



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

SYLLABUS DEL CORSO

Business Strategy and Advanced Corporate Finance for Sustainability

2627-1-F7603Q002

Obiettivi

Nel 1987, la Commissione mondiale delle Nazioni Unite sull'ambiente e lo sviluppo ha definito lo "sviluppo sostenibile" come lo "sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni". Da allora, questo concetto ha ottenuto un ampio riconoscimento come paradigma utile per affrontare alcune delle sfide più urgenti della società contemporanea, dal riscaldamento globale e dal degrado ambientale alle disuguaglianze sociali e alla tutela dei diritti umani. In che modo la nozione di sviluppo sostenibile è entrata nel mondo delle imprese, influenzandone strategie, operations, governance e corporate finance? In che modo le organizzazioni bilanciano il perseguimento della prosperità economica con il benessere della società e la tutela dell'ambiente? Quali progressi sono stati compiuti e quali sfide sono emerse?

Per rispondere a queste domande, il corso esamina le implicazioni dello "sviluppo sostenibile" per la strategia d'impresa, il management, la corporate governance e la finanza aziendale, con l'obiettivo di chiarire il ruolo delle imprese nell'orientare i modelli di produzione e consumo verso un'economia più sostenibile dal punto di vista ambientale e sociale.

Nello specifico, il corso è articolato in due moduli integrati:

- **Business Strategy for Sustainability** – Il modulo introduce gli studenti alle sfide e alle opportunità strategiche che la sostenibilità pone alle imprese contemporanee. Prende avvio dall'inquadramento dei concetti chiave del management strategico, insieme ai quadri di policy e ai trattati che definiscono lo sviluppo sostenibile, collocando la strategia d'impresa entro i confini planetari. Il corso esamina poi come le imprese possano costruire e mantenere un vantaggio competitivo nel contesto delle sfide poste dal cambiamento climatico, dalla perdita di biodiversità e dalle questioni relative ai diritti umani lungo le catene globali del valore, per poi approfondire approcci, strumenti e pratiche manageriali a supporto del business sostenibile. Gli argomenti specifici includono la progettazione di modelli di business per l'economia circolare, l'innovazione sostenibile e responsabile, le certificazioni di sostenibilità e gli standard volontari, la gestione sostenibile della supply chain e la gestione delle risorse umane.

- **Advanced Corporate Finance for Sustainability** – Il modulo fornisce un'introduzione approfondita alla

sostenibilità e alla rendicontazione non finanziaria, con particolare attenzione alla Corporate Social Responsibility (CSR), alla disclosure Environmental, Social and Governance (ESG) e al reporting integrato. Il modulo offre agli studenti fondamenti teorici e strumenti pratici per valutare criticamente la comunicazione di sostenibilità, i rischi e le opportunità ESG, nonché le loro implicazioni per la strategia d'impresa, la valutazione aziendale e le fonti di finanziamento, provenienti sia dalle banche sia dai mercati dei capitali.

Conoscenza e capacità di comprensione

Al termine del corso, lo studente avrà una conoscenza fondamentale di:

- I fondamenti concettuali dello sviluppo sostenibile e le loro implicazioni per la strategia d'impresa, la governance e la finanza aziendale.
- Il ruolo strategico delle imprese all'interno dei sistemi socio-ecologici, incluse dipendenze, esternalità e responsabilità.
- I principali approcci alla business strategy for sustainability, inclusi modelli di business sostenibili, innovazione e creazione di valore per gli stakeholder.
- L'evoluzione della Corporate Social Responsibility (CSR), dei framework Environmental, Social and Governance (ESG) e dei principi di doppia materialità.
- La relazione tra corporate finance e corporate governance, inclusi monitoraggio, incentivi e prospettive degli stakeholder.
- Le corrette definizioni di finanza sostenibile e i collegamenti tra corporate finance, sostenibilità e condotta d'impresa responsabile.
- I quadri legislativi europei e internazionali connessi alla finanza sostenibile.
- I fondamenti del reporting ESG, delle pratiche di disclosure e dei rischi di greenwashing e social-washing.

