta l'integrazione della casa editrice **D Scuola**.

In tutte e tre le realtà, già da qualche anno, trovano esplicitazione e una declinazione quotidiana molti temi riconducibili al **framework dell'Agenda 2030**, non solo come elemento di contenuto e di approfondimento didattico all'interno dei libri di testo, ma anche con iniziative concrete. Pertanto, i temi della sostenibilità, dell'inclusione, della parità di genere, dell'istruzione di qualità, dell'impoverimento culturale e dell'abbandono scolastico, della promozione della lettura e della responsabilità di contenuto sono stati affrontati sotto diversi punti di vista e contesti.

L'impegno delle case editrici ha portato nel 2022 all'**inserimento, all'interno di tutta la produzione**, di contenuti ricorrenti e schede didattiche sui temi:

- Agenda 2030
- Educazione civica e parità di genere
- Inclusione.

L'integrazione di tali temi ha raggiunto l'80% della produzione e sarà completata nel 2023. (cfr. *Focus Piano*).

È stata dedicata grande attenzione a rilevare le esigenze e le aspettative del corpo docente, anche in termini ESG, sia tramite **focus group** sul territorio sia tramite una survey nell'ambito delle **attività di stakeholder engagement**.

I focus group e le iniziative sul territorio con i docenti sono diventati una practice consolidata per monitorare le esigenze del target in relazione alle tematiche di sostenibilità e agli obiettivi dell'Agenda 2030, testare direttamente ambiti di offerta specifici nonché identificare opportunità ai fini dello sviluppo dei contenuti e dei servizi.

158

FOCUS

Coinvolgimento insegnanti

Nell'ambito delle attività di stakeholder engagement, il Gruppo è tornato, anche nel 2022, ad ascoltare la categoria degli insegnanti, target di rilevanza strategica anche alla luce della crescente focalizzazione sui business dei libri e della scolastica. Attraverso un questionario online, sono state raccolte le opinioni di circa **4.800 docenti di scuole** primarie e secondarie, di primo e secondo grado, di tutte le regioni d'Italia.

Sulla base delle loro prospettive, gli insegnanti hanno considerato come più rilevanti le seguenti tematiche di sostenibilità: Promozione della lettura e della crescita socioculturale; Promozione dello Sviluppo Sostenibile; Istruzione e mondo delle scuole; Diversità, equità e inclusione; Climate change e biodiversità.

La maggior parte dei responsi ricevuti dalla categoria degli insegnanti ha evidenziato che nel breve-medio periodo il Gruppo dovrebbe continuare a concentrarsi sull'educazione allo Sviluppo Sostenibile e su attività e iniziative volte alla promozione della lettura. Ulteriore tematica di forte attenzione è risultata la Promozione della cultura ambientale, su cui il Gruppo è già impegnato con le case editrici di scolastica. Uno degli obiettivi del Piano di sostenibilità è infatti l'estensione al 100% dell'offerta scolastica di approfondimenti e schede dedicate alla cultura ambientale.

Le evidenze emerse dalla survey agli insegnanti sono state prese in considerazione all'interno del percorso di formulazione strategica riportato nel paragrafo 1.2, e rappresenteranno ambiti di azione concreti su cui basare azioni per il miglioramento continuo nei prossimi anni.

Nel 2022 l'offerta delle case editrici **Mondadori Education e Rizzoli Education** si è arricchita con una proposta ancora più ampia destinata a tutti i docenti e studenti in chiave di sostenibilità e più in generale ESG. Non solo con nuovi prodotti progettati secondo le più **aggiornate metodologie didattiche e di inclusione** ma anche attraverso un corredo completo di strumenti, soluzioni e **servizi di assistenza**: guide per i docenti, materiali per la didattica integrata, strumenti compensativi, contenuti e testi dedicati ai bisogni educativi speciali, strumenti per verifiche, programmazioni e lezioni di didattica digitale e inclusiva. In questo quadro, grande rilevanza nel piano di coinvolgimento del target e diffusione, hanno assunto i numerosi **cicli di formazione online** proposti nel corso di tutto l'anno scolastico su tutte le materie di insegnamento per supportare i docenti nella loro attività didattica.

Alcune tra le **iniziative** promosse dalla casa editrice **Rizzoli Education** sono state:

- consolidamento dell'importante **partnership con Erickson**, editore leader nella diffusione di temi legati all'inclusività per la scuola primaria e secondaria di primo grado. La partnership ha sviluppato il nuovo progetto DAII (didattica aumentata per l'innovazione e l'inclusione) che ha l'obiettivo di proporre agli insegnanti nuove strategie didattiche attraverso sia i libri di testo che i contenuti digitali, per aumentare l'inclusione. Un progetto che agisce, attraverso la carta e il digitale, su 7 dimensioni della didattica: progettazione, valutazione, creatività, differenziazione, consapevolezza, competenze emotive e cura del gruppo, autonomia e libertà di scelta;
- inserimento all'interno della produzione riservata alla scuola secondaria di secondo grado di **percorsi dedicati alle metodologie didattiche innovative con il progetto INNOVA**. Si tratta di metodologie didattiche - come la flipped classroom, il jigsaw, il digital storytelling, l'escape room, il debate, il teal - volte a rendere studenti e studentesse protagonisti dei processi di apprendimento attraverso attività cooperative e collaborative che favoriscano l'ingaggio e il coinvolgimento e integrino la lezione frontale tradizionale;
- inserimento, all'interno di tutta la produzione di **schede ricorrenti sui temi dell'Agenda 2030 e inerenti all'educazione civica**;
- **"Obiettivo parità" per la scuola primaria**: supervisione, da parte di pedagogisti di genere, di brani, illustrazioni e linguaggio

utilizzato, per garantire una rappresentazione equilibrata tra i generi;

- **Sviluppo del "Manifesto per la parità di genere e pluralità"**: un'iniziativa che promuove i temi della parità di genere, multiculturalità, nuovi modelli di famiglie e inclusione. Il progetto si è sviluppato con una formazione interna dedicata alle redazioni e un ciclo di eventi gratuiti destinati ai docenti.

Tra le **iniziative** promosse dalla casa editrice **Mondadori Education**, si evidenziano in particolare:

- la nuova edizione del **Devoto-Oli Junior** che, seguendo la linea editoriale già intrapresa dal Devoto-Oli, ha visto la riscrittura di numerose voci in ottica di parità di genere e la revisione di voci sensibili. Grande attenzione è stata rivolta a tutti i temi di inclusione e sostenibilità nei contenuti e nelle iniziative sviluppate intorno al prodotto, per avvicinare i più piccoli agli obiettivi dell'Agenda 2030 anche attraverso le parole. Si è lavorato inoltre per garantire una forte integrazione tra carta e digitale, con una soluzione completamente riprogettata, numerose risorse disponibili online, giochi interattivi, famiglie di parole e schede didattiche;
- una **nuova sezione del sito è stata dedicata all'approfondimento dei temi dell'Agenda 2030**, rivolta in particolare ai docenti di materie scientifiche della scuola secondaria di secondo grado con articoli di approfondimento su tematiche coerenti con gli obiettivi;
- molto intenso e completo il **programma di webinar** ed eventi online dedicato all'approfondimento dei temi dell'inclusione e della sostenibilità e, più in generale, agli obiettivi dell'Agenda 2030. Tra gli appuntamenti proposti i cicli Lezioni di Scienza, Lezioni di Cittadinanza ed Educazione civica, Lezioni di Italiano e Letteratura, oltre a Robotica educativa, Stem e Coding con interventi e rimandi a sezioni dedicate del sito, che hanno dato spazio anche a contributi in lingua inglese e francese;
- in seguito allo scoppio del conflitto Russo-Ucraino, è stato sviluppato un **intervento** specifico per favorire l'accoglienza e l'integrazione nelle scuole italiane di **bambine e bambini provenienti dalle zone di guerra**;
- sono state realizzate **campagne specifiche** in occasione delle giornate internazionali dedicate a temi dell'inclusione, della parità di genere e della sostenibilità ambientale per fornire nuovi spunti ai docenti nell'affrontare in classe ricorrenze come la Giornata della

Memoria, la Giornata internazionale contro la violenza sulle donne o la Giornata Mondiale della Terra.

Tra le **iniziative** promosse dalla casa editrice **D Scuola** menzioniamo in particolare:

- la pubblicazione di materiali didattici destinati esclusivamente agli **insegnanti di sostegno** che affrontano bisogni comunicativi complessi secondo il protocollo CAA (Comunicazione Alternativa e Aumentativa);
- progetto “Verso il 2050, con le scuole per un futuro sostenibile”: un **ciclo di webinar** - in collaborazione con A2A - con l'obiettivo di aiutare tutti gli insegnanti coinvolti a comprendere come agire nella quotidianità e valorizzare le innovazioni scientifiche tecnologiche per un mondo più sostenibile. Gli appuntamenti hanno ospitato esperti, ricercatori e divulgatori afferenti a enti e università;
- progetto “**Futura-Next Generation**: come preparare le giovani generazioni ad affrontare i prossimi futuri”: un ciclo di quattro webinar gratuiti ideato e organizzato in collaborazione con ASviS (Associazione Italiana per lo Sviluppo Sostenibile) rivolto ai docenti di tutti i gradi scolastici con spunti e attività sui temi dell'educazione civica;
- progetto “**La scuola è - Festival della formazione per i docenti di oggi e i cittadini di domani**”: un mese di appuntamenti dedicati ai docenti e all'intera comunità scolastica per riflettere su nuove metodologie di apprendimento per un futuro più sostenibile con focus sui temi trasversali dell'inclusione, della parità di genere, della sostenibilità e della responsabilità collettiva, dell'innovazione e dell'orientamento in chiave STEM. Numerosi sono stati i partner scientifici dal mondo della ricerca che hanno affiancato D Scuola in questa full immersion sui temi più urgenti della didattica;
- progetto “**Educazione Climatica - OK! CLIMA**”: un ciclo di webinar rivolto ai docenti delle scuole secondarie sul tema del climate change, che ha proposto spunti e strumenti per far maturare nelle nuove generazioni un nuovo senso di responsabilità collettiva verso l'ecosistema. Il ciclo di incontri si inserisce nell'ambito del progetto OK!CLIMA, finanziato da Fondazione Cariplo e realizzato da Università Statale di Milano, Università degli Studi di Pavia e Italian Climate Network in collaborazione con D Scuola.

Offerta digitale

Mondadori Education e **Rizzoli Education** hanno arricchito notevolmente l'offerta di HUB

Scuola, la piattaforma dedicata alla didattica digitale, con nuovi strumenti e allo stesso tempo hanno investito su servizi di assistenza all'utente.

In particolare è stata completata l'offerta di lesson plan e lezioni digitali, attraverso l'inserimento di numerosi percorsi didattici che integrano risorse digitali e materiali dei libri di testo pubblicati. Altrettanto ampia, in termini di copertura didattica, è la proposta di HUB Test che permette verifiche su pressoché tutti gli ambiti tematici presidiati. Per facilitare l'accesso ai contenuti, si è lavorato su strumenti e piattaforme di uso quotidiano quali smartphone, QR-code, Moduli Google, Google Drive e YouTube.

È stata perfezionata e implementata la dotazione di strumenti disciplinari per coinvolgere e motivare la classe nella fase di spiegazione: per l'arte **HUB Art**, un database di più di 10.000 immagini in alta definizione con funzionalità di ricerca e geolocalizzazione; per la storia e la geografia **HUB Maps**, un atlante digitale con centinaia di cartine interattive e possibilità di confronto e actualización; per la letteratura italiana, la storia e le scienze umane **HUB Library**, una biblioteca digitale che consente inediti percorsi tematici.

Inoltre, è stata sviluppata e riorganizzata la knowledge base di HUB Scuola per coprire un sempre maggior numero di aspetti a supporto degli utenti con una soluzione di “chatbot”, ovvero un tutor in grado di affiancare e guidare gli utenti nell'utilizzo delle principali funzionalità della piattaforma.

Anche **D Scuola** ha lavorato a una sempre maggiore integrazione di carta e digitale per coinvolgere gli studenti in percorsi di apprendimento attivi e collaborativi, e al rafforzamento dei portali disciplinari (Zona Musica, Italiano, Scienze, Matematica, etc) per supportare l'attività in classe e a casa.

Inoltre è stata lanciata nel 2022 la piattaforma **Deaflix**, che raccoglie migliaia di percorsi digitali interattivi per il recupero, il ripasso o il consolidamento degli argomenti principali delle varie discipline.

Per affiancare le scuole e i docenti nel processo di miglioramento e nel contrasto alla dispersione e all'abbandono scolastico D Scuola ha sviluppato proposte inclusive e coinvolgenti come la prima esperienza di *edutainment* con un videogioco didattico interattivo per superare le maggiori difficoltà grammaticali di italiano.

Inoltre l'**Educazione Civica**, presente ormai su tutti i manuali, si è arricchita di un'area web dedicata e di una iniziativa nelle scuole in collaborazione con De Agostini Libri con incontri mirati e video interviste che affrontano i principali snodi della disciplina (bullismo, legalità, cittadinanza digitale tra l'altro). L'inclusione è stato un altro cantiere di lavoro molto importante per D Scuola. In particolare è stata avviata un'iniziativa per la prevenzione delle situazioni di violenza economica, intitolata "Libere di VIVERE", che ha visto la pubblicazione di un testo formativo per docenti e una serie di webinar rivolti allo stesso target.

3.5 PROMOZIONE DELLA LETTURA E DELLA CRESCITA SOCIO-CULTURALE

Strettamente legate ai prodotti e servizi erogati, la diffusione della cultura e la promozione della lettura sono alla base della mission del Gruppo Mondadori. Questi obiettivi non solo sono alla base dell'attività economica dell'azienda, ma pervadono le logiche stesse di creazione dell'offerta. Di conseguenza danno forma a molte iniziative, in generale di settore o specifiche del Gruppo, che si prefiggono di avvicinare un'audience sempre più vasta alla lettura e all'informazione.

Sin dalla prima edizione del 2015 l'azienda partecipa, con la propria rete di librerie sul territorio e con le proprie case editrici, a **#ioleggoperché**, il più grande evento nazionale di promozione della lettura organizzato dall'AIE (Associazione Italiana Editori). Nel 2022 la settima edizione ha consentito di ottenere i seguenti risultati: più di 530 mila libri donati (430 mila dai lettori e 100 mila dagli editori), 3.275 librerie aderenti e 23.240 scuole iscritte su tutto il territorio italiano, per un totale di quasi quattro milioni di studenti beneficiari. A questo si aggiungono donazioni regolari di libri, da parte del Gruppo, a biblioteche scolastiche, comunali, situate all'interno di strutture carcerarie o assistenziali.

Si è concluso con successo il crowdfunding per i due progetti vincitori della nuova edizione del concorso **"#Leparolechesiamo, la scuola che vogliamo"**, lanciato da Mondadori Education e il Nuovo Devoto-Oli per mettere al centro gli studenti e aiutarli a costruire la scuola del futuro. I fondi, raccolti da oltre 150 sostenitori

su Produzioni dal Basso, hanno consentito la realizzazione delle seguenti iniziative:

- "A scuola con gusto", della scuola media "Rina Monti Stella" di Verbania, una scuola da vedere, da annusare, da ascoltare, da toccare e da gustare, ovvero un luogo in cui si immagina di vivere con 'tutti i sensi';
- "Il Cineteatro a scuola: alziamo il sipario sul futuro", della scuola superiore "Euclide" di Bova Marina (RC), proposta che mette al centro il teatro come forma di istruzione da includere nelle attività scolastiche.

Tra le altre iniziative promosse da Mondadori Education si evidenziano:

- il progetto **"La Lettura al centro"** vuole sottolineare il valore pedagogico della lettura e la sua rilevanza e centralità nell'attività didattica quotidiana. Nata dalla sinergia tra Mondadori Education e Mondadori - Libri per ragazzi, l'iniziativa è stata sviluppata per fornire un set completo di proposte e strumenti per ciascun ordine scolastico. I docenti hanno a disposizione spunti e materiali da utilizzare con la classe, oltre a momenti di formazione;
- il percorso **"Gli scrittori fanno scuola"** propone agli studenti delle scuole primarie e secondarie di primo grado videoincontri con gli autori, grazie alla collaborazione con Il Battello a Vapore e Mondadori - Libri per Ragazzi. Il progetto permette a bambini e ragazzi di scegliere un libro di narrativa tra quelli proposti e, completata la lettura, di incontrare in presenza o via web l'autore per confrontarsi sui temi che più li hanno colpiti e affascinati.

Nel 2022 è stata confermata la **Focus Junior Academy**, l'iniziativa di educazione mediatica ideata e condotta da *Focus Junior* in collaborazione con gli altri brand del mondo *Focus (Focus, Focus Storia e Focus Scuola)* per introdurre bambini, ragazzi e adolescenti al mondo dell'editoria e del giornalismo. Come nell'edizione precedente, il cuore delle attività ha riguardato gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030. Attraverso un ricco programma di webinar mensili, si sono avvicinati i più giovani alla divulgazione scientifica e storica, con un confronto su tematiche di stringente attualità quali tutela la biodiversità e degli ecosistemi, la produzione e la distribuzione dell'energia, il cambiamento climatico.

È proseguita anche l'iniziativa **“Alunni in libreria”** che, da più di vent'anni, mette in contatto le librerie Mondadori con le scuole con l'obiettivo di incentivare gli studenti alla lettura, oltre che per sensibilizzarli e stimolarli su tematiche legate all'ambiente, al multiculturalismo e all'inclusione. Il programma, proposto dai Mondadori Store alle scuole primarie e secondarie di primo e secondo grado, ha incluso incontri, laboratori e attività espressive.

All'interno di questa iniziativa è collocato il progetto **“Scrittori in classe”** che ha coinvolto le librerie Mondadori in partnership con i marchi dell'area Ragazzi di Mondadori, Rizzoli, Fabbri, Piemme che mettono a disposizione una selezione di autori disponibili per incontri online e in presenza nelle scuole primarie e secondarie di primo e secondo grado. Si tratta di un percorso formativo che dà l'opportunità ai ragazzi di partecipare a un importante momento di confronto e arricchimento culturale, con l'obiettivo di valorizzare l'importanza della lettura e dell'analisi critica del testo e di approfondire le tematiche oggetto del libro.

162

Il progetto consente alle librerie di creare relazioni con le scuole del territorio e con gli insegnanti, con i quali si valuta quale scrittore coinvolgere in relazione al tema, così da poter preparare l'incontro nelle settimane e favorire una partecipazione più coinvolta da parte degli studenti.

3.6 RESPONSABILITÀ DI CONTENUTO

Alla base dell'attività editoriale del Gruppo Mondadori c'è il deciso impegno a garantire attraverso i propri prodotti – siano essi libri, magazine, siti, applicativi e prodotti digitali – contenuti accurati, rigorosi, veritieri e rispettosi dei gusti e della sensibilità dei diversi pubblici a cui si rivolge.

La creazione di contenuti per la produzione libraria di varia (intesa come quella destinata alle librerie) è guidata da una vocazione universalistica: offrire il più ampio e variegato ventaglio di voci, idee ed espressioni.

L'editore è in questo caso un veicolo per gli autori, unici “proprietari” e responsabili dell'opera pubblicata. A essi è lasciata la più

ampia libertà di espressione, salvo il fatto, ove necessario, di intervenire su contenuti che possono assumere una valenza diffamatoria.

Il processo di verifica e di aderenza dei contenuti è invece indispensabile nella produzione scolastica, che deve rimanere fedele anche alle indicazioni ministeriali relative ai programmi e alle didattiche.

Infine, nel settore dei magazine e del web la responsabilità di contenuto è garantita dall'organizzazione delle redazioni e dalla gerarchia di approvazione dei testi, oltre che dal Testo Unico dei doveri del giornalista.

Per verificare direttamente presso il pubblico di lettori il gradimento dei magazine del Gruppo e cogliere spunti di miglioramento, ogni anno si effettuano survey su campioni rappresentativi. Nel 2022 sono state condotte 17 survey quantitative per Mondadori Media (indagini congiunte su vari scenari di mercato, ad esempio libri, video, musica e gaming), *Giallozafferano* e *Smartworld* (indagine di marketing sul posizionamento rispetto al proprio settore di appartenenza), per *Focus* (indagini sulla rubrica economica e sugli ex abbonati), *Focus Scuola* (webinar dedicati agli insegnanti) e *Focus Junior*. In aggiunta, è stata condotta un'indagine di mercato rivolta a lettori/acquirenti di fumetti ed ex abbonati oltre a un progetto volto a definire l'importanza della collaborazione fra brand.

L'interazione attraverso i social network continua a registrare uno sviluppo rilevante, sia in termini di numero di contatti e sia per le infinite possibilità di creare contenuti ed eventi, spesso crossmediali, trasversali e collaborativi.

A livello corporate, la strategia di comunicazione digitale del Gruppo Mondadori poggia su un ecosistema integrato e coerente, che sfrutta le potenzialità di numerosi canali fisici e digitali: il sito e i social media istituzionali, la intranet aziendale e il videowall in sede, lo spazio multifunzionale Agorà e le attività di media relations. A ciascun canale social corrisponde un piano editoriale specifico, che risponde a precisi obiettivi di comunicazione:

- mostrare la vita in azienda e dare spazio alle persone che vi lavorano, coinvolgendole in prima persona (Instagram, Facebook, LinkedIn);
- raccontare tutte le novità del Gruppo Mondadori e, in particolare, le attività

- dell'area libri in coordinamento con le singole case editrici (Twitter, Instagram e Facebook);
- valorizzare il rapporto spontaneo dei dipendenti con gli spazi di lavoro e con l'azienda, per esempio attraverso gli *user generated content* su Palazzo Mondadori (Instagram e Facebook).

In totale, il Gruppo Mondadori è presente sui social media con circa 240 profili (la maggioranza dei quali legata ai singoli brand di prodotto), raggiungendo un totale di oltre 60 milioni di follower.

3.7 FACILITÀ DI FRUIZIONE DEL CONTENUTO

Nell'offrire contenuti di qualità a audience differenziate e allargate il Gruppo Mondadori tiene conto delle nuove esigenze originate dai mutamenti della società civile, dall'intervento della tecnologia e dalla scomparsa di barriere - linguistiche e territoriali - prima determinanti.

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

Le numerose iniziative per raggiungere gli utenti nate durante i periodi di lockdown si sono consolidate, consentendo alle diverse aree di business di ampliare le proprie audience e di interagire con continuità.

Nonostante la ripresa delle attività in presenza grazie all'attenuarsi della situazione pandemica, tutti i brand del Gruppo hanno continuato a mettere a disposizione diversi format di contenuti online e modalità di incontro virtuali. Oltre alle numerose dirette in streaming, sono stati avviati infatti specifici progetti digitali volti a incrementare l'accessibilità dei contenuti del Gruppo.

Le case editrici Mondadori e Piemme, con la collana *Il Battello a Vapore*, propongono, attraverso i **libri ad Alta Leggibilità**, un progetto adatto non solo a coloro che presentano Disturbi Specifici dell'Apprendimento, ma anche a tutte le ragazze e i ragazzi che hanno difficoltà, in generale, nell'accostarsi alla lettura. I libri ad Alta Leggibilità sono rivolti alla fascia di età 6-10

anni.

Non si tratta di testi semplificati nei contenuti ma di libri per tutti con caratteristiche grafiche e di impaginazione che favoriscono la leggibilità e che li rendono quindi accessibili anche ai bambini con DSA e BES.

Queste le caratteristiche grafiche dei libri ad Alta Leggibilità:

- uso del font *leggimi*: creata in Italia nel 2006 da Sinnos, case editrice specializzata in libri per bambini, con la collaborazione di neuropsichiatri, logopedisti e insegnanti, è la prima font ad Alta Leggibilità studiata appositamente per chi ha difficoltà di lettura, rendendo più facilmente leggibile il testo per chiunque;
- interlinea e spaziature tra le lettere più ampie del normale;
- spaziature che segnalano la divisione dei paragrafi o di alcune sequenze narrative, per facilitare la comprensione e dare obiettivi raggiungibili al lettore;
- testo sempre allineato a sinistra e parole mai spezzate;
- illustrazioni che non interrompono le righe di testo.

Il Gruppo prosegue inoltre la produzione di **eBook accessibili** in linea con le nuove normative in materia e in particolare all'European Accessibility Act e certificati dalla Fondazione LIA. In questo ambito è stato anche realizzato un progetto di creazione di un eBook accessibile con il coinvolgimento dell'autore Willy Guasti per il libro *Il cocodrillo ha il cuore tenero*, edito da Rizzoli.

Sempre nell'ambito della normativa EAA, è stato avviato anche un progetto di test con uno dei principali clienti digitali per la visualizzazione e la riconoscibilità dei contenuti accessibili in un formato user-friendly. Il progetto continuerà per tutto il 2023.

In occasione della Bologna Children's Book Fair, il team Digital Sales è stato protagonista di un incontro dedicato al tema dell'accessibilità, raccontando l'esperienza di Mondadori e condividendo le best-practice di produzione degli eBook accessibili.

4. AMBIENTE

Cultura ambientale e mitigazione degli impatti sugli ecosistemi

Il Gruppo Mondadori dedica particolare attenzione alle tematiche ambientali, in particolare agli impatti legati al ciclo di vita del prodotto cartaceo, agli interventi di efficientamento energetico e alla riduzione delle emissioni climalteranti.

La politica ambientale orienta il Gruppo dalla scelta di acquisto di carta certificata alla gestione efficiente dei punti vendita anche in ottica di miglioramento della propria impronta ecologica.

Il Gruppo si era già impegnato nella sostituzione del sistema di illuminazione del building di Segrate con un nuovo impianto a luci LED registrando un importante risparmio energetico. Inoltre, Mondadori si è vista impegnata nella definizione e realizzazione di

iniziative volte alla riduzione delle emissioni indirette generate dai dipendenti.

Nell'ambito del ciclo di vita del prodotto, in particolare dell'approvvigionamento della carta, il Gruppo predilige carta certificata secondo i due principali schemi applicati a livello mondiale, PEFC e FSC, contribuendo in questo modo alla tutela della biodiversità.

Attraverso la razionalizzazione degli ordini, la riorganizzazione dei magazzini e la definizione di richieste logistiche più efficienti si promuove infine la riduzione progressiva dei prodotti destinati all'invenduto e al macero.

164

	<p>L'approccio al futuro in ambito di sostenibilità del Gruppo Mondadori si declina in coerenza con le due linee guida strategiche definite nel Piano (cfr. paragrafo 1.1) con i seguenti obiettivi al futuro collegati ai Sustainable Development Goals (SDGs) definiti nell'Agenda 2030.</p> <p>Gli obiettivi raggiunti o avviati nel corso del 2022 sono riportati nei prossimi paragrafi.</p>
---	---

FOCUS	<p>Estensione al 100% dell'offerta scolastica di approfondimenti e schede dedicate alla cultura ambientale e promozione di tali contenuti all'interno dell'offerta trade.</p>	<p>continuo</p>
	<p>Mantenimento del \approx100% di acquisto di carta certificata PEFC/FSC per i prodotti del Gruppo Mondadori. Estensione alle nuove società acquisite.</p>	<p>2023/ continuo</p>
	<p>Perseguimento di azioni di efficientamento energetico, anche nell'ambito delle iniziative di ristrutturazione di edifici/immobili e store, e valutazione di ulteriori potenziali attività pilota per riduzione emissioni di gas ad effetto serra.</p>	<p>continuo</p>
	<p>Sviluppo del progetto "Book environmental footprint": studio Life-Cycle Assessment (LCA) per la misurazione degli impatti ambientali e la definizione di obiettivi <i>data-based</i> per la riduzione delle emissioni in atmosfera e per il miglioramento continuo lungo tutta la catena del valore.</p>	<p>entro 2023</p>
	<p>Ottenimento della certificazione UNI ISO 14001 per il sistema di gestione ambientale.</p>	<p>entro 2024</p>

4.1 LA GESTIONE DEGLI IMPATTI AMBIENTALI

L'impegno del Gruppo per la corretta gestione degli impatti ambientali è legato al rispetto della normativa di riferimento e alla mitigazione delle esternalità ambientali negative collegate alle sue attività di business, ed è motivato dalla volontà di rispondere sempre meglio alle crescenti richieste dei molteplici portatori di interesse dell'azienda.

In generale, gli aspetti legati alla sostenibilità, e quindi anche quelli legati agli impatti ambientali, sono portati all'attenzione del Comitato interno di Sostenibilità (cfr. paragrafo "Governance di sostenibilità"), che ha redatto una politica ambientale, pubblicata sul sito corporate del Gruppo Mondadori (www.gruppomondadori.it/sostenibilita/cambiamenti-climatici).

Essa delinea l'impegno verso il raggiungimento degli obiettivi per la riduzione degli impatti ambientali e costituisce il quadro di riferimento per la definizione della strategia e delle aree di intervento del Gruppo in campo ambientale.

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

Il 2022 è stato un anno caratterizzato da diversi trend che hanno influenzato il core business aziendale e la gestione degli impatti ambientali a essi correlati.

Significativo è stato l'aumento dei costi della materia prima (tra cui, carta, cartone e plastica), un trend riscontrabile già dal biennio 2020-2021, ma che durante il 2022 è stato esacerbato ulteriormente con l'aumento globale dei prezzi dell'energia. In particolare, il costo di approvvigionamento di materiale cartaceo è cresciuto sino a raddoppiare nel 2022, generando un effetto rilevante sulla sostenibilità economica del settore.

A ciò si aggiungono gli impatti derivanti dal contesto macro economico e geopolitico che, a partire da febbraio 2022, ha visto un aumento

record nei costi energetici legati ai consumi di gas ed elettricità, con conseguenze lungo l'intera catena del valore dove il Gruppo opera.

4.2 IL CICLO DI VITA DEL PRODOTTO CARTACEO

Il consumo di carta e tutte le attività legate al ciclo di vita del prodotto cartaceo rivestono per un gruppo editoriale come Mondadori un ruolo significativo nella valutazione degli impatti ambientali.

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

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

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

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

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

Nel 2022 la quantità totale di carta acquistata per la stampa dei prodotti editoriali nel perimetro delle attività in continuità (Italia e Stati Uniti) ammonta a circa 55.000 tonnellate (-8% rispetto al 2021). Anche quest'anno il Gruppo ha potuto consolidare ulteriormente l'impegno intrapreso nella razionalizzazione dell'utilizzo di carta per la stampa dei propri prodotti, percorso intrapreso dal 2014 con la

prima formalizzazione della politica di acquisti di beni e servizi, e avere un maggiore controllo sul processo di selezione dei fornitori, in modo tale da assicurarsi che il loro operato sia coerente con i principi di sostenibilità del Gruppo. I criteri di selezione dei fornitori impongono che la carta sia certificata secondo i due principali schemi applicati a livello mondiale, PEFC e FSC, al fine di aumentare progressivamente nel tempo la percentuale di carta certificata utilizzata.

Italia

Nella tabella è riportato il dettaglio dei consumi di carta per tipologia (certificata, classica e riciclata) per il periodo 2020-2022. In continuità con gli anni precedenti, i valori di ripartizione percentuale per tipologia di carta si sono mantenuti costanti nel triennio.

Per il 2022, i dati riportati non includono le informazioni relative alle seguenti società: D Scuola S.p.A. e DeAgostini Libri S.r.l.

Totale carta per stampa, per tipologia, Italia

Tipologia carta	2022		2021		2020	
	t.	%	t.	%	t.	%
Certificata	51.567	99,97%	56.389	99,98%	49.256	99,99%
Riciclata	9	0,02%	3	—%	1	—%
Classica	5	0,01%	9	0,02%	6	0,01%
Totale	51.581	100,00%	56.401	100,00%	49.263	100,00%

Stati Uniti

Rizzoli International Publications acquista indirettamente materie prime tramite i fornitori di stampa, prevalentemente operanti in Cina e, in misura minore, in Italia. Dal 2018, l'attenzione all'utilizzo di carte certificate è cresciuta, in linea con l'impegno già intrapreso in questo

ambito dal Gruppo. Nel 2022 si stima che circa il 90% della carta utilizzata sia certificata, in leggero aumento rispetto al 2021 (nel 2021 la percentuale di carta certificata è stata pari a circa l'85%). Di seguito sono riportati, per il periodo 2020-2022, le stime relative ai consumi di carta.

Totale carta per stampa, Stati Uniti

	2022	2021	2020
Carta per stampa (t.)	3.700	3.600	3.500

[12] I dati relativi al consumo di carta 2020, 2021 e 2022 di Rizzoli International Publications sono stati stimati sulla base delle copie prodotte e del peso medio per copia, poiché non disponibili nei documenti ricevuti dai fornitori dati di dettaglio relativi all'effettivo consumo di carta per la stampa, né è stato possibile risalire al solo costo della carta tra i dati riportati nelle fatture di acquisto.

4.2.2 La logistica e il fine vita dei prodotti editoriali

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

Molti dei processi logistici prevedono sia una spedizione diretta verso i punti di destinazione del canale di riferimento, sia una spedizione in resa del prodotto invenduto. A seconda del

canale specifico, il prodotto invenduto può essere destinato allo stoccaggio, a successive lavorazioni per riciclo o al macero (se cartaceo), a distruzione o a smaltimento.

Di seguito sono descritti i diversi processi di distribuzione per ciascun canale, con il dettaglio dei principali impatti ambientali legati a essi. In particolare, nel 2022 per il perimetro Italia si sono registrati consumi di materiali da imballaggio rinnovabili (legno e cartone) pari a quasi 2.700 tonnellate e non rinnovabili (polietilene e polipropilene) pari a 160 tonnellate. I dati relativi al consumo di materiali impiegati per le spedizioni non sono disponibili per Rizzoli International Publications.

Magazine - Italia

La logistica dell'area magazine Italia è affidata alla società Press-di Distribuzione Stampa e Multimedia S.r.l., controllata al 100% dal Gruppo Mondadori fino al 6 luglio 2022, mentre dal 1° luglio la quota del Gruppo Mondadori nella società è scesa al 49% e poi successivamente scesa ulteriormente al 20%. Press-di gestisce la distribuzione sul territorio nazionale dei periodici Mondadori e di magazine e quotidiani di altri editori per il canale di vendita delle edicole e degli abbonati.

