



D4.2 GREENCCIRCLE'I ÄRIMUDEL JA ÄRIPLAAN

GREENCCIRCLE



Co-funded by
the European Union

Lepingu nr.	101140276
Projekti akronüüm	GreenCCircle
Tööpaketi nr:	WP4
Tarne nimi:	GreenCCircle'i ärimudel ja äriplaan
Tarne nr.	D4.2
Levitustase:	SEN – tundlik
Lepingujärgne esitamise kuu (1. versioon):	M30
Tegelik esitamise kuu (1. versioon):	M30 – juuni 2026
Selle versiooni esitamise kuupäev:	
Versiooninumber:	1
Lehekülgede arv:	
Vastutav projektpartner:	Arengu ja Koolituse Edendamise Instituut (INFODEF)
Autorid (nimi/partnerorganisatsioon):	Sofia Grau, INFODEF

See tulemus hõlmab sisu, mis on korraldatud või toimetatud tehisintellekti tööriistade toel, inimese järelevalve all ja kooskõlas määruses (EL) 2024/1083 (tehisintellekti seadus) ja vajaduse korral määruses (EL) 2022/2065 (digiteenuste seadus) sätestatud läbipaistvusnõuetega.

Kokkuvõte:

Käesolev dokument esitleb GreenCCircle'i ärimudelit ja äriplaani, mis on välja töötatud GreenCCircle'i HUBi täiendamiseks, pakkudes strateegilist raamistikku, mis toetab jätkusuutlike äritavade omaksvõtmist kultuuri- ja loomemajanduses. Tuginedes keskusesse integreeritud teadmistele, meetodikatele ja otsustustoe komponentidele, pakub see välja kohandatava ärimudeli, mis võimaldab organisatsioonidel luua samaaegselt keskkonnaalast, sotsiaalset, juhtimisalast, organisatsioonilist ja majanduslikku väärtust. Ühe ärilahenduse propageerimise asemel pakub dokument paindlikku raamistikku, mida erineva suuruse ja kultuurilise kontekstiga organisatsioonid saavad kohandada oma tegelikkusele ja jätkusuutlikkuse ambitsioonidele. Samuti teisendab see mudel selle elluviidavaks äriplaaniks, milles on välja toodud rakendusteed, vajalikud ressursid, strateegilised prioriteedid ja tulevased arengustsenaariumid. Ärimudel ja äriplaan näitavad koos, kuidas GreenCCircle saab toetada organisatsioone jätkusuutlikkuse integreerimisel oma strateegiatesse, tugevdades organisatsiooni vastupanuvõimet ja edendades koostööl põhinevat innovatsiooni kogu kultuuriökosüsteemis.

Sisukord

1. Kokkuvõte	2
2. Kontekst ja põhjendus	3
2.1 Jätkusuutlikkuse väljakutsed kultuuri- ja loomemajanduses	4
2.2 GreenCCircle'i ökosüsteemi roll	6
3. GreenCCircle'i otsustustugi raamistik	8
4. GreenCCircle'i ökosüsteemi strateegiline väärtus	10
4.1 Teabest teadliku otsustusprotsessini	11
4.2 Isoleeritud jätkusuutlikkuse meetmetest organisatsioonilise ümberkujundamiseni	11
4.3 Individuaalsest õppimisest organisatsioonilise võimekuseni	12
4.4 Üsikorganisatsioonidest koostööpõhiseks ökosüsteemiks	12
5. GreenCCircle'i ärimudel	13
5.1 Koostööpartnerlused	14
5.2 Põhitegevused	15
5.3 Strateegilised ressursid	16
5.4 Väärtuspakkumine	18
5.5 Väärtuse saajad ja sidusrühmad (kliendisegmendid)	19
5.6 Rakendusteed	21
5.7 Kogukonna kaasamine ja ühisloome	22
5.8 Majanduslik jätkusuutlikkus	23
5.9 Ressursi- ja investeerimisvajadus	25
6. GreenCCircle'i äriplaan	27
6.1 Jätkusuutlikkusele orienteeritud organisatsiooniline areng	27
6.2 Kultuuri- ja loomemajanduse rohelised ärivõimalused	27
6.3 Praktiline tee jätkusuutlikkusele orienteeritud äriplaani väljatöötamiseks	28
6.4 Võimalikud arengustsenaariumid	30
6.5 Skaleeritavus ja ülekantavus	30

1. Kokkuvõte

Kultuuri- ja loomemajandust (KKI) peetakse üha enam võtmetegelasteks üleminekul jätkusuutlikumale ühiskonnale. Tänu oma võimele kujundada narratiive, mõjutada käitumist, edendada innovatsiooni ja kaasata kogukondi, mängivad kultuuri- ja loomeorganisatsioonid kesksel rollil keskkonnaalaste, sotsiaalsete ja majanduslike probleemide lahendamisel. Samal ajal seisab sektor ise silmitsi kasvava survega ümber mõelda tootmismudeleid, tegutsemistavasid, juhtimisstruktuure ja pikaajalist vastupanuvõimet, et reageerida kliimakriisile ja laiemale üleminekule jätkusuutlikkusele.

Vaatamata kasvavale teadlikkusele seisavad paljud kultuuri- ja loomemajanduse organisatsioonid endiselt silmitsi märkimisväärtete takistustega, püüdes integreerida jätkusuutlikkust oma igapäevategevusse ja strateegilisse arengusse. Olemasolevad jätkusuutlikkuse tööriistad on sageli killustatud, liiga tehnilised, kallid või ei ole seotud kultuuri- ja loometöö tegelikkusega. Eriti väiksematel organisatsioonidel puudub sageli sisemine oskusteave, ressursid ja juhised, mis on vajalikud jätkusuutlikkuse ambitsioonide praktiliseks organisatsiooniliseks tegevuseks muutmiseks.

GreenCCircle töötati välja vastuseks neile väljakutsetele. Ühtse keskkonnamõju hindamise tööriista või eraldiseisva tehnilise lahenduse pakkumise asemel arenes algatus laiemaks jätkusuutlikkuse toetamise ökosüsteemiks, mis on spetsiaalselt kohandatud kultuuri- ja loomesektori vajadustele. GreenCCircle'i lähenemisviis ühendab digitaalsed ressursid, metodoloogilised juhised, õppeteed, koostööl põhineva eksperimenteerimise ja sidusrühmade kaasamise, et toetada teadlikku otsuste tegemist ja pikaajalist organisatsioonilist ümberkujundamist.

Selle ökosüsteemi keskmes asub GreenCCircle HUB, digitaalne keskkond, mis pakub juurdepääsu jätkusuutlikkuse tööriistadele, töövoogudele, andmekogumitele, vormidele, suhtlusressurssidele ja praktilistele juhistele. HUBi toetab GreenCCircle Academy, mis aitab pädevuste arendamist jätkusuutlikkuse koolituse kaudu, ning Living Labsi (elulabori) meetodikad, mis võimaldavad ühisloomet, katsetamist ja koostööl põhinevat õppimist erinevates territoriaalsetes ja valdkondlikes kontekstides.

Selles raamistikus määratleb käesolev dokument strateegilise loogika, mille kaudu GreenCCircle'i ökosüsteem saab luua, pakkuda ja säilitada väärtust kultuuri- ja loomemajandusele. Seega ühendab dokument kaks teineteist täiendavat dimensiooni:

- **Ärimudel**, mis selgitab, kuidas GreenCCircle'i ökosüsteem toimib kultuurisektori jätkusuutlikkuse tugiinfrastruktuurina
- **Äriplaan**, mis uurib, kuidas meetodika ja ökosüsteemipõhine lähenemine saavad toetada kultuuri- ja loomemajanduse jätkusuutlikku organisatsioonilist arengut, suutlikkuse suurendamist ja pikaajalisi ümberkujundamisprotsesse

Dokument ei paku välja jäika ärimudelit ega universaalset lahendust. Selle asemel esitleb see GreenCCircle'i paindliku ja ülekantava raamistikuna, mis on võimeline toetama erinevaid kultuurilisi ja loominguilisi reaalsusi, organisatsioonilisi skaalasid ja jätkusuutlikkuse teid. Erilist

tähelepanu pööratakse teadmiste jagamise, koostöö, õppimise, sidusrühmade kaasamise ja praktilise katsetamise rollile sektori jätkusuutlikkusele ülemineku võimaldamisel.

Järgmistes sektsioonides analüüsitakse kultuuri- ja loomesektorit mõjutavaid jätkusuutlikkuse väljakutseid, kirjeldatakse GreenCCircle'i ökosüsteemi ja otsustustugi raamistiku toimimisloogikat, määratletakse algatuse väärtuspakkumine ja ärimudel ning antakse praktilisi juhiseid jätkusuutlikkusele orienteeritud organisatsioonistrateegiate ja äriplaneerimise lähenemisviiside väljatöötamiseks.

Lõppkokkuvõttes pakub GreenCCircle välja visiooni, milles jätkusuutlikkust ei käsitleta teisejärgulise kohustuse või isoleeritud keskkonnaalase tegevusena, vaid loovuse, vastupidavuse, innovatsiooni ja pikaajalise kultuurilise ümberkujundamise liikumapaneva jõuna.

2. Kontekst ja põhjendus

Üleminek jätkusuutlikumale ühiskonnale muudab sügavalt kultuuri- ja loomemajanduse tegevus-, majandus- ja kultuurimaastikku. Nii Euroopas kui ka mujal oodatakse kultuuriorganisatsioonidelt üha enam keskkonnamõju vähendamist, tootmismudelite ümbermõtlemist, ressursitõhususe parandamist, sotsiaalse vastutuse tugevdamist ja aktiivset panustamist laiematesse jätkusuutlikkuse tegevuskavadesse.

Samal ajal seisab sektor silmitsi oluliste struktuuriliste väljakutsetega. Paljud organisatsioonid tegutsevad piiratud ressursside, killustatud rahastamisstruktuuride, projektipõhise töökultuuri ja ebaühtlase juurdepääsuga jätkusuutlikkuse-alastele teadmistele või tehnilisele oskusteabele. Kuigi teadlikkus keskkonnaküsimustest on viimastel aastatel märkimisväärselt kasvanud, on jätkusuutlikkuse praktiline integreerimine igapäevastesse organisatsioonilistesse protsessidesse sektoris endiselt ebaühtlane.

See kontekst on tekitanud üha suurema vajaduse jätkusuutlikkusele orienteeritud tugisüsteemide järele, mis aitaksid kultuuri- ja loomemajandusel liikuda teadlikkuse tõstmiselt tegudeni. Olemasolevaid jätkusuutlikkuse ressursse on aga sageli raske kasutada, need on lahutatud kultuuriorganisatsioonide tegutsemisreaalsusest või ei ole piisavalt kohandatud loomesektorite ja organisatsiooniliste tasandite mitmekesisusele. Seetõttu on paljudel kultuuritegelastel raskusi mitte ainult keskkonnamõju mõõtmisega, vaid ka asjakohaste strateegiate kindlakstegemise, sidusrühmade kaasamise, sisemiste pädevuste arendamise ja jätkusuutlikkuse teabe praktilisteks organisatsioonilisteks otsusteks muutmisega.

GreenCCircle tekkis vastusena neile väljakutsetele. Algatus loodi integreeritud ökosüsteemina, mis on loodud toetama kultuuri- ja loomemajanduses üleminekut jätkusuutlikkusele digitaalsete ressursside, meetoodilise juhendamise, õpperadade, koostööl põhineva eksperimenteerimise ja otsustustugiprotsesside kombinatsiooni kaudu.

Järgmistes osades uuritakse sektoris tuvastatud jätkusuutlikkuse väljakutseid ja selgitatakse, kuidas GreenCCircle'i ökosüsteem töötati välja nende vajaduste rahuldamiseks praktilise,

koostööl põhineva ja ülekantava tugiraamistiku kaudu, mis on kohandatud kultuuri- ja loomemajanduse tegelikkusele.

2.1 Jätkusuutlikkuse väljakutsed kultuuri- ja loomemajanduses

Kultuuri- ja loomemajandust (KKI) peetakse üha enam Euroopa rohelise ülemineku võtmetegelasteks tänu nende võimele mõjutada käitumist, kujundada narratiive, edendada sotsiaalset innovatsiooni ja tugevdada kogukonna kaasatust. Samal ajal seisab sektor silmitsi oluliste jätkusuutlikkusega seotud väljakutsetega, mis on seotud mitte ainult keskkonnamõjuga, vaid ka juhtimise, majandusliku vastupanuvõime, digitaalse transformatsiooni, teadmiste kättesaadavuse ja oskuste arendamisega. Need väljakutsed moodustasid GreenCCircle'i projekti aluse ning neid uuriti ja valideeriti edasi GreenCCircle'i Akadeemia rakendamise, keskuse kontseptsiooni, partnerriikides väljatöötatud ja kasutusele võetud Living Labi meetoodika ning algatuse raames läbiviidud koostööl põhinevate teadus- ja kaasloometegevuste käigus.

Üks peamisi tuvastatud väljakutseid on seotud sektorit praegu mõjutava jätkusuutlikkuse oskuste puudujäägiga. GreenCCircle'i raames läbi viidud uuringud ja pädevuste kaardistamine tõid esile, et paljudel kultuuri- ja loomevaldkonna spetsialistidel puuduvad struktureeritud teadmised keskkonnavalaste regulatsioonide, jätkusuutlikkuse mõõdikute, ringmajanduse põhimõtete, strateegilise jätkusuutlikkuse planeerimise, mõju hindamise meetoodikate ja organisatsiooniliste üleminekuprotsesside kohta. GreenCCircle'i Akadeemia raames välja töötatud jätkusuutlikkuse muutuste soodustamise raamistik tunnustab jätkusuutlikkust interdistsiplinaarse valdkonnana, mis nõuab loominguliste, ettevõtlike, strateegiliste, digitaalsete ja keskkonnavalaste pädevuste kombinatsiooni.

Projekt tuvastas ka vajaduse kohandada jätkusuutlikkuse pädevusi sektoris tegutsevate profiilide mitmekesisusega. Kultuuriorganisatsioonid, festivalid, muuseumid, etenduskunstide institutsioonid, disainerid, arhitektid, audiovisuaalvaldkonna spetsialistid ja loomevaldkonna VKEd seisavad sageli silmitsi väga spetsiifiliste tegevusolukordade, tootmismudelite ja keskkonnaprobleemidega. GreenCCircle'i käigus läbi viidud fookusgrupid ja konsultatsioonid rõhutasid korduvalt sektoripõhiste jätkusuutlikkuse lähenemisviiside vajalikkust, mis suudavad neile erinevustele reageerida praktiliste ja kontekstitundlike meetodite abil.

Teine suur väljakutse on seotud raskustega, millega paljud organisatsioonid silmitsi seisavad jätkusuutlikkuse põhimõtete rakendamisel tegutsevates ja mõõdetavates praktikates. GreenCCircle'i tegevustes osalenud sidusrühmad tõstsid esile olemasolevate jätkusuutlikkuse vahendite keerukust, olemasolevate ressursside killustatust ja kultuuri- ja loomemajanduse sektori tegelikkusele kohandatud praktiliste juhiste puudumist. Erilisi raskusi tuvastati süsiniku jalajälje analüüsi, jätkusuutlikkuse näitajate, elutsükli hindamise meetoodikate, andmete kogumise protsesside, keskkonnavalase aruandluse ja keskkonnasõbralike hankestrateegiatega osas.

See väljakutse muutus eriti nähtavaks GreenCCircle'i HUBi ja tööriistakomplekti keskkonna loomisel, kus nii koolitajad kui ka kasutajad väljendasid järjekindlalt vajadust lihtsamate,

kättesaadavamate ja kasutajakesksemate tugisüsteemide järele. Olemasolevaid ressursse peeti sageli liiga tehnilisteks, killustatuteks või kultuuriorganisatsioonide igapäevasest tegevusest eraldatuks. GreenCCircle'i tööriistakomplekt¹ sai seetõttu loodud kerge, avatud lähtekoodiga ja skaleeritava tugikeskkonnana, mis suudab lihtsustada sidusrühmade kaasamist, ressursside kindlakstegemist, jätkusuutlikkuse hindamist ja otsustusprotsesse kultuuri- ja loomesektoris tegutsevate organisatsioonide jaoks.

GreenCCircle'i uurimis- ja eksperimentaaltegevustes kerkisid kesksete teemadena esile ka juhtimise ja koostööga seotud väljakutsed. Kultuuri- ja loomemajanduse jätkusuutlikkusele üleminek nõuab koostööd väga erinevate osalejate, sealhulgas kunstnike, loomeinimeste, poliitikakujundajate, teadlaste, haridustöötajate, kohalike omavalitsuste, kodanikuühiskonna organisatsioonide ja kogukonna sidusrühmade vahel. Seetõttu rõhutab GreenCCircle'i raames väljatöötatud Living Labi metoodika osaluspõhist juhtimist, interdistsiplinaarset koostööd, sidusrühmade kaardistamist ja ökosüsteemide loomise protsesse, mis on võimelised looma jagatud vastutust ja pikaajalist kaasatust.

Partnerriikides ellu viidud Living Lab'id (elulaborid) näitasid veelgi, et kultuurisektori jätkusuutlikkuse probleemid on harva isoleeritud probleemid. Selle asemel on need sügavalt seotud laiemate struktuuriliste tegelikkustega, nagu killustatud rahastamismudelid, projektipõhised organisatsioonikultuurid, piiratud institutsiooniline suutlikkus ja raskused pikaajalise strateegilise planeerimise säilitamisel. Sel põhjusel edendavad GreenCCircle'i metoodikad ökosüsteemil põhinevat mõtlemist, iteratiivset õppimist, pidevaid tagasisideahelaid ja valdkondadevahelist koostööd kui olulisi mehhanisme vastupidava ja skaleeritava jätkusuutlikkuse ülemineku toetamiseks.

Eriti oluliste murekohtadena kerkisid esile ka liikuvuse, turismi, tootmismaterjalide, energiatarbimise ja ürituste korraldamisega seotud keskkonnamõjud. GreenCCircle'i käigus analüüsitud olemasolevad viited ja valdkondlikud raamistikud, sealhulgas SHIFTi võrgustike ökojuhised, toovad esile, et reisimine ja üritustega seotud tegevused on kultuurilistes ökosüsteemides jätkuvalt peamised süsinikdioksiidi heitkoguste allikad. Samal ajal oodatakse kultuuriorganisatsioonidelt üha enam jätkusuutlikkuse poliitika, keskkonnaalaste tegevuskavade, keskkonnasõbralike hankestrateegiate ja järelevalvemehhanismide integreerimist oma tegevusstruktuuridesse.

Digitaliseerimine pakub selles üleminekus nii võimalusi kui ka väljakutseid. Kuigi digitaalsed tööriistad saavad toetada andmehaldust, jätkusuutlikkuse hindamist, koostööd ja teadmiste

¹ Kogu toetuslepingus ja algses projektiettepanekus viidati sellele komponendile kui GreenCCircle'i tööriistakomplektile (või GreenCCircle'i tööriistale), mis peegeldab ettepaneku etapis kavandatud esialgset kontseptsiooni. Projekti elluviimise käigus, pärast kaardistamise, analüüsi ja konsultatsiooniprotsessi, jõudis konsortsium järeldusele, et kavandatud eesmärged saab tõhusamalt saavutada laiema digitaalse platvormi kaudu, mis integreerib tööriistu, metoodikaid, ressursse ja juhiseid, mitte eraldiseisva tööriistakomplekti abil. See areng, mis on ametlikult dokumenteeritud tulemuse 4.1 muutmisaruanDES, kujutab endast ainult terminoloogia ja vormingu muutust, ilma tulemuse ulatust, eesmärgi ega oodatavaid tulemusi muutmata. Seetõttu kasutatakse kogu ülejäänud dokumendis järjepidevalt muudetud nime GreenCCircle Hub.

jagamist, on sektori digitaalse valmisoleku tase endiselt ebaühtlane ja juurdepääs integreeritud digitaalse jätkusuutlikkuse taristutele on piiratud. GreenCCircle'i ökosüsteem vastab sellele väljakutsele, ühendades digitaalsed tööriistad, koolitused, koostöömeetodid ja praktilised katsekeskkonnad ühtseks tugiraamistikuks, mis on kohandatud kultuuri- ja loomemajanduse vajadustele.

Lõpuks tunnistab GreenCCircle, et kultuuri- ja loomesektori jätkusuutlikkus nõuab ka põhjalikku kultuurilist ja käitumuslikku muutust. Lisaks keskkonnanõuetele vastavusele või tehnilisele kohandamisele hõlmab üleminek jätkusuutlikkusele väärtuste, tootmisloogika, koostöömodelite ja kultuuri enda rolli ümbermõtestamist ühiskonnas. Eluslaborite ja koostööl põhinevate eksperimenteerimistegevuste kaudu läheneb GreenCCircle kultuuri- ja loomevaldkonnas tegutsejatele mitte ainult jätkusuutlike tavade omaksvõtjatena, vaid ka vahendajatena, kes on võimelised kujundama sotsiaalset kujutlusvõimet, edendama uusi narratiive ja soodustama süsteemseid muutusi kooskõlas Euroopa rohelse kokkuleppe, uue Euroopa Bauhausi ja ÜRO säästva arengu eesmärkidega.

Selles kontekstis käsitleb GreenCCircle kultuuri- ja loomemajanduse jätkusuutlikkuse väljakutseid omavahel seotud keskkonnavaluste, sotsiaalsete, kultuuriliste, majanduslike ja juhtimisalaste küsimustena, mis nõuavad süsteemseid, osaluspõhiseid ja innovatsioonipõhiseid lahendusi. Seetõttu ühendab algatus pädevuste arendamise, koostööl põhineva eksperimenteerimise, digitaalsed tugivahendid ja ökosüsteemipõhised meetodid, et tugevdada kultuuri- ja loomemajanduse suutlikkust juhtida rohelsele majandusele üleminekut kohalikul, riiklikul ja Euroopa tasandil.

2.2 GreenCCircle'i ökosüsteemi roll

GreenCCircle'i ökosüsteem loodi integreeritud vastusena kultuuri- ja loomemajandust (KKI) praegu mõjutavatele jätkusuutlikkuse probleemidele. Ühe eraldiseisva keskkonnakalkulaatori või isoleeritud tehnilise vahendi väljatöötamise asemel arenes GreenCCircle omavahel ühendatud keskkonna loomise suunas, mis ühendab teadmussressursse, meetoodilist juhendamist, õppeteid, sidusrühmade kaasamist ja praktilist katsetamist. See lähenemisviis tekkis otse algatuse raames läbi viidud kaardistamis-, konsultatsiooni- ja analüüsitegevustest, mis näitasid, et kultuuriorganisatsioonid vajavad paindlikke, kontekstuaalseid ja sektoripõhiseid tugisüsteeme, mitte universaalseid lahendusi.

Selle ökosüsteemi keskmes on GreenCCircle HUB, digitaalne platvorm, mis toimib kultuuri- ja loomemajanduse jätkusuutlikkusele ülemineku keskse teadmiste ja ressursikeskkonnana. HUB loodi selleks, et koondada jätkusuutlikkuse tööriistad, juhendid, meetoodikad, koolitusmaterjalid ja sektori ressursid ühte ligipääsetavasse keskkonda, mis on võimeline toetama teadlikku otsuste langetamist ja organisatsioonilist ümberkujundamist. Erinevalt traditsioonilisest eraldiseisvast tööriistakomplektist toimib HUB värava ja tugipunktina, mis ühendab kasutajaid mitme jätkusuutlikkuse ressursiga, mis on kohandatud erinevatele sektoritele, organisatsioonilistele tasanditele ja tegevusalasele olukorrale.

HUBi arendamine vastas projekti kaardistamise ja konsultatsioonifaasis tuvastatud põhileiule: kultuuri- ja loomemajandusel on sageli raskusi mitte jätkusuutlikkuse tööriistade puudumise, vaid olemasolevate ressursside killustatuse, keerukuse ja kontekstuaalse juhendamise puudumise tõttu. Seetõttu seab GreenCCircle'i ökosüsteem prioriteediks ligipääsetavuse, kasutatavuse ja praktilise orientatsiooni, võimaldades kasutajatel jätkusuutlikkuse ressurssides navigeerida, neid võrrelda ja tuvastada vastavalt oma kontekstile ja vajadustele.

HUB toimib struktureeritud ja otsitava ressursikeskkonnana, mis integreerib nii üldiseid kui ka sektorispetsiifilisi jätkusuutlikkuse materjale, mis on asjakohased kultuuri- ja loomemajanduses tegutsevate erinevate distsipliinide jaoks. Selle arhitektuur võimaldab kasutajatel ressursse filtreerida sektorite, asukohtade ja vormingute järgi, võimaldades kohandatud ja kontekstitundlikumaid uurimisteid. Läbivaatamise ajal sisaldas HUB 146 kaardistatud ressursi, mis pärinesid 22 geograafilisest kontekstist ja hõlmasid 14 kultuuri- ja loomesektorit, illustreerides nii ökosüsteemi ulatust kui ka rahvusvahelist mõõdet.

Lisaks ressursside hoidlana toimimisele hõlmab GreenCCircle'i ökosüsteem ka tugevat metodoloogilist mõõdet. Projekt tuvastas juba varakult, et kultuuri- ja loomemajanduse jätkusuutlikkuse ümberkujundamine nõuab enam kui ainult tehnilist mõõtmist. Organisatsioonid vajavad tuge, et mõista, millised tööriistad sobivad nende konteksti jaoks, kuidas tõlgendada jätkusuutlikkuse teavet ja kuidas keskkonnamõju hindamist strateegilisteks ja operatiivseteks muutusteks teisendada. Sel põhjusel integreerib HUB otsustustuge ja võrdlevat loogikat, mis võimaldab kasutajatel tuvastada, millised jätkusuutlikkuse tööriistad sobivad erinevate operatiivsete olukordade jaoks, selle asemel et propageerida ühte universaalset metoodikat.

Seda metodoloogilist juhendamist toetab ökosüsteemi töövoos osa, mis pakub praktilisi operatiivseid ressursse, sealhulgas sidusrühmade kaardistamise tööriistu, töövoos vorme, suhtlusvahendite komplekte ja andmekogumise juhiseid, mis toetavad organisatsioone jätkusuutlikkuse planeerimise ja rakendamise protsessides. Seega toetab ökosüsteem organisatsioone mitte ainult jätkusuutlikkuse ressursside tuvastamisel, vaid ka koostööprotsesside struktureerimisel, teabe kogumisel, sidusrühmade kaasamisel ja jätkusuutlikkuse strateegiate elluviimisel.

GreenCCircle'i ökosüsteemi täiendavaks põhikomponendiks on selle õppimise ja suutlikkuse suurendamise mõõde, mida arendatakse GreenCCircle'i akadeemia kaudu. Akadeemia täiendab HUBi, pakkudes koolitusi ja pädevuste arendamise võimalusi, mis on spetsiaalselt kohandatud jätkusuutlikkuse muutuste juhendajatele ja kultuuri- ja loomesektori spetsialistidele. Ökosüsteem on teadlikult loodud nii, et kasutajad saaksid HUBis saadaolevaid praktilisi ressursse kombineerida akadeemia kaudu pakutavate struktureeritud õppemoodulitega, luues integreeritud tee teadmiste omandamise, oskuste arendamise ja organisatsioonilise rakendamise vahel.

GreenCCircle'i ökosüsteemil on ka tugev koostöö ja osalusel põhinev mõõde. Partnerriikides välja töötatud Living Labsi metoodikate ja sidusrühmade kaasamise tegevuste kaudu edendab algatus ühisloomet, katsetamist, iteratiivset õppimist ja ökosüsteemi loomise protsesse, mis

hõlmavad kultuuriorganisatsioone, koolitajaid, koolitajaid, poliitikakujundajaid, teadlasi ja kohalikke kogukondi. Seega toimib ökosüsteem lisaks tehnilisele tugistruktuurile ka koostöökeskkonnana, mis soodustab dialoogi, teadmiste jagamist ja kollektiivset probleemide lahendamist kultuurisektori jätkusuutlikkusele ülemineku teemal.

Seda osalusloogikat tugevdab veelgi HUB-i esitamise funktsioon, mis võimaldab välistel kasutajatel ja organisatsioonidel platvormile lisaressursse ja materjale panustada. See mehhanism võimaldab ökosüsteemil pidevalt areneda esialgsest projekti ulatusest kaugemale, tugevdades selle skaleeritavust, kohanemisvõimet ja pikaajalist asjakohasust, soodustades samal ajal laiemat sektori omandiõigust ja kaasatust.

Oluline on see, et GreenCCircle'i ökosüsteem loodi ka pikaajalist jätkusuutlikkust ja teostatavust silmas pidades. Otsus arendada HUB-põhine keskkond patenteeritud süsinikukalkulaatori asemel kajastas vajadust kerge, modulaarse, skaleeritava ja rahaliselt jätkusuutliku struktuuri järele, mis oleks võimeline jääma toimima ka pärast projekti rahastamisperioodi lõppu. Kasutades olemasolevaid valideeritud tööriistu ja keskendudes kaardistamisele, metodoloogilisele sidususele, kasutajajuhendamisele ja ökosüsteemi loomisele, seab GreenCCircle esikohale pikaajalise kasutatavuse, ligipääsetavuse ja hinna ja kvaliteedi suhte, vältides samal ajal kulukate kohandatud tehniliste infrastruktuuridega seotud riske.

HUBi, metodoloogilise juhendraamistiku, akadeemia ja koostööl põhinevate eksperimenteerimiskeskondade vahelise koostoime kaudu võimaldab GreenCCircle'i ökosüsteem kultuuriorganisatsioonidel järk-järgult liikuda jätkusuutlikkuse väljakutsete teadvustamiselt praktilise organisatsioonilise ümberkujundamise poole. Seega toetab ökosüsteem kultuuri- ja loomemajandust mitte ainult jätkusuutlikkuse mõistmisel, vaid ka selle elluviimisel teadliku otsustusprotsessi, pädevuste arendamise, sidusrühmade kaasamise ja strateegiliste kohanemisprotsesside kaudu.

3. GreenCCircle'i otsustustoe raamistik

GreenCCircle'i otsustustoe raamistik töötati välja kultuuri- ja loomemajanduse toetamiseks jätkusuutlikkuse teadlikkuse rakendamisel praktilises organisatsioonilises tegevuses. Selle asemel, et käsitleda jätkusuutlikkuse hindamist isoleeritud tehnilise harjutusena, loodi raamistik struktureeritud otsustustoe keskkonnana, mis ühendab keskkonnateadlikkust, sidusrühmade kaasamist, strateegilist planeerimist ja organisatsioonilist ümberkujundamist.

Raamistik vastab ühele GreenCCircle'i uurimis- ja eksperimentaaltegevuse käigus tuvastatud peamisele väljakutsele: paljudel kultuuriorganisatsioonidel on raskusi mitte ainult keskkonnamõjude mõõtmisega, vaid ka jätkusuutlikkuse teabe tõlgendamise ja selle integreerimisega operatiivsetesse ja strateegilistesse otsustusprotsessidesse. Selles kontekstis on GreenCCircle'i ökosüsteemi eesmärk lihtsustada ja struktureerida jätkusuutlikkuse planeerimist, pakkudes ligipääsetavaid tööriistu, juhendmaterjale, koostööl põhinevaid meetodikaid ja praktilisi töövooge, mis on kohandatud kultuuri- ja loomesektori tegelikkusele.

Selle raamistiku keskmeks on GreenCCircle HUB, mis ei toimi lihtsalt jätkusuutlikkuse ressursside hoidlana, vaid ka operatiivse tugikeskkonnana, mis juhendab organisatsioone jätkusuutlikkuse hindamise ja strateegilise arengu eri etappides. HUBis väljatöötatud otsustustoe loogika võimaldab organisatsioonidel järk-järgult liikuda andmete kogumisest ja organisatsioonilisest diagnoosimisest teostatavate jätkusuutlikkuse strateegiate väljatöötamise suunas.

Raamistik põhineb põhimõttel, et kultuuri- ja loomemajanduse jätkusuutlikkuse ümberkujundamine nõuab mitme dimensiooni integreerimist, sealhulgas keskkonnaanalüüsi, sidusrühmade koostööd, organisatsioonilist õppimist, suhtlusprotsesse ja pikaajalist strateegilist kohanemist. Sel põhjusel ühendab GreenCCircle'i töövoog praktilisi operatiivseid tööriistu metodoloogiliste juhistega, mis toetavad organisatsioone jätkusuutlikkuse planeerimise eri etappides.

Raamistiku esimene põhikomponent on **sidusrühmade kaardistamine**. Kultuuri- ja loomemajanduse jätkusuutlikkuse väljakutsed hõlmavad sageli omavahel tihedalt seotud organisatsioonilisi ökosüsteeme, sealhulgas kunstnikke, tehnikuid, kuraatoreid, produktsioonimeeskondi, toimumiskohtade haldajaid, tarnijaid, kohalikke omavalitsusi, publikut, kogukonnarühmi ja väliseid partnereid. GreenCCircle'i töövoog keskkonnas saadaolev sidusrühmade kaardistamise tööriist toetab organisatsioone nende jätkusuutlikkuse protsessides osalevate asjaosaliste tuvastamisel ning nendevaheliste suhete, vastutuse ja suhtlisdünaamika mõistmisel. See hõlbustab koordineeritumat ja kaasavat lähenemisviisi jätkusuutlikkuse planeerimisele, tugevdades samal ajal organisatsiooni sisemist ja välist kaasatust.

Raamistiku teine komponent keskendub **andmete kogumisele ja organisatsioonilisele analüüsile**. Üks GreenCCircle'i konsultatsioonide ja Living Labsi tegevuste käigus korduvalt tuvastatud raskustest on seotud keskkonnateabe killustatuse ja ebajärjekindlusega kultuuriorganisatsioonides. Seetõttu pakuvad HUBi integreeritud andmemallid struktureeritud juhiseid, mis aitavad organisatsioonidel koguda asjakohast jätkusuutlikkusega seotud teavet süstemaatilisel ja operatiivsel viisil. Need vormid toetavad peamiste keskkonnamõju valdkondade, tegevustavade ja organisatsioonilise käitumise tuvastamist, lihtsustades samal ajal andmete kogumise protsesse erineva tehnilise asjatundlikkusega kasutajatele.

Raamistik hõlmab ka **töövoog juhised, mis toetavad jätkusuutlikkuse planeerimise ja rakendamise protsesse**. HUBis saadaolevad töövoog vormid aitavad organisatsioonidel oma jätkusuutlikkuse tegevusi struktureerida praktiliste samm-sammult juhiste abil, mis on kohandatud kultuurisektori tegevuste tegelikkusele. Jäikade metoodikate ettekirjutamise asemel pakuvad vormid paindlikke planeerimisstruktuure, mis toetavad organisatsioone tegevuste koordineerimisel, prioriteetide seadmisel, vastutuse kindlaksmääramisel ja edusammude jälgimisel aja jooksul. See iteratiivne ja kohandatav lähenemisviis peegeldab kultuuri- ja loomemajanduses esinevate organisatsiooniliste skaalade ja tegevuskontekstide mitmekesisust.

Suhtlus ja organisatsiooni kaasamine moodustavad GreenCCircle'i otsustustugiraamistiku veel ühe keske dimensiooni. Jätkusuutlikkusele üleminekul nõuavad organisatsioonides sageli olulisi käitumuslikke ja kultuurilisi muutusi, mistõttu on kommunikatsiooniprotsessid pikaajalise rakendamise ja sidusrühmade osalemise jaoks hädavajalikud. Töövoo keskkonda integreeritud kommunikatsioonivahendite komplekt toetab seega organisatsioone selgemate sise- ja väliskommunikatsioonistrateegiate väljatöötamisel jätkusuutlikkuse algatuste ümber. Need ressursid aitavad organisatsioonidel kaasata koostööpartnereid, hõlbustada osalemist, jagada jätkusuutlikkuse eesmärgi ja edastada keskkonnameetmeid tõhusamalt erinevatele sihtrühmadele.

Sidusrühmade kaardistamise tööriistad, andmekogumisvormid, töövoo juhised ja suhtlusvahendite komplektid moodustavad koos sidusa operatiivse protsessi, mis toetab teadlikku otsuste langetamist kultuuriorganisatsioonides. Selle protsessi kaudu toetatakse organisatsioone järk-järgult järgmises:

- nende keskkonnamõjude ja tegevusalaste tingimuste mõistmine
- jätkusuutlikkuse teabe tõlgendamine seoses oma organisatsioonilise tegevusega
- parandusvõimaluste ja strateegilise kohandamise võimaluste kindlakstegemine
- jätkusuutlikkuse-alaste teadmiste rakendamine praktilistes organisatsioonilistes strateegiates ja tegevustes

Oluline on see, et GreenCCircle'i otsustustugiraamistik ei käsitle jätkusuutlikkust staatilise sertifitseerimisprotsessina ega puhtalt tehnilise vastavuse teostamisena. Selle asemel edendab see jätkusuutlikkust kui pidevat organisatsioonilist õppeprotsessi, mis nõuab katsetamist, koostööd, kohanemisvõimet ja pidevat täiustamist. Seetõttu julgustab raamistik kultuuri- ja loomemajandusettevõtteid lähenema jätkusuutlikkusele mitte ainult mõõtmise, vaid ka strateegilise refleksiooni, osaluspõhise juhtimise ja pikaajalise kultuurilise ümberkujundamise kaudu.

Digitaalsete ressursside, metoodilise juhendamise, koostööl põhinevate töövoogude ja suutlikkuse suurendamise viiside kombinatsioon GreenCCircle'i ökosüsteemis aitab tugevdada kultuuriorganisatsioonide võimet integreerida jätkusuutlikkus oma tegevusstruktuuridesse, strateegilise planeerimise protsessidesse ja pikaajalisse organisatsioonilise arengusse.

4. GreenCCircle'i ökosüsteemi strateegiline väärtus

GreenCCircle'i ökosüsteem loob väärtust, aidates kultuuri- ja loomemajandusel liikuda isoleeritud jätkusuutlikkuse meetmetest integreerituma ja strateegilisema organisatsioonilise arengu lähenemisviisi poole. Selle asemel, et luua järjekordne keskkonnamõju hindamise tööriist, ühendab see olemasolevad teadmised, praktilised metoodikad, otsustustugi- ja koostööl põhineva õppimise sidusaks raamistikuks, mis on spetsiaalselt loodud kultuuri- ja loomemajanduse tegelikkuse käsitlemiseks.

See lähenemisviis vastab ühele peamisele väljakutsele, mis GreenCCircle'i arendamise käigus tuvastati. Kuigi üha rohkem jätkusuutlikkuse tööriistu, standardeid ja metoodikaid on saadaval,

on paljudel kultuuriorganisatsioonidel raskusi mõista, millised lähenemisviisid on nende endi tegevuse jaoks kõige asjakohasemad, kuidas neid saab tõhusalt kombineerida ja kuidas keskkonnakaalutlusi saab integreerida laiematesse organisatsioonistrateegiatesse. Seega ei ole jätkusuutlikkus mitte teabe puudumise küsimus, vaid keerukuses navigeerimise ja teadmiste sisukaks tegevuseks teisendamise küsimus.

GreenCCircle'i ökosüsteemi strateegiline väärtus seisneb just nimelt selle võimes seda lõhet ületada. Selle asemel, et käsitleda jätkusuutlikkust kui omavahel mitteseotud tehniliste harjutuste jada, toetab see organisatsioone struktureeritud otsustusprotsessi väljatöötamisel, mille kaudu keskkonnanäesmärgid järk-järgult integreeritakse juhtimisse, tegevusse, sidusrühmade kaasamisse ja pikaajalisse äriarendusse. Nii areneb jätkusuutlikkus vastavusele orienteeritud tegevusest strateegiliseks võimekuseks, mis aitab kaasa organisatsiooni vastupanuvõimele, innovatsioonile ja väärtusloomele.

4.1 Teabest teadliku otsustusprotsessini

Üks GreenCCircle'i ökosüsteemi peamisi panuseid on selle võime lihtsustada üha keerulisemat jätkusuutlikkuse maastikku. Kultuuriorganisatsioonid seisavad sageli silmitsi mitmete hindamismetoodikate, aruandlusraamistike, poliitiliste soovitude ja keskkonnavahenditega, millel puuduvad selged juhised selle kohta, kuidas need elemendid on omavahel seotud või millised on nende kontekstis kõige sobivamad.

Nende olemasolevate ressursside alternatiivi loomise asemel pakub GreenCCircle struktureeritud teed, mis aitab organisatsioonidel tuvastada, mõista ja valida lähenemisviise, mis vastavad kõige paremini nende vajadustele, võimekusele ja jätkusuutlikkuse eesmärkidele. Oma otsustustugi komponentide, töövoogu juhendamise ja sidusrühmade kaardistamise metoodikate kaudu julgustatakse organisatsioone liikuma isoleeritud andmekogumisest edasi sidusama organisatsioonilise refleksiooni ja strateegilise planeerimise protsessi poole.

See nihe teabest teadlikule otsuste tegemisele kujutab endast olulist väärtusallikat. Kättesaadava teabe mahu suurendamise asemel vähendab ökosüsteem ebakindlust, hõlbustab prioriteetide seadmist ja toetab organisatsioone tõendus põhiste otsuste tegemisel, mis on nii realistlikud kui ka kontekstitundlikud.

4.2 Isoleeritud jätkusuutlikkuse meetmetest organisatsioonilise ümberkujundamiseni

Paljud organisatsioonid lähenevad jätkusuutlikkusele individuaalsete algatuste kaudu, näiteks energiatarbimise vähendamise, jäätmekäitluse parandamise või konkreetsete keskkonnanäitajate mõõtmise kaudu. Kuigi need tegevused on väärtuslikud, jäävad need sageli laiemast organisatsioonilisest planeerimisest lahutatuks ja seetõttu on neil raske püsivaid muutusi luua.

GreenCCircle'i lähenemisviis edendab jätkusuutlikkuse laiemat mõistmist, julgustades organisatsioone integreerima keskkonnakaalutlusi oma üldisesse äriloogikasse. Jätkusuutlikkusest saab läbiv mõõde, mis mõjutab juhtimist, projektide kavandamist,

partnerlussuhteid, ressursside eraldamist, kommunikatsioonistrateegiaid ja sidusrühmade suhteid, mitte aga iseseisvate keskkonnategevuste kogum.

See integreeritud vaatenurk võimaldab organisatsioonidel mõista keskkonnategevuse tulemuslikkuse, sotsiaalse vastutuse, organisatsiooni vastupanuvõime ja pikaajalise majandusliku elujõulisuse vahelisi seoseid. Selle tulemusel muutub jätkusuutlikkus igapäevaste otsustusprotsesside osaks ning aitab otseselt kaasa organisatsiooni võimele ennetada riske, tuvastada võimalusi ja tugevdada oma üldist strateegilist positsiooni.

Selle asemel, et ette kirjutada üksainus muutuste mudel, pakub GreenCCircle paindlikku raamistikku, mida organisatsioonid saavad kohandada vastavalt oma suurusele, missioonile, kunstivaldkonnale ja tegevuskontekstile. See kohanemisvõime võimaldab ökosüsteemil jääda asjakohaseks kultuuri- ja loomemajanduse märkimisväärse mitmekesisuse kontekstis.

4.3 Individuaalsest õppimisest organisatsioonilise võimekuseni

Pikaajaline jätkusuutlikkus ei sõltu mitte ainult juurdepääsust sobivatele tööriistadele, vaid ka organisatsioonide võimest oma tavadid mõista, rakendada ja pidevalt täiustada. Sel põhjusel seab GreenCCircle oma väärtuspakkumise keskmesse suutlikkuse suurendamise.

Ökosüsteem ühendab metoodilist juhendamist, õppimisvõimalusi, praktilisi rakendusressursse ja koostööl põhinevat katsetamist, et tugevdada jätkusuutlikkuse pädevusi nii individuaalsel kui ka organisatsioonilisel tasandil. Õppimise käsitlemise asemel eraldi tegevusena on teadmiste omandamine otseselt seotud praktilise otsuste tegemise ja organisatsiooni täiustamisega.

See lähenemisviis võimaldab spetsialistidel järk-järgult arendada enesekindlust ja oskusi, mis on vajalikud keskkonnateabe tõlgendamiseks, sidusrühmade kaasamiseks, strateegiliste alternatiivide hindamiseks ja nende endi organisatsioonilise olukorraga kohandatud jätkusuutlikkuse meetmete rakendamiseks. Aja jooksul kinnistuvad need pädevused organisatsioonikultuuri, vähendades sõltuvust välisest ekspertiisist ja tugevdades organisatsiooni võimet tulevasi jätkusuutlikkuse väljakutseid iseseisvalt hallata.

Seega ulatub suutlikkuse suurendamine kaugemale professionaalsest arengust. Sellest saab mehhanism, mille kaudu organisatsioonid suurendavad oma vastupanuvõimet, parandavad kohanemisvõimet ja tugevdavad oma võimet luua samaaegselt keskkonnaval, sotsiaalset ja majanduslikku väärtust.

4.4 Üksikorganisatsioonidest koostööpõhiseks ökosüsteemiks

GreenCCircle'i ökosüsteemi kõige iseloomulik omadus on ehk see, et selle väärtus ei jää staatiliseks. Erinevalt tavapärastest digitaalsetest tööriistadest, mille kasulikkus sõltub peamiselt nende tehnilisest funktsionaalsusest, muutub GreenCCircle'i ökosüsteem väärtuslikumaks, kui organisatsioonid selles aktiivselt osalevad.

Ökosüsteemi arendamine on põhinenud koostööl põhineval disainil, iteratiivsel valideerimisel ja pideval dialoogil kultuuriorganisatsioonide, jätkusuutlikkuse ekspertide, teadlaste ja teiste

sidusrühmadega. See koostööloogika jätkub ka pärast esialgset arendusprotsessi, julgustades organisatsioone panustama kogemuste, praktiliste näidete, metodoloogiliste täiustuste ja rakendamise käigus loodud uute teadmistega.

Seega mõistetakse teadmisi pigem jagatud ressursina kui individuaalse varana. Organisatsioonid saavad kasu mitte ainult juba olemasolevatest ressurssidest, vaid ka laiema kasutajaskonna kollektiivsest kogemusest. See pidev vahetus vähendab jõupingutuste dubleerimist, kiirendab organisatsioonilist õppimist ja hõlbustab lahenduste leidmist, mida on juba sarnastes tingimustes testitud.

Seega toimib ökosüsteem elava teadmusrakendamisinfrastruktuurina, kus individuaalsed kogemused panustavad kollektiivsesse intelligentsisse. Iga organisatsioon saab samaaegselt nii kasusaajaks kui ka panustajaks, tugevdades ökosüsteemi üldist kvaliteeti, asjakohasust ja rakendatavust kõigi osalejate jaoks.

See koostööl põhinev lähenemisviis tugevdab ka GreenCCircle'i metoodika ülekantavust. Kuna teadmisi valideeritakse ja rikastatakse pidevalt praktilise rakendamise kaudu erinevates organisatsioonilistes ja territoriaalsetes kontekstides, jääb ökosüsteem kohandatavaks erinevate kultuuriliste reaalsustega, säilitades samal ajal sidusa strateegilise raamistiku.

GreenCCircle'i ökosüsteemi strateegiline väärtus ei seisne ühtse digitaalse platvormi või uue keskkonnamõju hindamise metoodika loomises. Selle peamine panus on integreeritud lähenemisviisi väljatöötamine, mis ühendab teadmised, otsustustoe, organisatsioonilise õppimise ja koostöö sidusaks raamistikuks, mis on võimeline toetama jätkusuutlikkusele üleminekut kultuuri- ja loomemajanduses.

Võimaldades organisatsioonidel keerukustes orienteeruda, tugevdada sisemist võimekust, integreerida jätkusuutlikkus strateegilisse otsustusprotsessi ja osaleda kollektiivses teadmiste loomises, loob ökosüsteem väärtust, mis ulatub kaugemale ressursside individuaalsest kasutamisest. Jätkusuutlikkust ei käsitleta enam kui isoleeritud tehniliste sekkumiste jada, vaid kui pidevat organisatsioonilist protsessi, mis ühendab endas keskkonnavastutuse, sotsiaalse väärtuse, usaldusväärse juhtimise ja pikaajalise vastupidavuse.

Järgnev osa tugineb neile põhimõtetele, tutvustades GreenCCircle'i ärimudelit. See selgitab, kuidas seda strateegilist väärtust saab süstemaatiliselt luua, pakkuda ja tugevdada organisatsioonilise raamistiku kaudu, mida kultuuri- ja loomeorganisatsioonid saavad kohandada oma konteksti ja jätkusuutlikkuse ambitsioonidega.

5. GreenCCircle'i ärimudel

GreenCCircle'i ärimudel pakub jätkusuutlikkusele orienteeritud lähenemisviisi ärimudelile, mida kultuuri- ja loomemajandus (KKI) saab kohandada oma organisatsioonide, projektide ja väärtusloome protsessidega. Tuginedes GreenCCircle HUB'i kaudu välja töötatud metoodikatele, ressurssidele ja otsustustoe raamistikule, pakub mudel praktilist struktuuri, mis

aitab kultuuriorganisatsioonidel integreerida keskkonnasäästlikkuse strateegilisse planeerimisse, tugevdades samal ajal oma sotsiaalsed, kultuurilist ja majanduslikku panust.

Traditsioonilised ärimudelid on keskendunud peamiselt finantstulemustele ja turu konkurentsivõimele. Tänapäeval oodatakse aga kultuuriorganisatsioonidelt üha enam, et nad reageeriksid keerukatele keskkonna-, sotsiaal- ja juhtimisprobleemidele, jätkates samal ajal oma loominguliste ja kultuuriliste missioonide täitmist. See nõuab laiemat arusaama väärtusloomest, tunnistades, et pikaajaline vastupidavus ei sõltu mitte ainult majanduslikust elujõulisusest, vaid ka vastutustundlikust ressursside haldamisest, sidusrühmade kaasamisest, positiivsest kogukonnamõjust ja võimest kohaneda muutuvate keskkonnatingimustega.

GreenCCircle'i ärimudel tugineb sellele laiemale vaatenurgale. Selle asemel, et käsitleda jätkusuutlikkust eraldi organisatsioonilise eesmärgina, asetab see jätkusuutlikkuse juhtpõhimõttena, mis suunab strateegilisi otsuseid organisatsiooni kõigis valdkondades. Keskkonnastatus, sotsiaalne kaasatus, kultuuriline väärtus, majanduslik vastupidavus ja hea juhtimistava on omavahel seotud dimensioonid, mida tuleks kultuuritegevuste kavandamisel, elluviimisel ja hindamisel samaaegselt arvesse võtta.

GreenCCircle'i HUB toetab seda protsessi, pakkudes juurdepääsu kureeritud ressurssidele, praktilistele meetodikatele, otsustustoetuse tööriistadele, õppematerjalidele ja koostööl põhinevatele lähenemisviisidele, mis aitavad organisatsioonidel liikuda jätkusuutlikumate praktikate suunas. Ühe meetodika või ettekirjutava lahenduse propageerimise asemel julgustab GreenCCircle'i lähenemisviis organisatsioone valima, kohandama ja kombineerima kõige sobivamaid tööriistu vastavalt oma kontekstile, ulatusele ja jätkusuutlikkuse küpsuse tasemele.

Inspireerituna jätkusuutlikest ärimudelite kujundamise lähenemistest, näiteks Sustainable Creative Project Canvasest, algab see mudel ühe põhimõttelise küsimusega:

„Millist väärtust peaks kultuuriorganisatsioon looma, kellele ja millise keskkondliku, sotsiaalse ja majandusliku hinnaga?“

Sellest vaatenurgast on ärimudeli loomine enam kui lihtsalt organisatsiooniliste struktuuride või tuluvallikate kujundamine. Sellest saab protsess, mille käigus viiakse missioon, sidusrühmad, ressursid ja tegevused vastavusse pikaajaliste jätkusuutlikkuse eesmärkidega.

Järgnevad osad tutvustavad selle ärimudeli peamisi komponente. Koos pakuvad need praktilist raamistikku, mida organisatsioonid saavad kasutada oma praktikate üle järelemõtlemiseks, parandusvõimaluste leidmiseks ning vastupidavamate, vastutustundlikumate ja tulevikku suunatud ärimudelite kujundamiseks. Fikseeritud vormi pakkumise asemel tuleks GreenCCircle'i ärimudelit mõista kui kohandatavat raamistikku, mis toetab pidevat õppimist, koostööd ja innovatsiooni kultuuri- ja loomemajanduses.

5.1 Koostööpartnerlused

Kultuuri- ja loomemajanduse jätkusuutlik väärtusloome sõltub koostööst. Erinevalt traditsioonilistest ärimudelitest, kus partnerlussuhteid luuakse sageli peamiselt tegevuse efektiivsuse või turule jõudmise parandamiseks, tunnustab GreenCCircle'i ärimudel partnereid kui aktiivseid panustajaid teadmiste loomisse, innovatsiooni ja pikaajalisse jätkusuutlikkusse. Kultuuri- ja loomemajanduse ees seisvate keskkonnaalaste ja organisatsiooniliste väljakutsete mitmekesisus nõuab asjatundlikkust, mida ükski organisatsioon ei suuda iseseisvalt pakkuda.

Seega julgustab GreenCCircle'i lähenemisviis organisatsioone looma partnerlussuhteid, mis ühendavad üksteist täiendavaid vaatenurki ja võimeid. Kultuuripraktikud jagavad esmaseid teadmisi loominguuliste protsesside ja tegevusalaste tegelikkuste kohta, samas kui jätkusuutlikkuse eksperdid aitavad organisatsioonidel mõista keskkonnamõjusid, ringmajanduse põhimõtteid ja uusi jätkusuutlikkuse raamistikke. Haridusasutused ja koolituspakkujad tugevdavad organisatsioonide pädevusi õppeprotsesside hõlbustamise kaudu, samas kui vahendavad organisatsioonid, kultuurivõrgustikud ja avaliku sektori asutused toetavad koostööd, poliitika ühtlustamist ja heade tavade laiemat levitamist.

Lisaks tehnilisele oskusteabele loovad tõhusad partnerlused ka võimalusi kollektiivseks õppimiseks ja ühiseks innovatsiooniks. Koos töötavad organisatsioonid saavad vahetada kogemusi, valideerida uusi lähenemisviise ja kohandada edukaid tavasid erinevate kultuuriliste, geograafiliste ja organisatsiooniliste kontekstidega. See koostööprotsess suurendab nii jätkusuutlikkuse otsuste kvaliteeti kui ka kaasatud organisatsioonide vastupanuvõimet.

GreenCCircle'i lähenemisviis rõhutab ka juhendajate, mentorite ja jätkusuutlikkuse eestkõnelejate olulisust. Neil osalejatel on võtmeroll metoodika praktiliseks tegevuseks ülekandmisel, organisatsioonilise refleksiooni toetamisel, sidusrühmade osalemise ergutamisel ja usalduse edendamisel kogu üleminekuprotsessi vältel. Nende panus ei piirdu ainult tehnilise nõustamise pakkumisega; nad aitavad organisatsioonidel arendada sisemist kultuuri ja organisatsioonilist mõtteviisi, mis on vajalikud jätkusuutlikkuse integreerimiseks igapäevasesse otsustusprotsessi.

Praktikakogukonnad on selle koostöömudeli veel üks oluline komponent. Ühendades sarnaste väljakutsetega silmitsi seisvaid organisatsioone, loovad nad keskkonna, kus teadmised, kogemused ja praktilised lahendused pidevalt levivad. Sellised vahetused tugevdavad sektori kollektiivset innovatsioonivõimet ja kiirendavad jätkusuutlikumate äritavade omaksvõtmist.

Selle mudeli raames tuleks partnerlusi seega mõista kui strateegilisi suhteid, mis loovad väärtust, mitte ei toeta lihtsalt organisatsioonilist tegevust. Need loovad teadmisi, valideerivad metoodikaid, tugevdavad legitiimsust ja aitavad kaasa kultuuri- ja loomemajanduse jätkusuutlikkuse tavade pidevale täiustamisele.

5.2 Põhitegevused

GreenCCircle'i ärimudel pakub välja omavahel seotud tegevuste kogumi, mis võimaldavad kultuuri- ja loomeorganisatsioonidel integreerida jätkusuutlikkust oma strateegilistesse ja

operatiivsetesse praktikatesse. Need tegevused ei ole mõeldud ettekirjutava tegevuste jadana, vaid täiendavate protsessidena, mis aitavad organisatsioonidel luua pikaajalise keskkondliku, sotsiaalse, kultuurilise ja majandusliku väärtuse loomiseks vajalikke võimeid.

Keskne tegevus on **teadmiste haldamine**. Kultuuriorganisatsioonid tegutsevad üha enam kiiresti arenevas jätkusuutlikkuse maastikus, mida iseloomustavad uued regulatsioonid, meetodikad, standardid ja tehnoloogiline areng. Täiesti uute lahenduste väljatöötamise asemel peaksid organisatsioonid pidevalt tuvastama, hindama, kureerima ja rakendama oma kontekstis kõige asjakohasemaid teadmisi. GreenCCircle'i HUB toetab seda protsessi, pakkudes juurdepääsu kureeritud ressurssidele, otsustustoetuse vahenditele ja praktilistele juhistele, võimaldades organisatsioonidel muuta killustatud teabe teadlikeks strateegilisteks otsusteks.

Teine põhitegevus on **suutlikkuse suurendamine**. Jätkusuutlik ümberkujundamine sõltub lõppkokkuvõttes inimestest, nende pädevustest ja võimest teadmisi praktikas rakendada. Seetõttu peaksid organisatsioonid investeerima keskkonnateadlikkuse, strateegilise mõtlemise, süsteemse mõtlemise ja koostööl põhineva probleemide lahendamise arendamisse erinevatel organisatsioonitasanditel. Koolitus, vastastikune õpe, mentorlus ja praktiline katsetamine muutuvad olulisteks mehhanismideks jätkusuutlikkuse kinnistamiseks organisatsioonikultuuri, selle asemel, et käsitleda seda isoleeritud tehnilise harjutusena.

Mudel paneb suurt rõhku ka **pidevale õppimisele**. Jätkusuutlikkust ei tohiks vaadelda kui fikseeritud eesmärki, vaid kui pidevat refleksiooni, kohanemise ja täiustamise protsessi. Organisatsioone julgustatakse jälgima oma tegevuste tulemusi, koguma tagasisidet sidusrühmadelt ning kasutama seda tõendusmaterjali strateegiate ja äritavade täiustamiseks aja jooksul. See iteratiivne lähenemisviis tugevdab organisatsiooni vastupanuvõimet, võimaldades samal ajal pidevat innovatsiooni.

Teine oluline tegevus hõlmab jätkusuutlikkuse integreerimist organisatsiooni otsustusprotsessi. Sidusrühmade kaardistamist, keskkonnamõju hindamist, strateegilist planeerimist, kommunikatsiooni ja hindamist ei tohiks käsitleda eraldi tegevustena, vaid omavahel seotud protsessidena, mis toetavad sidusat ja tõenduspõhist juhtimist. GreenCCircle HUBi kaudu kättesaadavad meetodikad ja töövood pakuvad praktilist tuge nende protsesside struktureerimiseks, võimaldades samal ajal piisavat paindlikkust nende kohandamiseks erinevate organisatsiooniliste oludega.

Lõpuks julgustatakse organisatsioone aktiivselt panustama ühisesse teadmiste vahetusse. Kogemuste jagamine, edukate protsesside dokumenteerimine ja kutsevõrgustikes osalemine võimaldab jätkusuutlikkuse-alaste teadmiste levikut kogu sektoris, luues positiivseid tagasisideahelaid, mis toovad kasu mitte ainult üksikutele organisatsioonidele, vaid ka laiemale kultuuri- ja loomemajandusele. Selles mõttes ei ole organisatsioonid mitte ainult teadmiste kasutajad, vaid ka panustavad nende pidevasse arendamisse.

Need tegevused asetavad jätkusuutlikkuse organisatsioonilise arengu lahutamatuks osaks, mitte eraldiseisvaks keskkonnaalgatuseks. Teadmiste haldamise, suutlikkuse suurendamise, pideva õppimise, strateegilise otsuste tegemise ja koostööpõhise vahetuse ühendamise kaudu

pakub GreenCCircle'i ärimudel kultuuri- ja loomeorganisatsioonidele praktilise raamistiku vastupidavamate, vastutustundlikumate ja tulevikku suunatud äritavade arendamiseks.

5.3 Strateegilised ressursid

GreenCCircle'i ärimudel tunnistab, et jätkusuutlik väärtusloome sõltub materiaalsete ja mittemateriaalsete ressursside koostoimest. Kuigi digitaalsed tööriistad ja tehnilised infrastruktuurid hõlbustavad juurdepääsu teabele, on püsivat mõju loovad ressursid need, mis võimaldavad organisatsioonidel aja jooksul õppida, kohaneda, uuendusi teha ja teadlikke otsuseid langetada.

Üks selle mudeli kõige väärtuslikumaid ressursse on **teadmised**. Organisatsioonid vajavad juurdepääsu mitte ainult usaldusväärsele teabele, vaid ka kontekstuaalsele juhendamisele, mis aitab neil mõista, millised jätkusuutlikkuse lähenemisviisid, meetodikad ja vahendid sobivad nende konkreetsete tegevuste jaoks kõige paremini. GreenCCircle HUB aitab kaasa sellele protsessile, koondades struktureeritud ja ligipääsetavas keskkonda kureeritud ressursse, praktilisi meetodikaid ja otsustustoe komponente. Olemasolevate teadmiste asendamise asemel võimaldab see organisatsioonidel neid tõhusamalt kasutada ja rakendada viisil, mis vastab nende endi organisatsioonilisele tegelikkusele.

Teine oluline ressurss on **organisatsiooniline võimekus**. Jätkusuutlikud ärimudelid tuginevad inimeste võimele mõista keerulisi väljakutseid, tõlgendada teavet, teha valdkondadevahelist koostööd ja rakendada strateegilisi ambitsioone praktikas. Oskused, kogemused, loovus ja juhtimine muutuvad seega strateegilisteks varadeks, mis võimaldavad organisatsioonidel integreerida jätkusuutlikkust igapäevasesse otsustusprotsessi. GreenCCircle'i lähenemisviisi kaudu väljatöötatud õppesuunad ja haridusressursid on mõeldud nende võimete tugevdamiseks ja pideva professionaalse arengu toetamiseks.

Mudel tunnustab ka **metoodiliste ressursside** olulisust. Struktureeritud töövood, sidusrühmade kaardistamine, otsuste tegemist toetavad protsessid ja praktilised planeerimisvahendid aitavad organisatsioonidel süstemaatiliselt liikuda refleksioonist elluviimiseni. Need ressursid pakuvad ühtset raamistikku organisatsiooniliste väljakutsete analüüsimiseks, prioriteetide kindlakstegemiseks ja jätkusuutlikkuse strateegiate väljatöötamiseks, jäädes samal ajal piisavalt paindlikuks, et arvestada erineva suurusega organisatsioonide, loominguliste distsipliinide ja jätkusuutlikkuse küpsuse tasemetega.

Sama olulised on **koostööl põhinevad ressursid**. Partnerlused, kutsevõrgustikud, praktikakogukonnad ja sidusrühmade suhted on väärtuslikud varad, sest need hõlbustavad teadmiste vahetamist, vastastikust õppimist ja kollektiivset probleemide lahendamist. Koostöö kaudu saavad organisatsioonid juurdepääsu täiendavale oskusteabele, praktilisele kogemusele ja uuenduslikele vaatenurkadele, mida oleks iseseisvalt keeruline arendada. Need suhted tugevdavad ka usaldust, legitiimsust ja jätkusuutlike tavade laiemat omaksvõttu kogu kultuuri- ja loomesektoris.

Lõpetuseks käsitleb GreenCCircle'i ärimudel **tõenduspõhist lähenemist ja pidevat õppimist** strateegiliste ressurssidena iseeneses. Jätkusuutlikkuse hindamise, organisatsioonilise analüüsi, sidusrühmade kaasamise ja praktilise rakendamise kaudu saadud andmed annavad tõendeid, mida on vaja edusammude hindamiseks, strateegiate täiustamiseks ja paremate otsuste tegemise toetamiseks. Organisatsioonide kogemuste kogumisel ja õppetundide jagamisel aitab see tõendusmaterjal kaasa pidevalt arenevale teadmistebaasile, millest saavad kasu nii üksikud organisatsioonid kui ka laiem kultuuri- ja loomemajanduse kogukond.

Strateegiline kommunikatsioon mängib olulist rolli ka jätkusuutlikus ettevõtlusarengus. Organisatsioonid peaksid edastama jätkusuutlikkuse eesmärged, edusamme ja tulemusi läbipaistval ja ligipääsetaval viisil, kaasates sidusrühmi kogu protsessi vältel ning edendades usaldust, vastutust ja osalemist. GreenCCircle'i lähenemisviisi kaudu pakutav kommunikatsioonijuhis toetab organisatsioone jätkusuutlikkuse kommunikatsiooni integreerimisel oma laiematesse organisatsioonistrateegiatesse, selle asemel et käsitleda seda isoleeritud levitamistegevusena.

Kokkuvõttes näitavad need ressursid, et jätkusuutlikud ärimudelid ei tugine üksnes finantsilistele või füüsilistele varadele. Need sõltuvad võrdselt teadmistest, pädevustest, meetodikatest, koostööst ja tõenditest, mis kõik võimaldavad organisatsioonidel luua keskkonnaval, sotsiaalset, kultuurilist ja majanduslikku väärtust, kohanedes samal ajal pidevalt muutuva jätkusuutlikkuse maastikuga.

5.4 Väärtuspakkumine

GreenCCircle'i ärimudel tugineb põhimõttele, et jätkusuutlikkust ei tohiks vaadelda kui täiendavat organisatsioonilist vastutust, vaid kui uut viisi väärtuse loomiseks, pakkumiseks ja säilitamiseks. Keskkonnanägemuste eraldamise asemel kunstilistest, sotsiaalsetest või majanduslikest prioriteetidest julgustab GreenCCircle'i lähenemisviis kultuuri- ja loomemajandust integreerima need mõõtmed ühtseks strateegiliseks visiooniks. Nii on organisatsioonid paremini varustatud reageerima tänapäevastele jätkusuutlikkuse väljakutsetele, tugevdades samal ajal oma pikaajalist vastupanuvõimet, asjakohasust ja innovatsioonivõimet.

GreenCCircle'i HUB toetab seda protsessi, pakkudes organisatsioonidele juurdepääsu praktilistele ressurssidele, otsustustoetusmeetoditele, õppimisvõimalustele ja koostöövahenditele, mis aitavad neil mõista, kuidas jätkusuutlikkust saab nende ärimudelitesse integreerida. Ühe tee ettekirjutamise asemel võimaldab GreenCCircle'i lähenemisviis organisatsioonidel oma konteksti üle järele mõelda, prioriteete kindlaks teha ja lahendusi välja töötada, mis on proportsionaalsed nende suuruse, tegevuste ja jätkusuutlikkuse küpsusega.

Sellest vaatenurgast luuakse väärtust samaaegselt mitmes ja omavahel seotud dimensioonis.

Keskkonnaväärtus luuakse aidates organisatsioonidel paremini mõista oma tegevuse keskkonnamõju ja julgustades ressursside vastutustundlikumat kasutamist planeerimis-,

tootmis- ja tarneprotsessides. Pakkudes ligipääsu jätkusuutlikkuse metoodikatele, keskkonnamõju hindamise tööriistadele ja heade praktikate näidetele, toetab GreenCCircle'i lähenemine organisatsioonide keskkonnamõju vähendamisel, ringmajanduse põhimõtete rakendamisel ning teadlikumate otsuste tegemisel materjalide, liikuvuse, energiakasutuse, hangete ja ressursside juhtimise valdkonnas.

Sotsiaalne väärtus tuleneb tugevama suhtlusest inimeste ja kogukondadega. Jätkusuutlikud kultuuriorganisatsioonid loovad väärtust mitte ainult pakutavate kultuurielamuste, vaid ka suhete kaudu, mida nad loovad publiku, töötajate, kunstnike, kohalike kogukondade ja teiste sidusrühmadega. GreenCCircle'i lähenemisviis edendab koostööd, osalemist, teadmiste jagamist ja kaasavat otsuste langetamist, tunnistades, et jätkusuutlikkus sõltub kollektiivsest tegutsemisest ja pikaajalisest sidusrühmade kaasamisest.

Juhtimisväärtus saavutatakse läbipaistvama, tõenduspõhisema ja osaluspõhisema organisatsioonilise juhtimise toetamise kaudu. Jätkusuutlikkus nõuab organisatsioonidelt keskkonna- ja sotsiaalsete kaalutluste integreerimist strateegilisse planeerimisse, selle asemel, et käsitleda neid isoleeritud algatuste kaudu. GreenCCircle'i otsustustugi raamistik julgustab organisatsioone võtma kasutusele struktureeritud planeerimisprotsesse, kaasama otsustusprotsessi asjaomaseid sidusrühmi, jälgima edusamme ja pidevalt läbi vaatama oma jätkusuutlikkuse eesmärgi vastavalt organisatsiooni prioriteetide muutumisele.

Organisatsiooniline väärtus luuakse sisemiste võimekuste arendamise kaudu. Teadmiste, oskuste ja strateegilise mõtlemise tugevdamine aitab organisatsioonidel paremini toime tulla keerukate olukordadega, ennetada esilekerkivaid väljakutseid ning kohaneda muutuvate tegevuskeskkondadega. Õppematerjalide, praktiliste metoodikate ja koostööl põhineva refleksiooni ühendamine võimaldab lõimida jätkusuutlikkuse põhimõtted igapäevasesse otsustusprotsessidesse, suurendades organisatsiooni vastupidavust, innovatsioonivõimekust ja pikaajalist strateegilist arengupotentsiaali.

Lõpuks, **majanduslikku väärtust** ei tohiks mõista vaid finantstulemuste seisukohast. Jätkusuutlikud organisatsioonid on paremas positsioonis, et parandada tegevuse efektiivsust, optimeerida olemasolevate ressursside kasutamist, vähendada ebavajalikke kulusid ning leida uusi võimalusi innovatsiooniks, partnerlusteks ja turu arendamiseks. Jätkusuutlikkuse integreerimisega äriplaneerimisse saavad organisatsioonid tugevdada oma konkurentsivõimet, vastates samal ajal rahastajate, avaliku sektori asutuste, publiku ja kogu ühiskonna kasvavatele ootustele.

GreenCCircle'i ärimudeli tugevus seisneb nende viie dimensiooni integreerimises. Keskkonnavalused parandused tugevdavad organisatsiooni vastupanuvõimet; tugevam juhtimine toetab paremaid strateegilisi otsuseid; koostöö loob sotsiaalset väärtust; ja organisatsiooniline õppimine loob tingimused jätkusuutlikuks majandusarenguks. Nende eesmärkide eraldi taotlemise asemel näitab GreenCCircle'i lähenemisviis, kuidas need saavad üksteist tugevdada sidusa ja kohanemisvõimelise ärimudeli kaudu.

Lõppkokkuvõttes ei seisne GreenCCircle'i väärtuspakkumine digitaalse platvormi pakkumises ega jätkusuutlikkuse ressurside kogumis. Selle peamine panus on pakkuda kultuuri- ja loomemajandusele praktilist raamistikku, mis võimaldab jätkusuutlikkusel saada organisatsiooni strateegia, väärtusloome ja pikaajalise arengu lahutamatuks osaks. Teadmiste, otsustustoe, õppimise ja koostöö kombineerimise abil aitab GreenCCircle'i ärimudel organisatsioonidel muuta jätkusuutlikkuse vastavusprobleemist strateegiliseks võimaluseks innovatsiooni, vastupidavuse ja positiivse keskkonna-, sotsiaalse, kultuurilise ja majandusliku mõju saavutamiseks.

5.5 Väärtuse saajad ja sidusrühmad (kliendisegmendid)

GreenCCircle'i ärimudel on mõeldud toetama laia ja mitmekesist organisatsioonide ringi, mis tegutsevad kultuuri- ja loomemajanduse sees, kõrval või toetavad seda. Fikseeritud kliendisegmentide määratlemise asemel tunnistab mudel, et jätkusuutlik väärtus luuakse osalejate võrgustiku kaudu, kes saavad kasu jätkusuutlikkusele üleminekust ja ka aitavad sellele kaasa.

Peamised kasusaajad on kultuuri- ja loomeorganisatsioonid, kes püüavad integreerida jätkusuutlikkust oma strateegiatesse, tegevusse ja ärimudelitesse. Nende hulka kuuluvad muuseumid, pärandiorganisatsioonid, etenduskunstide ettevõtted, festivalid, kultuuriasutused, loomingulised VKEd, disainistuudiod, audiovisuaalvaldkonna tootjad, sõltumatud kunstnikud ja muud organisatsioonid, kelle tegevus ühendab kultuurilisi, sotsiaalseid ja majanduslikke eesmärgi. Kuigi need organisatsioonid erinevad oluliselt suuruse, juhtimisstruktuuride ja olemasolevate ressurside poolest, on neil ühine vajadus praktilise juhendamise järele, mis aitab neil jätkusuutlikkuse ambitsioone saavutatavateks organisatsioonilisteks tavadeks muuta.

Mudel toetab ka organisatsioone, mis toetavad või hõlbustavad üleminekuid jätkusuutlikkusele kogu sektoris. Kultuurivõrgustikud, vahendusorganisatsioonid, konsultandid, koolitajad, haridusasutused ja ettevõtlust toetavad organisatsioonid saavad rakendada GreenCCircle'i lähenemisviisi nõustamisteenuste tugevdamiseks, õppeprogrammide väljatöötamiseks ja koostööl põhineva innovatsiooni hõlbustamiseks organisatsioonide vahel, keda nad toetavad. Kordistajatena tegutsedes aitavad need osalejad laiendada jätkusuutlike äripraktikate levikut ja mõju kogu kultuuriökosüsteemis.

Teine oluline sidusrühm on avaliku sektori asutused ja poliitikakujundajad. GreenCCircle'i ärimudel julgustab organisatsioone viima oma jätkusuutlikkuse strateegiad kooskõlla laiemate keskkonna-, kultuuri- ja sotsiaalsete prioriteetidega, toetades samal ajal tõenduspõhist dialoogi kultuurisektori ja avaliku sektori institutsioonide vahel. See loob võimalusi poliitika väljatöötamise tugevdamiseks, tugimehhanismide parandamiseks ja sidusamate jätkusuutlikkuse tavade edendamiseks erinevates territoriaalsetes kontekstides.

Kogukondi, publikut ja kohalikke sidusrühmi tuleks samuti pidada aktiivseteks osalejateks väärtusloomes, mitte kultuuritegevuste passiivseteks vastuvõtjateks. Jätkusuutlikud ärimudelid sõltuvad kultuuriorganisatsioonidega suhtlevate inimeste ootuste, vajaduste ja teadmiste

mõistmisest. Osaluspõhiste lähenemisviiside, sidusrühmade dialoogi ja koostööalgatuste kaudu saavad organisatsioonid tugevdada sotsiaalset olulisust, parandada vastutust ning luua laiemat keskkonna- ja kogukonnakasu.

GreenCCircle'i ärimudeli oluline omadus on see, et toetusesaajate ja panustajate vahelised piirid on tahtlikult paindlikud. Mudelit rakendavaid organisatsioone julgustatakse mitte ainult kasutama ära olemasolevaid teadmisi, meetoodikaid ja praktilisi ressursse, vaid ka panustama oma kogemusi, õppetunde ja uuenduslikke tavasid. See pidev vahetus rikastab sektorile kättesaadavat kollektiivset teadmist ja tugevdab GreenCCircle'i lähenemisviisi koostööl põhinevat olemust.

Seega ei tohiks GreenCCircle'i ärimudelit mõista kui eelnevalt määratletud kliendibaasi teenindamist. Selle asemel pakub see paindlikku raamistikku, mis suudab toetada organisatsioone, mis tegutsevad erinevates kultuurilistes kontekstides, oma jätkusuutlikkuse teekonna eri etappides ja millel on erinev organisatsiooniline suutlikkus. Selle väärtus seisneb just kohanemisvõimes, mis võimaldab igal organisatsioonil mudelit tõlgendada ja rakendada vastavalt oma missioonile, sidusrühmadele ja pikaajalistele jätkusuutlikkuse ambitsioonidele.

5.6 Rakendusteed

Jätkusuutliku ärimudeli kujundamine on vaid esimene samm organisatsioonilise ümberkujundamise suunas. Püsiv muutus sõltub organisatsiooni võimest tõlkida strateegilised ambitsioonid praktilisteks tegevusteks, mida saab rakendada, jälgida ja pidevalt täiustada. Seetõttu tunnustab GreenCCircle'i ärimudel rakendamist pigem iteratiivse protsessina kui lineaarse tegevuste jadana, julgustades organisatsioone edasi liikuma tempos, mis peegeldab nende endi konteksti, prioriteete ja organisatsioonilist küpsust.

GreenCCircle'i lähenemisviis pakub struktureeritud, kuid paindlikku teed, mis toetab organisatsioone kogu selle ülemineku vältel. Üheainsa meetoodika ettekirjutamise asemel on see liigendatud GreenCCircle HUBi ja selle laiema ökosüsteemi kaudu, mis koondab omavahel ühendatud tööriistu, ressursse ja koostöökeskkondi. Need elemendid on loodud organisatsioonide samm-sammult juhendamiseks, võimaldades neil samal ajal erinevaid komponente kombineerida ja kohandada vastavalt oma konkreetsetele vajadustele ja valdkondlikule olukorrale.

Põhiline lähtepunkt on organisatsiooni enda ja laiema ökosüsteemi mõistmine, milles see tegutseb. Keskuse sees toetavad sidusrühmade kaardistamise tööriistad ja juhendmaterjalid organisatsioone nende isikute, kogukondade ja institutsioonide tuvastamisel, kes mõjutavad nende tegevust või keda see mõjutab. Seda protsessi rikastavad veelgi osaluspõhised formaadid, näiteks Living Labs elulaborid ja koostööpõhised töötoad, kus sidusrühmad saavad aktiivselt panustada prioriteetide määratlemisse ja partnerlusvõimaluste leidmisse. Analüütiliste tööriistade ja osaluskeskkonna kombineerimise abil on organisatsioonid paremini varustatud kaasavate ja kontekstitundlike jätkusuutlikkuse strateegiate väljatöötamiseks.

Sellele arusaamale tuginedes julgustatakse organisatsioone koguma ja tõlgendama asjakohast teavet oma keskkonnamõju, organisatsiooniliste tavade ja jätkusuutlikkuse prioriteetide kohta. GreenCCircle HUB pakub struktureeritud hindamisvahendeid, vorme ja näitajaid, mis hõlbustavad andmete kogumist ja analüüsi. Need ressursid aitavad organisatsioonidel genereerida tõendeid, mis aitavad teha otsuseid, seada realistlikke eesmärke ja jälgida edusamme aja jooksul. Sel viisil saab hindamisest rakendusprotsessi integreeritud osa, mitte eraldiseisev tegevus.

Analüüsilt tegevusele üleminekut toetavad keskusesse integreeritud praktilised töövood ja planeerimismetoodikad. Nende hulka kuuluvad samm-sammult juhised, projektiplaneerimise vormid ja heade tavade näited, mis aitavad organisatsioonidel strateegilisi eesmärke konkreetseteks algatusteks muuta. Ökosüsteem ühendab organisatsioone ka juhtumiuuringute, kolleegide kogemuste ja valdkonnapõhiste teadmistega, võimaldades neil õppida olemasolevatest tavadest ja kohandada neid oma kontekstiga. Strateegilise refleksiooni sidumise abil praktiliste tööriistade ja jagatud teadmistega saavad organisatsioonid jätkusuutlikkust tõhusamalt integreerida planeerimisse, projektijuhtimisse, kommunikatsiooni ja juhtimisse.

Suutlikkuse suurendamist toetab GreenCCircle'i akadeemia, mis täiendab HUBi, pakkudes koolitusmooduleid, õppematerjale ja oskuste arendamise võimalusi. Need ressursid toetavad organisatsioone sisemiste pädevuste tugevdamisel, rakendades samal ajal jätkusuutlikkuse algatusi, tagades, et õppimine areneb koos praktikaga. Keskuse ja akadeemia integreerimine loob pideva õpikeskkonna, kus organisatsioonid saavad teadmiste juurde pääseda, ideid testida ja oma lähenemisviise aja jooksul täiustada.

Oluline on see, et rakendamist mõistetakse pigem tsüklilise kui lineaarse protsessina. GreenCCircle'i ökosüsteem toetab seda iteratiivset lähenemisviisi, võimaldades pidevat tagasisidet, vastastikust vahetust ja refleksiooni. Kogukonnafunktsioonide, koostööruumide ja jagatud õpikeskkondade kaudu saavad organisatsioonid arutada väljakutseid, vahetada kogemusi ja leida uusi lahendusi. Iga rakendustsükkel loob uusi teadmisi, mis annavad tagasisidet keskusele, aidates kaasa kasvavale kollektiivsele intelligentsusele, mis toob kasu laiemale kultuuri- ja loomesektorile.

Seega pakub GreenCCircle'i ärimudel organisatsioonidele mitte ainult jätkusuutlikkuse ressursside kogumit, vaid ka integreeritud ökosüsteemi, mis toetab aktiivselt rakendamist. Analüütiliste tööriistade, osalusvormingute, praktiliste töövoogude, suutlikkuse suurendamise võimaluste ja koostööl põhinevate õpikeskkondade kombineerimise abil võimaldab mudel kultuuri- ja loomeorganisatsioonidel muuta jätkusuutlikkuse ihaldusväärsest eesmärgist operatiivseks reaalsuseks, mis areneb pidevalt koos nende missiooni, tegevuste ja kogukondadega.

5.7 Kogukonna kaasamine ja ühisloome

Jätkusuutlikud ärimudelid ei ole staatilised organisatsioonilised struktuurid, vaid dünaamilised süsteemid, mis arenevad pideva suhtluse kaudu inimeste ja kogukondadega, keda nad

teenindavad. Seetõttu tunnustab GreenCClrcl'e'i ärimudel kogukonna kaasamist ja kaasloomet kui aluspõhimõtteid, mis tagavad jätkusuutlikkuse asjakohasuse, reageerimisvõime ja organisatsioonilise tegevuse osaks olemise.

Selle asemel, et kohelda sidusrühmi kultuuritegevuste passiivsete vastuvõtjate või aeg-ajalt konsulteeritavatena, julgustatakse organisatsioone kaasama neid aktiivsete osalejatena strateegilise planeerimise, rakendamise ja hindamisprotsesside käigus. Kunstnikud, töötajad, publik, tarnijad, kohalikud kogukonnad, avaliku sektori asutused, haridusasutused ja partnerorganisatsioonid pakuvad kõik väärtuslikke vaatenurki, mis aitavad organisatsioonidel paremini mõista tekkivaid väljakutseid, tuvastada innovatsioonivõimalusi ja arendada kaasavaid jätkusuutlikkuse strateegiaid.

Kaaslooming mängib selles koostööl põhinevas lähenemisviisis kesket rolli. Jätkusuutlikke lahendusi loovad harva iseseisvalt töötavad üksikud organisatsioonid; need tekivad dialoogi, katsetamise ning mitmekesiste teadmiste ja kogemuste vormide integreerimise kaudu. Luues võimalusi ühiseks refleksiooniks, osaluspõhiseks kujundamiseks ja ühiseks probleemide lahendamiseks, tugevdavad organisatsioonid nii oma otsuste kvaliteeti kui ka jätkusuutlikkuse algatuste kollektiivset vastutust. See osaluskultuur soodustab ka suuremat läbipaistvust, vastutust ja usaldust sidusrühmade vahel.

GreenCClrcl'e'i ärimudel edendab veelgi praktikakogukondade arengut, mis võimaldavad organisatsioonidel üksteiselt õppida lisaks individuaalsetele projektidele või partnerlustele. Kogemuste vahetamine, väljakutsete arutamine ja edukate praktikate jagamine võimaldab organisatsioonidel õppimist kiirendada, vältida jõupingutuste dubleerimist ja ühiselt välja töötada uuenduslikke lahendusi ühistele jätkusuutlikkuse probleemidele. Need koostöövõrgustikud aitavad kaasa tugevama ja vastupidavama kultuurilise ökosüsteemi loomisele, kus teadmisi pidevalt genereeritakse ja jagatakse.

Sama oluline põhimõte on pideva tagasiside mehhanismide loomine. Jätkusuutlikkust tuleks käsitleda pigem iteratiivse õppeprotsessina kui fikseeritud sihtmärgina. Organisatsioone julgustatakse regulaarselt küsima tagasisidet sidusrühmadelt, hindama oma otsuste tulemusi ja analüüsima oma jätkusuutlikkuse strateegiate tõhusust. See protsess toetab tõenduspõhist kohanemist ja aitab tagada, et ärimudelid reageerivad muutuvatele keskkonna-, sotsiaalsetele, kultuurilistele ja majanduslikele tingimustele.

Kogukonna kaasamine tugevdab ka organisatsiooni legitiimsust. Sidusrühmade sisuka kaasamise ja organisatsiooniliste otsuste mõjutamise näitamise kaudu tugevdavad kultuuriorganisatsioonid oma suhteid kogukondadega, mida nad teenindavad, suurendades samal ajal usaldust oma jätkusuutlikkuse kohustuste vastu. Sel viisil muutub kaasamine vastutustundliku juhtimise oluliseks osaks, mitte pelgalt kommunikatsioonitegevuseks.

Lõppkokkuvõttes käsitleb GreenCClrcl'e'i ärimudel kogukonna kaasamist ja ühisloomet strateegiliste võimetena, mis võimaldavad organisatsioonidel pikaajalist väärtusloomet säilitada. Organisatsioonid, mis arendavad koostöösuhteid, julgustavad ühist õppimist ja toetavad pidevat täiustamist, on paremini varustatud uuendusteks, kohanemiseks ja

keerukatele jätkusuutlikkuse väljakutsetele reageerimiseks. Nende protsesside kaudu muutub jätkusuutlikkus arenevaks organisatsioonikultuuriks, mida toetavad osalemine, usaldus ja kollektiivne vastutus, mitte aga isoleeritud keskkonnaalgatuste kogum.

5.8 Majanduslik jätkusuutlikkus

Majanduslik jätkusuutlikkus on iga ärimudeli oluline komponent, mille eesmärk on luua pikaajalist keskkonnaalast, sotsiaalset ja kultuurilist väärtust. Kultuuri- ja loomemajanduse puhul ei saa jätkusuutlikkus tugineda üksnes välisele rahastamisele või isoleeritud keskkonnaalgatustele. Selle asemel peaks see saama organisatsiooni strateegia lahutamatuks osaks, toetades rahalist vastupidavust ning tugevdades organisatsiooni missiooni ja panust ühiskonda.

GreenCClrcle'i ärimudel julgustab organisatsioone vaatama jätkusuutlikkust pigem investeeringuna kui lisakuluna. Keskkonna- ja sotsiaalsete kaalutluste integreerimine strateegilisse planeerimisse võib parandada tegevuse efektiivsust, tugevdada organisatsiooni vastupanuvõimet ning luua uusi võimalusi innovatsiooniks, koostööks ja väärtuse loomiseks. Jätkusuutlikud tavad, nagu tõhusam ressursside haldamine, ringhanked, jäätmete vähendamine või vastutustundlik liikuvus, võivad luua pikaajalist kasu, mis ulatub kaugemale keskkonnatoimest, aidates kaasa finants- ja inimressursside tõhusamale kasutamisele.

Majanduslik jätkusuutlikkus sõltub ka organisatsioonide võimest mitmekesistada oma väärtusloome allikaid. Lisaks traditsioonilistele tuluallikatele on kultuuri- ja loomeorganisatsioonidel üha suurem võimalus arendada uusi võimalusi partnerluste, koostööprojektide, haridustegevuste, nõustamisteenuste, kogukonna kaasamise algatuste ja uuenduslike kultuuritoodete või -teenuste kaudu, mis vastavad kasvavale ühiskondlikule huvile jätkusuutlikkuse vastu. Eraldiseisvate ärivõimaluste asemel tugevdavad need tegevused organisatsiooni laiemat jätkusuutlikkuse strateegiat, aidates samal ajal kaasa selle majanduslikule vastupidavusele.

GreenCClrcle'i lähenemisviis toetab organisatsioone ka rahastajate, avaliku sektori asutuste, publiku ja erasektori partnerite muutuvatele ootustele reageerimisel. Jätkusuutlikkusest on saamas üha olulisem kaalutlus rahastamisprogrammides, hankemenetlustes ja partnerluste arendamisel. Organisatsioonid, mis suudavad demonstreerida struktureeritud jätkusuutlikkuse strateegiaid, tõenduspõhist otsuste tegemist ning mõõdetavat keskkonna- ja sotsiaalset mõju, on paremas positsioonis uutele rahastamisvõimalustele juurdepääsuks, strateegiliste koostööprojektide loomiseks ja oma pikaajalise konkurentsivõime tugevdamiseks.

Majanduslikku jätkusuutlikkust ei tohiks hinnata ainult finantsnäitajate abil. GreenCClrcle'i ärimudel edendab organisatsiooni tulemuslikkuse laiemat mõistmist, milles keskkonnavalaseid, sotsiaalseid, juhtimisalaseid ja majanduslikke tulemusi käsitletakse koos. Investeeringud töötajate arendamisse, sidusrühmade kaasamisse, vastutustundlikku juhtimisse ja keskkonna parandamisse aitavad kaasa organisatsiooni vastupanuvõimele, vähendades tegevusriske, tugevdades mainet, suurendades sidusrühmade usaldust ja parandades organisatsiooni suutlikkust reageerida tulevastele väljakutsetele.

Innovatsioon on majandusliku jätkusuutlikkuse teine oluline edasiviiv jõud. Pideva õppimise, katsetamise ja koostöö kultuuri omaksvõtmise kaudu on organisatsioonid paremini varustatud tekkivate võimaluste tuvastamiseks, uute teenuste arendamiseks, laiema publikuni jõudmiseks ja oma ärimudelite kohandamiseks muutuvate sotsiaalsete, keskkonna- ja turutingimustega. Seega saab jätkusuutlikkusest pigem innovatsiooni katalüsaator kui organisatsiooni arengu piirang.

GreenCCircle'i ärimudel pakub välja, et majanduslikku jätkusuutlikkust tuleks mõista kui organisatsiooni võimet luua ja säilitada aja jooksul väärtust, jäädes samal ajal kooskõlas oma keskkonnavaluste, sotsiaalsete ja kultuuriliste kohustustega. Seetõttu ei käsitleta finantsvastupanuvõimet eraldiseisva eesmärgina, vaid kui üht ärimudeli tulemust, mis ühendab vastutustundliku juhtimise, tõhusa ressursihalduse, koostööl põhineva innovatsiooni ja pikaajalise strateegilise mõtlemise. Selle integreeritud lähenemisviisi kaudu on kultuuri- ja loomeorganisatsioonid paremas positsioonis nii organisatsioonilise stabiilsuse kui ka olulise ühiskondliku mõju saavutamiseks.

5.9 Ressursi- ja investeerimisvajadus

Jätkusuutliku ärimudeli rakendamine nõuab organisatsioonidelt teadlikke investeeringuid, mis ulatuvad kaugemale pelgalt rahalistest vahenditest. Kuigi piisav rahastamine on endiselt oluline, sõltub jätkusuutlikkuse edukas integreerimine võrdselt teadmiste, oskuste, organisatsioonilise pühendumuse, koostöövõrgustike ja sobivate juhtimisstruktuuride kättesaadavusest. Seetõttu julgustab GreenCCircle'i ärimudel organisatsioone vaatama investeerimist strateegilise protsessina, mis tugevdab pikaajalist vastupidavust, kohanemisvõimet ja väärtusloomet.

Üks olulisemaid investeerimisprobleeme puudutab **inimesi ja organisatsioonilisi võimeid**. Jätkusuutlikkuse pädevuste arendamine kogu organisatsioonis nõuab aega, pidevat õppimist ja professionaalse arengu võimalusi. Töötajad, juhid ja otsustajad peavad omandama lisaks tehnilistele teadmistele ka süsteemse mõtlemise, koostööoskused ja võime integreerida jätkusuutlikkuse kaalutlused igapäevastesse organisatsioonilistesse otsustesse. Seega on investeerimine inimestesse üks tugevamaid aluseid pikaajaliseks organisatsiooniliseks ümberkujundamiseks.

Organisatsioonid peavad samuti investeerima **tõenduspõhisesse otsuste tegemisse**. Usaldusväärse teabe kogumine, keskkonnategevuse tulemuslikkuse hindamine, edusammude jälgimine ja tulemuste hindamine nõuavad asjakohaseid meetodikaid, digitaalseid tööriistu ja sisemisi protsesse. Need investeeringud võimaldavad organisatsioonidel seada realistlikke prioriteete, mõõta jätkusuutlikkuse meetmete tõhusust ja pidevalt täiustada oma ärimudeleid tõendite, mitte eelduste põhjal.

Veel üks investeerimisprobleemide valdkond puudutab **juhtimist ja organisatsioonikultuuri**. Jätkusuutlikkuse integreerimine organisatsioonis nõuab sageli otsustusprotsesside ülevaatamist, vastutuse selgitamist, sidusrühmade osalemise tugevdamist ja osakondadevahelise koostöö võimaluste loomist. Need organisatsioonilised investeeringud

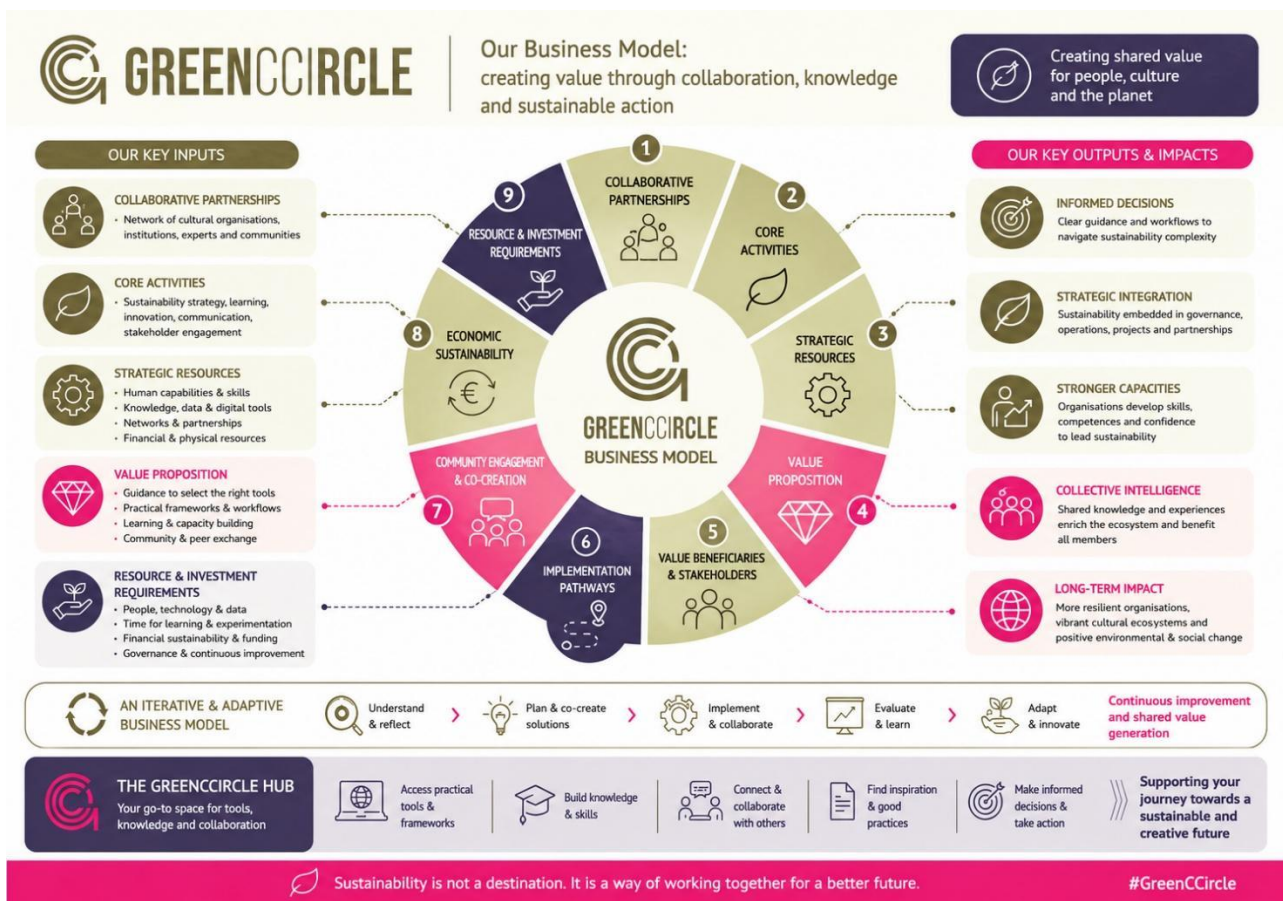
soodustavad suuremat läbipaistvust, vastutust ja strateegilist sidusust, võimaldades jätkusuutlikkusel saada organisatsiooni arengu lahutamatuks osaks, mitte isoleeritud algatuseks.

Koostöövõimet tuleks käsitleda ka strateegilise investeeringuna. Partnerite, kogukondade, avaliku sektori asutuste, haridusasutuste ja teiste kultuuri- ja loomeorganisatsioonidega suhete loomine ja hoidmine nõuab pühendunud aega ja ressursse. Kuigi need tegevused ei pruugi kohest rahalist tulu tuua, loovad need võimalusi teadmiste vahetamiseks, innovatsiooniks, ressursside jagamiseks ja kollektiivseks probleemide lahendamiseks, mis tugevdavad nii organisatsiooni tulemuslikkust kui ka sektori vastupanuvõimet.

Digitaalsed ja metodoloogilised ressursid on veel üks oluline investeerimisvaldkond. GreenCClrclle'i HUB pakub organisatsioonidele juurdepääsu praktilistele tööriistadele, rakendusviisidele, õppematerjalidele ja otsustustoetuse metoodikatele, mis hõlbustavad jätkusuutlikkuse integreerimist igapäevapraktikasse. Nende ressursside väärtus sõltub aga organisatsiooni valmisolekust eraldada aega järelemõtlemiseks, katsetamiseks ja kohanemiseks, tagades, et olemasolevad juhised teisendatakse sisukateks organisatsioonilisteks muutusteks.

Lõpetuseks peaksid organisatsioonid mõistma, et jätkusuutlikud ärimudelid eeldavad **pidevasse arengusse** panustamist. Jätkusuutlikkust ei saavutata ühekordsete projektide või isoleeritud sekkumiste kaudu, vaid pideva planeerimise, rakendamise, hindamise ja kohanemise tsükli kaudu. Ressursside eraldamine jälgimisele, organisatsioonilisele õppimisele ja regulaarsele läbivaatamisele võimaldab organisatsioonidel reageerida ennetavalt muutuvatele keskkonna-, sotsiaalsetele ja majanduslikele tingimustele, säilitades samal ajal kooskõla oma pikaajalise missiooni ja strateegiliste eesmärkidega.

Seega pakub GreenCClrclle'i ärimudel välja laiema arusaama organisatsioonilistest investeeringutest. Selle asemel, et keskenduda üksnes rahalistele kulutustele, rõhutab see inimressursside, organisatsiooniliste, suhetega seotud, metoodiliste ja digitaalsete ressursside strateegilise kasutamise olulisust. Investeerides nendesse omavahel seotud dimensioonidesse, tugevdavad kultuuri- ja loomeorganisatsioonid oma võimet luua püsivat keskkonnaalast, sotsiaalset, kultuurilist ja majanduslikku väärtust, luues samal ajal vastupidavaid, innovaatilisemaid ja tulevikku suunatud ärimudeleid.



GreenCCircle'i ärimudel ei ole mõeldud olemasolevate ärimudelite asendamiseks ega universaalse lahenduse pakkumiseks igale kultuuri- ja loomeorganisatsioonile. Selle asemel pakub see kohandatavat raamistikku, mida organisatsioonid saavad tõlgendada ja rakendada vastavalt oma missioonile, ulatusele, juhtimisstruktuurile, loominguulisele distsipliinile ja jätkusuutlikkuse ambitsioonidele. Selle eesmärk on julgustada organisatsioone ümber mõtlema, kuidas nad loovad, pakuvad ja säilitavad väärtust, integreerides oma strateegilisse mõtlemisse keskkonnavastutuse, sotsiaalse mõju, hea juhtimistava ja majandusliku vastupidavuse.

Fikseeritud metoodika ettekirjutamise asemel edendab mudel paindlikku ja iteratiivset lähenemist organisatsiooni arendamisele. Iga organisatsioon saab tuvastada oma kontekstis kõige olulisemad elemendid, kombineerida neid olemasolevate tavade ja järk-järgult tugevdada oma jätkusuutlikkuse tulemuslikkust pideva õppimise, koostöö ja tõenduspõhise otsuste tegemise kaudu. Selles mõttes tuleks GreenCCircle'i ärimudelit mõista praktilise tugiraamistikuna, mis toetab refleksiooni, kohanemist ja innovatsiooni, mitte aga eelnevalt määratletud struktuuri järgimist.

GreenCCircle'i HUBil on selles protsessis keskne toetav roll. Koondades otsustustoetuse tööriistu, metoodikaid, õppematerjale, rakendusviise ja koostöökeskkondi, pakub see organisatsioonidele praktilist juhendamist ärimudeli rakendamise hõlbustamiseks. Keskus ei määra, kuidas organisatsioonid peaksid tegutsema, vaid annab neile võimaluse teha teadlikke valikuid, kohendada jätkusuutlikkuse strateegiaid oma olukorraga ja pidevalt täiustada oma organisatsioonilisi tavasid.

Oluline on see, et GreenCCircle'i ärimudel on loodud nii, et seda saaks rakendada kõikides kultuuri- ja loomemajanduse valdkondades. Olenemata sellest, kas seda rakendavad väikesed loomeettevõtted, muuseumid, etenduskunstide organisatsioonid, festivalid, pärandiasutused või suuremad kultuurivõrgustikud, on selle põhimõtted piisavalt paindlikud, et toetada erineva kogemuste, organisatsioonilise suutlikkuse ja jätkusuutlikkuse küpsusega organisatsioone.

Olles loonud jätkusuutliku väärtuse loomise strateegilised alused, teisendab järgmine osa need põhimõtted praktiliseks äriplaaniks. GreenCCircle'i ärimudelile tuginedes näitab see, kuidas organisatsioonid saavad strateegilised kavatsused muuta konkreetseteks tegevusteks, tuvastada jätkusuutliku kasvu võimalusi, jaotada ressursse tõhusalt ja töötada välja rakendusteed, mis on nii operatiivselt teostatavad kui ka majanduslikult vastupidavad.

6. GreenCCircle'i äriplaan

6.1 Jätkusuutlikkusele orienteeritud organisatsiooniline areng

GreenCCircle'i äriplaan on loodud praktilise raamistikuna, mis aitab kultuuri- ja loomemajandusel (KKI) integreerida jätkusuutlikkuse oma organisatsiooni arengusse, loominguistesse protsessidesse ja pikaajalistesse strateegilistesse valikutesse. Selle eesmärk ei ole määratleda kõigile kultuuriorganisatsioonidele ühtset ärimudelit, vaid pakkuda paindlikku planeerimisloogikat, mis võimaldab erinevat tüüpi KKI-del muuta jätkusuutlikkuse teadlikkuse elujõulisteks tegevus- ja äriotsuseks.

GreenCCircle tunnistab, et kultuuri- ja loomeorganisatsioonid tegutsevad sageli keerulistes ja habrastes tingimustes: piiratud ressursid, projektipõhine rahastamine, väikesed meeskonnad, killustatud infrastruktuur ja kasvav surve reageerida keskkondlikele, sotsiaalsetele ja majanduslikele väljakutsetele. Sel põhjusel ei saa jätkusuutlikkust käsitleda isoleeritud keskkonnaalase tegevusena ega teisejärgulise kommunikatsioonisõnumina. Sellest peab saama osa sellest, kuidas organisatsioonid oma tegevusi kavandavad, ressursse haldavad, publikut kaasavad, partnerlussuhteid loovad ja oma tulevast positsiooni sektoris määratlevad.

GreenCCircle'i lähenemisviis toetab seda üleminekut, ühendades kolm üksteist täiendavat dimensiooni: teadmised, suutlikkuse suurendamine ja praktiline otsustustugi. HUB pakub juurdepääsu kureeritud jätkusuutlikkuse ressursidele ja tööriistadele; akadeemia toetab roheliste, ettevõtlike ja strateegiliste pädevuste arendamist; ning Living Labs elulaborid loovad ruume eksperimenteerimiseks, vastastikuseks õppimiseks ja sidusrühmade kaasamiseks. Koos aitavad need elemendid kultuuri- ja loomemajandusel liikuda killustatud teadlikkusest struktureerituma jätkusuutlikkuse planeerimiseni.

See äriplaneerimise loogika on seotud ka GreenCCircle'i raames välja töötatud jätkusuutlikkuse muutuste juhendaja profiiliga, mis tuvastab vajaduse spetsialistide järele, kes suudavad hinnata keskkonnamõjusid, arendada jätkusuutlikke ärimudeleid, juhtida muutuste protsesse ja toetada organisatsioone jätkusuutlikkuse põhimõtete rakendamisel reaalses kultuuri- ja loomekeskkonnas.

6.2 Kultuuri- ja loomemajanduse rohelised ärivõimalused

Kultuuri- ja loomemajanduse jaoks võib jätkusuutlikkus luua uusi väärtusvorme. See võib vähendada tegevusriske, parandada juurdepääsu rahastamisele, tugevdada mainet, suurendada publiku kaasatust, avada uusi partnerlusvõimalusi ning toetada toodete, teenuste ja kogemuste innovatsiooni. Need võimalused muutuvad aga käegakatsutavaks alles siis, kui jätkusuutlikkus kajastub selgetes organisatsioonilistes valikutes.

Seega peaks kultuuri- või loomeorganisatsiooni jätkusuutlikkusele orienteeritud äriplaan käsitlema mitmeid põhiküsimusi:

- Millised keskkonnaalased ja sotsiaalsed väljakutsed on organisatsiooni jaoks kõige olulisemad?
- Millised tegevused, teenused või tooted avaldavad suurimat jätkusuutlikkuse mõju?
- Milliseid ressursse, materjale, tarnijaid, toimumiskohti või liikumismustreid tuleks ümber hinnata?
- Milliseid pädevusi on organisatsioonisiselt vaja?
- Millised sidusrühmad peaksid olema kaasatud?
- Kuidas saab jätkusuutlikkusest osa organisatsiooni väärtuspakkumisest?
- Millised kulud, kokkuhoiuvõimalused, rahastamisvõimalused või uued sissetulekuallikad võivad tekkida?

GreenCCircle julgustab kultuuri- ja loomemajandust mõistma jätkusuutlikkust mitte ainult mõju vähendamisenä, vaid ka loomingulise ja ettevõtliku innovatsiooni allikana. See hõlmab keskkonnasõbralikumate kultuuritoodete arendamist, vastutustundlikumaid tootmismudeleid, ringmajanduslikke lähenemisviise materjalidele ja ressursidele, säästvat ürituste korraldamist, eetilist suhtlust, uusi publiku kaasamise vorme ja valdkondadevahelist koostööd.

GreenCCircle'i koolitusstruktuur peegeldab seda perspektiivi juba praegu, hõlmates mooduleid jätkusuutlike loominguliste ärimudelite, rohelise ettevõtluse, rahastamise, suhtluse, digioskuste, poliitika, juhtimise ja modereerimise kohta. Need õppevaldkonnad on otseselt seotud praktiliste võimetega, mida on vaja kultuurisektoris jätkusuutlikkusele orienteeritud äriplaanide kavandamiseks ja rakendamiseks.

6.3 Praktiline tee jätkusuutlikkusele orienteeritud äriplaani väljatöötamiseks

GreenCCircle'i metoodika põhjal saavad kultuuri- ja loomeettevõtted (KKI) järgida järkjärgulist teed oma jätkusuutlikkusele orienteeritud äriplaani väljatöötamiseks.

1. samm – organisatsioonilise konteksti mõistmine

Esimene samm on organisatsiooni praeguse olukorra analüüsimine. See hõlmab organisatsiooni missiooni, tegevusi, sihtrühmi, ressursse, partnerlussuhteid, tootmisprotsesse ja peamisi jätkusuutlikkusega seotud väljakutseid. Organisatsioonid peaksid kindlaks tegema, kus jätkusuutlikkus juba olemas on ja kus on endiselt suuri lünki.

2. samm – sidusrühmade ja vastutusalade kaardistamine

Jätkusuutlikkuse planeerimine nõuab koostööd. Organisatsioonid peaksid tuvastama sisemised ja välised sidusrühmad, kes mõjutavad nende jätkusuutlikkuse valikuid või keda need valikud mõjutavad: töötajad, artistid, tarnijad, toimumiskohad, rahastajad, publik, avaliku sektori asutused, kogukonnad, haridustöötajad, teadlased ja valdkondlikud võrgustikud. GreenCCircle'i sidusrühmade kaardistamise lähenemisviis aitab organisatsioonidel selgitada rolle, suhteid ja võimalikke koostöövaldkondi.

3. samm – keskkonna- ja tegevusmõju valdkondade määramine

Seejärel peaks organisatsioon kindlaks tegema peamised valdkonnad, kus tema tegevus avaldab keskkonnamõju. Nende hulka võivad kuuluda energiatarbimine, reisimine, ringreisid, tootmismaterjalid, jäätmed, digitaalsed tavad, hanked, toit ja toitlustus, toimumiskohad, kommunikatsioonimaterjalid või publiku liikuvus.

4. samm – jätkusuutlikkuse prioriteetide määratlemine

Kõiki muudatusi ei saa korraga lahendada. Kultuuri- ja loomemajandusettevõtted peaksid meetmeid tähtsuse järjekorda seadma vastavalt kiireloomulisusele, teostatavusele, olemasolevatele ressurssidele ja potentsiaalsele mõjule. Väike organisatsioon võib alustada praktiliste muudatustega hangetes, reisimises või materjalides, samas kui suurem institutsioon võib välja töötada laiemal jätkusuutlikkuse strateegia, mis hõlmab juhtimist, aruandlust, tarnijaid ja publiku kaasamist.

5. samm – Väärtuspakkumise ümbertöötlemine

Roheline äriplaan peaks selgitama, kuidas jätkusuutlikkus tugevdab organisatsiooni väärtust. See võib hõlmata vastutustundlikumate kultuurikogemuste pakkumist, keskkonnamõju vähendamist, kogukonna vastupanuvõime toetamist, eetiliste toodete väljatöötamist, publiku kaasamist jätkusuutlikkuse narratiividesse või organisatsiooni positsioneerimist kultuuriliste muutuste eestvedajana.

6. samm – ressursside, kulude ja rahastamise planeerimine

Jätkusuutlikkus eeldab realistlikku ressursside planeerimist. Organisatsioonid peaksid kindlaks tegema oma tegevuste elluviimiseks vajalikud inim-, finants-, tehnilised ja teadmispõhised ressursid. Samuti peaksid nad uurima potentsiaalseid rahastamisvõimalusi, partnerlussuhteid, sponsorlust, toetusi, avalikke programme või koostööalgatusi, mis on seotud rohelise üleminekuga.

7. samm – tegevuste, näitajate ja vastutuse määratlemine

Äriplaan peab liikuma kavatsusest elluviimiseni. Organisatsioonid peaksid määratlema, milliseid inim-, finants-, tehnilisi ja teadmistega seotud ressursse on nende tegevuste elluviimiseks vaja. Nende näitajate hulka võivad kuuluda vähenenud jäätmed, väiksem

energiatarbimine, säästvate materjalide suurem kasutamine, uued partnerlused, töötajate koolitamine, publiku kaasamine või parem jätkusuutlikkusega seotud kommunikatsioon.

8. samm – Edusammude edastamine ja ülevaatamine

Jätkusuutlikkusest tuleks rääkida läbipaistvalt ja vastutustundlikult. Organisatsioonid peaksid vältima ebamääraseid rohelisi väiteid ning selgitama hoopis konkreetseid tegevusi, õppetunde ja tulevasi kohustusi. Plaani tuleks regulaarselt läbi vaadata, võimaldades organisatsioonil oma strateegiat uute vajaduste, tööriistade ja võimaluste ilmnemisel kohandada.

6.4 Võimalikud arengustsenaariumid

GreenCCircle'i lähenemisviis saab toetada erinevaid arengustsenaariume, olenevalt iga organisatsiooni vajadustest, suutlikkusest ja ambitsioonidest.

Stsenaarium 1 – Sisemise transformatsiooni mudel

Selles stsenaariumis kasutab kultuuriorganisatsioon GreenCCircle'i ressursse oma sisemiste tavade täiustamiseks. Keskendutakse keskkonnamõju vähendamisele, töötajate pädevuse parandamisele, tarnijate ülevaatamisele, tootmismeetodite kohandamisele ja jätkusuutlikkuse integreerimisele igapäevategevusse.

Stsenaarium 2 – Koolitus- ja võimekuse arendamise mudel

Siin kasutavad organisatsioonid, võrgustikud või haridusteenuste pakkujad GreenCCircle'i ressursse kultuuritöötajate, kunstnike, mänedžeride, haridustöötajate või koolitajate koolitamiseks. See stsenaarium on eriti oluline organisatsioonidele, kes soovivad luua sisemist jätkusuutlikkuse juhtimist või toetada teisi selles sektoris tegutsejaid.

Stsenaarium 3 – Konsultatsiooni- ja nõustamismudel

Selles stsenaariumis kasutavad jätkusuutlikkuse muutuste juhendajad, konsultandid või vahendusorganisatsioonid GreenCCircle'i metoodikat, et toetada teisi kultuuri- ja loomeinimesi jätkusuutlikkuse probleemide diagnoosimisel, tegevuskavade väljatöötamisel ja keskkonnasõbralikemate tavade rakendamisel.

Stsenaarium 4 – Võrgustiku ja ökosüsteemi mudel

See stsenaarium keskendub kollektiivsele ümberkujundamisele. Kultuurivõrgustikud, piirkondlikud liidud, avaliku sektori asutused või loomingulised klastrid kasutavad GreenCCircle'i lähenemisviisi organisatsioonide rühmade toetamiseks, vastastikuse õppimise edendamiseks, ressursside jagamiseks ja jätkusuutlikkuse strateegiate koordineerimiseks kohalikul, piirkondlikul või valdkondlikul tasandil.

Need stsenaariumid ei välista teineteist. Kultuuriorganisatsioon võib alustada sisemise ümberkujundamisega, hiljem osaleda koolitustegevustes ja lõpuks saada osaks laiemast jätkusuutlikkuse võrgustikust.

6.5 Skaleeritavus ja ülekantavus

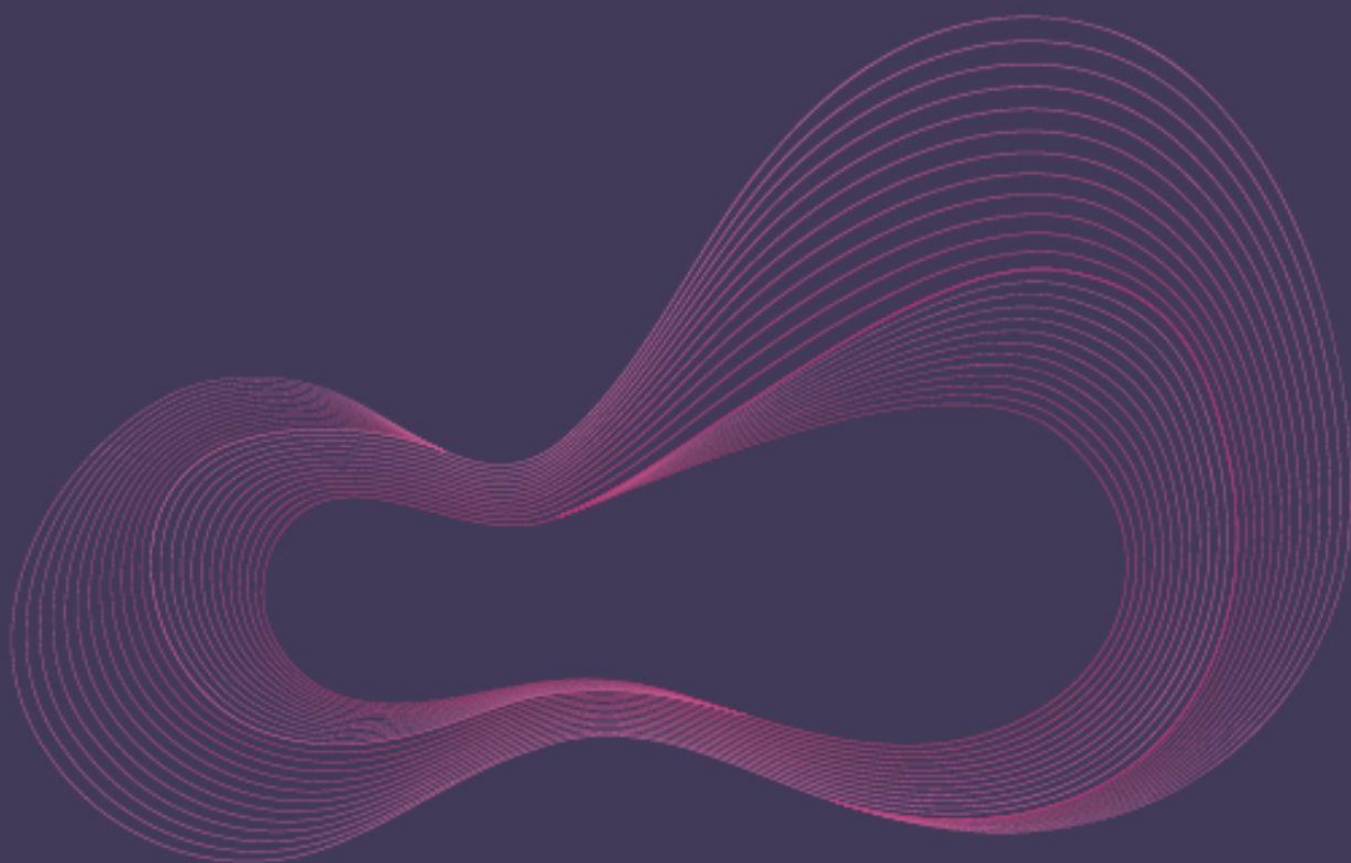
GreenCCircle on loodud pigem ülekantava raamistikuna kui fikseeritud tootena. See on oluline, kuna kultuuri- ja loomemajandused erinevad suuresti suuruse, struktuuri, distsipliini, asukoha, küpsusastme ja olemasolevate ressursside poolest. Metoodika, mis toimib suurel festivalil, ei pruugi olla otseselt rakendatav väikesele teatrikompaniile, sõltumatule disainerile, muuseumile, käsitööorganisatsioonile või audiovisuaalsele stuudiole.

GreenCCircle'i lähenemisviisi ülekantavust toetavad mitmed tegurid:

- HUBi modulaarne struktuur
- õppematerjalide kohandatavus
- töövoos tööriistade praktiline olemus
- Jätkusuutlikkuse muutuste soodustajate roll
- võimalus meetmeid lokaliseerida eri riikidesse ja sektoritesse
- Living Labs elulabori koostööloogika
- sidusrühmade kaardistamise ja osalusmeetodite kasutamine

GreenCCircle'i fookusgrupid kinnitasid jätkusuutlikkuse toe kohandamise olulisust erinevate kultuuriliste, piirkondlike ja valdkondlike oludega. Osalejad rõhutasid vajadust praktiliste tööriistade, valdkonnapõhiste näidete, selgete arenguteede, tugevamate digitaalsete ja ettevõtluspädevuste ning tegelikke tööalaseid kontekste kajastava koolituse järele.

Sel põhjusel ei tohiks skaleeritavust mõista ainult suurema hulga kasutajateni jõudmisena või sama mudeli kopeerimisena kõikjal. GreenCCircle'i kontekstis tähendab skaleeritavus erinevate organisatsioonide ja ökosüsteemide võimaldamist kohandada metoodikat oma vajadustele, säilitades samal ajal selle põhiprintsiibid: jätkusuutlikkus, loovus, koostöö, õppimine ja strateegiline tegutsemine.



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

GREENCIRCLE



**Co-funded by
the European Union**