Capacità di applicare conoscenza e comprensione

Al termine del corso, lo studente sarà in grado di:

- Applicare i framework del management strategico per analizzare come la sostenibilità possa essere integrata nella strategia, nella governance e nelle operations aziendali.
- Progettare e valutare modelli di business sostenibili, individuando trade-off e opportunità di innovazione lungo la catena del valore.
- Utilizzare dati ESG e non finanziari per valutare sia la performance di sostenibilità sia le sue implicazioni finanziarie.
- Valutare come le imprese traducano gli impegni di sostenibilità in strategie, pratiche operative e decisioni di investimento.
- Presentare analisi di report di sostenibilità, performance ESG e strategie aziendali in modo strutturato.
- Collaborare efficacemente in gruppo per preparare e presentare analisi di casi relative a pratiche reali di sostenibilità.

Autonomia di giudizio

Al termine del corso, gli studenti saranno in grado di:

- Interpretare e valutare criticamente report di sostenibilità e report integrati, collegando le pratiche di disclosure alle scelte strategiche e operative.
- Valutare criticamente la credibilità, la coerenza e la rilevanza strategica delle strategie di sostenibilità d'impresa, delle disclosure ESG, dei report di sostenibilità e delle scelte di finanziamento.
- Identificare trade-off, incoerenze, rischi di greenwashing/social-washing e implicazioni per la creazione di valore di lungo periodo sottostanti alle strategie di sostenibilità d'impresa.

Abilità comunicative

Al termine del corso, gli studenti saranno in grado di:

- Comunicare analisi delle strategie di sostenibilità d'impresa, della performance ESG, dei meccanismi di governance e degli strumenti di finanza sostenibile in modo chiaro e strutturato.
- Presentare argomentazioni basate su evidenze, sia oralmente sia in forma scritta/progettuale, facendo riferimento a report aziendali, dati ESG, quadri normativi e concetti accademici.
- Utilizzare una terminologia manageriale, strategica e finanziaria appropriata per discutere sfide, trade-off e implicazioni legate alla sostenibilità per le imprese e gli stakeholder.
- Utilizzare terminologie e framework appropriati per collegare prospettive strategiche, operative e finanziarie sulla

sostenibilità.

Capacità di apprendimento

Al termine del corso, gli studenti saranno in grado di:

- Cercare e selezionare autonomamente fonti accademiche, normative e aziendali rilevanti sulla strategia di sostenibilità, il reporting ESG e la finanza sostenibile.
- Interpretare e confrontare criticamente diverse tipologie di fonti, inclusi articoli scientifici, documenti di policy, report di sostenibilità, rating ESG e disclosure finanziarie.
- Aggiornare autonomamente le proprie conoscenze in risposta all'evoluzione dei framework di sostenibilità, degli standard di reporting, delle normative finanziarie e delle pratiche di mercato.

Contenuti sintetici

- Evoluzione dei concetti di sviluppo sostenibile, sostenibilità, CSR ed ESG nei quadri di riferimento internazionali, europei e nazionali.
- Sfide contemporanee della sostenibilità — cambiamento climatico, biodiversità, diritti umani, confini planetari — e loro implicazioni per la strategia e le operations lungo le catene globali del valore.
- Modelli di business per la sostenibilità: economia circolare, eco-innovazione e innovazione sociale.
- Standard, label e certificazioni di sostenibilità, e loro ruolo nella competitività e nel posizionamento di mercato.
- Gestione delle risorse umane, leadership e cultura organizzativa per la sostenibilità.
- Che cos'è la corporate finance? Equity e debito a supporto della crescita d'impresa.
- Corporate finance e sostenibilità: definizioni, concetti chiave e interconnessioni.
- Piano d'azione della Commissione europea per finanziare la crescita sostenibile e SDGs.
- Promozione della trasparenza e dell'orientamento al lungo periodo nelle imprese.
- Stakeholder management, stakeholder engagement e reporting di sostenibilità.
- Integrazione della sostenibilità nel risk management e ruolo del credito bancario.
- Riorientamento dei flussi di capitale verso investimenti sostenibili.
- Corporate sustainability a livello globale.

Programma esteso

Modulo “Business Strategy for Sustainability”:

- **Elaborare strategie entro i confini planetari: imprese e sfide della sostenibilità.** Framework e dibattiti sui vincoli di sostenibilità per la strategia d'impresa.
- **Vantaggio competitivo in un clima che cambia.** Il cambiamento climatico come sfida strategica: stato del

clima, mitigazione, adattamento e implicazioni per la competitività.

- **Impresa e biodiversità: dalla conservazione alla rigenerazione.** Impatti e dipendenze delle imprese dalla biodiversità; rischi, opportunità e strategie rigenerative.
- **Responsabilità sociale d'impresa e tutela dei diritti umani.** Politiche, standard e processi di due diligence per garantire una condotta d'impresa responsabile.
- **Modelli di business per l'economia circolare.** Framework, sfide e opportunità per i modelli di business circolari.
- **Innovare per la sostenibilità.** Innovazione sostenibile, eco-innovazione e innovazione sociale come leve di vantaggio competitivo.
- **Standard e certificazioni di sostenibilità.** Certificazioni e label: tipologie, ambiti di applicazione, credibilità e utilizzo strategico.
- **Gestione sostenibile della supply chain e degli acquisti.** Principali sfide di sostenibilità nelle catene globali di fornitura; strategie per acquisti responsabili.
- **Gestione delle risorse umane e sostenibilità.** Gestione degli stakeholder interni: pratiche HR, coinvolgimento dei dipendenti e cultura organizzativa per la sostenibilità.

Modulo “Advanced Corporate Finance for Sustainability”:

- **Corporate finance e ruolo del sistema finanziario,** inclusi trasferimenti diretti e intermediati, imperfezioni di mercato e applicazioni nel venture capital, nel private equity e nei mercati dei capitali.
- **Decisioni di investimento e di finanziamento,** attività reali e finanziarie, ruolo dei financial manager, costo del capitale, rischio e rendimento, problemi di agenzia, corporate governance ed equity vs debito per la crescita.
- **Corporate governance e sostenibilità:** monitoraggio, incentivi, azionisti vs stakeholder, condotta d'impresa responsabile e reporting ESG.
- **Concetti finanziari fondamentali,** quali valore temporale del denaro, valore attuale e futuro, NPV, tassi di sconto, rendite, tassi di interesse e capitalizzazione composta.
- **Corporate finance e finanza sostenibile,** definizioni e rilevanza della sostenibilità, e collegamenti tra teoria e pratica.
- **Principali framework europei e globali di sostenibilità:** Piano d'azione dell'UE, Accordo di Parigi, SDGs delle Nazioni Unite e principali regolamentazioni in materia di sostenibilità.
- **Tendenze globali della corporate sustainability:** disclosure e assurance, comportamento degli investitori, obbligazioni sostenibili, supervisione del consiglio di amministrazione e principi OCSE.
- **Rating ESG e provider,** framework di disclosure, divergenze metodologiche e rischi di greenwashing.
- **Strumenti e indicatori per gli investimenti sostenibili:** Tassonomia UE, green bond, fondi sostenibili, green asset ratio e KPI settoriali.
- **Sostenibilità e risk management:** integrazione ESG nel settore bancario, pratiche di disclosure, rischi di credito e rischi legati alla natura, supervisione delle banche centrali e pianificazione della transizione.

Prerequisiti

È raccomandata una conoscenza di base del management, dell'innovation management e dei concetti di vantaggio competitivo, nonché di corporate finance, contabilità e reporting. La familiarità con i temi della sostenibilità e con i quadri di policy internazionali è utile, ma non richiesta.

Modalità didattica

- 64 ore di lezioni frontali tenute dal docente, erogate come didattica erogativa (DE), in presenza, con discussione interattiva di concetti, framework ed esempi.
- 40 ore di esercitazioni, erogate come didattica interattiva (DI), in presenza, comprendenti discussioni di casi studio, letture assegnate in anticipo, interventi di practitioner, lavori di gruppo e attività di presentazione.
- Eventuali attività a distanza, sincrone o asincrone, se previste, non supereranno il 30% del monte ore complessivo e saranno comunicate tramite la piattaforma e-learning.

Materiale didattico

- Slide PPT utilizzate durante le lezioni.
- Libri consigliati:

Modulo "Business Strategy for Sustainability" (BS4S):

Hahn, R. (2024), *Sustainability Management – Concepts, Instruments, and Stakeholders from a Global Perspective*. Pearson, 2^a edizione, ISBN-10 1292482567.