I processi logistici di Press-di, compresa la gestione dei trasporti, sono tutti esternalizzati a fornitori selezionati. Nello specifico quelli riguardanti i periodici sono stati affidati a fine 2019 a Di2 di cui Press-di Distribuzione Stampa e Multimedia S.r.l. resta socia al 50%.

Relativamente ai magazine, nel 2022 è stato registrato un peso totale trasportato di circa 52.066 tonnellate, interamente su gomma (con utilizzo in aggiunta di trasporto navale in modalità roll-on/roll-off per il traghettamento verso le isole). La contrazione dei bancali trasportati da 83.091 a 75.943 (-9,4%) risulta più marcata rispetto al calo del peso trasportato (-6,5%) per efficienze logistiche di gestione del magazzino e dei carichi, apportate da Di2, con conseguente beneficio in termini di impatto ambientale per riduzione dei mezzi necessari al trasporto.

Il processo logistico dei periodici in Italia si svolge nelle seguenti fasi:

- eventuale cellofanatura industriale: nel 2022 il processo di cellofanatura ha interessato circa 13,50 milioni di copie di Mondadori

Media e Mondadori Scienza, per le quali sono state utilizzate 55 tonnellate di materiale per cellofanatura e 10 tonnellate di film estensibile. Questa attività è stata dismessa da Press-di a novembre 2020 ed è tornata direttamente alle due società del Gruppo summenzionate tramite contratti gestiti centralmente dalla Direzione Acquisti di Gruppo. I dati si riferiscono dunque solo alle copie cellofanate di Mondadori Media e Mondadori Scienza;

- allestimento delle spedizioni: nel 2022 il processo di allestimento delle spedizioni ha interessato 75.943 pallet equivalenti pari a circa 523 tonnellate di legno;
- trasporto primario: dai centri logistici di distribuzione (Cinisello Balsamo (MI), Roma) ai distributori locali (40 imprese locali di distribuzione nel 2022);
- ultimo miglio (consegna a punto vendita): i distributori locali svolgono il servizio di smistamento delle copie per edicola e il servizio di trasporto di "ultimo miglio" fino al punto vendita. Ai distributori locali spetta, quotidianamente, il compito di raccolta del prodotto invenduto presso le edicole e di lavorazione del prodotto reso per la rispedizione dal Centro nazionale resa di Press-di o per il macero locale;
- trasporto rese: il prodotto invenduto destinato alla restituzione agli editori rientra, attraverso la rete di trasporto primaria di Press-di, al Centro nazionale di lavorazione della resa di Bregnano (Como).

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

Consumo materiali per la spedizione dei periodici alle edicole, per tipologia

Materia prima (t.)	Dettaglio	2022	2021	2020
Legno	Pallet	523	557	553
Cartone	Scatole cartone e materiali da imballo	—	—	—
Polietilene	Film	66	104	138
	Riempimento colli	—	—	—
	Cappucci e copertura bancali	n.d.	n.d.	n.d.
Polipropilene	Nastro adesivo	n.d.	n.d.	n.d.
	Regge	n.d.	n.d.	n.d.
Polistirene espanso	Riempimento colli polistirolo	—	—	—

168

Alla riduzione di costi operativi derivante dalla diminuzione progressiva dei bancali trasportati per il calo dei volumi e per l'aumento del peso medio a pallet che passa da 6,7 q. a 6,88 q. (+2,6%), corrisponde una proporzionale contrazione delle emissioni per utilizzo di vettori di trasporto. Questo risultato si somma all'effetto della resa certificata, ovvero del macero locale delle copie invendute effettuato da distributori locali. Il processo, pur garantendo all'editore il trattamento delle rese ai fini statistici e contabili, non rende necessario il ritorno delle copie invendute a magazzino, con evidente riduzione dei costi e delle emissioni.

La stima delle emissioni di CO₂_{eq} derivanti dal trasporto dei magazine dai centri logistici di distribuzione ai distributori locali per il triennio 2020-2022 (nel 2021 e 2022 da Cinisello Balsamo e Roma, nel 2020 da Melzo e Roma), sono riportate nel paragrafo *“La riduzione dei consumi energetici e la lotta al cambiamento climatico”*, nel dettaglio delle emissioni di Scope 3.

La distribuzione dei quotidiani di editori terzi (tra cui *il Giornale, Libero, Avvenire, La Verità, Il Fatto Quotidiano, La Ragione*) 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, breve e veloce, è ottimizzata sui tempi di consegna e condivisa con altri distributori per una maggior efficienza dei volumi.

Per quanto riguarda la gestione delle rese, Mondadori ha un tasso di macero locale elevato: Press-di (in accordo con il Gruppo e gli

editori terzi distribuiti) ha, infatti, incentivato la massima diffusione possibile dei processi di resa certificata dei distributori locali. Tuttavia, la costante contrazione delle diffusioni di quotidiani e periodici, oltre a determinare una generale diminuzione delle rese, ha avuto negli anni ripercussioni sui soggetti economici intermedi (distributori locali ed edicole) con conseguente riduzione del numero di distributori locali totale e di quelli che garantiscono la resa certificata.

Nel 2022 il macero locale è stato pari a circa 12.425 tonnellate per i periodici e circa 9.804 tonnellate per i quotidiani. Attualmente, dei 40 distributori locali attivati da Press-di, 39 garantiscono la resa certificata.

Libri trade

Il 2022 ha visto un consolidamento delle attività di rifornimento dei libri trade al magazzino di Broni (PV), in merito al processo legato alla resa che viene registrata, classificata in base alla qualità, protocollata e accumulata.

Rese libri trade (n.) ¹³	2022	2021	2020
Copie	10.262.977	9.491.939	9.683.088
Colli	328.024	296.623	302.597
Spedizioni	38.569	33.189	33.275

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

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

Anche nel 2022 il polistirolo è stato sostituito a favore di un sistema a “bolle di imballaggio”.

Editoria scolastica

Nel 2022 Mondadori Education ha distribuito circa 6,1 milioni di copie tra volumi e guide per l'insegnante.

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

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

È il proprietario della giacenza, ossia l'editore, che paga il deposito e decide quando macerare il prodotto.

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 2022 circa 680.000 copie.

I processi distributivi adottati da Rizzoli Education sono analoghi, a eccezione del polo logistico di riferimento che in questo caso è Stradella.

Per quanto riguarda il numero di copie movimentate, nel 2022 ne sono state distribuite circa 6,5 milioni, mentre le rese ammontano a circa 1 milione (entrambi i dati si riferiscono sia alle copie per la vendita sia ai saggi docenti).

A fine 2022 è iniziato il trasferimento dell'editore di Rizzoli Education dal magazzino di Stradella verso il magazzino di Isola Rizza. Detto trasferimento si completerà entro il 20 gennaio 2023.

Bookclub

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

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

E-commerce

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

avviene sulla base dell'ordine del cliente e la spedizione via corriere espresso direttamente all'indirizzo del cliente finale. Su questo tipo di prodotto non esiste praticamente alcun flusso di resa.

dei prodotti di Libri trade, Retail e di editoria scolastica.

Nella tabella di seguito si riportano i principali consumi di materiali impiegati per la spedizione

Consumo materiali per spedizione libri trade, retail e scolastica²³, per tipologia

Materia prima (t.)	Dettaglio	2022	2021	2020
Legno	Pallet	878	825	734
Cartone	Scatole cartone e materiali da imballo	1.273	1.114	954
Polietilene	Film	26	42	58
	Riempimento colli	29	33	12
	Cappucci e copertura bancali	5	5	30
Polipropilene	Nastro adesivo	8	13	8
	Regge	25	60	22
Polistirene espanso	Riempimento colli polistirolo	0	0	13

170

Nel percorso strategico in ambito di sostenibilità il Gruppo ha attivato nel 2022 un progetto di valutazione Life-Cycle Assessment della filiera del libro in collaborazione con il Politecnico di Milano.

Lo studio, che vedrà la sua realizzazione nel 2023, consentirà di valutare quali assetti siano più sostenibili e contestualmente più competitivi.

Obiettivo del progetto è:

- sviluppare un modello che consenta di stimare, secondo una prospettiva LCA, le emissioni di CO_{2e} connesse al processo di concezione, produzione, distribuzione, consumo (e disposal) del prodotto libro, trade ed educational, nei vari formati (libro stampato, ebook e audiolibro);
- simulare, oltre al processo as is, altri assetti di rete, mix di domanda, assetti distributivi e relativi mix di utilizzo per supportare il management nelle scelte di configurazione e gestione a venire.

²³ Il valore di consumo di Mondolibri non è disponibile

4.2.3 La riduzione dei consumi energetici e la lotta al cambiamento climatico

Il percorso di rendicontazione delle emissioni intrapreso dal Gruppo in questi anni ha permesso di consolidare le metodologie di calcolo ed è servito come base di partenza per l'accrescimento della consapevolezza interna su possibili politiche organiche di riduzione dei gas a effetto serra generati dalle proprie attività. In questo senso, il Gruppo si è già attivato con alcune iniziative in grado di ridurre le proprie emissioni, sia nel corso del 2022 sia in passato, come per esempio l'implementazione di misure di efficienza energetica degli immobili.

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

A livello di Gruppo (perimetro in continuità - Italia e Stati Uniti) nel 2022 le emissioni totali di gas a effetto serra ammontano a 26.510 tonnellate di CO₂, considerando le emissioni *Scope 2 Location Based*. I consumi totali di energia elettrica nel 2022 sono pari a 10.580 MWh, mentre i consumi di gas naturale sono pari a 272.399 m³ (10.832 GJ, -25% rispetto al 2021). Nel corso del 2022, il Gruppo ha acquistato 23.620 kWh di energia elettrica, certificata da fonti rinnovabili, che è stata consumata presso lo store di Duomo a partire da ottobre 2022.

Italia

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

Emissioni di gas a effetto serra (t.) ¹⁵ - Italia	2022	2021	2020
Dirette (Scope 1) – CO ₂	829	1.069	1.109
<i>di cui emissioni legate al parco auto aziendale (15)</i>	279	350	384
Indirette (Scope 2)			
<i>location-based – CO₂</i>	3.250	3.304	3.676
<i>market-based – CO₂</i>	4.703	4.814	5.097
Altre emissioni indirette (Scope 3) – CO ₂	20.927	23.183	20.804
<i>di cui emissioni legate alla produzione della carta -CO₂ (16)</i>	19.601	21.996	19.705
<i>di cui emissioni legate ai viaggi di lavoro - CO₂ (17)</i>	461	254	191
<i>di cui emissioni legate al trasporto primario - CO₂ eq (18)</i>	866	933	908
Totale emissioni - CO₂ (19)	25.005	27.556	25.590

[15] Le emissioni di Scope 1 legate al parco auto del Gruppo costituiscono circa il 33% delle emissioni di Scope 1. Per gli anni 2020 e 2021 sono stimate a partire dai chilometri contrattuali medi e dalle emissioni di CO₂/km dei singoli veicoli della flotta, mentre per l'anno 2022 il calcolo è stato effettuato sul dato dei consumi (l) della flotta auto. Sono stati attribuiti il 70% dei consumi (l) all'uso aziendale. Fonte: "Linee Guida ABI Lab sull'applicazione In banca degli Standards GRI (Global Reporting Initiative) in materia ambientale - versione dicembre 2022". I dati sul consumo di carburante non comprendono le quantità erogate per le società: D Scuola, De Agostini Libri e Libromania.

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

[17] I dati relativi ai viaggi di lavoro sono comunicati tramite specifica reportistica dell'agenzia di viaggi di cui il Gruppo si avvale e si riferiscono alle tratte percorse dai dipendenti in aereo e in treno.

