



PHILIP MORRIS
ITALIA

POSITION PAPER/ ESG IDENTITY RELAZIONALE

DALL'IMPRESA ALLA COMUNITÀ: LA NUOVA FRONTIERA DELLA SOSTENIBILITÀ



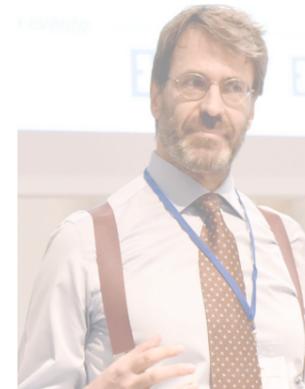


ESG.ICI POSITION PAPER / 2 DALL'IMPRESA ALLA COMUNITÀ: LA NUOVA FRONTIERA DELLA SOSTENIBILITÀ

EDITED BY ET.GROUP - GIUGNO 2025



INTRODUZIONE



Luca Testoni

Un documento di posizione sulla “sostenibilità come squadra” con la propria comunità. Questo è il tema di questo position paper, realizzato da ET.Group assieme a Philip Morris Italia. L’ambizione è quella di attivare una riflessione sul potenziale della sostenibilità che le aziende hanno capacità di sviluppare, attraverso un’evoluzione del proprio modello di business, ma anche attraverso un’evoluzione delle relazioni con la propria filiera e il proprio territorio. L’idea è che, proprio dalle aziende che hanno maggiori margini di cambiamento, possa arrivare il migliore contributo alla Transizione. Questo, attraverso un percorso che valorizzi le relazioni di “squadra” con la polis, sostenendo l’ambiente, la comunità e la ricerca scientifica. Non a caso, Philip Morris è la prima multinazionale del settore del tabacco ad aver annunciato una progressiva uscita dalle sigarette tradizionali, a favore di prodotti alternativi senza combustione.

Il paper è introdotto da una analisi di scenario, sviluppata dall’ufficio studi di ET.Group sulla base dei risultati di ESG. ICI, che descrive le iniziative delle aziende italiane verso i propri stakeholder e verso la propria filiera.

Attraverso il caso di Philip Morris Italia, poi, si evidenzia il valore aggiunto che le grandi aziende “capofiliera” possono generare per i territori in cui operano e, più in generale, per il sistema Paese. Un valore che si esprime sia in modo diretto (attraverso investimenti, occupazione, forniture) sia in modo indiretto, grazie alla diffusione di buone pratiche, in termini ambientali e di relazione con le persone, lungo tutta la filiera. In questo senso, il ruolo delle grandi aziende può diventare un moltiplicatore di impatto positivo, non solo economico, ma anche sociale e culturale.

Come detto, l’intento più generale è quello di attivare una riflessione di sistema sulle opportunità Esg che possono derivare dai cambiamenti in quelli che oggi appaiono settori più delicati dal punto di vista della sostenibilità. Una riflessione che aiuti a comprendere gli sforzi e i risultati, nonché i potenziali traguardi.

Il paper evidenzia come questi traguardi possano essere importanti, se sviluppati in squadra, mettendo da parte i pregiudizi, e creando fiducia reciproca.

LA METODOLOGIA DI QUESTO PAPER

Questo paper è uno spin off dell'ESG.Identity Corporate Index (ESG.ICI), giunto nel 2025 alla decima edizione. L'indice è nato nel 2016 con il nome Integrated Governance Index (IGI) e dal 2019 è sviluppato da ET.Group. È il primo indice quantitativo, costruito sulla base di un questionario rivolto alle aziende, che si è posto l'obiettivo di valutare il livello di integrazione dei fattori ESG nella struttura di governance di un'azienda, concetto lanciato nel 2014 dall'Unep-Fi.

Il panel di riferimento per l'indagine è costituito dalle prime 100 società quotate, le società che pubblicano la Dichiarazione non finanziaria ai sensi del decreto legislativo n.254 del 30 dicembre 2016, e dalle prime 50 società non quotate e industriali della classifica Mediobanca. I risultati dell'Index sono presentati nell'ESG Business Conference organizzata da ET.Group.

La parte statistica di questo paper si focalizza in particolare su 8 delle 130 domande individuate all'interno dell'assessment 2024 di ESG.ICI (al momento della redazione del paper, non erano ancora stati raccolti i dati 2025), analizzando le risposte delle aziende partecipanti e confrontando i risultati con quelli raccolti nel 2023. Alle domande ha risposto un campione di quasi 100 tra le principali società italiane, suddivise tra quotate e non-quotate. Le risposte dipingono un quadro delle strategie messe in piedi dalle società del campione attorno al tema della sostenibilità: 1) come relazione con il territorio; 2) e come concetto non statico, bensì dinamico, di transizione. Si tratta di una visione dinamica della sostenibilità, nonché di un approccio esteso e relazionale della ESG Identity*.

Questo documento presenta poi l'esperienza di Philip Morris Italia a supporto della ESG Identity relazionale. L'azienda, infatti, rappresenta un caso unico, nel proprio settore, di trasformazione di business (con il dichiarato obiettivo di una progressiva riduzione della presenza nelle sigarette tradizionali) e di posizionamento Esg. Vengono evidenziate le esperienze costruite attraverso la valorizzazione del rapporto con la filiera e con il territorio, e gli impatti raggiunti in ambito ambientale, sociale e scientifico.

Il paper e i risultati di questa analisi basata su ESG.ICI sono stati oggetto di un workshop di presentazione in occasione della ESG Business Conference 2025.

*Con ESG Identity si intende l'insieme degli elementi distintivi di un soggetto che, partendo dal suo purpose Esg, caratterizzano la sua struttura organizzativa (la governance) per arrivare alla coerenza e consistenza ESG della sua offerta al mercato, passando per le modalità con cui il soggetto pensa (la cultura aziendale ESG) e comunica sul fronte sostenibile.

I numeri di ESG.ICI 24

IX edizione

93 società partecipanti

420 manager coinvolti

53% dell'indice Ftse Mib coperto

ESG sotto la lente in 11 aree di analisi:

Codici di autodisciplina e sostenibilità
Diversity e professionalità del board
Esg integrati nella retribuzione
Esg integrati nelle strategie di business
Comitati del board e sostenibilità
Purpose, materialità e stakeholder
Piani di successione
Finanza
HR e capitale umano
Esg Digital Governance
Manager per la Polis (πόλις) (area straordinaria)



PHILIP MORRIS
ITALIA



ESG •
IDENTITY
CORPORATE
INDEX

Conoscere l'Index

- È il primo indice quantitativo sull'integrazione degli ESG nei modelli di governo dell'azienda.
- Esprime in modo chiaro e sintetico il posizionamento delle aziende in relazione agli aspetti chiave della governance della sostenibilità (per esempio, comitato sostenibilità, legame tra remunerazione ed ESG, diversity del board).
- Coinvolge in maniera trasversale tutte le figure dell'azienda impegnate nella trasformazione ESG.
- Il questionario è formato da oltre 100 domande, divise in una parte core articolata in 10 aree di indagine ordinaria, e in una parte di indagine straordinaria tematica e diversa per ogni edizione dell'indice.
- Si basa su una griglia di domande a risposta chiusa la cui valutazione dipende da uno score prestabilito ex ante che si applica in maniera standard alle società.
- ESG.ICI è un indicatore della ESG Identity aziendale.

SOMMARIO

3	<i>Introduzione</i>
4	<i>Metodologia</i>
6	<i>Prospettiva engagement</i>
10	<i>Sostenibilità "science-based"</i>
12	<i>Cosa dicono le aziende Risultati da ESG.ICI</i>
18	<i>La sostenibilità sul campo by Philip Morris</i>

LA SOSTENIBILITÀ SI TRADUCE IN RELAZIONI

IL RUOLO CENTRALE DELL'ENGAGEMENT

Il valore aggiunto che le grandi aziende “capofiliera” possono generare per i territori in cui operano e, più in generale, per il sistema Paese, assume contorni chiari e sempre più definiti nell'attuale scenario. Le revisioni normative, simbolicamente riconducibili al pacchetto Omnibus con cui la Commissione europea sta attuando una semplificazione delle regole, rendono strategici gli operatori sul campo e le loro relazioni, nonché i valori che si esprimono sia in modo diretto (attraverso investimenti, occupazione, forniture) sia in modo indiretto, grazie alla diffusione di buone pratiche lungo tutta la filiera. I temi come l'attenzione alle principali tendenze ambientali, la centralità delle persone, il loro benessere e sviluppo professionale, possono ricevere un impulso decisivo dalle grandi aziende, le quali devono confermarsi, oggi come non mai, il moltiplicatore di impatto positivo, non solo economico ma anche sociale e culturale. Si prospetta, dunque, una stagione in cui sarà protagonista la valorizzazione delle relazioni che coinvolgono l'intera Agorà in cui si muove l'azienda. La deregulation di Omnibus, con la prospettiva di un vistoso passo indietro nelle informazioni e attività Esg “obbligatorie”, suggerisce un approccio molto più attivo nelle relazioni con la filiera e con i suoi stakeholder. Nel nuovo scacchiere delle informazioni di sostenibilità, si estenderà il ruolo dell'engagement, ovvero il dialogo diretto con l'azienda da parte dei suoi stakeholder, a cominciare da investitori e finanziatori, ma non solo.

LA CULTURA DELLA FINANZA

Il concetto di engagement è connaturato con la finanza sostenibile. Attraverso l'engagement, infatti, il gestore trasferisce all'impresa esigenze e obiettivi, in un percorso di reciproca conoscenza e di reciproca crescita. Certo, si tratta di un aspetto complesso e oltremodo costoso da sviluppare. E, certo, come altri presidi degli Esg, ha subito negli anni gli abusi del marketing. Tuttavia, tra scivolate e passi indietro, l'engagement stava già vivendo una propria rinascita con l'affermarsi del concetto dinamico di Transizione. Vale a dire, essendosi spostata la valutazione della sostenibilità dal passato al futuro (la Transizione, appunto), l'oggetto centrale delle informazioni non è più la matrice dei dati sulle esternalità aziendali, bensì la credibilità dell'impresa (quindi la sua Esg Identity). Da qui la sempre maggiore necessità di una conoscenza “umana” dell'azienda.

Un recente report di Cambridge Institute for Sustainability Leadership (Cisl) e Dla Piper indica addirittura il “private engagement” come la «via preferita dagli asset manager per influenzare il cambiamento aziendale». Tanto preferita da aver finalmente guadagnato terreno su altre pratiche più facili: il report nota che l'engagement è spesso utilizzato come alternativa al divestment che, pur lanciando un forte segnale, non migliora le performance di sostenibilità aziendali. Il balzo culturale in questa direzione è evidenziato anche dal Progetto Engagement di Assofondipensione. Gli enti previdenziali italiani hanno avviato un percorso, quasi inimmaginabile anche solo pochi anni fa, la cui portata è tale che il progetto sta ricevendo parecchia attenzione, anche a livello internazionale.

LA CULTURA DELLE AZIENDE

Insomma, non è un caso che le aziende stiano dimostrando una inaspettata

L'EFFETTO
POSITIVO
DELLA
NORMA

IL VALORE
DELLE
CONNESSIONI

IL VERO CAMPO DA GIOCO DELLE AZIENDE È LA TRANSIZIONE

LA VERA SOSTENIBILITÀ È QUELLA DEL FUTURO

Se c'è un concetto che ancora è manchevole di un proprio preciso contorno, ma che già ha superato ogni possibile contorno in termini di diffusione e accettazione di mercato, quello è il concetto di Piano di Transizione. Ne parlano con convinzione gli investitori (tanto che proprio la “Transizione ESG” è stato il concept salone.SRI 2024 in Borsa Italiana). Se ne parla negli ambienti tecnici vicini al legislatore europeo, dove la strada obbligata sembra quella di riordinare tutto in chiave Transizione, anche per la prossima Tassonomia. E se ne parla, anzi, quasi si tratta di un messaggio “urlato”, da parte delle aziende italiane. I risultati elaborati dall'assessment ESG Identity Corporate Index del 2024 e del 2025 rivelano un dato sorprendente: appena il 15-20% delle aziende coperte dalla ricerca dichiara di non avere attivato un Piano di Transizione. Significa una maggioranza schiacciante di imprese che si è attivata.

CONCETTO INNATO

Questa percentuale è sorprendente. In primo luogo perché, vista la mole delle norme varate negli ultimi 3-5 anni, quasi incredibilmente il Piano di Transizione è un concetto non regolato. C'è la definizione del Cdp, Carbon disclosure project (riportata in ESG.ICI), e di recente la Climate Bond Initiative ha declinato i criteri per valutare la qualità di un progetto di Transizione. Ma, nella pratica, gli stessi operatori lamentano il fatto che, anche quando il legislatore finisce per fare riferimento agli impegni di Transizione, da nessuna parte vengano indicati i presupposti e le caratteristiche di un Piano.

Il fatto che la grandissima maggioranza delle aziende si stia organizzando, dunque, evidenzia l'accelerazione del sistema in una direzione non imposta dall'alto, ma individuata come necessità superiore a quella della compliance.

CONCETTO DISRUPTIVE

Un altro aspetto interessante della risposta aziendale al vuoto sul Piano di Transizione, è che non solo la Transizione è fuori dai rigidi schemi delle norme, ma addirittura va controcorrente rispetto ai concetti entro cui è stata concepita l'intera normativa europea sulla sostenibilità. Come emerso negli ultimi mesi del 2024, per esempio, in merito alle valenze e ai limiti del green bond standard europeo, si profila la necessità di superare in maniera piuttosto radicale l'approccio sulla cui base è nata la Tassonomia. Vale a dire un approccio che preservava e certificava il presente: la griglia tassonomica è una fotografia statica della sostenibilità attuale e ambientale.

L'urgenza è quella di ampliare la valutazione della sostenibilità spostandola al futuro. Il sistema sta utilizzando gli strumenti tassonomici in questa direzione, puntando sugli indicatori statici che possono riflettere sentieri futuri, come il CapeEX (ossia gli investimenti in ambiti tassonomici) o le quote di attività includibili negli obiettivi di adattamento e mitigazione.

Resta però un arrangiamento in chiave dinamica di uno strumento pensato come statico (è come realizzare un film con immagini fisse). Ecco perché, motu proprio, il sistema sta correndo ai ripari per dotarsi di strumenti, come i Piani di Transizione, che meglio riflettano le ambizioni dei piani industriali (prospettici) delle aziende, e che ne consentano la condivisione con investitori interessati alla sostenibilità del futuro.

UN MESSAGGIO FORTE

Certo, i dati di ESG.ICI vanno ponderati. Il campione di aziende coinvolte è “elitario”, cioè è formato dalle maggiori imprese nazionali maggiormente convinte dei propri percorsi di sostenibilità.

Tuttavia, il messaggio è chiarissimo. Per quanto il concetto sia innovativo e sfuggivo rispetto alle norme, per quanto anzi finisca per collidere con l'impostazione tassonomica, le aziende hanno espresso la loro convinzione: impostare la Transizione è la loro necessità.

propensione verso il tema delle connessioni con la polis. Una sorpresa, in tal senso, è arrivata dal Cfo Sustainability Outlook Survey di Bdo. I 500 manager intervistati, di cui una larga parte americani, hanno detto che continueranno a puntare sulla sostenibilità. E hanno anche spostato l'asse della sostenibilità dalle tematiche ambientali a favore di iniziative di coinvolgimento degli stakeholder (clienti, dipendenti e supply chain). Insomma, la partita delle aziende si giocherà sempre più nelle piazze della polis, e sempre più in tutti gli angoli dell'Agorà (cioè, con i diversi stakeholder). È alla luce di tali premesse che l'edizione 2025 di ESG Identity Corporate Index ha deciso di focalizzare l'attenzione sul tema "Fare squadra nell'Agorà". In linea con l'ambito di studio dell'azienda politica varato nel 2023, ossia l'azienda consapevole del valore competitivo dei propri impatti Esg nella polis, l'assessment lo scorso anno ha studiato i "manager politici" in qualità di capitani della polis. E quest'anno, appunto, ha spostato il tiro sul campo da gioco dell'azienda, l'Agorà. La capacità di ingaggio degli stakeholder è sempre stata alla base della social license to operate delle aziende. Il momento di discontinuità odierno, come evidenziato sopra, è che (lato finanza) questi aspetti iniziano a tradursi in indicatori di valutazione della identità aziendale, dunque della sua credibilità. Per contro, (lato corporate) si percepisce l'urgenza di framework, standard e modelli validi su cui articolare la gestione degli stakeholder.

La Omnibus, insomma, potrebbe aver tolto dal tavolo non le carte della partita. Smettendo i pannelli di plaxiglass dietro i quali erano tutti impegnati a cercare i propri assi, dimenticando di investire nel valore più importante: condividere.

LA CHIAVE DELLA "SOCIAL LICENSE TO OPERATE"

GLI INNOVATORI SUGGERISCONO REGOLE PIÙ DINAMICHE IL CAMBIO DI VISIONE EUROPEO

Dietro le quinte del regolatore europeo, si sta giocando un confronto di principi, tra la parte più conservatrice decisa ad approfittare della difficile situazione congiunturale per dare un taglio netto con gli oneri degli Esg, e la parte più innovativa delle istituzioni Ue, convinta di poter aggiustare gli strumenti esistenti, ma senza inversioni di marcia.

IL PROBLEMA ORMAI ALLE SPALLE

Anche i più convinti sugli Esg, in ogni caso, hanno ben chiaro la necessità di una revisione delle regole. A cominciare dall'approccio statico della Tassonomia. Tra gli economisti di Bruxelles, Francoforte (Bce) e Lussemburgo (Bei) è diffusa la convinzione che l'approccio tassonomico sia vittima del suo stesso peccato originale. Attenzione: nessuno di coloro che oggi prendono atto di questo peccato, fu in grado di individuarlo al momento della genesi, ossia quando l'High-Level Expert Group (Hleg) nel 2016 presentò le sue conclusioni sull'Action Plan della finanza sostenibile in Europa, suggerendo la Tassonomia.

Il peccato originale è che l'intero impianto delle norme europee, e quindi a cominciare dal suo caposaldo tassonomico, è finalizzato principalmente (se non unicamente) a combattere il greenwashing. Nel 2016, quello era considerato il nemico ontologico della sostenibilità. Di conseguenza, la Tassonomia e l'intero apparato di norme a essa collegato, è stata costruita come una immensa trincea difensiva, capace di tracciare con chiarezza, per sua stessa sicurezza, il "dentro" e il "fuori". E con l'obiettivo di essere una linea statica, ovvero non mutevole, il più invalicabile possibile.

DOPO IL GREENWASHING

Otto anni più tardi, la pericolosità di greenwashing appare molto più ridotta, annerbiata dalla sopraggiunta consapevolezza che un sistema sostenibile non necessita di trincee, ma di ponti tra il "dentro" e il "fuori". Ovvero di schemi dinamici che consentano di individuare le molteplici sostenibilità con cui il sistema deve misurarsi.

A cominciare da quella particolare accezione della sostenibilità che guarda al futuro: la Transizione.

Chi oggi è convinto che la strada europea della sostenibilità sia quella tracciata, e rifiuta la retromarcia opportunistica, sta cercando di attivare quegli strumenti dinamici che i pensatori della Tassonomia avevano "nascosto" nella matrice: i concetti di adattamento e mitigazione e, soprattutto, quelli di Do No Significant Harm e Social Safeguards.

Se questi elementi, fino a oggi considerati ancillari all'impostazione compilativa della norma, riusciranno a diventare i tasselli caratterizzanti di un nuovo approccio, allora la Tassonomia si trasformerà da "trincea" in "strada verso il futuro".

IL MERCATO CERCA INDICATORI SUL CAPITALE UMANO FUTURO

IL MOMENTO DEL CAPEX SULLE PERSONE

Il concetto di Transizione ha ormai guadagnato la sua posizione centrale nel modello Esg. Nel senso che il sistema economico e finanziario (cioè, aziende e investitori) ha colto l'importanza di misurare la sostenibilità non limitandosi a considerare le esternalità (positive o negative) al tempo zero. Bensì, integrando queste considerazioni con gli impatti e le esternalità future. È al tempo zero-più-T, infatti, che si colloca il vero campo di gioco in cui si misura la potenzialità di generare ricchezza di un soggetto. Altresì, è al tempo T che si devono comprendere le sue capacità di contribuire agli equilibri socio-ambientali.

LE CREPE DI UNA LOGICA SUPERATA

Questo spostamento di prospettiva sta portando alla luce pericolose crepe logiche negli assi portanti dell'impianto normativo su cui sono stati basati l'Action Plan e il successivo Green Deal europei. Vale a dire i due regolamenti chiave: Tassonomia e Sfd. L'approccio dei due strumenti legislativi, infatti, riflette la necessità dominante al momento in cui sono stati immaginati, oltre 5 anni fa. Ovvero, la necessità di trovare una classificazione a cosa fosse sostenibile in base alla tipologia di attività esistente. In sostanza, una valutazione basata sulla fotografia del mondo, ossia su una rappresentazione statica della realtà. Per di più, l'obiettivo originario era quello di una classificazione primariamente (se non esclusivamente) concentrata sulla sostenibilità ambientale.

Di conseguenza, la Tassonomia è stata costruita come un monumento di caselle da riempire con le esternalità attuali delle aziende. E il Sfd ne ha seguito la logica, nella sua classificazione di base (le label articolo 6, articolo 8 e articolo 9) ancorata sul contenuto, sempre in chiave di esternalità prodotte, dei prodotti finanziari.

Questi due colossi normativi stanno oggi rivelando i propri punti di debolezza, di fronte alla necessità di spostare la valutazione della sostenibilità in chiave prospettica.

IL MERCATO È GIÀ OLTRE

Il mercato, peraltro, ha già iniziato a muoversi. Da un lato, ricercando strumenti "esterni" a quelli previsti dal regolatore, per valutare gli impegni delle aziende in termini di sostenibilità futura, nonché per stimare la capacità di resilienza o le opportunità di sviluppo negli scenari di transizione. Dall'altro lato, il mercato ha cercato tra le pieghe delle norme quegli aspetti che più possono rivelarsi indicatori delle promesse aziendali.

In questa ottica, l'indicatore che ha ottenuto maggior successo è il CapEX, le spese in conto capitale, ossia gli investimenti in sostenibilità. Agenzie di rating, investitori e banche stanno moltiplicando le richieste sul CapEX declinandole per ognuna delle attività già classificate in modo statico dagli attuali regolamenti. In sostanza, ognuna delle variabili della Tassonomia finisce per essere indagata al futuro, attraverso l'escamotage delle spese in conto capitale: in base a quanto l'impresa investe sulla tale tematica, si ha una approssimazione di come l'impresa si stia impegnando nel suo cammino sostenibile.

IL TEMPO DEI CAPEX SULLA "S"

Questo esercizio, fino a oggi, ha scontato un'altra debolezza originaria dell'impianto normativo: la sua pressoché totale dedizione all'ambiente, e quindi la scarsa copertura delle tematiche sociali. Le quali, ancora, per lo più vengono monitorate in via qualitativa.

Di conseguenza, finora, anche l'esercizio del CapEX è rimasto ancorato alle variabili green.

Ma anche questa barriera comincia a cedere. Gli analisti e i gestori, infatti, stanno allargando il campo di tiro, estendendo l'utilizzo del CapEX anche alle variabili sociali. Per esempio, Comgest ha iniziato a considerare gli investimenti dell'azienda in capitale umano, in quanto questi, «proprio come quelli in beni materiali, permettono di trarre conclusioni sulla produttività e sulla cultura aziendale. I dipendenti sono quindi un fattore significativo per valutare la qualità e le prospettive di crescita futura dell'azienda».

Le risorse umane, a cominciare dai manager dell'azienda, sono le leve sulle quali un'impresa costruisce la propria ESG Identity, e attraverso le quali porta a compimento anche il proprio ruolo di soggetto della polis.

L'ACCELERAZIONE DI SBTI

LA VOGLIA DI REGOLE "SCIENCE BASED"

Il sistema delle imprese è sempre più alla ricerca di regole e standard che garantiscano credibilità. Tra gli aspetti centrali, negli ultimi anni, è emerso quello di poter effettuare verifiche scientifiche ai propri risultati, nonché ai propri programmi futuri. La verifica scientifica, infatti, è probabilmente il viatico migliore a creare fiducia nel sistema.

Non è quindi un caso che la Science Based Targets initiative (Sbti) stia registrando numeri record di aziende entranti. E il raddoppio delle imprese italiane, il cui incremento (+102%) ha superato anche quello complessivo. La Sbti, infatti, è un organismo globale che consente alle aziende e alle istituzioni finanziarie di fissare obiettivi di riduzione delle emissioni di gas serra (Ghg) in linea con la scienza climatica. Fornisce alle aziende un quadro di riferimento per allineare i loro sforzi di decarbonizzazione agli obiettivi dell'Accordo di Parigi.

Ebbene, il network ha annunciato a febbraio 2025 che le adesioni complessive a livello globale hanno superato le 10.000 aziende. Il traguardo è stato raggiunto grazie a un aumento dell'85% a fine 2024 delle società che hanno fissato obiettivi di riduzione delle emissioni basati su dati scientifici o che si sono impegnate a farlo, passate dalle 5.200 di fine 2023 alle 9.642 di fine 2024, cui si sono aggiunte altre 405 aziende nel mese di gennaio. Di queste, 3.700 hanno inoltre espresso il proprio commitment verso la net zero, quindi livello più complesso della semplice riduzione (dati sito web Sbti 28/01/2025).

ACCELERAZIONE DEI SERVIZI

Prendendo in considerazione i settori industriali maggiormente rappresentativi, in termini assoluti il maggior numero di nuove adesioni sono state di società dei servizi professionali, nella produzione di macchinari e componenti elettrici e nei servizi software. Il settore della produzione di macchinari e componenti elettrici è anche quello che registra il maggior incremento percentuale anno su anno (+85%) seguito dai servizi di telecomunicazione (+76 %).