Modulo "Advanced Corporate Finance for Sustainability" (ACFS):

Aracil, E., & Sancak, I. E. (2024), *Essential Concepts of Sustainable Finance: An A-Z Guide*. Routledge, 1^a edizione, ISBN: 9781032316871.

- Letture aggiuntive, quali articoli, capitoli di libro e report, rese disponibili dal docente sulla piattaforma e-learning del corso.

Periodo di erogazione dell'insegnamento

II semestre (Marzo-Giugno)

Modalità di verifica del profitto e valutazione

Gli studenti riceveranno un unico voto finale per il corso da 12 CFU *Business Strategy and Advanced Corporate Finance for Sustainability*. Il voto finale sarà espresso in trentesimi. Le componenti di valutazione sommano fino a 33 punti; i punteggi superiori a 30 corrispondono a 30 e lode.

La valutazione degli studenti si basa su tre componenti:

1. Partecipazione in aula (5/33: 2,5 per BS4S e 2,5 per ACFS) – La partecipazione attiva alle discussioni in aula, alle analisi di casi e alle esercitazioni interattive è parte integrante del processo di apprendimento. Gli studenti sono tenuti a confrontarsi criticamente con gli argomenti trattati, a leggere in anticipo i materiali assegnati e a contribuire in modo costruttivo ai dibattiti in aula.

2. Progetto di gruppo (14/33: 7 per BS4S e 7 per ACFS) – L'obiettivo del progetto di gruppo è sviluppare capacità analitiche critiche attraverso l'analisi della strategia, della governance e delle scelte di finanziamento di un'impresa rispetto alle questioni di sostenibilità. Il progetto consiste nell'analisi della strategia di sostenibilità di imprese selezionate, applicando concetti chiave e lenti teoriche e valutando l'approccio dell'impresa alla corporate finance attraverso i framework di sostenibilità discussi durante il corso. Due gruppi (A e B) analizzeranno la strategia di sostenibilità della stessa impresa con obiettivi diversi: (1) l'obiettivo del Gruppo A è dimostrare che l'impresa sta implementando una strategia di sostenibilità «sostanziale», enfatizzando quindi le iniziative e le azioni di sostenibilità più «materiali» e mostrando al contempo una forte integrazione dei fattori ESG nelle scelte di finanziamento, nella governance, nella disclosure e nella gestione del rischio; (2) l'obiettivo del Gruppo B è dimostrare che l'impresa sta adottando un approccio alla sostenibilità meramente «simbolico», enfatizzando quindi le incoerenze tra le questioni di sostenibilità «materiali» per l'impresa e le azioni implementate o comunicate, e sostenendo che l'integrazione ESG nella corporate finance è limitata, guidata dalla compliance o incoerente. Durante la presentazione dei progetti di gruppo, il resto della classe discuterà quale gruppo sia riuscito meglio a sostenere il proprio caso/la propria tesi. L'elenco delle imprese sarà fornito dai docenti del corso durante le lezioni. Ciascun gruppo cercherà autonomamente tutte le informazioni rilevanti consultando le fonti aziendali, quali report di sostenibilità, sito istituzionale e altri materiali, al fine di sviluppare l'analisi.

3. Esame finale (14/33: 7 per BS4S e 7 per ACFS) – L'esame finale consiste in una prova scritta basata su domande a risposta multipla relative ai contenuti di entrambi i moduli del corso *Business Strategy and Advanced Corporate Finance for Sustainability*.

Per gli studenti che non siano in grado di prendere parte al progetto di gruppo, la valutazione consisterà in una prova scritta individuale basata su domande a risposta multipla, relativa ai contenuti e agli obiettivi formativi di entrambi i moduli, e in un esame orale.

Il punteggio finale sarà compreso tra 18/33 e 33/33; i voti superiori a 30 saranno equivalenti a 30 e lode, sulla base della valutazione complessiva.

Orario di ricevimento

Marina Brogi: mercoledì e giovedì, previo appuntamento da concordare telefonicamente o via e-mail.

Niccolò Todaro: lunedì e mercoledì, previo appuntamento da concordare telefonicamente o via e-mail.

Sustainable Development Goals

ISTRUZIONE DI QUALITÀ | LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA | IMPRESE, INNOVAZIONE E INFRASTRUTTURE | CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI | CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI | PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI
