



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

SYLLABUS DEL CORSO

Business Strategy for Sustainability

2627-1-F7603Q002-F7603Q00201

Obiettivi

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.

Conoscenza e capacità di comprensione

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

- I concetti chiave del management strategico e la loro interazione con le sfide della sostenibilità e i confini planetari.
- Il ruolo strategico delle imprese all'interno dei sistemi socio-ecologici, incluse dipendenze, esternalità, responsabilità e implicazioni per la competitività di lungo periodo.
- I principali quadri di riferimento, trattati e dibattiti di policy che orientano la sostenibilità d'impresa a livello europeo, internazionale e nazionale.
- Modelli di business, strumenti e pratiche per l'economia circolare, l'eco-innovazione, l'innovazione sociale e la creazione di valore per gli stakeholder.
- Il ruolo degli standard di sostenibilità, delle certificazioni, delle catene di fornitura, degli acquisti, della gestione delle risorse umane e della cultura organizzativa nella costruzione del vantaggio competitivo.
- I rischi di greenwashing e social-washing nelle strategie e nella comunicazione della sostenibilità d'impresa.

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.

- Analizzare la strategia di sostenibilità di un'impresa utilizzando le lenti teoriche, i quadri di policy e le fonti aziendali discussi in aula.
- Valutare in che modo sfide di sostenibilità quali il cambiamento climatico, la perdita di biodiversità e le questioni relative ai diritti umani influenzino la strategia e le operations aziendali lungo le catene del valore.
- Progettare e valutare modelli di business sostenibili, individuando trade-off e opportunità di innovazione lungo la catena del valore.
- Valutare come le imprese traducano gli impegni di sostenibilità in strategie, pratiche operative, coinvolgimento degli stakeholder e priorità di investimento.
- Collaborare efficacemente in gruppo per preparare e presentare analisi di casi relative a pratiche reali di sostenibilità d'impresa.

Autonomia di giudizio

Al termine del corso, lo studente sarà 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, degli impegni, degli standard e delle certificazioni di sostenibilità d'impresa.
- Identificare trade-off, incoerenze, rischi di greenwashing/social-washing e implicazioni per la creazione di valore di lungo periodo nelle strategie di sostenibilità d'impresa.
- Valutare l'allineamento delle pratiche aziendali con le questioni di sostenibilità materiali, le aspettative degli stakeholder e i confini planetari.
- Formulare opinioni indipendenti e basate su evidenze sul ruolo strategico della sostenibilità per la competitività di lungo periodo.

Abilità comunicative

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

- Comunicare analisi delle strategie di sostenibilità d'impresa, della performance ESG e dei meccanismi di governance 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 e strategica appropriata per discutere sfide, trade-off e implicazioni legate alla sostenibilità per le imprese e gli stakeholder.

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 condotta d'impresa responsabile.
- Interpretare e confrontare criticamente diverse tipologie di fonti, inclusi articoli scientifici, documenti di policy, report di sostenibilità, dati ESG e disclosure aziendali.
- Aggiornare autonomamente le proprie conoscenze in risposta all'evoluzione dei framework di sostenibilità, degli standard di reporting, degli sviluppi normativi e delle pratiche di mercato.

Contenuti sintetici

Contenuti

- 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 il loro ruolo nella competitività e nel posizionamento di mercato.
- Gestione delle risorse umane, leadership e cultura organizzativa per la sostenibilità.

Programma esteso

- **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.

Prerequisiti

È fortemente raccomandata una conoscenza di base del management strategico, 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

Le modalità didattiche includono:

- lezioni frontali tenute dal docente (didattica erogativa - DE), in presenza, con discussione interattiva di concetti, framework ed esempi.
- 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

· Libro di testo consigliato:

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

· Slide PPT utilizzate durante le lezioni.

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

Periodo di erogazione dell'insegnamento

Il 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. L'esame finale copre i contenuti di entrambi i moduli del corso *Business Strategy and Advanced Corporate Finance for Sustainability*.

Per gli studenti non frequentanti, o per gli studenti che non siano in grado di prendere parte al progetto di gruppo per ragioni giustificate, la valutazione consisterà in una prova scritta individuale finale, relativa ai contenuti e agli obiettivi formativi di entrambi i moduli. Istruzioni specifiche saranno fornite sulla piattaforma e-learning.

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

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 | CONSUMO E PRODUZIONE RESPONSABILI | LOTTA CONTRO IL CAMBIAMENTO CLIMATICO | PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI