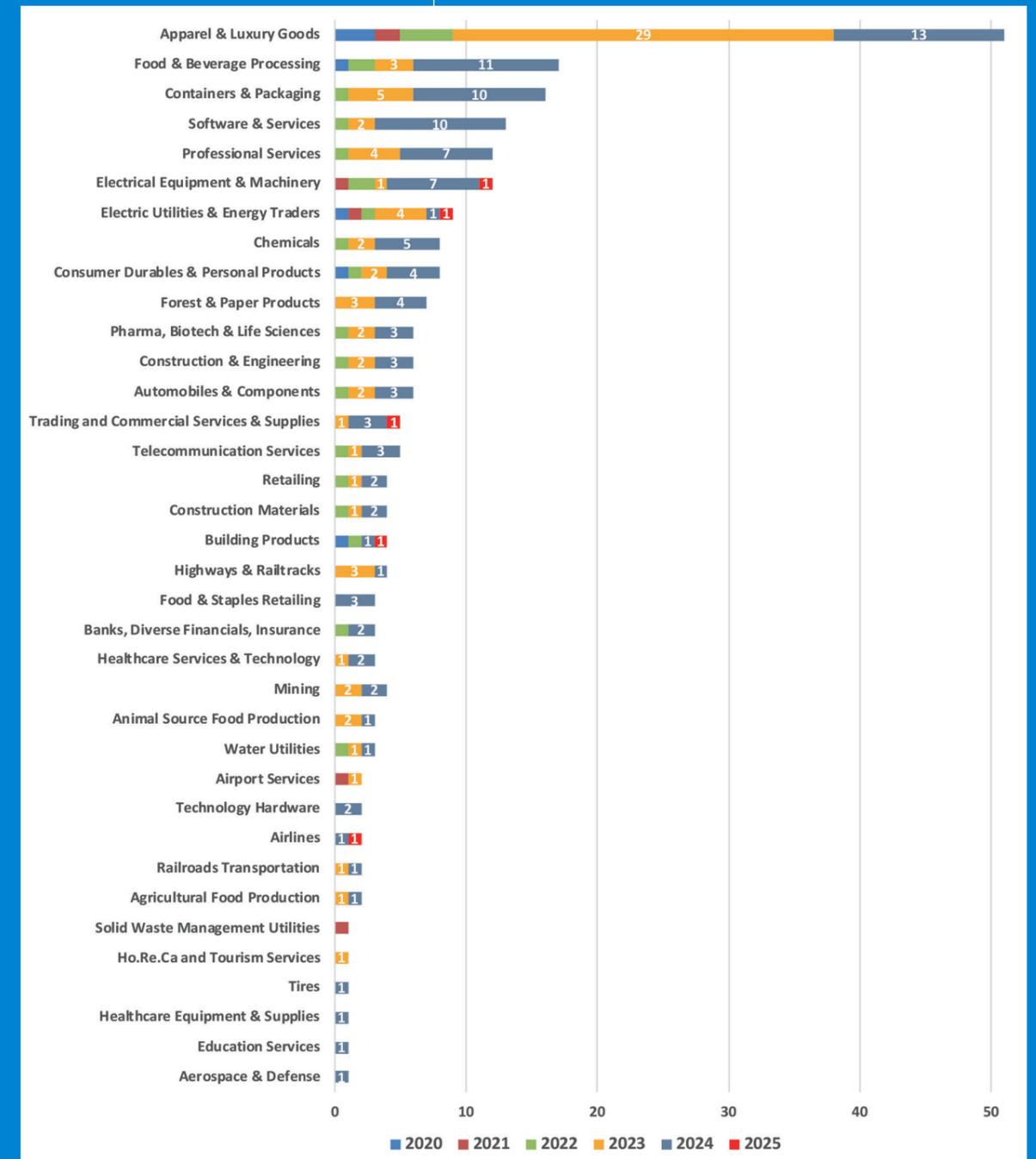
L'ITALIA DOMINATA DAL LUSO

Nel contesto italiano, come detto, si registra un'accelerazione anche superiore. Sono complessivamente 225 le aziende che hanno aderito alla Sbti comunicando i propri obiettivi climatici. L'incremento anno su anno è stato del 102%: le aziende a fine 2023 erano 111, se ne sono aggiunte 114 nel 2024. L'analisi a livello settoriale mostra l'attenzione verso la sostenibilità di due settori peculiari del tessuto economico italiano, lusso-abbigliamento e alimentare, seguiti dal packaging, dai servizi software e da quelli professionali. Da notare che abbigliamento e lusso ha dominato il panorama nazionale nel 2023, con 29 adesioni, e guida ancora per numero nel 2024, con 13, nonostante queste si siano più che dimezzate rispetto all'anno precedente.

AZIENDE IN CERCA DI CERTEZZE

L'ITALIA RADDOPPIA NEL 2025

ADESIONE DELLE AZIENDE ITALIANE SBTI PER SETTORE



ANALISI DA ESG.ICI

FILIERA E FUTURO: COSA DICONO LE AZIENDE ITALIANE

Le aziende italiane sembrano essere molto consapevoli di quanto la propria ESG Identity sia legata alla capacità di valorizzare le relazioni con la comunità. Altrettanto sembra diventato centrale il concetto di attivarsi in chiave di una sostenibilità futura, che cioè non si limiti alle esternalità di oggi, ma si ponga l'obiettivo degli impatti di domani. Sono i concetti chiave dell'analisi proposta nelle pagine che seguono, sulla base dell'assessment ESG.ICI 2024. Viene proposta una selezione di 8 delle 130 domande cui ha risposto un campione di quasi 100 tra le principali società italiane, suddivise tra quotate e non-quotate. Le risposte dipingono un quadro delle strategie messe in piedi dalle società del campione attorno al tema della sostenibilità: 1) come relazione con il territorio; 2) e come concetto non statico, bensì dinamico, di transizione.

LA SOSTENIBILITÀ COME RELAZIONE

In particolare, sotto il primo aspetto, vengono esaminate una serie di domande relative alla gestione delle proprie controparti, mostrando le differenze tra società quotate e non. L'obiettivo è quello di individuare il quadro relativo ai rapporti delle società con i propri fornitori, anche in relazione all'insieme degli stakeholder coinvolti.

Il quadro di sintesi rivela come le aziende abbiano integrato attività di due diligence verso i propri fornitori (la supply chain), per quanto la percentuale delle non-quotate sia meno convincente. Assai meno assimilata, invece, è la sfida della due diligence verso i clienti (il resto della value chain). Sempre in termini di filiera, appare ancora non diffusa l'idea del sostegno finanziario ai propri partner fornitori.

Sul fronte degli stakeholder della propria filiera, sia le quotate sia le società non-quotate indicano di avere un elevato grado di ascolto, per giunta in tangibile aumento anno su anno. Emergono notevoli differenze in merito all'esistenza di "politiche per la gestione del dialogo con gli stakeholder": solo una parte minoritaria delle quotate dice di non averla, mentre, per le aziende fuori dal listino, la quota si alza sensibilmente (peraltro, aumenta anche anno su anno, per via dell'incremento del campione non-quotate).

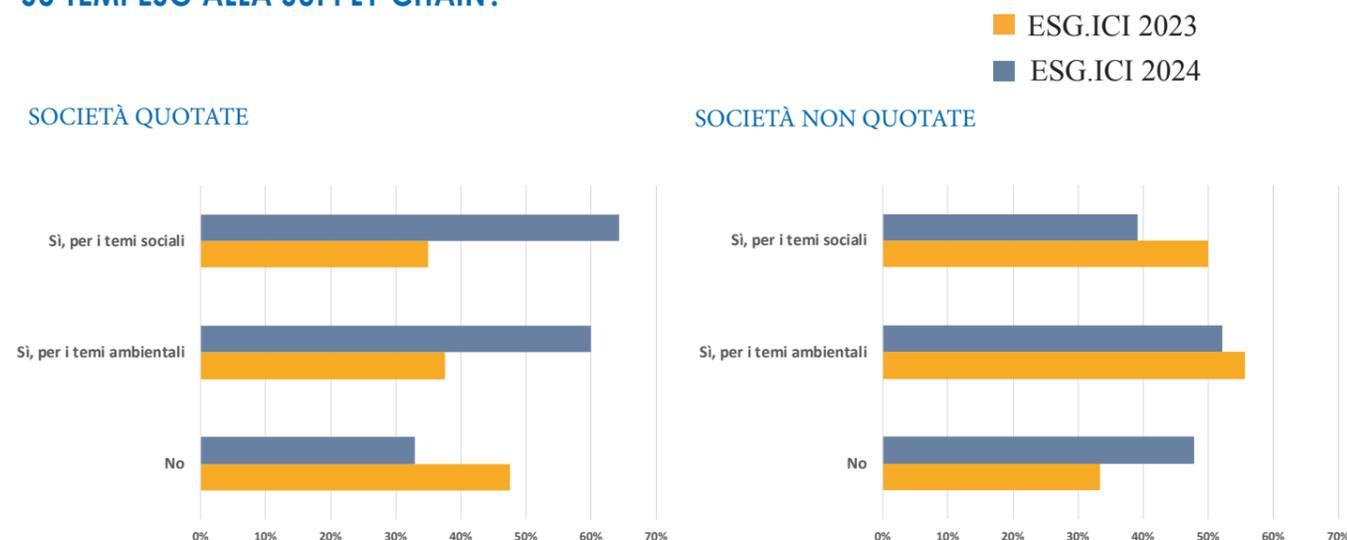
LA SOSTENIBILITÀ DINAMICA

L'esercizio del guardare in prospettiva sembra essere assimilato. Appena il 5% delle aziende quotate e circa il 7-8% delle aziende fuori-listino non si è data degli obiettivi climatici. L'analisi riporta poi le risposte sull'esistenza e le tipologie dei piani di Transizione allineati agli accordi di Parigi. La prima indicazione è che, nel campione di aziende sul listino, la quota di chi non ha un piano di transizione è limitata al 16 per cento. Per le non-quotate la percentuale sale oltre il 20%, ma pare comunque un ottimo risultato. Osservando le diverse opzioni di risposta, sembra che l'esercizio più difficile rimanga quello di "stimare" l'incidenza della Transizione su costi e ricavi. Infine, la sfida più complessa. Quella di iniziare a farsi carico delle azioni di mitigazione anche guardando oltre la propria catena del valore (come chiede la Science Based Target Initiative). Qui è già molto positivo che tra il 30 e il 40% delle società si sia attivata.

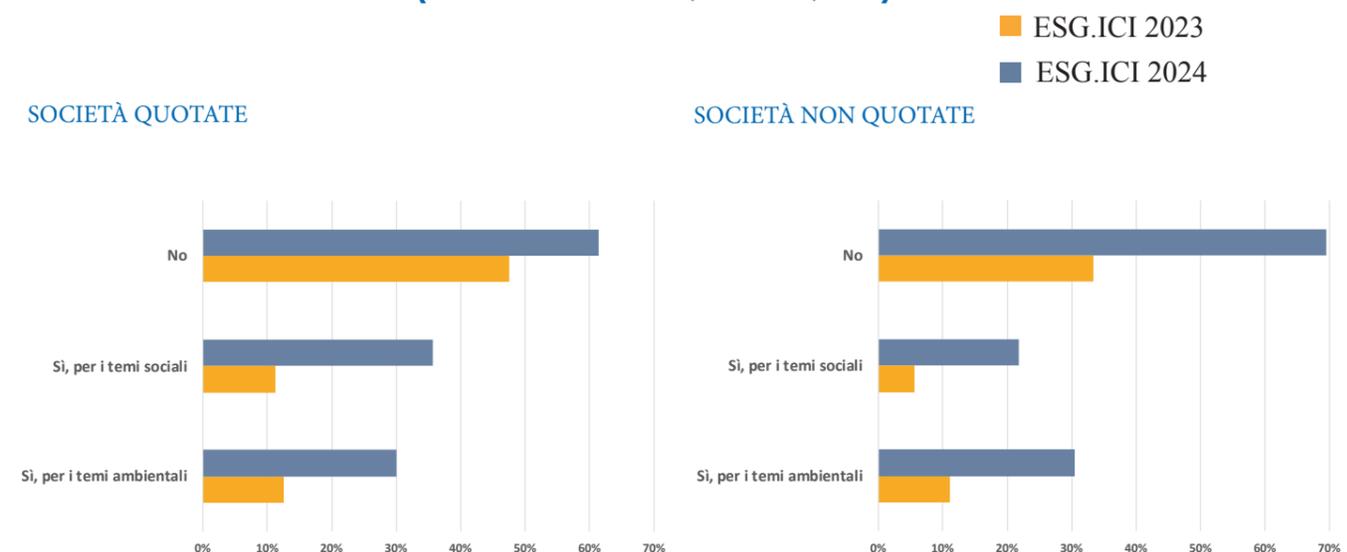
SOSTENIBILITÀ COME RELAZIONI

SOSTENIBILITÀ DINAMICA

LA SOCIETÀ HA APPLICATO NELL'ANNO DI RIFERIMENTO UN PROCESSO DI DUE DILIGENCE SU TEMI ESG ALLA SUPPLY CHAIN?

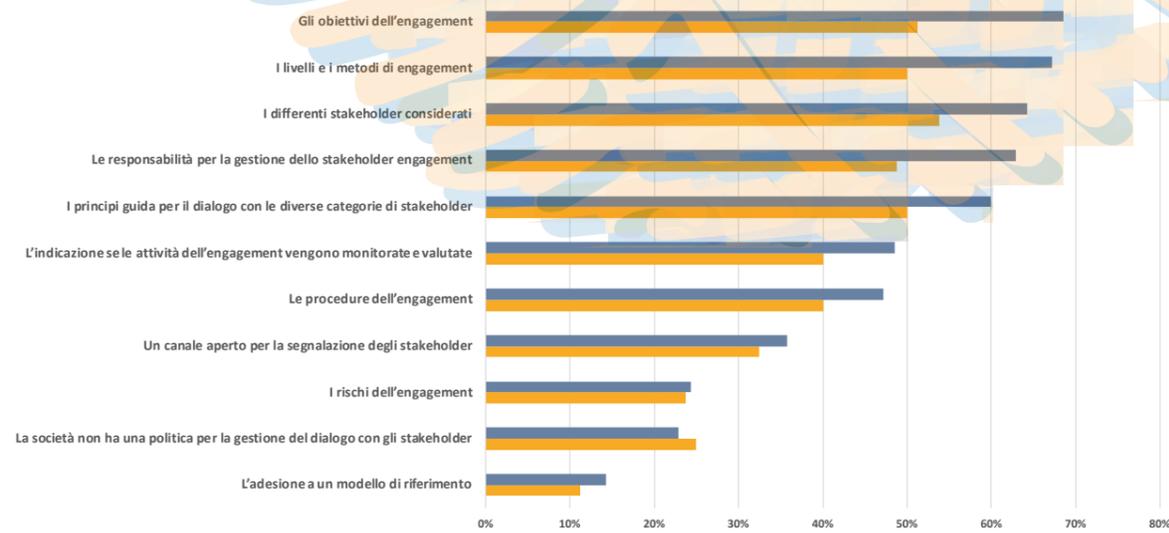


LA SOCIETÀ HA APPLICATO NEL 2023 UN PROCESSO DI DUE DILIGENCE SU TEMI ESG AL RESTO DELLA VALUE CHAIN (BUSINESS PARTNER, CLIENTI, ETC)?