[18] In merito al dato sulle emissioni legate al trasporto primario, si segnala che esso include solamente le emissioni derivanti dal trasporto della logistica dei magazine (gestita da Press Di S.r.l.) mentre sono escluse quelle legate ai trasporti di libri.

[19] Il totale emissioni è calcolato prendendo in considerazione le emissioni di Scope 2 – location based, ed è espresso in CO₂ in quanto la quota parte attribuibile agli altri gas non è considerata significativa.

Fattori di emissione utilizzati

Energia elettrica (location-based)	Fonte 2022: Confronti Internazionali Terna su dati Enerdata (dati 2019)	315 gCO ₂ /kWh
	Fonte 2021: Confronti Internazionali Terna su dati Enerdata (dati 2019)	315 gCO ₂ /kWh
	Fonte 2020: Confronti internazionali Terna su dati Enerdata (dati 2018)	336 gCO ₂ /kWh
Energia elettrica (market-based)	Fonte 2022: AIB, (2022) European Residual Mixes 2021	457 gCO ₂ /kWh
	Fonte 2021: AIB, (2021) European Residual Mixes 2020	459 gCO ₂ /kWh
	Fonte 2020: AIB, (2020) European Residual Mixes 2019	466 gCO ₂ /kWh
Gas naturale	Fonte 2022: DEFRA: 2022 UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting ²⁴	2,016 kg di CO ₂ /m ³
	Fonte 2021: NIR ISPRA	1,976 kg di CO ₂ /m ³
	Fonte 2020: NIR ISPRA	1,972 kg di CO ₂ /m ³
Produzione della carta	Fonte 2022: Key Statistics 2021 della Confederation of European Paper Industries (CEPI)	0,38 t. CO ₂ /t. carta
	Fonte 2021: Key Statistics 2020 della Confederation of European Paper Industries (CEPI)	0,39 t. CO ₂ /t. carta
	Fonte 2020: Key Statistics 2019 della Confederation of European Paper Industries (CEPI)	0,4 t. CO ₂ /t. carta
Trasporto primario	Fonte 2022: DEFRA: 2022 UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting (Freighting goods - All rigids, 100% laden)	0,96 kgCO ₂ eq/km
	Fonte 2021: DEFRA: 2021 UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting (Freighting goods - All rigids, 100% laden)	0,91 kgCO ₂ eq/km
	Fonte 2020: DEFRA: 2020 UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting (Freighting goods - All rigids, 100% laden)	0,92 kgCO ₂ eq/km

172

Le emissioni dirette (Scope 1) del Gruppo derivano da:

- il consumo di gas naturale, frutto di rilevazioni puntuali, per il riscaldamento degli uffici, dei negozi e dei magazzini;
- la combustione del carburante utilizzato dalle auto che costituiscono la flotta aziendale.

Durante l'anno 2022 non sono avvenuti rabbocchi di gas refrigerante negli impianti che lo utilizzano. In ogni caso, le eventuali emissioni da gas refrigeranti, non sono da considerarsi materiali rispetto al totale delle emissioni di Scopo 1 dell'organizzazione.

Consumo di gas naturale – Italia ⁽²⁰⁾	UdM	2022	2021	2020
Gas naturale	m ³	272.399	363.999	367.939
	GJ	10.832	12.842	12.981

[20] I consumi di gas naturale sono convertiti in GJ utilizzando i fattori di conversione dalla fonte "Parametri standard nazionali pubblicata dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare" pubblicata in relazione ai rispettivi anni (2021, 2020, 2019). Si segnala che il dato 2020 comprende una stima parziale relativa ai consumi di gas naturale di una delle sedi di Mondadori Retail, in quanto, a causa di un malfunzionamento del sistema di misurazione, il dato effettivo di consumo non è disponibile

In Italia, il consumo di gas da parte del Gruppo si è ridotto significativamente nel corso dell'anno, diminuendo del 25,2% rispetto al 2021 grazie principalmente alla chiusura della

sede di Segrate il venerdì e alle misure di gestione mirata degli impianti di riscaldamento. Le emissioni indirette energetiche (Scope 2) derivano dal consumo di energia elettrica

²⁴ Vista la presenza di società internazionali all'interno del Gruppo Mondadori, a partire dal presente periodo di rendicontazione per il calcolo delle emissioni di Scope 1 sono stati utilizzati i coefficienti del UK Government GHG Conversion Factors for Company Reporting – DEFRA 2022.

acquistata dalla rete elettrica nazionale per i seguenti usi:

- illuminazione, climatizzazione (pompe di calore) ed equipment (per esempio computer, stampanti) negli uffici e nei negozi;

- illuminazione e macchinari nei magazzini;
- ricarica veicolo elettrico (a Segrate) e muletti (nei magazzini).

Consumo energia elettrica – Italia	UdM	2022	2021	2020
Acquisto totale energia elettrica da rete	MWh	10.316	10.488	10.941
	GJ	37.139	37.756	39.387

Il trend dei consumi di energia elettrica relativi all'Italia si attesta su valori stabili nel triennio 2020-2022, confermando l'impegno alla riduzione avviato dal 2019 con gli interventi e le azioni di risparmio energetico implementate (cfr. paragrafo *“Le iniziative per la riduzione degli impatti ambientali”*).

Le altre emissioni indirette (Scope 3) del Gruppo sono attribuite a:

- l'attività di produzione della carta (cfr. paragrafo *“La materia prima: la carta per la stampa dei prodotti editoriali”*);
- i viaggi di lavoro effettuati dai dipendenti;
- la consegna dei periodici ai distributori locali.

Le emissioni derivanti dal ciclo produttivo della carta costituiscono la parte preponderante.

Per l'anno 2022 tali emissioni sono pari a circa 21.007 tonnellate di CO₂, in diminuzione (-5%) rispetto all'anno precedente. A queste emissioni si aggiungono quelle legate agli spostamenti del personale aziendale che hanno principalmente finalità di incontri con i clienti, mobilità per servizi giornalistici, incontri con i fornitori, riunioni presso altre sedi aziendali e partecipazione a eventi.

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

Emissioni per mezzo utilizzato	2022	2021
Treno	26%	16,2%
Aereo	74%	81,8%

Gli spostamenti dei dipendenti per i business travel sono avvenuti principalmente in aereo come visibile nella tabella sopra riportata.

Altre emissioni rilevanti di Scope 3 sono attribuite alla logistica dei periodici. Nel corso dell'anno, tali emissioni sono diminuite considerevolmente, attestandosi intorno a 866 tonnellate di CO₂eq nel 2022 (908 tonnellate di CO₂eq nel 2020 e 933 tonnellate di CO₂eq nel 2021), principalmente grazie ad attività di razionalizzazione logistica, che hanno portato a benefici ambientali oltre che economici. In particolare, è stato ridotto il numero di viaggi grazie a un'attenta pianificazione che ha avuto come obiettivo quello di sfruttare al meglio la portata di carico dei veicoli.

Stati Uniti

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

Emissioni di gas a effetto serra (t.) – Stati Uniti	2022	2021	2020
Indirette energetiche (Scope 2) (22) – CO ₂			
<i>location-based</i>	99	102	92
<i>market-based</i>	99	102	92
Altre emissioni indirette (Scope 3) (23) – CO ₂	1.406	1.404	1.400
Totale emissioni location-based CO₂	1.505	1.506	1.492

[22] Le emissioni Scope 2 sono espresse in tonnellate di CO₂, tuttavia la percentuale di metano e protossido di azoto ha un effetto trascurabile sulle emissioni totali di gas a effetto serra (CO₂ equivalenti) come desumibile dalla letteratura tecnica di riferimento. I dati relativi alle emissioni di Scope 2 per il 2020 (249 t.) sono stati oggetto di ricalcolo sulla base delle informazioni riportate all'interno della nota 23

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

Per gli Stati Uniti non sono a oggi disponibili i dati relativi al consumo di gas da riscaldamento per il calcolo delle emissioni dirette dei gas a effetto serra (Scope 1) né i dati riguardanti le emissioni che derivano dai viaggi di lavoro

(Scope 3). Per quanto riguarda i gas refrigeranti a oggi non è disponibile il dato relativo ai rabbocchi avvenuti durante l'anno.

Fattori di emissione utilizzati

Energia elettrica (location-based and market-based)	Fonte 2022: Confronti internazionali Terna su dati Enerdata (dati 2020)	374 gCO ₂ /kWh
	Fonte 2021: Confronti internazionali Terna su dati Enerdata (dati 2019)	374 gCO ₂ /kWh
	Fonte 2020: Confronti internazionali Terna su dati Enerdata (dati 2018)	399 gCO ₂ /kWh
Produzione della carta	Fonte 2022: Key Statistics 2021 della Confederation of European Paper Industries (CEPI)	0,38 t. CO ₂ /t. carta
	Fonte 2021: Key Statistics 2020 della Confederation of European Paper Industries (CEPI)	0,39 t. CO ₂ /t. carta
	Fonte 2020: Key Statistics 2019 della Confederation of European Paper Industries (CEPI)	0,4 t. CO ₂ /t. carta

174

Nel 2022 le emissioni complessive di Rizzoli International Publications risultano pari a 1.505 t. CO₂, correlate al consumo di energia elettrica e alla produzione della carta, in linea

rispetto all'anno precedente.

Consumo energia elettrica – Stati Uniti (24)	UdM	2022	2021	2020
Acquisto totale energia elettrica da rete	MWh	264	272	230
	GJ	950	979	829

[24] Per il 2021, i dati relativi ai consumi energetici della sede di Rizzoli International Publications sono stati stimati sulla base dei consumi sostenuti nel corso del 2020, in considerazione dell'assenza di variazioni significative relative alle attività di business e/o di effettivo cambiamento dei trend in ambito di consumi energetici. In ottica di miglioramento continuo, è stato ritenuto opportuno effettuare una revisione della metodologia di stima dei consumi energetici per Rizzoli International Publications relativi al bookstore, adottando per il 2020 e 2021 i dati relativi al costo in \$/kWh messi a disposizione dal Bureau of Labor Statistics per New York. Pertanto, i dati relativi al 2020 (624 MWh/2.248 GJ) sono stati oggetto di ricalcolo in linea alla nuova metodologia di stima.

Prelievi idrici

Impegno del Gruppo Mondadori è quello di promuovere e garantire un utilizzo responsabile delle risorse idriche. Per questo motivo a partire dalla presente edizione si è deciso di rendicontare il dato dei prelievi idrici delle sedi italiane, limitatamente a dove il dato può essere

reperito puntualmente. In merito a quanto riportato nella tabella seguente, si sottolinea che l'approvvigionamento di acqua dolce viene effettuato tramite risorse idriche di terze parti. Per determinare le aree soggette a stress idrico è stato utilizzato lo strumento Aqueduct sviluppato dal World Resources Institute che

fornisce informazioni circa le aree soggette ad un'estrema scarsità idrica confrontando le migliori informazioni disponibili su acqua, servizi igienico-sanitari, popolazione e biodiversità su base nazionale e di bacino. I siti sono identificati in cinque categorie: estrema scarsità, scarsità, stress, sufficiente, abbondante. Le sedi del Gruppo considerate in aree a stress idrico sono quelle in cui il livello di rischio è di "estrema scarsità" e "scarsità". Tali sono risultate per il 2022 e il 2021 le sedi di Firenze e Roma.

Prelievi idrici per fonte e aree di stress idrico – Italia ²⁵		UdM	2022	2021
Aree non soggette a stress idrico				
Acque sotterranee		Megalitri	1806,6	1955,8
Risorse idriche di terze parti		Megalitri	14,9	17,5
Aree soggette a stress idrico				
Risorse idriche di terze parti		Megalitri	0,3	1,0

[25] Il dato sui prelievi idrici ad oggi considera le quantità di acqua prelevate nelle sedi di Segrate, Firenze e Roma.

4.3 LE INIZIATIVE PER LA RIDUZIONE DEGLI IMPATTI AMBIENTALI

4.3.1 Rifiuti

L'impegno nella riduzione dell'impatto sull'ambiente riguarda anche i rifiuti prodotti.

Data la tipologia di business che caratterizza il Gruppo Mondadori, solo una minima parte dei

Rifiuti prodotti	2022		2021		2020	
	t.	%	t.	%	t.	%
Sede di Segrate						
Pericolosi	0,2	0,10%	0,36	0,31%	—	—%
Non pericolosi	199,76	99,90%	116,1	99,69%	141,247	100,00%
Totale	199,96		116,460		141,247	

4.3.2 Interventi di risparmio energetico realizzati nel 2022

Anche il 2022, con l'uscita graduale dalla pandemia, che ha costretto interventi urgenti e a una gestione emergenziale, è rimasta alta l'attenzione al tema del risparmio energetico, con attività concentrate nella sede di Segrate. Gli interventi più avanti descritti sono quelli programmati nel 2021 e realizzati in parte nel corso del 2022 con pieno beneficio nel 2023. Altri sono attualmente in realizzazione o in fase

di rifiuti prodotti speciali appartengono alla categoria "pericolosi". Nella sede di Segrate - l'unica in cui allo stato attuale sia possibile registrare puntualmente i quantitativi di rifiuti smaltiti - tra il 2022 e il 2021 si registra un aumento della produzione di rifiuti non pericolosi (+70%) legato alla ripresa delle attività in presenza e allo sgombero dei piani coinvolti nel progetto di ristrutturazione del building di Segrate. In decremento la percentuale di rifiuti pericolosi (-44%).

di valutazione e progettazione. Da evidenziare che, oltre al superamento dell'emergenza Covid-19, l'avvio della ristrutturazione del Palazzo, riguardante in particolare il rifacimento dell'impiantistica da parte della proprietà, ha sospeso buona parte delle realizzazioni messe in progetto precedentemente.

Carta e toner

Tra gli interventi di riduzione degli impatti ambientali per le sedi e librerie del Gruppo, negli ultimi anni si è cercato di sensibilizzare

all'utilizzo responsabile di toner e carta per stampa negli uffici. In particolare, il Gruppo è riuscito a mantenere il consumo di carta da stampa sui livelli dello scorso anno, nonostante la parziale ripresa delle attività in presenza, e a ridurre la quantità di toner consumata rispetto al precedente periodo di rendicontazione.

Consumo toner e carta per stampa (uffici) Materia prima (t.)	2022	2021	2020
Carta per stampe da ufficio	21	20	29
Toner per stampe da ufficio	0,78	0,89*	0,30

*In ottica di miglioramento dei dati rendicontati, viene riesposto il dato sul consumo di toner del 2021 alla luce dell'inclusione nel calcolo totale delle isole di stampa presenti all'interno della sede del Gruppo.

I dati relativi ai consumi di toner e carta per stampa degli uffici non includono le nuove società entrate in perimetro nel corso del 2022.

Sede di Segrate

Impianti idrici e trattamento aria

176

- Realizzato il programma automatico "Optimum Start - Estivo" di gestione estiva del sistema di avviamento degli impianti principali in relazione all'effettiva occupazione degli ambienti e alle condizioni esterne, con l'obiettivo di generare un risparmio energetico a fronte di una costante relazione di miglioramento delle condizioni di benessere degli ambienti di lavoro. Il risparmio su base annua è valutato in circa 50.000 kWh, stimato sulla base dei dati rilevati nei mesi di inizio funzionamento (il beneficio totale atteso sarà rilevabile nell'estate 2023). Inoltre, è positivo constatare che l'intervento avviato nel corso del 2021, inerente il programma automatico di gestione invernale degli impianti "Optimum Start Inverno", ha confermato il risparmio preventivato (40.000 m3/anno di gas e 20.000 Kwh/anno).
- Realizzato un intervento strutturale di modifica idraulica con l'inserimento di una nuova valvola di regolazione dello scarico al lago di acqua di pozzo utilizzata dagli impianti termodinamici, con l'obiettivo di ridurre ulteriormente i consumi elettrici delle pompe di falda in relazione alle necessità effettive. Il risparmio su base annua è stimato di circa 2.000 kWh.

- In fase di completamento l'intervento di modifica della regolazione di temperatura del canale caldo delle unità di trattamento d'aria a doppio condotto, con l'obiettivo di generare un risparmio energetico a fronte di una costante relazione di miglioramento delle condizioni di benessere degli ambienti di lavoro. Il risparmio su base annua è valutato in circa 5.000 m3 di gas.

Questi interventi, unitamente a una più attenta gestione degli impianti, hanno consentito di ottenere un ulteriore risparmio a consuntivo anche in relazione alle modifiche delle attività lavorative della sede determinate dallo smart working.

Store e librerie del Gruppo

Nel corso del 2022, in ambito di azioni di efficientamento energetico lato Retail, sono state implementate le seguenti attività:

- completata la sostituzione totale degli impianti di condizionamento vetusti energivori a favore di nuovi impianti a tecnologia VRV (Volume di Refrigerante Variabile) a basso consumo energetico;
- avviata la remotizzazione degli impianti di condizionamento tramite adozione di tecnologie smart per il controllo di temperature, orari e anomalie degli impianti.

È in corso di completamento la progressiva sostituzione di tutti gli impianti illuminotecnici a elevato consumo/energivori a favore di

soluzioni di nuova generazione a tecnologia LED.

4.3.3 Interventi pianificati o in fase di progetto per il 2023

Sede di Segrate

Si prevede l'intero rifacimento degli spazi interni della sede, con l'ambizione e la visione di rendere l'edificio una struttura più sostenibile e a basso impatto ambientale, tramite interventi mirati all'efficientamento o alla sostituzione di componenti strutturali di impiantistica. La fornitura di energia sarà da fonti rinnovabili certificate e anche la scelta di materiali, arredi e servizi (pulizie con certificazione Ecolabel) sarà orientata alla gestione sostenibile della sede.

Gli interventi di sostituzione/ammodernamento degli impianti obsoleti, pianificati negli ultimi anni, sono stati definitivamente sospesi, in conseguenza dell'avvio dei più ampi lavori di riqualificazione dell'immobile.

Inoltre, durante le fasi di ristrutturazione, eventuali accorgimenti e/o modifiche saranno esclusivamente implementate al fine di mantenere il corretto funzionamento degli impianti in esercizio, sfruttando al massimo le possibilità di risparmio legate al mancato trattamento ambiente delle aree di cantiere non utilizzate, nonché a fermi per svuotamento/riempimento degli impianti legati a necessità di cantiere.

Store e librerie del Gruppo

In ambito Retail il progetto del nuovo flagship store **Mondadori Duomo** è il progetto pilota su cui l'area Retail del Gruppo sta lavorando al fine di ottenere la certificazione GOLD in ambito

4.3.4 Emissioni derivanti dal parco auto aziendale

Il Gruppo Mondadori è impegnato da diversi anni in un'azione di riduzione delle emissioni derivanti dai business travel connessi alle proprie attività in Italia. Nel 2022 il parco auto del Gruppo in Italia è aumentato nel numero complessivo (da 104 nel 2021 a 129 nel 2022), mostrando un leggero aumento a livello di emissioni medie. L'incremento delle emissioni è legato alle classi emissive dei veicoli integrati nel parco auto. Anche l'acquisto di nuovi veicoli nel 2022 è stato condizionato dalle

LEED ID+C (Leadership in Energy and Environmental Design), una certificazione volontaria che promuove un approccio orientato agli aspetti di sostenibilità degli edifici durante l'intero ciclo di vita.

In base ai parametri e alle prescrizioni previste da tale protocollo, nella progettazione di Mondadori Duomo si cercherà di conseguire il livello di certificazione più alto possibile compatibilmente con i vincoli strutturali della location.

Inoltre, in merito agli store e alle librerie del Gruppo, durante il 2023 è previsto l'allineamento degli orari degli impianti di condizionamento, sulla base delle linee guida del Decreto ministeriale (Ministero della Transizione Ecologica) del 6 ottobre 2022, n.383.

Per quanto riguarda i nuovi negozi, ove possibile, la progettazione degli spazi è finalizzata a ridurre al massimo i consumi di energia elettrica, per esempio attraverso l'installazione controsoffitti per ridurre e contenere i metri cubi di aria da riscaldare o raffrescare all'interno dell'edificio.

Tali interventi mirati si aggiungono agli interventi di ottimizzazione già citati e permettono un ulteriore contenimento dei consumi.

Infine, negli ultimi anni sono stati ridimensionati anche i contratti di fornitura di energia in funzione degli effettivi consumi, in modo da ridurre i costi fissi legati alla potenza installata.

disponibilità in stock delle concessionarie non consentendo al Gruppo di poter optare per soluzioni con classi meno emissive.

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 2022 il 38% del parco auto è costituito da veicoli con classe A e B (in

diminuzione rispetto al dato di quasi il 50% del 2021).

Parco auto Mondadori Tipologia (n.)	2022	2021	2020
Auto di proprietà	—	—	—
Auto a noleggio di lungo termine	129	104	111
<i>di cui Classe A - inferiori o pari a 100 gCO₂/km</i>	16	17	16
<i>di cui Classe B - da 101 a 120 gCO₂/km</i>	33	32	39
<i>di cui Classe C - da 121 a 140 gCO₂/km</i>	41	29	32
<i>di cui Classe D - da 141 a 160 gCO₂/km</i>	33	20	17
<i>di cui Classe E - da 161 a 200 gCO₂/km</i>	5	5	6
<i>di cui Classe F - da 201 a 250 gCO₂/km</i>	—	1	1
<i>di cui Classe G - superiori a 250 gCO₂/km</i>	1	—	—
Totale	129	104	111

Nel 2022 sono state offerte a dipendenti e collaboratori varie opportunità e soluzioni legate al piano mobilità, in ottica green, pensate come supporto sia all'attività lavorativa sia alla vita privata. Tra queste, varie convenzioni dedicate a: car sharing, abbonamenti agevolati per la mobilità urbana e ferroviaria, noleggio di e-bike e e-scooter.

4.4 TASSONOMIA UE

Il Regolamento (UE) 2020/852 (di seguito anche “Regolamento”) ha definito i criteri per determinare se un’attività economica possa considerarsi ecosostenibile, al fine di individuare il grado di ecosostenibilità degli investimenti, nel contesto più ampio delle scelte di promozione della finanza sostenibile.

In linea con le disposizioni del Regolamento, qualsiasi impresa soggetta all’obbligo di pubblicare informazioni di carattere non finanziario ai sensi dell’art. 19-bis o dell’art. 29-bis della Direttiva 2013/34/UE deve includere nella DNF informazioni su come e in che misura le attività dell’impresa siano associate ad attività economiche considerate ecosostenibili ai sensi degli artt. 3 e 9 del Regolamento. In particolare, le imprese non finanziarie, come il Gruppo Mondadori, sono chiamate a comunicare:

1. la quota del loro fatturato proveniente da prodotti o servizi associati ad attività economiche considerate ecosostenibili ai sensi degli artt. 3 e 9 del Regolamento;
2. la quota delle loro spese in conto capitale e la quota delle spese operative relativa ad attivi o processi associati ad attività economiche considerate ecosostenibili ai sensi degli artt. 3 e 9 del Regolamento.

Il Gruppo Mondadori ha esaminato l’elenco delle attività economiche incluse nella documentazione di riferimento, che a oggi è disponibile esclusivamente per gli obiettivi di Mitigazione dei cambiamenti climatici e Adeguamento ai cambiamenti climatici: due dei sei obiettivi ambientali definiti dall’art. 9 del Regolamento. Tale processo di analisi è stato realizzato confrontando le attività economiche

del Gruppo con quelle definite dalla documentazione tecnica di riferimento a oggi disponibile, non solo attraverso la comparazione dei rispettivi codici ATECO/NACE, ma anche e soprattutto attraverso una valutazione della sostanziale correlazione tra queste.

Alla data di pubblicazione del presente documento, sulla base dell’interpretazione maturata dal Gruppo, le attività editoriali che caratterizzano il suo operato non sono incluse tra quelle a oggi identificate dalla normativa di riferimento per i due obiettivi ambientali di cui sopra, e di conseguenza non sono considerabili ammissibili né allineate. Alla luce di tale interpretazione, ai sensi delle richieste del Regolamento, il Gruppo ha calcolato la proporzione del fatturato, delle spese in conto capitale e delle spese operative legate ad attività economiche attualmente considerate essere ammissibili o allineate con riferimento agli obiettivi di Mitigazione dei cambiamenti climatici e Adeguamento ai cambiamenti climatici definiti, riscontrando un valore di 0% ammissibile e allineato. In aggiunta, la valutazione ha considerato anche gli investimenti del Gruppo che, ad oggi, al netto di alcuni OpEx e CapEx residuali, risultano non inclusi nelle categorie dalle 7.3 alla 7.6 come previsto dal Regolamento e di conseguenza non rientrano tra le categorie ammissibili (e quindi allineate).

La pubblicazione della normativa tecnica di riferimento per gli ulteriori obiettivi ambientali definiti dall’art. 9 del Regolamento, così come ulteriori evoluzioni nell’interpretazione del Regolamento, potrebbe portare a modifiche nelle valutazioni e nel processo di calcolo di tali KPI per i prossimi anni di rendicontazione.

Modello — Quota delle spese operative (OpEx) derivanti da prodotti o servizi associati ad attività economiche allineate alla tassonomia —

ATTIVITÀ economiche (1)	Codici (2)	Spese operative associate (3)	Quota delle spese operative (4)	Criteri per il contributo sostanziale							Criteri per <<non arrecare un danno significativo>>					Quota delle spese operative allineate alla tassonomia, anno 2022 (18)	Quota delle spese operative allineate alla tassonomia, anno 2021 (19)	Categoria (attività abilitante) (20)	Categoria (attività di transizione) (21)
				Mitigazione del cambiamento climatico (5)	Acque e risorse marine (7)	Adattamento ai cambiamenti climatici (8)	Economia circolare (9)	Biodiversità ed ecosistemi (10)	Impollinazione ²	Mitigazione del cambiamento climatico (11)	Contaminazione chimica (12)	Contaminazione fisica (13)	Contaminazione nucleare (14)	Percentuale	Prezentuale				
A. ATTIVITÀ AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA																			
A.1 Attività ecosostenibili allineate alla tassonomia	NA	0	0%																
Spese operative delle attività ecosostenibili allineate alla tassonomia (A.1)																			
A.2 Attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia)	NA	0	0%																
Spese operative delle attività ammissibili alla tassonomia ma non ecosostenibili (attività non allineate alla tassonomia) (A.2)																			
Totale (A.1+A.2)	0	0	0%																
B. ATTIVITÀ NON AMMISSIBILI ALLA TASSONOMIA																			
Spese operative delle attività non ammissibili alla tassonomia (B)		16.520.382	100%																
Totale (A + B)		16.520.382	100%																

182

² Le spese operative considerano le spese di affitti e canoni no IFRS 16, manutenzioni e riparazioni, fornitura di servizi per la pulizia.

CORRELAZIONE TEMATICHE MATERIALI E GRI

Tematica materiale	Ambito D.Lgs. 254/2016	Aspetti GRI	Indicatori GRI specifici
Successo sostenibile, etica ed integrità di business	Lotta alla corruzione attiva e passiva	Anticorruzione	GRI 205-3
		Comportamento anticoncorrenziale	GRI 206-1
	Sociale	Imposte	GRI 207-1/4
		Performance economica	GRI 201-4
Ciclo di vita del prodotto ed economia circolare	Ambiente	Materiali	GRI 301-1
			GRI 301-2
		Energia	GRI 302-1 GRI 305-1
Climate Change e biodiversità	Ambiente	Emissioni	GRI 305-2
			GRI 305-3 GRI 306-1
		Rifiuti	GRI 306-2 GRI 306-3
Diversità, equità e inclusione	Personale / Rispetto dei diritti umani	Diversità e pari opportunità	GRI 405-2
Istruzione e mondo delle scuole	Sociale	Diffusione dei contenuti(M)	M4
Responsabilità e accessibilità di contenuto	Rispetto dei diritti umani	Diritti culturali(M)	N/A
	Sociale	Creazione dei contenuti (M)	M2
Innovazione strategica di business	Sociale	Tema non GRI	N/A
Privacy e protezione dei dati	Sociale	Privacy dei clienti	GRI 418-1
	Rispetto dei diritti umani	Protezione della privacy(M)	N/A
Promozione della lettura e della crescita socioculturale	Sociale	Interazione con il pubblico (M)	M6
		Alfabetizzazione mediatica (M)	M7
Salute e sicurezza sul luogo di lavoro	Personale / Rispetto dei diritti umani	Salute e sicurezza dei lavoratori	GRI 403-1/7 GRI 403-9
Tutela della proprietà intellettuale e del diritto d'autore	Sociale	Libertà di espressione (M)	N/A
	Rispetto dei diritti umani	Politiche pubbliche Diritti culturali (M)	GRI 415-1 N/A

Valorizzazione e gestione del capitale umano	Personale	Occupazione	GRI 401-1
			GRI 401-3
		Relazioni industriali	GRI 402-1
		Formazione e istruzione	GRI 404-1
			GRI 404-2
Gestione responsabile della supply chain	Sociale	Pratiche di approvvigionamento	GRI 204-1
Valorizzazione e reputazione di brand e marchi editoriali	Sociale	Tema non GRI	N/A
Promozione dello Sviluppo Sostenibile	Sociale	Tema non GRI	N/A
(M): temi materiali da G4 Sector Disclosures – Media			

GRI CONTENT INDEX

Dichiarazione d'uso	Il Gruppo Mondadori ha realizzato la presente Dichiarazione di carattere Non Finanziario in conformità agli Standard GRI per il periodo dal 1 gennaio 2022 – 31 dicembre 2022
GRI 1 utilizzato	GRI 1: Principi di rendicontazione 2021
Standard di settore GRI pertinenti	N/A

GRI STANDARD	INFORMATIVA	Riferimento di sezione	OMISSIONE			GRI SECTOR STANDAR D REF. NO
			REQUISITI OMESSI	RAGIONE	SPIEGAZIO NE	
Informativa Generale						
GRI 2: Informativa Generale 2021	2-1 Dettagli organizzativi	Nota metodologica / Descrizione sintetica delle attività del Gruppo (Relazione finanziaria annuale 2022)				
	2-2 Entità incluse nella rendicontazione di sostenibilità dell'organizzazione	Nota metodologica				
	2-3 Periodo di rendicontazione, frequenza e contatti	Nota metodologica				
	2-4 Revisione delle informazioni	Nota metodologica				
	2-5 Assurance esterna	Nota metodologica/ Relazioni della Società di revisione				

185

	2-6 Attività, catena del valore e altre rapporti di business	Descrizione sintetica delle attività del Gruppo (Relazione finanziaria annuale 2022) Nota metodologica 3.1.1 Le persone del Gruppo Mondadori 3.1.2 Evoluzione organizzativa e relazioni industriali 4.2 Il ciclo di vita del prodotto cartaceo				
	2-7 Dipendenti	3.1.1 Le persone del Gruppo Mondadori				
	2-8 Lavoratori non dipendenti	3.1.1 Le persone del Gruppo Mondadori				
	2-9 Struttura e composizione della governance	2.1 Sistema di governance Le ulteriori informazioni richieste sono pubblicate all'interno del documento "Relazione di Corporate Governance 2022" all'interno del paragrafo 4. Consiglio di Amministrazione e al paragrafo 6. Comitati Interni al Consiglio				
	2-10 Nomina e selezione del massimo organo di governo	Le informazioni richieste sono pubblicate all'interno del documento "Relazione di Corporate Governance 2022" all'interno del paragrafo 4. Consiglio di Amministrazione				

2-11 Presidente del massimo organo di governo	Le informazioni richieste sono pubblicate all'interno del documento "Relazione di Corporate Governance 2022" all'interno del paragrafo 4.5 Ruolo del Presidente del Consiglio di Amministrazione			
2-12 Ruolo del massimo organo di governo nel controllo della gestione degli impatti	2.1.1 Governance di sostenibilità Le ulteriori informazioni richieste sono pubblicate all'interno del documento "Relazione di Corporate Governance 2022" all'interno del paragrafo 4.1 Ruolo del Consiglio di Amministrazione			
2-13 Delega di responsabilità per la gestione degli impatti	Le informazioni richieste sono pubblicate all'interno del documento "Relazione di Corporate Governance 2022" all'interno del paragrafo 4.1. Ruolo del Consiglio di Amministrazione e del paragrafo 9.2 Comitato Controllo e Rischi			
2-14 Ruolo del massimo organo di governo nella rendicontazione di sostenibilità	2.1.1 Governance di sostenibilità Le ulteriori informazioni richieste sono pubblicate all'interno del documento "Relazione di Corporate Governance 2022" all'interno del paragrafo 4.1 Ruolo del Consiglio di Amministrazione			

	2-15 Conflitti di interesse	Le informazioni richieste sono pubblicate all'interno del documento "Relazione di Corporate Governance 2022" all'interno del paragrafo 9. Sistema di controllo interno e gestione dei rischi - Comitato Controllo e Rischi				
	2-16 Comunicazione delle criticità	2.1.1 Governance di sostenibilità				
	2-17 Conoscenze collettive del massimo organo di governo	2. Governance - Promozione del successo sostenibile del business				
	2-18 Valutazione delle performance del massimo organo di governo	Le informazioni richieste sono pubblicate all'interno del documento "Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui Compensi Corrisposti (2022)" all'interno del paragrafo 6. Le politiche in materia di componenti fisse e variabili della remunerazione				
	2-19 Politiche di remunerazione	Le informazioni richieste sono pubblicate all'interno del documento "Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui Compensi Corrisposti (2022)" all'interno del paragrafo 6. Le politiche in materia di componenti fisse e variabili della remunerazione				
	2-20 Processo per la determinazione della remunerazione	Le informazioni richieste sono pubblicate all'interno del documento "Relazione sulla Politica in materia di Remunerazione e sui Compensi Corrisposti (2022)" all'interno del paragrafo 6. Le politiche in materia di componenti fisse e variabili della remunerazione				

2-21 Rapporto di retribuzione totale annuale	3.2 Diversità, equità e inclusione			
2-22 Dichiarazione sulla strategia di sviluppo sostenibile	Lettera agli stakeholder (Relazione finanziaria annuale 2022)			
2-23 Impegni in termini di policy	1. La sostenibilità per il Gruppo Mondadori 2.2 Etica e integrità del Gruppo 3.2 Diversità, equità e inclusione			
2-24 Integrazione degli impegni in termini di policy				
2-25 Processi volti a rimediare impatti negativi	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Il sistema di Controllo Interno e di gestione dei Rischi (Relazione finanziaria annuale 2022) Correlazione tematiche materiali e GRI			
2-26 Meccanismi per richiedere chiarimenti e sollevare preoccupazioni	Il sistema di Controllo Interno e di gestione dei Rischi (Relazione finanziaria annuale 2022)			
2-27 Conformità a leggi e regolamenti	2.2.3 Compliance			
2-28 Appartenenza ad associazioni	2.2.7 Tutela della proprietà intellettuale e del diritto d'autore			
2-29 Approccio al coinvolgimento degli stakeholder	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI			
2-30 Accordi di contrattazione collettiva	3.1.2 Evoluzione organizzativa e relazioni industriali			
Temi materiali				

GRI 3: Temi materiali 2021	3-1 Processo di determinazione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder				
	3-2 Elenco di temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI				
Performance Economiche						
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 2.4 Innovazione strategica di business				
GRI 201 – Performance Economiche 2016	201-4 Assistenza finanziaria ricevuta dal governo	2.2.6 Indipendenza Editoriale				
Pratiche di approvvigionamento						
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 2.2 Etica ed Integrità del Gruppo				
GRI 204 - Pratiche di approvvigionamento 2016	204-1 Proporzioni di spesa verso fornitori locali	2.2 Etica ed Integrità del Gruppo				
Anticorruzione						
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 2.2.1 Lotta alla corruzione 2.4 Innovazione strategica di business				
GRI 205: Anticorruzione 2016	205-3 Incidenti confermati di corruzione e misure adottate	2.2.1 Lotta alla corruzione				

Comportamento anticoncorrenziale						
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 2.2.2 Market abuse 2.4 Innovazione strategica di business				
GRI 206: Comportamento anticoncorrenziale 2016	206-1 Azioni legali per comportamento anticoncorrenziale, antitrust e pratiche monopolistiche	2.2.2 Market Abuse				
Imposte						
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 2.2.5 Politica fiscale 2.4 Innovazione strategica di business				
GRI 207: Imposte 2019	207-1 Approccio alla fiscalità	2.2.5 Politica Fiscale				
	207-2 Governance fiscale, controllo e gestione del rischio	2.2.5 Politica Fiscale				
	207-3 Coinvolgimento degli stakeholder e gestione delle preoccupazioni correlate alle imposte	1.2 L'analisi di materialità e coinvolgimento degli stakeholder 2.2.5 Politica Fiscale				
	207-4 Reportistica per Paese	2.2.5 Politica Fiscale				
Materiali						

GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 2.3 I principali rischi di natura non finanziaria 4.1 La gestione degli impatti ambientali				
GRI 301: Materiali 2016	301-1 Materiali utilizzati in base al peso o al volume	4.2.2 La logistica e il fine dei prodotti editoriali il fine dei prodotti editoriali 4.3.2 Interventi di risparmio energetico realizzati nel 2022				
	301-2 Materiali utilizzati che provengono da riciclo	4.2.2 La logistica e il fine dei prodotti editoriali il fine dei prodotti editoriali 4.3.2 Interventi di risparmio energetico realizzati nel 2022				
Energia						
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 2.3 I principali rischi di natura non finanziaria 4.1 La gestione degli impatti ambientali				
GRI 302: Energia 2016	302-1 Energia consumata all'interno dell'organizzazione	4.2.3 La riduzione dei consumi energetici e la lotta al cambiamento climatico				
Emissioni						

GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	<p>1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder</p> <p>Correlazione tematiche materiali e GRI</p> <p>2.3 I principali rischi di natura non finanziaria</p> <p>4.1 La gestione degli impatti ambientali</p>				
GRI 305: Emissioni 2016	305-1 Emissioni di gas a effetto serra (GHG) dirette (Scope 1)	4.2.3 La riduzione dei consumi energetici e la lotta al cambiamento climatico				
	305-2 Emissioni di gas a effetto serra (GHG) indirette da consumi (Scope 2)	4.2.3 La riduzione dei consumi energetici e la lotta al cambiamento climatico				
	305-3 Altre emissioni di gas a effetto serra (GHG) indirette (Scope 3)	4.2.3 La riduzione dei consumi energetici e la lotta al cambiamento climatico	Le emissioni di Scope 3 includono, per l'Italia, le emissioni legate ai consumi di carta, ai viaggi di lavoro e alle spedizioni dei periodici verso i distributori locali; per gli Stati Uniti includono le emissioni legate ai consumi di carta.	Indisponibilità del dato	Alcune categorie di Scope 3 non sono disponibili per tutte le società del Gruppo	
Rifiuti						

GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	<p>1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder</p> <p>Correlazione tematiche materiali e GRI</p> <p>2.3 I principali rischi di natura non finanziaria</p> <p>4.1 La gestione degli impatti ambientali</p> <p>4.3.1. Rifiuti</p>				
GRI 306: Rifiuti 2020	306-1 Produzione di rifiuti e impatti significativi connessi ai rifiuti	<p>2.3 I principali rischi di natura non finanziaria</p> <p>4.1 La gestione degli impatti ambientali</p> <p>4.3.1 Rifiuti</p>				
	306-2 Gestione degli impatti significativi connessi ai rifiuti	<p>2.3 I principali rischi di natura non finanziaria</p> <p>4.1 La gestione degli impatti ambientali</p> <p>4.3.1 Rifiuti</p>				
	306-3 Rifiuti prodotti	<p>4.3.1 Rifiuti</p>	L'informazione non è rendicontata per tutte le sedi	Informazione incompleta	I dati relativi alla produzione di rifiuti si riferiscono alla sola sede di Segrate di Arnoldo Mondadori Editore S.p.A.	
Occupazione						

GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 3.1 Valorizzazione e gestione del capitale umano 3.1.1 Le persone del Gruppo Mondadori				
GRI 401: Occupazione 2016	401-1 Nuove assunzioni e turnover	3.1.1 Le persone del Gruppo Mondadori				
	401-3 Congedo parentale	3.2 Diversità, equità e inclusione				
Relazioni industriali						
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 3. Sociale - Valorizzazione di persone, contenuti e luoghi per l'educazione e la cultura 3.1.2 Evoluzione organizzativa e relazioni industriali				
GRI 402: Gestione del lavoro e delle relazioni sindacali 2016	402-1 Periodi minimi di preavviso per cambiamenti operativi	3.1.2 Evoluzione organizzativa e relazioni industriali				
Salute e sicurezza sul lavoro						

GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	<p>Nota metodologica</p> <p>1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder</p> <p>Correlazione tematiche materiali e GRI</p> <p>3. Sociale - Valorizzazione di persone, contenuti e luoghi per l'educazione e la cultura</p> <p>3.3 Salute e sicurezza sul luogo di lavoro</p>				
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro 2018	403-1 Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	3.3 Salute e sicurezza sul luogo di lavoro				
	403-2 Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	3.3 Salute e sicurezza sul luogo di lavoro				
	403-3 Servizi per la medicina del lavoro	3.3 Salute e sicurezza sul luogo di lavoro				
	403-4 Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	3.3 Salute e sicurezza sul luogo di lavoro				
	403-5 Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	3.3 Salute e sicurezza sul luogo di lavoro				
	403-6 Promozione della salute dei lavoratori	3.3 Salute e sicurezza sul luogo di lavoro				
	403-7 Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali	3.3 Salute e sicurezza sul luogo di lavoro				
	403-9 Infortuni sul lavoro	3.3.14 Infortuni sul lavoro				
Formazione e istruzione						

GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 3. Sociale - Valorizzazione di persone, contenuti e luoghi per l'educazione e la cultura				
GRI 404: Formazione e istruzione 2016	404-1 Ore medie di formazione annua per dipendente	3.1.3 Formazione e sviluppo				
	404-2 Programmi di aggiornamento delle competenze dei dipendenti e programmi di assistenza alla transizione	3.1.3 Formazione e sviluppo				
Diversità e pari opportunità						
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 3.2 Diversità, equità e inclusione				
GRI 405: Diversità e pari opportunità 2016	405-1 Diversità negli organi di governance e tra i dipendenti	3.2 Diversità, equità e inclusione				
	405-2 Rapporto dello stipendio base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini	3.2 Diversità, equità e inclusione				
Politica pubblica						
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 2.2.6 Indipendenza editoriale				
GRI 415: Politica pubblica 2016	415-1 Contributi politici	2.2.6 Indipendenza editoriale				
Privacy dei clienti						

GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 2.2.2 Rischi connessi alle tematiche sociali e ai diritti umani 2.2.4 Privacy e protezione dei dati				
GRI 418: Privacy dei clienti 2016	418-1 Denunce comprovate riguardanti le violazioni della privacy dei clienti e perdita di dati dei clienti	2.2.4 Privacy e protezione dei dati				
Creazione di contenuti*						
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 2.2.2 Rischi connessi alle tematiche sociali e ai diritti umani 3.6 Responsabilità di contenuto				
M2	Metodologia per la valutazione e il monitoraggio dell'aderenza ai valori di creazione dei contenuti	3.6 Responsabilità di contenuto				
Diffusione di contenuti*						

GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 2.2.2 Rischi connessi alle tematiche sociali e ai diritti umani 3.4 Istruzione e mondo delle scuole 3.5 Promozione della lettura e della crescita socioculturale 3.6 Responsabilità di contenuto 3.7 Facilità di fruizione del contenuto				
M4	Azioni intraprese per migliorare le prestazioni in relazione alle questioni di diffusione dei contenuti (accessibilità e protezione del pubblico vulnerabile e processo decisionale informato) e risultati ottenuti	3.4 Istruzione e mondo delle scuole 3.5 Promozione della lettura e della crescita socioculturale 3.6 Responsabilità di contenuto 3.7 Facilità di fruizione del contenuto				
Interazione con il pubblico*						
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 2.3.2 Rischi connessi alle tematiche sociali e ai diritti umani 3.5 Promozione della lettura e della crescita socioculturale				
M6	Metodi per interagire con il pubblico e risultati	3.5 Promozione della lettura e della crescita socioculturale				
Alfabetizzazione mediatica*						

GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 2.3.2 Rischi connessi alle tematiche sociali e ai diritti umani 3.5 Promozione della lettura e della crescita socioculturale				
M7	Azioni intraprese per responsabilizzare il pubblico attraverso lo sviluppo delle competenze di alfabetizzazione mediatica e i risultati ottenuti	3.5 Promozione della lettura e della crescita socioculturale				
Libertà di espressione*						
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 2.3.2 Rischi connessi alle tematiche sociali e ai diritti umani 2.2.7 Tutela della proprietà intellettuale e del diritto d'autore				
Diritti culturali*						
GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 2.2 Etica e integrità del Gruppo 2.3.2 Rischi connessi alle tematiche sociali e ai diritti umani 2.2.7 Tutela della proprietà intellettuale e del diritto d'autore				
Protezione della privacy						

GRI 3: Temi materiali 2021	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 2.2 Etica e integrità del Gruppo 2.3.2 Rischi connessi alle tematiche sociali e ai diritti umani 2.2.4 Privacy e protezione dei dati				
Temi materiali non GRI						
Innovazione strategica di business	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 2.3 I principali rischi di natura non finanziaria 2.4 Innovazione strategica di business				
Valorizzazione e reputazione di brand e marchi editoriali	3-3 Gestione dei temi materiali	1.2 L'analisi di materialità e il coinvolgimento degli stakeholder Correlazione tematiche materiali e GRI 2.3 I principali rischi di natura non finanziari 2.4.1. Valorizzazione e reputazione di brand e marchi editoriali				
Promozione dello Sviluppo Sostenibile	3-3 Gestione dei temi materiali	1.1 Piano di Sostenibilità				

*GRI G4 Media Sector Disclosure

Per il Consiglio di Amministrazione
Il Presidente
Marina Berlusconi

