

SCHEDA DESCRITTIVA DEL LABORATORIO DIDATTICO

BUSINESS IN TRANSFORMATION: SOCIAL AND SUSTAINABILITY CHALLENGES LAB

Politecnico di Milano, Dipartimento di Ingegneria Gestionale

Docente del laboratorio e candidato: Irene Bengo

Introduzione

Negli ultimi anni stiamo affrontando sfide sociali sono sempre più complesse riguardanti la salute, l'alimentazione, l'educazione, l'accesso alle risorse, le migrazioni il well-being, contemporaneamente la disponibilità di opportunità tecnologiche è in crescita e sposterà presumibilmente la natura degli interventi da labour-intensive a capital-intensive. Inoltre le risorse pubbliche sono in diminuzione specialmente in alcuni segmenti del welfare e i capitali privati sono in aumento, stanno dunque emergendo nuove opportunità di mercato.

In questo contesto in continua trasformazione, imprese for profit, non profit e imprese sociali necessitano di modelli di business innovativi, di nuove risorse strategiche, di un nuovo framework economico e di nuovi modi per creare valore e aumentare la competitività. Inoltre, emerge la necessità di innovare e di integrare i principi dell'imprenditoria tradizionale con l'obiettivo di realizzare intenzionalmente un impatto sociale e ambientale positivo, in un'ottica di innovazione sociale, riconosciuta come risorsa strategica per sviluppare una società in cui i bisogni sociali siano soddisfatti e la qualità della vita degli individui e delle comunità sia migliorata.

Risulta quindi necessario in questo ecosistema, creare nuove imprese e investire in quelle già esistenti, applicando la logica del ritorno finanziario e allo stesso tempo del ritorno sociale e ambientale.

La letteratura scientifica e practitioner sottolinea un importante trend di crescita delle organizzazioni ibride (social venture), organizzazioni che bilanciano il ritorno economico con quello sociale e ambientale e differenti autori dichiarano che ci sia una mancanza di programmi di formazione universitari finalizzati a preparare gli imprenditori sociali e non del futuro (Battilana, Lee, Walker, & Dorsey, 2012; Bruneel, Moray, Stevens, & Fassin, 2016). Tale natura ibrida delle social venture aggiunge un ulteriore livello di complessità che solleva la questione di come la formazione manageriale nelle business schools stia rispondendo a tale complessità. Alcune importanti università, come Harvard, Duke, Stanford e Oxford (Simón-Moya, Revuelto-Taboada, e Ribeiro-Soriano, 2012) hanno iniziato a fornire corsi per preparare i futuri manager delle organizzazioni ibride, innovando i modelli teorici e gli strumenti del business tradizionale.

In tale contesto si inserisce la nuova offerta formativa del **Laboratorio "Business In Transformation: Social And Sustainability Challenges Lab", 15 CFU**, attivato dall'anno accademico 2015-2016, per il secondo anno di laurea magistrale in inglese all'interno del nuovo stream di ingegneria gestionale del Politecnico di Milano OSI - SUSTAINABLE OPERATIONS MANAGEMENT AND SOCIAL INNOVATION.

10 CFU sono erogati dalla ricercatrice Irene Bengo, 5 CFU sono erogati dal prof. Hans de Bruijn dell'università di Delft.

https://www4.ceda.polimi.it/manifesti/manifesti/controller/ricerche/RicercaPerDocentiPublic.do?EVN_ELE_NCO_DIDATTICA=evento&lang=IT&k_doc=13988&aa=2018&n_docente=BENGO&tab_ricerca=2&jaf_curren_tWFID=main

Descrizione di sintesi

Il laboratorio vuole essere un momento di didattica applicata che permetta agli studenti di comprendere le profonde trasformazioni che stanno investendo i vari attori del mercato in relazione alle sfide e opportunità aperte delle cosiddette societal challenges.