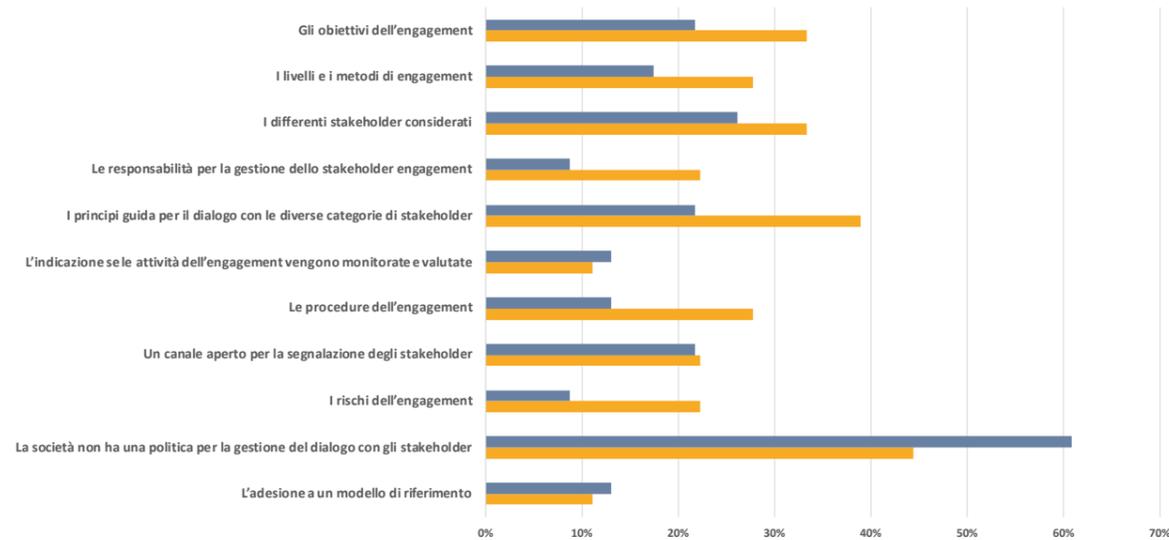
LA POLITICA PER LA GESTIONE DEL DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER PREVEDE?

SOCIETÀ QUOTATE



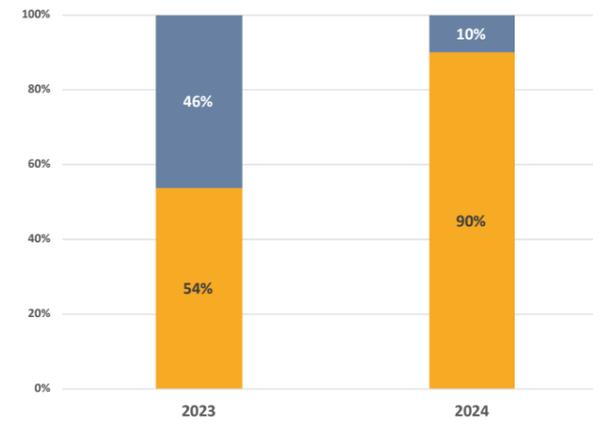
■ ESG.ICI 2023
■ ESG.ICI 2024

SOCIETÀ NON QUOTATE

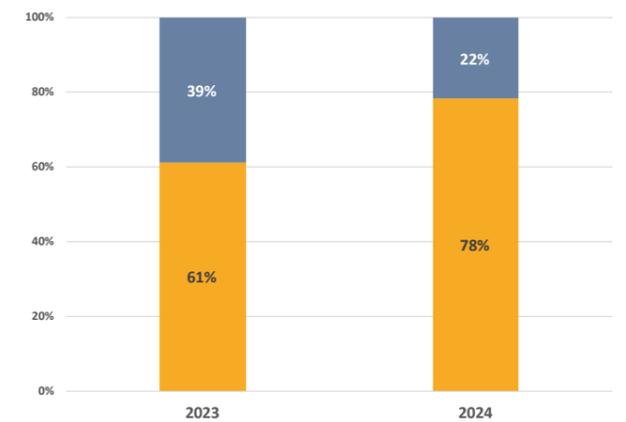


LA SOCIETÀ HA UN SISTEMA DI ASCOLTO DEGLI STAKEHOLDER NEL CONTESTO DELLA PROPRIA DUE DILIGENCE DELLA FILIERA?

SOCIETÀ QUOTATE



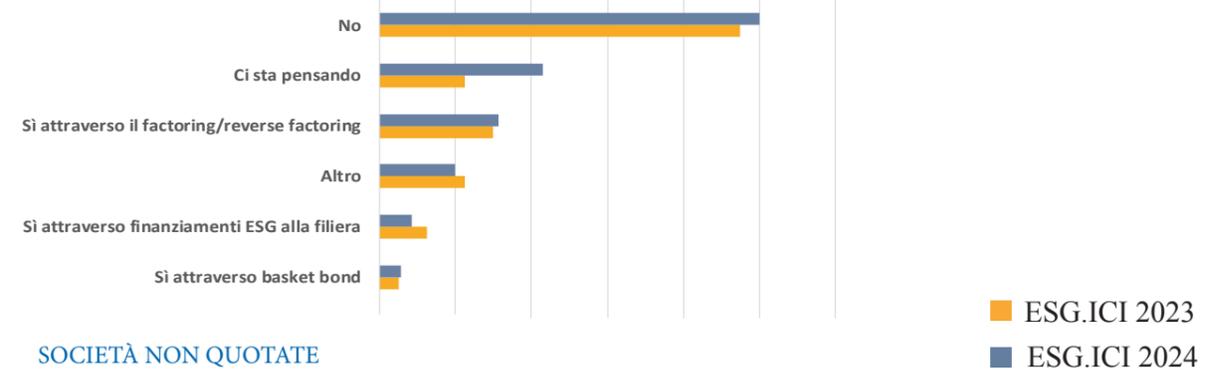
SOCIETÀ NON QUOTATE



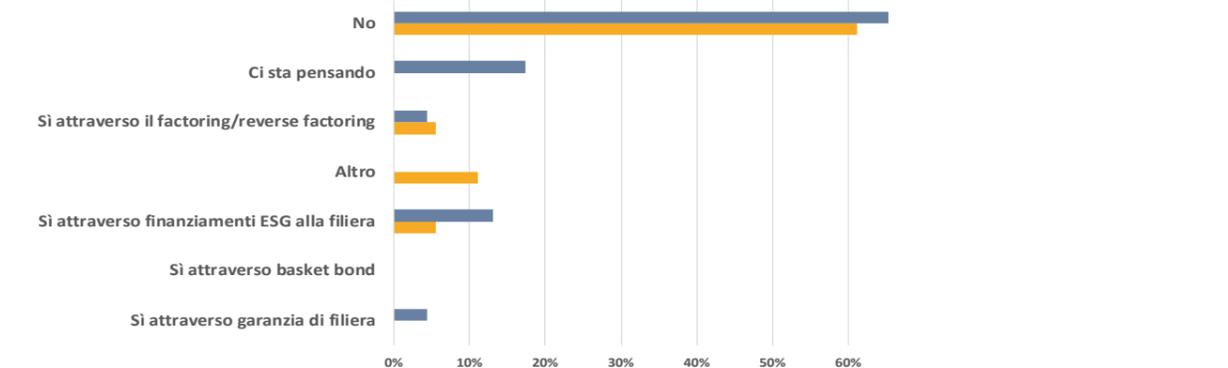
■ NO
■ SÌ

LA SOCIETÀ SI È MAI FATTA CARICO DELLA SOSTENIBILITÀ FINANZIARIA DELLA FILIERA DEI FORNITORI (AL 31 DICEMBRE DELL'ANNO DI RIFERIMENTO)?

SOCIETÀ QUOTATE



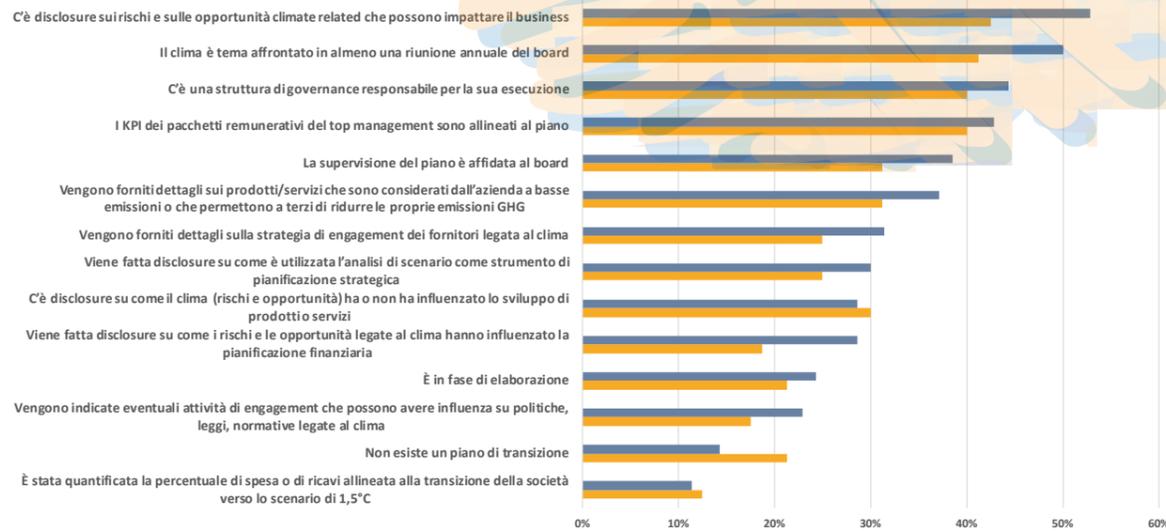
SOCIETÀ NON QUOTATE



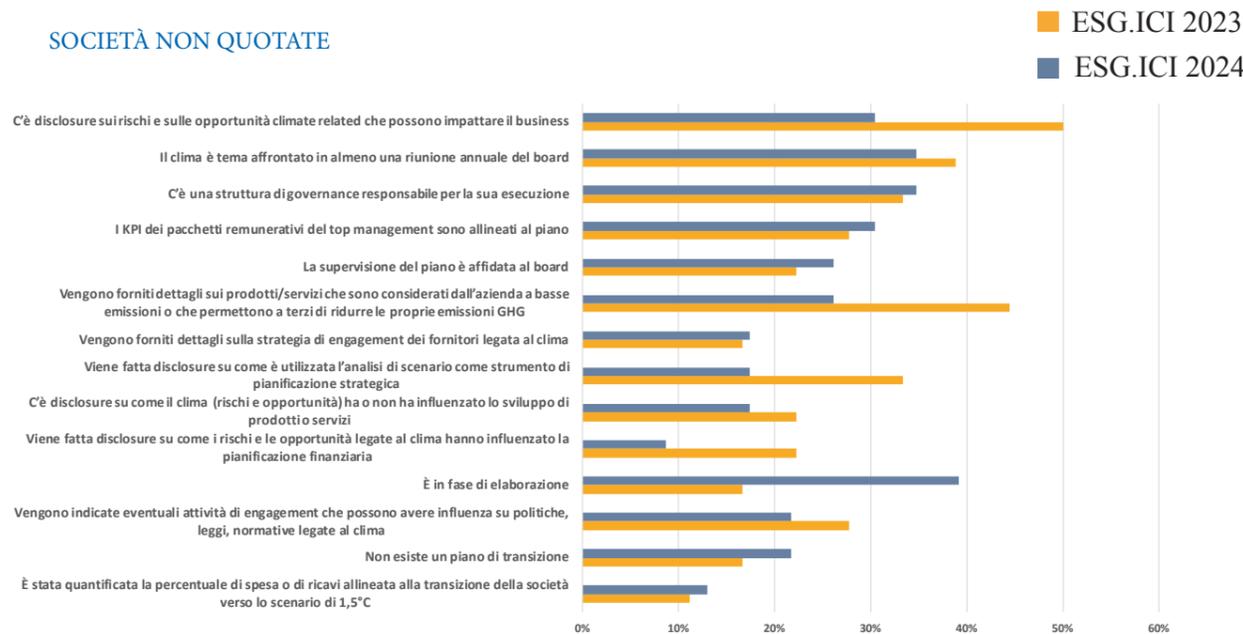
■ ESG.ICI 2023
■ ESG.ICI 2024

IL PIANO CLIMATICO DI TRANSIZIONE PER ASSICURARE CHE LA STRATEGIA DI BUSINESS SIA COMPATIBILE CON LA LIMITAZIONE DEL RISCALDAMENTO GLOBALE AI LIMITI FISSATI DA COP21 CON L'ACCORDO DI PARIGI (1,5°C) PREVEDE:

SOCIETÀ QUOTATE



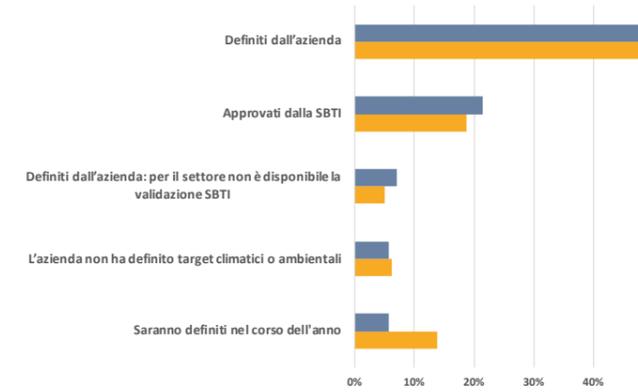
SOCIETÀ NON QUOTATE



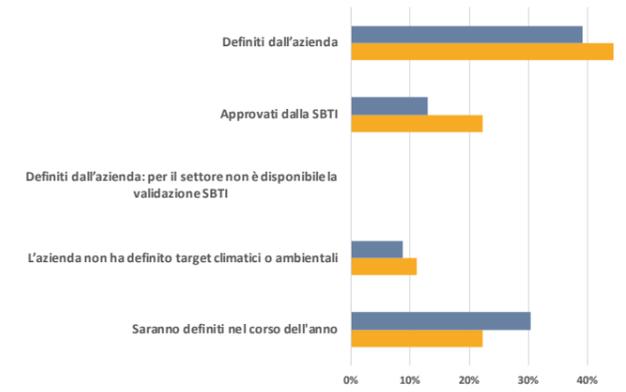
GLI OBIETTIVI AMBIENTALI E CLIMATICI DELL'AZIENDA SONO

■ ESG.ICI 2023
■ ESG.ICI 2024

SOCIETÀ QUOTATE

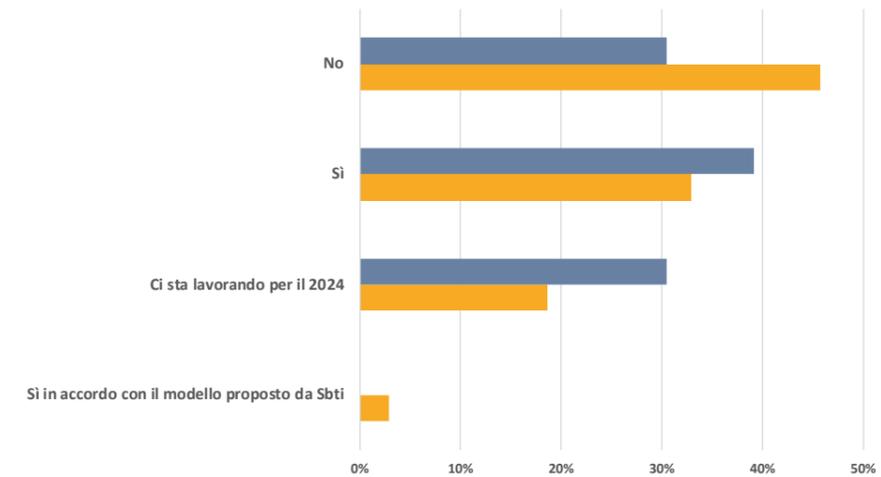


SOCIETÀ NON QUOTATE



LA SOCIETÀ HA IMPLEMENTATO STRATEGIE AZIENDALI DI MITIGAZIONE CHE VANNO OLTRE LA PROPRIA CATENA DEL VALORE?

■ QUOTATE
■ NON QUOTATE



L'ESPERIENZA
SOSTENIBILE.
SUL CAMPO

by



PHILIP MORRIS
ITALIA

INDICE DEI CONTRIBUTI

1. Introduzione
2. Il valore che abbiamo creato
3. La sostenibilità ambientale
4. La sostenibilità sociale
5. La governance della sostenibilità
6. Intervista

INTRODUZIONE

IL VALORE SOSTENIBILE DELLE NOSTRE RELAZIONI

Philip Morris International (PMI) sta vivendo una profonda trasformazione, che riguarda la propria mission e identità. L'obiettivo dell'azienda, in Italia come nel resto del mondo, è quello di costruire un futuro senza fumo. Un futuro, cioè, in cui tutti i fumatori adulti che diversamente continuerebbero a fumare decidano di abbandonare le sigarette per passare a nuovi prodotti senza combustione, valide alternative al fumo tradizionale. Si tratta di un obiettivo ambizioso, che ha richiesto all'azienda una profonda trasformazione del proprio modello di business e della propria organizzazione, e che necessita di competenze nuove e di altissimo livello in ogni ambito.

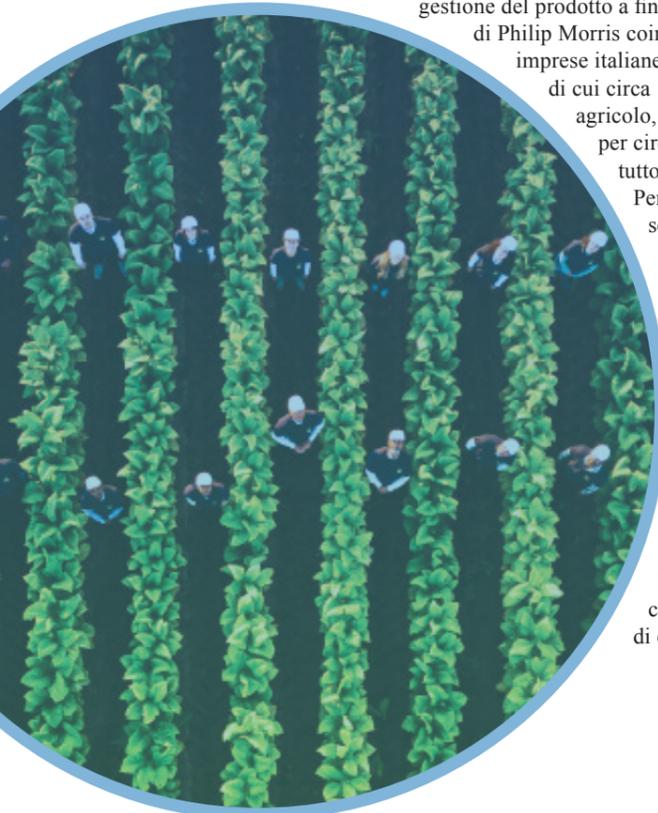
Per raggiungere questo obiettivo, dal 2008 l'azienda ha investito oltre 14 miliardi di dollari per sviluppare, sostanziare scientificamente e commercializzare i prodotti senza combustione. I progressi verso il traguardo sono incoraggianti: secondo gli ultimi dati disponibili i prodotti senza combustione di PMI sono in vendita in 95 mercati con circa 38,6 milioni di utilizzatori adulti nel mondo. In Italia, oltre 2 milioni di fumatori adulti sono passati ad IQOS e hanno abbandonato del tutto le sigarette tradizionali¹.

IL RUOLO CENTRALE DELL'ITALIA

L'Italia è il cuore pulsante di questa trasformazione, grazie all'apporto di una filiera integrata end-to-end che parte dall'agricoltura 4.0 e coinvolge la manifattura d'eccellenza collegata ai prodotti innovativi senza combustione, passando per ricerca e sviluppo, formazione, servizi avanzati al consumatore e

gestione del prodotto a fine vita. La filiera italiana di Philip Morris coinvolge circa 8000 imprese italiane di fornitura e servizi, di cui circa 1000 attive nel settore agricolo, e genera occupazione per circa 41.000 persone su tutto il territorio nazionale².

Per Philip Morris, sostenibilità significa innovazione responsabile in ogni anello della catena del valore: dalla riduzione delle emissioni di CO₂ nei propri stabilimenti, alimentati interamente con energia certificata verde, alla creazione di occupazione qualificata e inclusiva. Ma significa anche costruire un nuovo modo di essere impresa, fondato



L'AMBIZIONE DI GIOCARE CON LA POLIS

su un dialogo aperto e costruttivo con stakeholder, istituzioni e comunità locali.

PER UNA DIVERSA SOSTENIBILITÀ

Questo position paper intende offrire una riflessione sul ruolo dell'impresa nella polis. Per Philip Morris, infatti, la sostenibilità è anche una questione relazionale: in ambito ambientale, significa non solo ridurre gli impatti diretti e indiretti lungo la filiera, ma farlo insieme agli stakeholder, accompagnandoli in un percorso di transizione verso pratiche più sostenibili. Sul piano sociale, vuol dire rafforzare il dialogo e contribuire allo sviluppo dei territori in cui l'azienda opera. Nella dimensione della governance, comporta l'adozione di impegni concreti, trasparenti e verificabili, interpretando il ruolo di capofiliera con la responsabilità di promuovere standard elevati di integrità e sostenibilità lungo tutta la catena del valore, a garanzia di una crescita condivisa e duratura.

Nelle sezioni seguenti verrà illustrato l'approccio dell'azienda alla sostenibilità attraverso le principali aree di intervento e il ruolo strategico della filiera integrata, con una chiusura dedicata a un'intervista che approfondisce la trasformazione di Philip Morris e le principali sfide e opportunità che l'azienda si trova ad affrontare in un contesto in continua evoluzione.

¹ Philip Morris International, Integrated Report

² Philip Morris Italia, Bilancio di sostenibilità 2022

L'ECCELLENZA PARLA ITALIANO

LA TRASFORMAZIONE EPOCALE AVVIATA NEL 2016

LA RIVOLUZIONE SENZA FUMO

Nel 2016, il gruppo Philip Morris ha annunciato di voler costruire un futuro "smoke-free", in cui tutti i fumatori adulti che diversamente continuerebbero a fumare abbandonino le sigarette per passare a prodotti innovativi senza combustione. Contestualmente è stato pubblicato il primo Integrated Report, il primo documento aziendale integrato con cui Philip Morris International (PMI) rendiconta annualmente la propria strategia aziendale e di sostenibilità.

Si tratta di una trasformazione epocale. Oggi è infatti l'unica azienda del settore ad aver annunciato di voler eliminare, nel più breve tempo possibile, le sigarette. Renderle un oggetto da museo. Per farlo, negli anni sono stati investiti come azienda, nel mondo, oltre 10 miliardi di dollari in ricerca, sviluppo e commercializzazione dei prodotti senza combustione, coinvolgendo circa 900 persone esperte in varie discipline scientifiche.

Diversamente da quanto si pensi, non è stata una scelta obbligata dal mercato. Lo dicono i numeri dell'Organizzazione Mondiale della Sanità: nonostante gli sforzi messi in campo in termini di regolamentazione, nel mondo ci sono ancora oltre un miliardo di fumatori e si stima che circa lo stesso numero di persone fumerà ancora nel 2025. In Italia i fumatori sono ancora oltre i dieci milioni, secondo l'Istat.

Lo sviluppo tecnologico ha permesso all'azienda di individuare soluzioni che prima sarebbero state semplicemente impossibili da realizzare. Con il contributo di scienza e tecnologia, l'azienda si è posta l'obiettivo di realizzare un "futuro senza fumo" creando alternative innovative per quei fumatori adulti che non smettono.

IL VALORE CHE ABBIAMO CREATO

Philip Morris opera in Italia da oltre sessant'anni con un modello industriale e produttivo che coinvolge e valorizza migliaia di imprese lungo tutta la Penisola. Nel tempo, ha costruito un ecosistema in grado di generare valore concreto per i territori, fondato su investimenti continui, accordi di lungo periodo e relazioni di fiducia con fornitori e partner. La presenza dell'azienda si articola in una filiera integrata unica nel suo genere, che include oltre 8.000 aziende italiane fornitrici di beni e servizi, generando opportunità di crescita e occupazione per circa 41.000 persone in tutta Italia. Questa rete abbraccia non solo le aree più tradizionalmente legate al core business di Philip Morris – come l'agricoltura e la manifattura – ma si estende anche a settori ad alto valore aggiunto come i servizi digitali di assistenza al consumatore, la formazione professionale e il riciclo dei prodotti, con particolare riferimento al progetto REC (si veda il box "Il progetto REC" a pagina 25). Un ecosistema integrato che oggi rappresenta un esempio riconosciuto di eccellenza del Made in Italy a livello internazionale¹. Uno degli ambiti più significativi del valore generato riguarda il rapporto con il mondo agricolo. A partire dai primi anni 2000, Philip Morris Italia ha sviluppato un modello di filiera verticalmente integrato, privo di intermediazioni, che ha coinvolto oltre 1.000 imprese tabacchicole in Campania, Umbria e Veneto. Dal 2011, l'azienda ha sottoscritto con il Ministero dell'Agricoltura e Coldiretti una serie di accordi pluriennali garantendo stabilità economica, sostenibilità e competitività alla filiera di oltre 28000 addetti del settore agricolo. Con oltre 2 miliardi di euro investiti, Philip Morris è oggi il principale investitore privato del settore, impegnato anche nella promozione di pratiche agricole responsabili, innovazione tecnologica e sviluppo delle competenze, in particolare tra i giovani coltivatori².

Nel novembre 2024, Philip Morris Italia ha siglato un nuovo accordo decennale con il Ministero dell'Agricoltura, della Sovranità Alimentare e delle Foreste, che prevede investimenti fino a circa 1 miliardo di euro nella filiera tabacchicola italiana entro il 2034. L'intesa rafforza l'impegno per la competitività, la trasformazione e la sostenibilità del settore, promuovendo pratiche agricole responsabili attraverso l'adozione delle Buone Pratiche Agricole e il rispetto del Codice ALP (Agricultural Labor Practices), a tutela dei lavoratori, dell'ambiente e della legalità. Oltre alle aree agricole, il radicamento territoriale di Philip Morris si esprime attraverso presidi industriali e logistici. In Umbria, a Bastia Umbra (PG), si trova il centro per l'acquisto e lo stoccaggio del tabacco destinato ai siti produttivi



UNA RETE NAZIONALE DI ASSISTENZA

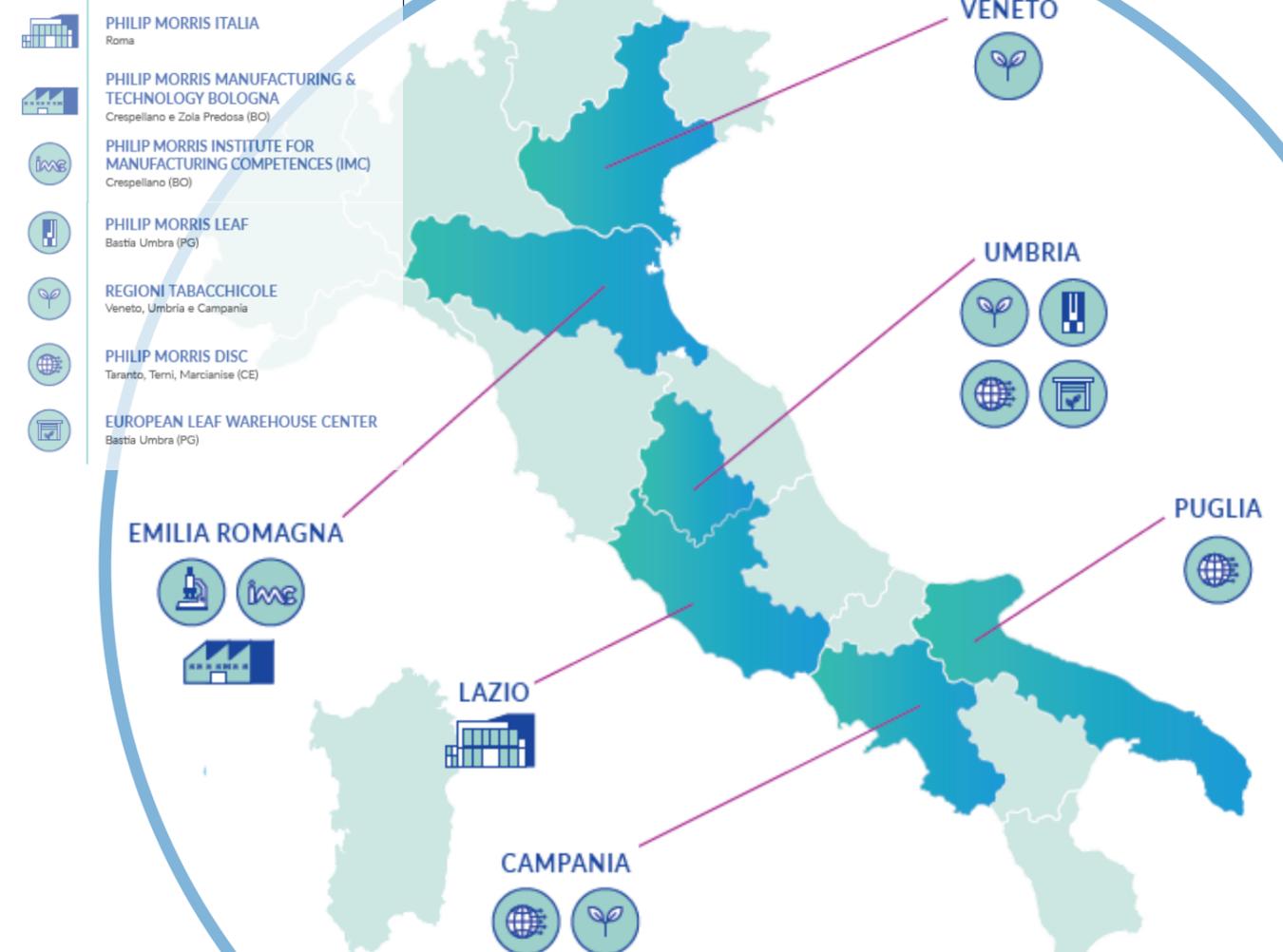
europei. In Emilia-Romagna, nella provincia di Bologna, si concentra invece il cuore produttivo e tecnologico del Gruppo: un polo industriale che comprende lo stabilimento di Zola Predosa, dedicato alla prototipazione dei prodotti di nuova generazione senza combustione, il sito di Crespellano (il più grande al mondo dedicato ai prodotti senza combustione), il Centro per l'Eccellenza Industriale (l'hub destinato a sostenibilità ingegnerizzazione e innovazione di processo) e l'Institute for Manufacturing Competences (IMC) (il centro per la formazione avanzata e lo sviluppo delle competenze legate a Industria 4.0). Nel 2024 è stato inoltre inaugurato ad Anagni (FR) lo stabilimento REC per il riciclo dei dispositivi elettronici senza combustione, una delle più recenti iniziative nella strategia di economia circolare dell'azienda, con l'obiettivo di attivare nuove filiere tecnologiche e industriali nel Paese (si veda il box "Il progetto REC" a pagina 25). A questa infrastruttura fisica e operativa si affianca una rete commerciale e di assistenza che copre l'intero territorio nazionale, grazie a partner logistici, canali retail e tre centri DISC (Digital Information Service Center) aperti a Taranto, Marcianise e Terni, che offrono servizi digitali e supporto diretto ai consumatori. Questa presenza capillare sul territorio si traduce in un modello industriale e tecnologico avanzato, che integra sostenibilità, innovazione e sviluppo delle competenze. Ogni investimento è orientato a migliorare la qualità del lavoro, a rafforzare le capacità tecniche delle persone e ad accompagnare le imprese della rete di fornitura nel passaggio verso pratiche più responsabili e competitive.

¹ Philip Morris Italia, Bilancio di sostenibilità 2022

² News detail | PMI - Italy - IT: Philip Morris Italia e il Ministero dell'Agricoltura, della Sovranità Alimentare e delle Foreste: nuovo accordo a sostegno della filiera tabacchicola italiana con investimenti fino a 1 miliardo di euro e un orizzonte temporale fino al 2034

GLI IMPEGNI VERSO GLI AGRICOLTORI

I NOSTRI POLI INDUSTRIALI



LA SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

Philip Morris è impegnata in un processo di trasformazione che pone la sostenibilità al centro del proprio modello di business. Come si evince dagli esempi riportati nei box di approfondimento di questo paper, si tratta di un impegno che riguarda tutti gli aspetti dell'attività industriale e si traduce in azioni misurabili, tecnologie all'avanguardia e una gestione attenta delle risorse. In Italia, tale trasformazione prende forma attraverso stabilimenti innovativi, progetti di recupero e una governance ambientale orientata al miglioramento continuo. L'obiettivo non è solo quello di ridurre l'impatto ambientale diretto delle proprie attività, ma anche di contribuire alla resilienza dei territori in cui opera, adottando soluzioni circolari, responsabili e condivise.

LO STABILIMENTO DI CREPELLANO UNA MANIFATTURA ORIENTATA ALL'EFFICIENZA

Lo stabilimento produttivo di Crespellano (Valsamoggia, BO) è il primo e il più grande sito al mondo interamente dedicato alla produzione di prodotti senza combustione. Realizzato con un investimento iniziale di 1,2 miliardi di euro, e sviluppato ulteriormente con circa ulteriori 100 milioni di euro annui dal 2021, rappresenta un esempio di industria 4.0 e di produzione sostenibile, in grado di coniugare efficienza tecnologica, responsabilità ambientale e generazione di valore per la comunità. Si tratta di un polo all'avanguardia che punta all'innovazione e alla sostenibilità.

Al suo interno opera il Centro di Eccellenza Industriale, il più grande del Gruppo, dove oltre 500 professionisti altamente qualificati lavorano su prototipazione, ottimizzazione dei processi produttivi e progetti per il miglior utilizzo delle risorse. Qui si sperimentano soluzioni che verranno poi adottate su scala globale, contribuendo alla diffusione delle migliori pratiche produttive in tutta la rete manifatturiera del Gruppo. Il Centro ha un ruolo fondamentale anche nel promuovere pratiche di ingegneria sostenibile e nell'adottare tecnologie che minimizzano l'uso di energia e materie prime.

Lo stabilimento adotta sistemi di Lean Manufacturing e soluzioni tecnologiche avanzate per migliorare l'efficienza produttiva e ambientale. L'approvvigionamento energetico proviene al 100% da fonti certificate verdi. La superficie del tetto è interamente coperta da pannelli fotovoltaici, che contribuiscono alla riduzione dell'impronta ambientale complessiva.

L'attenzione alla sostenibilità ambientale si estende anche alla mobilità: sono attivi programmi di mobilità sostenibile per i dipendenti, realizzati in collaborazione con TPER e Trenitalia, per incentivare l'utilizzo del trasporto pubblico e ridurre l'impatto degli spostamenti casa-lavoro. Queste iniziative, oltre a generare benefici ambientali, promuovono il benessere dei dipendenti e consolidano il rapporto tra impresa e comunità locali.



L'IMPEGNO AWS

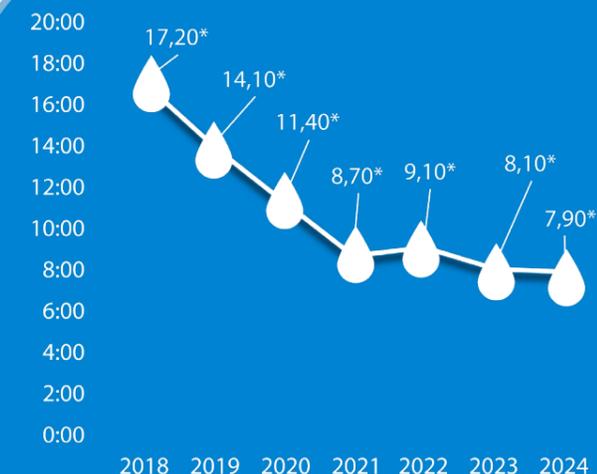
LA GESTIONE RESPONSABILE DELL'ACQUA

L'acqua è una risorsa fondamentale per la manifattura, ma anche per la resilienza dei territori. Per questo, lo stabilimento Philip Morris Manufactory and Technology Bologna (PMMTB) di Crespellano è certificato secondo lo Standard dell'Alliance for Water Stewardship (AWS). Conseguendo il livello Core nel 2019 e il livello Gold nel 2021, il sito ha adottato un approccio completo alla water stewardship, integrando efficienza operativa, tutela ambientale e coinvolgimento della comunità locale.

Nel 2023, grazie a un sistema avanzato di trattamento e riciclo, il 100% delle acque reflue trattate è stato riutilizzato internamente, con un risparmio complessivo di circa 145.000 m³ di acqua. Questo ha permesso non solo di ridurre il prelievo di acqua dolce, ma anche di diminuire l'esposizione ai rischi legati alla disponibilità della risorsa, in un'ottica di adattamento ai cambiamenti climatici.

L'impegno nella gestione responsabile dell'acqua si estende oltre i confini fisici dello stabilimento. Il sito adotta infatti una strategia integrata di gestione idrica fondata su obiettivi ambiziosi: ridurre l'impronta idrica complessiva, garantire la qualità dell'acqua, proteggere gli ecosistemi idrici locali e collaborare con gli stakeholder per affrontare le sfide comuni. Le iniziative comprendono attività di educazione ambientale rivolte a dipendenti, fornitori e comunità locali, programmi di monitoraggio della qualità delle acque, manutenzione preventiva delle infrastrutture e partecipazione attiva alla governance idrica del bacino in cui l'impianto è inserito.

Dal 2018 al 2024, PMMTB ha ridotto il suo WEI da 17,20 m³/mioHS a 7,9 m³/mioHS. Ciò corrisponde a una riduzione del ≈ 54% del consumo di acqua potabile per m³/mioHS prodotto



RICICLO PER ECONOMIA CIRCOLARE IL PROGETTO REC

Nel 2024 è stato inaugurato ad Anagni (FR) il centro REC – Riciclo per Economia Circolare, primo impianto interamente dedicato al recupero dei dispositivi elettronici usati per i prodotti senza combustione (IQOS, Iluma, LiL e VEEV). Il progetto nasce con un obiettivo ambizioso: raccogliere e riciclare 1 milione di dispositivi entro il 2025, dopo aver raggiunto nel primo anno il traguardo dei 500.000 pezzi recuperati, con una media di oltre l'80% delle materie prime riutilizzate.

Tra i materiali recuperati: plastiche, metalli, magneti, batterie al litio e circuiti, ossia risorse considerate critiche dall'Unione Europea per il loro valore strategico e la difficoltà di approvvigionamento. Il progetto si avvale della collaborazione con Haiki+ (Gruppo Innovatec) e una rete di sub-fornitori quasi tutti localizzati in Italia, che garantiscono il trattamento e la vendita dei materiali recuperati. A sostenere il progetto è anche la community degli utenti, con oltre 148.000 consumatori che hanno restituito almeno un dispositivo presso i punti vendita IQOS o le circa 4.600 tabaccherie aderenti¹, a conferma di come il coinvolgimento attivo della rete distributiva e dei clienti possa contribuire al successo delle iniziative di sostenibilità.

¹ News detail | PMI - Italy - IT: REC, Philip Morris stabilisce un nuovo obiettivo: portare a 1 milione i dispositivi raccolti dall'inizio del progetto

LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE

Philip Morris Italia promuove una visione della sostenibilità che integra innovazione tecnologica e valorizzazione del capitale umano. La sostenibilità sociale per l'azienda si traduce in azioni concrete di formazione, inclusione, supporto ai territori e sviluppo di competenze avanzate, con l'obiettivo di costruire una manifattura moderna, responsabile e condivisa. Dai percorsi formativi rivolti ai giovani, ai progetti per la filiera agricola, fino ai centri di assistenza dedicati ai consumatori, l'impegno sociale dell'azienda si articola su tutto il territorio italiano.

SUPPORTO AI CONSUMATORI

DIGITAL INFORMATION SERVICE CENTER

Dal 2020, Philip Morris ha avviato un progetto innovativo per il supporto ai consumatori attraverso i Digital Information Service Center (DISC). I centri, inaugurati a Taranto, Marcellanise (CE) e Terni, sono dedicati all'assistenza dei clienti dei prodotti senza combustione, offrendo informazioni, supporto tecnico e formazione all'utilizzo dei dispositivi.

I DISC rappresentano un modello avanzato di servizio post-vendita, con personale altamente formato e aggiornato tramite percorsi di formazione continua. Le attività sono gestite da società specializzate nel settore dei servizi al cliente, selezionate in base a criteri di qualità e innovazione.

Complessivamente, l'azienda ha destinato 180 milioni di euro agli investimenti nei DISC tra il 2020 e il 2027, generando un impatto occupazionale rilevante: circa 700 posti di lavoro complessivi a regime, distribuiti nei tre centri.

PHILIP MORRIS INSTITUTE FOR MANUFACTURING COMPETENCES

DIFFONDERE CONOSCENZA SU INDUSTRIA 4.0

Inaugurato nel 2022 a fianco dello stabilimento di Crespellano, il Philip Morris Institute for Manufacturing Competences (IMC) rappresenta un punto di riferimento per lo sviluppo delle competenze necessarie all'industria 4.0 e dell'AgriTech. Concepito come un sistema aperto, l'IMC offre programmi formativi rivolti non solo ai dipendenti Philip Morris, ma anche ai membri della filiera e alle comunità locali.

L'obiettivo è chiaro: favorire l'occupabilità, attrarre talenti e ridurre il divario tra formazione accademica e mondo del lavoro.

La struttura ha ottenuto la certificazione LEED grazie a un progetto sviluppato secondo criteri di sostenibilità ambientale, con particolare attenzione all'efficienza energetica, alla gestione delle risorse idriche e alla qualità degli ambienti interni.

L'edificio è alimentato anche da un parco fotovoltaico, a supporto del fabbisogno energetico.

Le attività dell'IMC nascono grazie a un dialogo strutturato e continuo con le istituzioni locali, gli attori del territorio e il sistema produttivo, che hanno contribuito in modo decisivo a definire

priorità, bisogni formativi e opportunità. In questo percorso, analisi e ricerche condotte

da The European House - Ambrosetti hanno fornito un utile supporto integrativo,

offrendo una visione di insieme sul quadro delle competenze a livello nazionale

ed europeo. L'approccio dell'IMC si articola su tre direttrici strategiche, emerse

proprio dall'interazione tra analisi e ascolto del territorio: formazione &

professionalizzazione, trasferimento tecnologico & open innovation, e ricerca

applicata & rapporto università-impresa.

Nell'ambito della formazione e professionalizzazione, l'IMC promuove

percorsi rivolti a studenti, docenti e lavoratori, con l'obiettivo di rafforzare

le competenze tecniche e digitali richieste dall'industria del futuro. Tra i

progetti principali:

- Train the Trainers: corsi per docenti degli ITS e degli Istituti Tecnici e Professionali su temi come Smart Manufacturing, Digital Twin e Green Economy.

- Upskilling per PMI: seminari formativi condivisi con le piccole e medie imprese della filiera, in collaborazione con Confindustria e il centro di Competenza Bi-Rex.

- Digital Farmer: programmi per agricoltori focalizzati sull'uso di tecnologie e strumenti digitali per un'agricoltura più sostenibile. Per quanto riguarda il trasferimento tecnologico e l'open innovation, l'IMC agisce come piattaforma di innovazione aperta, favorendo il dialogo tra imprese, startup e mondo della ricerca. Tra le iniziative:

- Call for Innovation, in ambito manifatturiero e agricolo, sviluppate con Almacube, per stimolare soluzioni innovative da parte di giovani talenti e startup.

- Co-Start Villa Garagnani, programma di incubazione per nuove imprese.

- Hackathon STEM, rivolti a studenti e giovani professionisti, con un focus particolare sul Mezzogiorno.

Infine, sul fronte della ricerca applicata e del rapporto con il mondo accademico, l'IMC sostiene la collaborazione con università e centri di ricerca attraverso:

- Borse di studio per dottorandi e ricercatori.

- Progetti internazionali come Challenge Based Innovation.

- Master dedicati al giornalismo e alla business administration sostenibile.

OPEN INNOVATION - BELEAF: BE THE FUTURE

Tra i progetti più consolidati nel tempo, BeLeaf: Be The Future rappresenta un esempio concreto di come l'open innovation possa contribuire alla transizione ecologica e digitale della filiera agricola. Lanciato da Philip Morris Italia in collaborazione con Almacube, il programma è giunto alla sua quarta edizione, che si concluderà nell'estate 2025.

BeLeaf: Be the future è una call for innovation rivolta a start-up innovative operanti nell'ambito dell'agritech, con l'obiettivo di selezionare soluzioni applicabili alla coltivazione, raccolta, lavorazione e trasformazione del tabacco. Le realtà partecipanti si confrontano su cinque "innovation areas", che spaziano dall'agricoltura predittiva all'essiccazione e conservazione del tabacco, fino a soluzioni per la raccolta, i biomateriali sostenibili e l'ottimizzazione dei processi produttivi.

L'edizione 2024-2025 ha raccolto 190 candidature provenienti da 38 Paesi. Il programma prevede, per le start-up selezionate una fase di co-design, finalizzata alla realizzazione di una Proof of Concept integrabile nei processi aziendali.

BeLeaf si conferma così come un ponte tra innovatori e grandi imprese, capace di generare impatti positivi sia in termini ambientali che economici lungo l'intera filiera tabacchicola.



LA GOVERNANCE DELLA SOSTENIBILITÀ

Philip Morris Italia integra principi di sostenibilità nelle proprie attività, impegnandosi in iniziative concrete lungo la filiera, dalla produzione agricola alla gestione dei rifiuti, con l'obiettivo di migliorare progressivamente l'impatto ambientale e sociale delle proprie operazioni. La governance di queste attività si fonda su modelli partecipativi e accordi strutturati con le istituzioni, le imprese agricole, i partner industriali e la società civile.

L'ACCORDO CON IL MINISTERO ACQUISTO DEL 50% DEL TABACCO ITALIANO

A partire dai primi anni 2000, Philip Morris Italia ha sostenuto circa 1000 imprese tabacchicole italiane sviluppando un innovativo modello di filiera verticalmente integrato e privo di intermediazioni. Dal 2011, in particolare, l'azienda ha sottoscritto con il Ministero dell'Agricoltura e delle Politiche Rurali una serie di accordi di filiera volti a garantire prevedibilità commerciale, sostenibilità di lungo periodo e competitività alla filiera tabacchicola italiana. Questi accordi pluriennali, rinnovati nel corso degli anni e tutt'ora vigenti, hanno generato investimenti complessivi nella filiera agricola per oltre 2 miliardi di euro, rendendo Philip Morris Italia il più grande investitore privato nella filiera tabacchicola italiana, primo player ad investire in ogni fase della filiera produttiva italiana. Gli accordi prevedono l'impegno ad acquistare circa la metà della produzione tabacchicola nazionale, garantendo alle imprese agricole la possibilità di attuare una programmazione strategica di lungo periodo. Non solo acquisto di tabacco, gli accordi promuovono una serie di iniziative nell'area della sostenibilità ambientale, della transizione digitale e della formazione dei giovani coltivatori, e contribuiscono allo sviluppo della filiera tabacchicola italiana, ponendola nelle migliori condizioni di affrontare le sfide del futuro.

Nel novembre del 2024, il rinnovo dell'intesa con il Ministero dell'Agricoltura ha esteso la collaborazione strategica a un orizzonte temporale di dieci anni, tra il 2023 e il 2034, con investimenti complessivi fino a 1 miliardo di euro.

L'intesa con il MASAF tiene conto non solo della riforma della Politica Agricola Comune (PAC) in scadenza nel 2027, ma anche di quella futura, che entrerà in vigore nel 2028 fino al 2034, con l'intento di tutelare e promuovere la filiera tabacchicola italiana anche con riferimento alle sfide che il comparto dovrà affrontare sul piano nazionale, europeo e internazionale.

L'accordo, inoltre, promuove iniziative volte alla continua innovazione del settore, alla sostenibilità e allo sviluppo di competenze, nonché la realizzazione di ricerche e analisi di settore e percorsi di formazione che favoriscono anche il ricambio generazionale.

IL CONSORZIO ERION CARE OBIETTIVO, RECUPERARE I FILTRI

Nel 2022 Philip Morris Italia, insieme a Philip Morris Manufacturing & Technology Bologna e ad altri produttori del settore, ha promosso la nascita di Erion Care, il primo Consorzio italiano di Responsabilità Estesa del Produttore (EPR) dedicato alla gestione responsabile dei rifiuti derivanti dai prodotti del tabacco con filtri. Il consorzio nasce con l'obiettivo di contrastare il fenomeno del littering, promuovendo una gestione più sostenibile dei rifiuti e una maggiore consapevolezza ambientale. Erion Care, parte del Sistema Erion, assicura ai produttori che immettono tali prodotti sul mercato nazionale servizi di conformità normativa in attuazione del Decreto Legislativo 8 novembre 2021, n. 196 (cosiddetto "Decreto SUP"), recepimento della Direttiva 2019/904/UE.

Il consorzio opera su più fronti: dalla raccolta e trattamento dei rifiuti alla promozione di campagne di sensibilizzazione rivolte a cittadini, istituzioni e comunità locali. Tra le iniziative più significative figurano la campagna nazionale "Senza Filtri", la partecipazione a eventi come "Keep Clean and Run" e "Puliamo il Mondo", e la presenza alla fiera ECOMONDO, con attività educative dedicate alla prevenzione dell'abbandono dei mozziconi nell'ambiente. Attraverso progetti come "Story Factory", Erion Care contribuisce a diffondere modelli di produzione e consumo più sostenibili, offrendo al tempo stesso supporto tecnico e comunicativo ai propri consorziati. Rappresenta oggi un punto di riferimento per l'intero settore, impegnato a costruire una filiera sempre più attenta alla tutela dell'ambiente.





INTERVISTA A MICHELE SAMOGGIA

«IL CAMBIAMENTO DEVE AVVENIRE COSTRUENDO FIDUCIA NELLA COMUNITÀ»

Una sintesi del percorso fatto dal gruppo. E, soprattutto, una dichiarazione di impegno per il percorso futuro. In questa intervista, Michele Samoggia, Director External Affairs Philip Morris Italia (nella foto), ripercorre i temi e le ambizioni di questo paper: individuare i pilastri su cui un marchio come Philip Morris può immaginare la propria trasformazione in senso sostenibile. Il manager indica la strada necessaria a favorire il cambiamento: un sempre maggiore coinvolgimento del sistema nelle sfide dell'impresa, e, simmetricamente, la possibilità per l'azienda di dare un contributo alla transizione della propria comunità. Quindi, necessità di dialogo, ingaggio, comprensione reciproca per giungere a una parola su tutte: fiducia.

Si aspetta che la "svolta" verso la non-combustione riuscirà a sdoganare pienamente Philip Morris come azienda impegnata verso la Polis? Quali sono le sfide cruciali in questo senso?

La trasformazione di Philip Morris verso un futuro senza fumo rappresenta una svolta profonda e strategica, che va ben oltre il semplice cambiamento di prodotto: è una rivoluzione del modello di business, della cultura aziendale e del ruolo dell'impresa nella società. Ciò che rende questo percorso particolarmente rilevante è la determinazione con cui viene perseguito, testimoniata non soltanto dagli investimenti (oltre 14 miliardi di dollari dal 2008 ad oggi dedicati a ricerca, sviluppo, industrializzazione interamente dedicati a prodotti di nuova generazione senza combustione) e, soprattutto, da un approccio scientifico rigoroso che è il principio guida della trasformazione. Oltre dieci anni di ricerca, più di 1.600 scienziati e ingegneri coinvolti, e una solida base di evidenze scientifiche dimostrano

L'AZIENDA PUÒ RIDEFINIRE IL PROPRIO RUOLO NELLA POLIS

UNA RIVOLUZIONE DI MODELLO E DI CULTURA

che questa trasformazione è frutto di una visione chiara e coerente. Tuttavia, il pieno riconoscimento dell'azienda come attore impegnato verso la Polis (intesa come promotrice di un impatto positivo e duraturo sulla collettività) non può essere dato per scontato. Il percorso è infatti complesso e richiede tempo, coerenza e capacità di ascolto. Il contesto in cui si muove questa trasformazione è infatti articolato, influenzato da dinamiche normative, sensibilità culturali, aspettative sociali e criteri di valutazione economica sempre più orientati alla sostenibilità. In questo scenario, la sfida principale consiste nel dimostrare che il cambiamento non è solo formale, ma sostanziale e radicato. Serve costruire fiducia, non solo attraverso i risultati, ma anche attraverso il modo in cui questi vengono perseguiti: con trasparenza, responsabilità e apertura al dialogo. È necessario saper interpretare le resistenze non come ostacoli, ma come occasioni per affinare il proprio approccio, per rafforzare la coerenza tra obiettivi dichiarati e impatti reali. La trasformazione in atto, per quanto ambiziosa, si inserisce in un contesto globale in cui le imprese sono sempre più chiamate a contribuire attivamente al benessere collettivo. In questo senso, il cammino verso un futuro senza fumo può rappresentare un'opportunità per ridefinire il ruolo dell'azienda nella società, a condizione che venga accompagnato da un impegno autentico e continuo verso la sostenibilità, l'inclusività e l'innovazione responsabile.

Ritiene che PMI, oggi, sia percepita dai propri stakeholder come un'azienda sostenibile dal punto di vista ambientale, sociale e di governance del territorio?

Come emerge dal paper, in cui la filiera di Philip Morris in Italia è descritta in modo più completo, il contesto italiano rappresenta un esempio particolarmente significativo del percorso di trasformazione sostenibile intrapreso dall'azienda. In Italia, Philip Morris ha saputo integrare in modo concreto e strutturato i principi della sostenibilità ambientale, sociale e di governance, dando vita a un modello che riflette in maniera tangibile l'impegno verso uno sviluppo responsabile e condiviso.

Uno degli elementi più emblematici di questo approccio è la costruzione di una filiera integrata che coinvolge oltre 40.000 persone e 8.000 imprese. Questo modello ha generato impatti occupazionali diretti, indiretti e indotti significativi, ma soprattutto ha favorito la creazione di un valore aggiunto più profondo: la costruzione di un rapporto solido e continuativo con gli stakeholder. In quanto capofiliera, Philip Morris interpreta un ruolo attivo nel coordinamento e nella valorizzazione delle competenze locali, contribuendo alla crescita del sistema Paese in una logica di lungo periodo.

Un segnale concreto di questo impegno è rappresentato dal rinnovo, nel 2024, degli accordi di acquisto di tabacco per i prossimi dieci anni siglati con Coldiretti e il Ministero dell'Agricoltura della Sovranità Alimentare e delle Foreste. Questi accordi garantiscono certezza economica e prospettive di stabilità per gli agricoltori italiani, ma vanno ben oltre l'aspetto contrattuale: prevedono infatti, grazie all'implementazione delle Good Agricultural Practices e delle Agricultural Labor Practices, un lavoro congiunto per favorire pratiche agricole sempre più sostenibili, attraverso l'adozione di tecnologie innovative, la riduzione dell'impatto ambientale e il miglioramento continuo delle condizioni di lavoro lungo tutta la filiera.

Dal punto di vista industriale, l'investimento di oltre 1, 2 miliardi di euro nel centro produttivo e di innovazione di Bologna ha dato vita a un polo di eccellenza riconosciuto a livello internazionale. A questo si affiancano investimenti come i DISC (Digital Information Service Center), presenti a Taranto, Terni e Marcianise, e il REC (Riciclo per l'Economia Circolare) di Anagni, che testimoniano la volontà dell'azienda di radicarsi in modo diffuso sul territorio.

L'IMC (Innovation & Manufacturing Competence Center) rappresenta un ulteriore esempio di questo approccio collaborativo: un ecosistema aperto che coinvolge università, centri di ricerca, startup e partner industriali, con l'obiettivo di sviluppare soluzioni avanzate in ambito manifatturiero e formare nuove competenze professionali. Queste collaborazioni rafforzano il legame con il territorio e contribuiscono a generare valore condiviso.

Anche sul piano ambientale, l'impegno si traduce in azioni concrete per la riduzione delle emissioni, l'efficienza energetica e la gestione sostenibile delle risorse. Un

esempio particolarmente rilevante è rappresentato dal sito produttivo di Crespellano, che ha ottenuto la certificazione internazionale Alliance for Water Stewardship: un riconoscimento che non riguarda solo la gestione efficiente dell'acqua, ma che valorizza il dialogo e la collaborazione con gli stakeholder locali (istituzioni, comunità, imprese) per una gestione condivisa e responsabile delle risorse idriche. In sintesi, sebbene la percezione di sostenibilità sia un processo dinamico e soggetto a molteplici fattori, l'esperienza italiana di Philip Morris mostra segnali concreti di un impegno credibile, strutturato e riconoscibile. Un impegno che si traduce non solo in risultati economici e occupazionali, ma anche nella capacità di costruire relazioni di fiducia con il territorio, contribuendo alla crescita sostenibile del Paese attraverso un modello di sviluppo aperto, collaborativo e orientato al futuro.

Guardando in prospettiva, oltre al perseguimento degli obiettivi del fumo senza combustione, quali saranno gli ambiti di sostenibilità che saranno mantenuti, potenziati, e quali vi immaginate potranno essere avviati (per esempio, frontiere di ricerca)?

Come emerge dall'Integrated Report 2024, la sostenibilità per Philip Morris non è solo un insieme di obiettivi da raggiungere, ma un principio guida che orienta l'evoluzione dell'intero modello industriale e relazionale. Se il futuro senza fumo resta il cuore della trasformazione, è altrettanto evidente che l'azienda sta consolidando una visione più ampia, capace di generare valore condiviso nel lungo periodo.

Tra gli ambiti che saranno certamente mantenuti e potenziati, vi è l'impegno nella decarbonizzazione, nella gestione efficiente delle risorse naturali e nella riduzione dell'impatto ambientale lungo tutta la filiera.

Un elemento chiave in questa direzione è rappresentato dal Centro di Eccellenza Industriale inaugurato nel 2022 a Bologna, dove operano circa 500 professionisti altamente qualificati, impegnati quotidianamente su sostenibilità, innovazione e gestione dei processi. Questo centro non è solo un polo produttivo all'avanguardia, ma anche un luogo in cui si sperimentano nuovi modelli industriali, capaci di coniugare efficienza, responsabilità e visione di lungo termine.

In parallelo, la valorizzazione delle competenze continuerà a rappresentare una priorità strategica. In un contesto industriale in continua evoluzione, la capacità di formare e aggiornare figure professionali specializzate sarà fondamentale. In questo senso, le attività sviluppate in collaborazione con università, centri di ricerca e partner tecnologici (come quelle promosse attraverso l'IMC) costituiscono un riferimento importante per rafforzare il legame tra innovazione, formazione e territorio.

Un ambito destinato ad assumere un ruolo crescente è quello della gestione del post-consumo. La riduzione dei rifiuti e il recupero dei materiali rappresentano oggi una priorità concreta, che si traduce in iniziative come il centro per il Riciclo per l'Economia Circolare (REC) di Anagni. Questo progetto si inserisce in una visione più ampia di responsabilità ambientale, contribuendo a dare nuova vita ai materiali e a ridurre l'impatto complessivo del ciclo di prodotto.

Accanto a queste iniziative, si stanno consolidando anche approcci progettuali più attenti alla sostenibilità, come l'adozione progressiva di principi di ecodesign, che orientano lo sviluppo dei prodotti verso una maggiore durabilità, efficienza e compatibilità ambientale.

La governance della sostenibilità continuerà a essere rafforzata attraverso strumenti di misurazione, trasparenza e coinvolgimento attivo degli stakeholder. La sostenibilità rappresenterà quindi sempre di più una componente strutturale della strategia di Philip Morris, che sarà da guida per le scelte operative, per gli investimenti e per la cultura aziendale.

Qual è il messaggio che Pmi vuole lanciare al sistema, inteso come mondo istituzionale, regolatore e società civile?

Come Philip Morris, vogliamo lanciare un messaggio chiaro: la sostenibilità è parte

LE COMPETENZE COME PRIORITÀ STRATEGICA

L'APPROCCIO STRUTTURATO NEL DIALOGO CON GLI STAKEHOLDER



integrante della nostra trasformazione.

Non un elemento accessorio, ma un principio che guida le nostre scelte strategiche, i nostri investimenti e il nostro modo di contribuire alla

società.

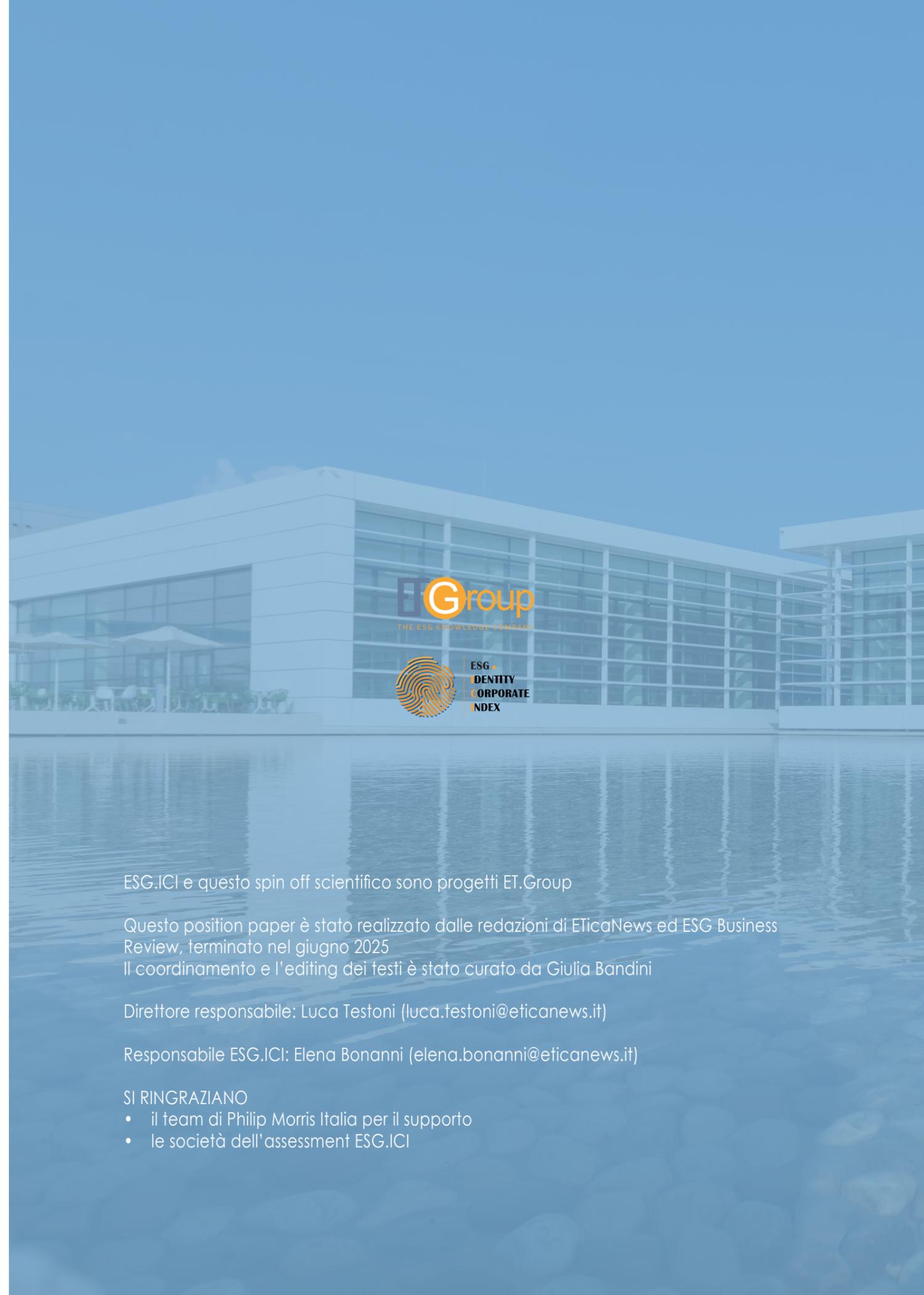
Abbiamo scelto di rafforzare il nostro approccio scientifico e di dialogo, perché crediamo che solo attraverso il confronto aperto con istituzioni, regolatori e società civile sia possibile costruire soluzioni condivise e durature. La scienza è il fondamento del nostro processo decisionale: ogni nostra azione è supportata da dati, evidenze e sistemi di misurazione trasparenti. Questo approccio ci consente non solo di rendere conto dei nostri progressi, ma anche di accogliere osservazioni esterne come parte integrante del nostro percorso di miglioramento continuo.

Negli ultimi anni abbiamo rafforzato il nostro impegno nel dialogo con gli stakeholder, attivando percorsi di confronto che coinvolgono realtà pubbliche e private, il mondo accademico e quello della ricerca. Non si tratta di iniziative isolate, ma di un approccio strutturato che ci consente di ascoltare punti di vista diversi, raccogliere contributi qualificati e orientare le nostre azioni in modo più consapevole. Alcune di queste collaborazioni hanno già prodotto risultati concreti e generato valore condiviso. Il nostro obiettivo è continuare su questa strada, ampliando il dialogo e costruendo nuove alleanze basate sulla fiducia, sulla trasparenza e sulla volontà comune di affrontare sfide complesse.

In questo contesto, riteniamo fondamentale il ruolo delle istituzioni e l'impulso che la regolamentazione può dare per creare le condizioni ottimali per favorire l'innovazione. Servono politiche lungimiranti, capaci di accompagnare i processi di trasformazione e di valorizzare le soluzioni che, supportate dalla scienza, possono contribuire concretamente al benessere collettivo. Un ecosistema normativo aperto all'innovazione è essenziale per accelerare il cambiamento e generare impatti positivi su scala ampia. In un momento in cui vi è un dibattito sulla sostenibilità, noi scegliamo di andare avanti, con obiettivi ambiziosi ma concreti, costruiti su basi solide e con una visione di lungo periodo. Non soltanto trasformando i nostri prodotti, ma ripensando il nostro modo di produrre, di innovare, di formare le persone e di generare valore per il territorio. Questo significa, ad esempio, investire in tecnologie a minore impatto ambientale, promuovere una cultura aziendale orientata alla responsabilità e rafforzare la resilienza della nostra filiera.

L'Italia, in questo percorso, rappresenta un esempio concreto di ciò che è possibile realizzare quando pubblico e privato collaborano in modo costruttivo. Abbiamo già parlato della nostra filiera integrata, ma ciò che vogliamo sottolineare è il valore che si può generare quando si crea un ecosistema che mette al centro le competenze, l'innovazione e la responsabilità. È questo il modello che vogliamo condividere e contribuire a rafforzare.

Il nostro messaggio, quindi, è un invito alla collaborazione. Vogliamo contribuire a un cambiamento più ampio, mettendo a disposizione ciò che sappiamo fare: sviluppare soluzioni fondate sulla scienza, agire con coerenza e costruire, insieme, un futuro più consapevole e condiviso.



ESG.ICI e questo spin off scientifico sono progetti ET.Group

Questo position paper è stato realizzato dalle redazioni di ETicaNews ed ESG Business Review, terminato nel giugno 2025

Il coordinamento e l'editing dei testi è stato curato da Giulia Bandini

Direttore responsabile: Luca Testoni (luca.testoni@eticanews.it)

Responsabile ESG.ICI: Elena Bonanni (elena.bonanni@eticanews.it)

SI RINGRAZIANO

- il team di Philip Morris Italia per il supporto
- le società dell'assessment ESG.ICI



PHILIP MORRIS
ITALIA

ETGroup
THE ESG KNOWLEDGE COMPANY