É composto di due settimane intensive di didattica frontale ed esercitazioni in aula ed un'esperienza "sul campo" durante l'intero semestre. Nella parte di didattica frontale ed esercitazioni, gli studenti hanno la possibilità di conoscere i paradigmi innovativi che stanno emergendo come risposta alla necessità di soddisfare bisogni sociali con modelli economicamente sostenibili. Inoltre, gli studenti hanno l'opportunità di applicare "sul campo" quanto appreso supportando delle aziende nello sviluppo ed implementazione di soluzioni innovative alle sfide sociali ed ambientali identificate.

Il laboratorio ha l'obiettivo di preparare gli studenti a:

- Comprendere come affrontare le "sfide sociali" che stanno cambiando il modo in cui le aziende operano e creano valore
- Comprendere come le aziende rispondono a queste nuove tendenze attraverso lo sviluppo di nuovi modelli di business sociali, la creazione di nuove forme di partenariato, l'utilizzo e l'implementazione di nuove tecnologie di prodotto e di processo
- Sviluppare un vero e proprio progetto all'interno di una reale organizzazione che affronta le sfide di cui sopra, definendo e applicando un piano globale, seguendo l'implementazione di soluzioni selezionate e valutando gli impatti a breve e lungo termine
- Sviluppare un vero e proprio caso legato al processo decisionale in un sistema complesso, concentrandosi su queste sfide e approcci innovativi
- Lavorare in un contesto multi-obiettivo e multi-stakeholder, con interazione diretta con aziende e altre entità, che perseguono a diversi livelli e in modi diversi, il bilanciamento tra le prestazioni economiche, sociali e ambientali.

Innovazione

Il laboratorio risulta innovativo sia

- nella modalità di erogazione della didattica,
- nei contenuti teorici e pratici,
- nel sistema di coinvolgimento e partecipazione attiva degli studenti,

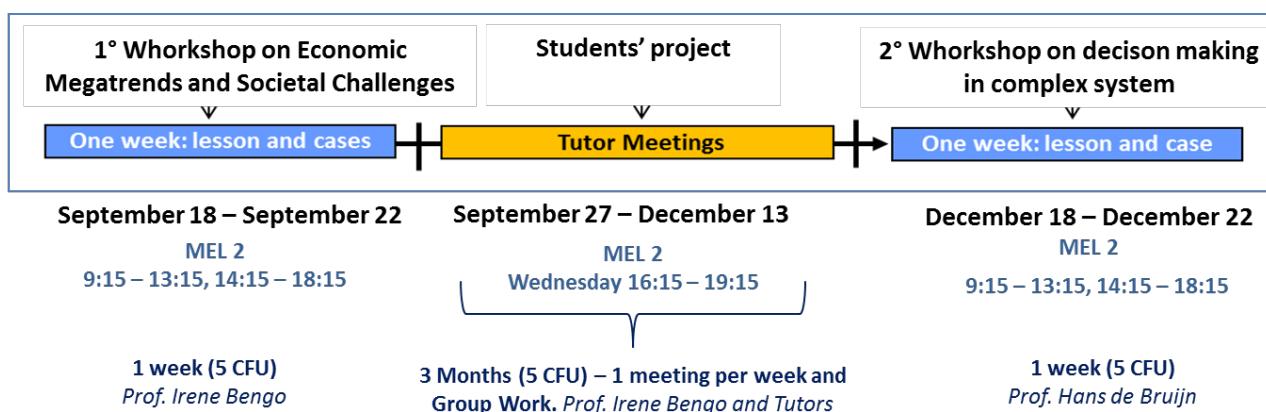
- nel coinvolgimento concreto dei differenti attori del sistema sociale: imprese tradizionali, imprese sociali, imprese ibride, cooperative sociali, start-up innovative a vocazione sociale, associazioni, istituti bancari, fondazioni,
- nel sistema di valutazione

Si riporta dell'allegato A la presentazione sintetica del laboratorio

(ALLEGATO A - Business in tranformation Lab Intro 2017-2018)

- *Modalità di erogazione*

Il laboratorio è articolato in due settimane intensive (40 ore di lezione per settimana) di laboratorio (all'inizio e alla fine del corso) e sessioni settimanali per "accompagnare" lo sviluppo dei progetti degli studenti. Si riporta ad esempio l'organizzazione dell'anno accademico 2017-2018



La prima settimana intensiva ha l'obiettivo di formare gli studenti rispetto alle nuove sfide sociali, fornire loro degli strumenti innovativi che supportino le imprese tradizionali e le nuove forme di impresa ad affrontare tali sfide. Tale settimana intensiva è composta da momenti di didattica frontale inerenti alle nuove forme di impresa e a come gli strumenti tradizionali si adattano, da seminari tenuti da esperti delle differenti sfide sociali, presentazioni di casi reali, da lavori di gruppo ed esercitazioni dove gli studenti applicano tali strumenti a differenti casi, da attività di rafforzamento delle soft skills degli studenti. Il laboratorio conta sulla preziosa presenza di sei tutors del dipartimento di ingegneria gestionale, il loro supporto è fondamentale, permette che i differenti gruppi di lavoro siano seguiti attentamente, che si instauri un rapporto di fiducia e collaborazione con gli studenti; i tutors supportano lo svolgimento sia della settimana intensiva sia dei differenti progetti con le aziende.

- *Contenuti teorico-pratici*

Il laboratorio affronta tematiche innovative, quali la stessa innovazione sociale, le nuove sfide sociali, le nuove forme di impresa, i nuovi strumenti di management e valutazione delle stesse. Nel dettaglio il laboratorio si focalizza su cinque sfide sociali: energia e risorse, accesso al cibo e nutrizione, educazione,

wellbeing, migrazione e come le nuove forme di impresa ibride, sociali o le tradizioni sono in grado di rispondervi, attraverso la presentazione teorica dei trend di tali sfide ed esempi concreti di soluzioni. Le sfide vengono presentate sinteticamente dal docente e alcune vengono poi approfondite con gli esperti.

A titolo esemplificativo si riporta nell'allegato B la presentazione sintetica della sfida rispetto all'educazione.

(ALLEGATO B - Education challenge short).

Inoltre il lab introduce il concetto di nuove forme di impresa: le imprese ibride, le imprese sociali, le benefit corporation, le strat-up innovative a vocazione sociale, le evoluzioni della CSR...la loro relazione con i Sustainable Development Goals e presenta i nuovi strumenti manageriali a supporto quali ad esempio il Social e Sustainable business model canvas, i sistemi di misura delle performance sociali ed ambientali e di misurazione di impatto sociale.

A titolo esemplificativo si riporta nell'allegato C il contenuto di alcune lezioni teoriche

(ALLEGATO C contenuti teorici: SDGs e social venture, Sustainable Business Model Canvas, Social impact measurement)

- *Coinvolgimento e partecipazione degli studenti*

Gli studenti partecipano attivamente durante tutta la settimana intensiva, scelgono liberamente una delle 5 sfide sociali, ricercano casi a cui applicano gli strumenti spiegati. Presentano quotidianamente in platea i loro risultati e idee attivando un confronto congiunto fra i differenti gruppi. Inoltre la loro partecipazione è rafforzata attraverso "giochi" e sfide, infatti durante la settimana sono previsti dei momenti di "*Team building games and icebreakers*"



Si riporta dell'allegato D la descrizione delle attività di team building e rafforzamento delle soft - skills proposte

(ALLEGATO D_ Team Building Activities: esempi di team building activities sviluppate).

Nella giornata conclusiva della settimana, durante la mattinata, i differenti gruppi di lavoro si sfidano attraverso il **gioco dell'investitore sociale**: ogni gruppo attraverso il social business model canvas e la misurazione di impatto sociale presenta la propria idea di impresa ibrida che risponde a una sfida sociale. Tutti gli studenti si mettono nei "panni" di un investitore sociale che deve decidere dove e quanto investire, al fine di massimizzare sia il ritorno economico che sociale, utilizzando come criteri di valutazione la qualità

del Social e Sustainable business model canvas, il profilo di rischio, il Payback time. L'impresa che riceve più investimenti vince (non è possibile investire nella propria impresa).

Durante la seconda parte della giornata vengono invitate le organizzazioni che presentano i progetti a cui parteciperanno gli studenti durante i successivi 3 mesi.

- *Coinvolgimento concreto dei differenti attori del sistema sociale*

Durante la prima settimana intensiva vengono coinvolte differenti realtà come "testimonial" di soluzioni innovative alle sfide. Durante i 3 mesi dopo la settimana intensiva gli studenti partecipano attivamente ai progetti proposti da differenti organizzazioni, tali progetti devono avere un fine sociale e/o ambientale e rispondere ad una delle cinque sfide sociali. Gli studenti scelgono a quale progetto partecipare.

La seguente tabella riporta alcune delle organizzazioni coinvolte e i relativi progetti sviluppati negli ultimi 3 anni di corso:

Titolo progetto	Organizzazione	Sfida/e affrontata
Characterization of human-centric assembly lines	Whirlpool	Wellbeing
Matrix definition to evaluating the environmental, economic and social impacts of packaging materials and waste flow on the production line	Whirlpool	Resource Management
Ethics in food supply chains: a self-evaluation method for suppliers	COOP	Food
Food waste prevention and enhanced management practices of food surplus	COOP	Wellbeing
Business model development and testing methodologies in the agrifood sector	Holonix	Food
E-WASTE: informal factory - maximizing the environmental, social and economic benefits – African Countries	Remedia – Consortium	Waste
SCHOOL WORKSHOP - CARPENTRY: A new business plan to consolidate a social enterprise,	COMETA - Social enterprise	Education
Anagramma - A plan for a new social business for disable students	COMETA - Social enterprise	Education
Design, implement, certificate and continuously improve sustainable event management system	ENVIRISK	Resource Management
GOODINSIDE: Social business model of social enterprise that integrates young inmates	ERIS FUNDATION	Wellbeing
The Social Impact Ranking	MERITS, Social and innovative start-up	Wellbeing
Identifying companies with a B Corp profile & outstanding Positive Impact Performance Level	NATIVA, B-corp	Resource Management
ECOBUFALO CAMPESINO: Fostering sustainable socioeconomic development in the farmer reserve zone of Cimitarra river valley (Colombia)	ISF –MI Engineering Without Borders of Milan, non profit association	Resource Management and Food
Vimodrone family care	KOINÉ, social cooperative	Wellbeing
Identify drivers and analyse Altromercato positioning in food, handicraft, cosmetics, fashion	ALTROMERCATO	Food

Integrate a multi stakeholder evaluation model into the strategic business planning,	MBS Consulting	Wellbeing
Welfare Index PMI	MBS Consulting	Wellbeing
Local Corporate Welfare applied to artisan SMEs	MBS Consulting	Wellbeing
Managing a social enterprise in Burkina Faso	ACRA NGO	Cooperation-Wellbeing
COFFETALE Project	AUTOGRILL	Resource Management
An attempt to standardize social impact measurement	UNICREDIT	Wellbeing
Local social enterprise inclusion in vulnerable Kenyan communities	AMREF NGO	Cooperation-Wellbeing
Community Food Hub Project	Cariplo	Food

- *Sistema di valutazione*

Il laboratorio prevede 10 CFU di cui il professore responsabile è Irene Bengo, erogati durante la prima settimana intensiva e i tre mesi successivi di progetto. La seconda settimana intensiva, 5 CFU e tenuta dal professore dell'università di TUDelft, Hans De Bruijn. La valutazione finale degli studenti è data dalla prof.ssa Bengo e deriva da un sistema che cerca di cogliere le differenti dimensioni dell'apprendimento:

- 2/3 della valutazione si basano sui 10 crediti della docente Irene Bengo inerenti al Laboratorio sui Megatrend economici e sulle Sfide Sociali

La valutazione finale si basata su:

- Valutazione di gruppo:
 - o 50% valutazione del report finale di progetto da parte della docente Bengo
 - o 10% valutazione sullo sviluppo del progetto basata sull'autonomia, la partecipazione, la coerenza con la proposta aziendale da parte dei tutors Polimi e dei tutors aziendali
- Valutazione individuale:
 - o 20% Esame orale finale relativo al progetto e contenuti teorici da parte della docente Bengo:
 - o 15% valutazione basata sulla presenza, l'efficacia, effort da parte dei tutors Polimi
 - o 5% Autovalutazione del contributo dei colleghi (presenza, l'efficacia, effort), è una valutazione data fra pari, gli studenti del medesimo gruppo di lavoro mensilmente valutano i propri compagni
- 1/3 della valutazione si basa sui 5 crediti della settimana intensiva sui processi decisionale in sistemi complessi da parte del Prof. De Bruijn che valuta assignment finale di gruppo.

Efficacia e risultati

Il laboratorio fonda la propria metodologia didattica sull'apprendimento sul campo, su una forte parte esperienziale per gli studenti al fine di poterli immergere nelle reali nuove sfide sociali e nella nuove forme di impresa, intercettando nuovi trend di sviluppo del mercato e portando alla luce l'impresa del futuro. Ad

oggi risulta il primo laboratorio di ingegneria che si focalizza su tali tematiche. La collaborazione con le imprese è risultata molto efficace e ha portato grandi benefici non solo agli studenti ma anche a queste nuove forme di impresa che sempre più richiedono figure capaci di bilanciare ritorni economici e sociali. Il numero di studenti è aumentato da un anno all'altro (29, 31, 43) e mediamente scelgono questo stream studenti con profili molto alti. Alcuni studenti hanno proseguito in autonomia la collaborazione con le organizzazioni, molti hanno sviluppato la tesi divenendo poi o assegnisti o dottorandi del gruppo di ricerca TIREZIA, gruppo di appartenenza della ricercatrice Bengo, o sviluppando la propria start-up sociale. Gli studenti hanno apprezzato molto l'innovazione nella metodologia di erogazione dei contenuti e il loro costante coinvolgimento attivo. Il totale studenti formati nei due anni accademici è 60, le valutazioni degli studenti in entrambi gli anni sono risultate molto alte e sopra la media della scuola, la soddisfazione complessiva degli studenti (domanda D20) è risultata ALTA (media 3 anni 3.4) e superiore al valore medio della scuola di 3,10. Si riportano alcuni commenti degli studenti:

"Just excellent! The whole teaching stuff is very helpful, positive, careful and over all, very close to students. I haven't experienced before a more comfortable environment while studying. Even if the workload is really high, teachers and assistants really motivated me to work hard. Aligned with the topics taught, the way of teaching slightly differs from the mainstream teaching standards making the whole process much more collective and creating a sense of community between teachers and students"

"Ritengo che questo sia il corso migliore che io abbia seguito finora in tutta la mia carriera universitaria. Infatti, è stato davvero molto interessante abbandonare lo stile classico della "lezione frontale" per affrontare il "mondo reale" più da vicino. Collaborare davvero nella realizzazione di un progetto è stimolante. Nonostante l'insorgere di difficoltà, il supporto dei tutor è sempre stato prezioso e determinante per il raggiungimento del risultato finale. La settimana intensiva finale è stata poi la conclusione perfetta per il corso. L'argomento trattato e l'approccio utilizzato hanno permesso di lavorare in team in modo sereno ed efficiente, ragionando in maniera estremamente partecipativa su temi tanto utili quanto non abbastanza affrontati solitamente. Durante il corso ci siamo potuti misurare con sfide nuove, con la necessità di collaborare, di comunicare e di mettere in discussione l'approccio puramente teorico. Forse anche per merito del ridotto numero di studenti, l'attenzione al singolo e al singolo gruppo è stata davvero alta e preziosa e le opportunità offerte notevoli"

"We got to take a proactive part on a Social Innovation project in real life circumstances, it was a gratifying and fulfilling experience"

"Possibilità di azione "sul campo": applicazione di concetti teorici in un caso reale, caratterizzato da un'utilità concreta, corso nuovo ed indispensabile alla luce delle sfide globali"

"It's really interesting to apply theoretical concepts on real situations"

"Approccio dei docenti verso gli studenti molto aperto, democratico e anche personale. Bellissime le attività di team building e di applicazione della teoria studiata (sia per la prima settimana intensiva che per la misurazione di impatto sociale)"

"Laboratorio davvero interessante, stimolante, concreto, utile, il migliore corso mai seguito"