



D4.2 BUSINESS MODEL E PIANO AZIENDALE GREENCCIRCLE

GREENCCIRCLE



Co-funded by
the European Union

Numero di contratto	101140276
Acronimo del progetto	GreenCCircle
Numero del pacchetto di lavoro:	WP4
Nome del risultato atteso:	Modello di business e piano aziendale di GreenCCircle
N. del risultato	D4.2
Livello di distribuzione:	SEN – Sensibile
Mese contrattuale di presentazione (della prima versione):	M30
Mese effettivo di presentazione (della prima versione):	M30 – giugno 2026
Data di presentazione di questa versione:	
Numero di versione:	1
Numero di pagine:	
Partner di progetto responsabile:	Instituto para Fomento del Desarrollo y la Formación S.L. (INFODEF)
Autori (nome/organizzazione partner):	Sofía Grau, INFODEF

Il presente documento include contenuti che sono stati organizzati o modificati con il supporto di strumenti di intelligenza artificiale, sotto la supervisione umana e in conformità con i requisiti di trasparenza stabiliti nel Regolamento (UE) 2024/1083 (Legge sull'IA) e, ove applicabile, nel Regolamento (UE) 2022/2065 (Legge sui servizi digitali).

Abstract:

Il presente documento presenta il modello di business e il piano aziendale di GreenCCircle, sviluppati a integrazione dell'Hub GreenCCircle per fornire un quadro strategico a sostegno dell'adozione di pratiche aziendali sostenibili all'interno delle industrie culturali e creative (ICC). Basandosi sulle conoscenze, sulle metodologie e sugli strumenti di supporto decisionale integrati nell'Hub, propone un modello di business adattabile che consente alle organizzazioni di creare contemporaneamente valore ambientale, sociale, di governance, organizzativo ed economico. Aniché promuovere un'unica soluzione aziendale, il documento offre un quadro flessibile che le organizzazioni di diverse dimensioni e contesti culturali possono adattare alle proprie realtà e alle proprie ambizioni di sostenibilità. Inoltre, traduce questo modello in un piano aziendale attuabile, delineando i percorsi di implementazione, le risorse necessarie, le priorità strategiche e gli scenari di sviluppo futuro. Insieme, il modello di business e il piano aziendale dimostrano come GreenCCircle possa supportare le organizzazioni nell'integrare la sostenibilità nelle loro strategie, rafforzando la resilienza organizzativa e promuovendo l'innovazione collaborativa in tutto l'ecosistema culturale.

Indice

1. Sintesi esecutiva	2
2. Contesto e motivazione	3
2.1 Sfide di sostenibilità nelle industrie culturali e creative	4
2.2 Il ruolo dell'ecosistema GreenCCircle	6
3. Il quadro di supporto decisionale di GreenCCircle	8
4. Il valore strategico dell'ecosistema GreenCCircle	10
4.1 Dalle informazioni al processo decisionale informato	11
4.2 Dalle azioni isolate di sostenibilità alla trasformazione organizzativa	11
4.3 Dall'apprendimento individuale alla capacità organizzativa	12
4.4 Dalle singole organizzazioni a un ecosistema collaborativo	12
5. Il modello di business di GreenCCircle	13
5.1 Partnership collaborative	14
5.2 Attività principali	15
5.3 Risorse strategiche	16
5.4 Proposta di valore	18
5.5 Destinatari del valore e parti interessate (segmenti di clientela)	19
5.6 Percorsi di attuazione	21
5.7 Coinvolgimento della comunità e co-creazione	22
5.8 Sostenibilità economica	23
5.9 Fabbisogno di risorse e investimenti	25
6. Piano aziendale di GreenCCircle	27
6.1 Sviluppo organizzativo orientato alla sostenibilità	27
6.2 Opportunità di business verde per le ICC	27
6.3 Percorso pratico per lo sviluppo di un piano aziendale orientato alla sostenibilità	28
6.4 Possibili scenari di sviluppo	30
6.5 Scalabilità e trasferibilità	30

1. Sintesi esecutiva

Le industrie culturali e creative (ICC) sono sempre più riconosciute come attori chiave nella transizione verso società più sostenibili. Grazie alla loro capacità di plasmare narrazioni, influenzare comportamenti, promuovere l'innovazione e coinvolgere le comunità, le organizzazioni culturali e creative svolgono un ruolo centrale nell'affrontare le sfide ambientali, sociali ed economiche. Allo stesso tempo, il settore stesso deve far fronte a una crescente pressione a ripensare i modelli di produzione, le pratiche operative, le strutture di governance e la resilienza a lungo termine in risposta alla crisi climatica e alla più ampia transizione verso la sostenibilità.

Nonostante questa crescente consapevolezza, molte organizzazioni all'interno delle ICC incontrano ancora ostacoli significativi quando tentano di integrare la sostenibilità nelle loro operazioni quotidiane e nello sviluppo strategico. Gli strumenti di sostenibilità esistenti sono spesso frammentati, eccessivamente tecnici, costosi o scollegati dalle realtà del lavoro culturale e creativo. Le organizzazioni più piccole, in particolare, spesso non dispongono delle competenze interne, delle risorse e della guida necessarie per trasformare le ambizioni di sostenibilità in azioni organizzative concrete.

GreenCCircle è stato sviluppato in risposta a queste sfide. Anziché proporre un unico strumento di valutazione ambientale o una soluzione tecnica a sé stante, l'iniziativa si è evoluta in un ecosistema di supporto alla sostenibilità più ampio, specificamente adattato alle esigenze dei settori culturali e creativi. L'approccio di GreenCCircle combina risorse digitali, orientamenti metodologici, percorsi di apprendimento, sperimentazione collaborativa e coinvolgimento delle parti interessate al fine di sostenere un processo decisionale informato e una trasformazione organizzativa a lungo termine.

Al centro di questo ecosistema si trova il GreenCCircle HUB, un ambiente digitale che fornisce accesso a strumenti di sostenibilità, flussi di lavoro, set di dati, modelli, risorse di comunicazione e orientamenti pratici. L'HUB è potenziato dalla GreenCCircle Academy, che sostiene lo sviluppo delle competenze e la formazione in materia di sostenibilità, nonché dalle metodologie dei Living Labs che consentono la co-creazione, la sperimentazione e l'apprendimento collaborativo in diversi contesti territoriali e settoriali.

In questo quadro, il presente documento definisce la logica strategica attraverso la quale l'ecosistema GreenCCircle può creare, fornire e sostenere valore per le industrie culturali e creative. Il documento combina quindi due dimensioni complementari:

- il **BUSINESS MODEL** che illustra come l'ecosistema GreenCCircle funzioni come infrastruttura di supporto alla sostenibilità per il settore culturale
- il **Piano aziendale**, che esplora come la metodologia e l'approccio ecosistemico possano sostenere lo sviluppo organizzativo sostenibile, il rafforzamento delle capacità e i processi di trasformazione a lungo termine all'interno delle ICC

Il documento non propone un modello commerciale rigido né una soluzione valida per tutti. Al contrario, presenta GreenCCircle come un quadro flessibile e trasferibile, in grado di sostenere diverse realtà culturali e creative, diverse dimensioni organizzative e diversi percorsi di sostenibilità. Particolare attenzione è riservata al ruolo della condivisione delle conoscenze, della collaborazione, dell'apprendimento, del coinvolgimento delle parti interessate e della sperimentazione pratica nel favorire le transizioni verso la sostenibilità all'interno del settore.

Le sezioni seguenti analizzano le sfide di sostenibilità che attualmente interessano le ICC, descrivono la logica operativa dell'ecosistema GreenCCircle e del quadro di supporto decisionale, definiscono la proposta di valore e il modello di business dell'iniziativa e forniscono indicazioni pratiche per lo sviluppo di strategie organizzative e approcci di pianificazione aziendale orientati alla sostenibilità.

In definitiva, GreenCCircle propone una visione in cui la sostenibilità non è considerata un obbligo secondario o un'iniziativa ambientale isolata, ma un motore di creatività, resilienza, innovazione e trasformazione culturale a lungo termine.

2. Contesto e motivazione

La transizione verso società più sostenibili sta trasformando profondamente il panorama operativo, economico e culturale in cui operano le industrie culturali e creative (ICC). In tutta Europa e oltre, alle organizzazioni culturali viene sempre più richiesto di ridurre l'impatto ambientale, ripensare i modelli di produzione, migliorare l'efficienza delle risorse, rafforzare la responsabilità sociale e contribuire attivamente a programmi di sostenibilità più ampi.

Allo stesso tempo, il settore deve affrontare importanti sfide strutturali. Molte organizzazioni operano con risorse limitate, strutture di finanziamento frammentate, culture lavorative basate su progetti e un accesso disomogeneo alle conoscenze in materia di sostenibilità o alle competenze tecniche. Sebbene la consapevolezza delle questioni ambientali sia cresciuta in modo significativo negli ultimi anni, l'integrazione pratica della sostenibilità nei processi organizzativi quotidiani rimane disomogenea in tutto il settore.

Questo contesto ha generato un crescente bisogno di sistemi di supporto orientati alla sostenibilità, in grado di aiutare le ICC a passare dalla consapevolezza all'azione. Tuttavia, le risorse esistenti in materia di sostenibilità sono spesso difficili da consultare, scollegate dalle realtà operative delle organizzazioni culturali o insufficientemente adattate alla diversità dei settori creativi e alle diverse dimensioni organizzative. Molti attori culturali hanno quindi difficoltà non solo a misurare l'impatto ambientale, ma anche a identificare strategie pertinenti, coinvolgere le parti interessate, sviluppare competenze interne e trasformare le informazioni sulla sostenibilità in decisioni organizzative concrete.

GreenCCircle è nato in risposta a queste sfide. L'iniziativa è stata concepita come un ecosistema integrato progettato per sostenere la transizione verso la sostenibilità all'interno

delle ICC attraverso una combinazione di risorse digitali, orientamenti metodologici, percorsi di apprendimento, sperimentazione collaborativa e processi di supporto decisionale.

Le sezioni seguenti analizzano le sfide di sostenibilità individuate nel settore e spiegano come l'ecosistema GreenCCircle sia stato sviluppato per rispondere a tali esigenze attraverso un quadro di supporto pratico, collaborativo e trasferibile, adattato alle realtà delle industrie culturali e creative.

2.1 Sfide di sostenibilità nelle industrie culturali e creative

Le industrie culturali e creative (ICC) sono sempre più riconosciute come attori chiave nella transizione verde europea grazie alla loro capacità di influenzare i comportamenti, plasmare le narrazioni, promuovere l'innovazione sociale e rafforzare il coinvolgimento della comunità. Allo stesso tempo, il settore deve affrontare sfide significative legate alla sostenibilità, non solo in termini di impatto ambientale, ma anche di governance, resilienza economica, trasformazione digitale, accessibilità alla conoscenza e sviluppo delle competenze. Queste sfide hanno costituito il fondamento del progetto GreenCCircle e sono state ulteriormente approfondite e convalidate durante l'attuazione della GreenCCircle Academy, l'ideazione dell'Hub, la metodologia del Living Lab sviluppata e adottata nei paesi partner, nonché le attività di ricerca collaborativa e di co-creazione svolte nell'ambito dell'iniziativa.

Una delle principali sfide individuate riguarda il divario di competenze in materia di sostenibilità che attualmente affligge il settore. Le attività di ricerca e di mappatura delle competenze condotte nell'ambito di GreenCCircle hanno evidenziato che molti professionisti del settore culturale e creativo non dispongono di conoscenze strutturate relative alla normativa ambientale, agli indicatori di sostenibilità, ai principi dell'economia circolare, alla pianificazione strategica della sostenibilità, alle metodologie di valutazione d'impatto e ai processi di transizione organizzativa. Il quadro di riferimento del "Facilitatore del cambiamento verso la sostenibilità" (Sustainability Change Facilitator), sviluppato nell'ambito della GreenCCircle Academy, riconosce la sostenibilità come un campo interdisciplinare che richiede la combinazione di competenze creative, imprenditoriali, strategiche, digitali e ambientali.

Il progetto ha inoltre individuato la necessità di adattare le competenze in materia di sostenibilità alla diversità dei profili operanti nel settore. Le organizzazioni culturali, i festival, i musei, le istituzioni dedicate alle arti dello spettacolo, i designer, gli architetti, i professionisti dell'audiovisivo e le PMI creative si trovano spesso ad affrontare realtà operative, modelli di produzione e sfide ambientali altamente specifici. I focus group e le attività di consultazione svolte nel corso di GreenCCircle hanno ripetutamente sottolineato la necessità di approcci alla sostenibilità specifici per settore, in grado di rispondere a tali differenze attraverso metodologie pratiche e sensibili al contesto.

Un'altra sfida importante riguarda la difficoltà che molte organizzazioni incontrano nel tradurre i principi di sostenibilità in pratiche operative e misurabili. Le parti interessate coinvolte nelle attività di GreenCCircle hanno evidenziato la complessità degli strumenti di sostenibilità

esistenti, la frammentazione delle risorse disponibili e la mancanza di orientamenti pratici adattati alle realtà del settore delle ICC. Sono state individuate particolari difficoltà per quanto riguarda l'analisi dell'impronta di carbonio, gli indicatori di sostenibilità, le metodologie di valutazione del ciclo di vita, i processi di raccolta dati, la rendicontazione ambientale e le strategie di appalti verdi.

Questa sfida è emersa con particolare evidenza durante la concezione dell'ambiente GreenCCircle Hub e Toolkit, in cui facilitatori e utenti hanno costantemente espresso la necessità di sistemi di supporto più semplici, accessibili e incentrati sull'utente. Le risorse esistenti erano spesso percepite come eccessivamente tecniche, frammentate o scollegate dalle realtà operative quotidiane delle organizzazioni culturali. Il Toolkit di GreenCCircle¹ è stato quindi concepito come un ambiente di supporto leggero, open-source e scalabile, in grado di semplificare il coinvolgimento delle parti interessate, l'identificazione delle risorse, la valutazione della sostenibilità e i processi decisionali per le organizzazioni che operano nei settori culturali e creativi.

Anche le sfide relative alla governance e alla collaborazione sono emerse come temi centrali nel corso delle attività di ricerca e sperimentazione di GreenCCircle. La transizione verso la sostenibilità all'interno delle ICC richiede la cooperazione tra attori molto diversi tra loro, tra cui artisti, professionisti creativi, responsabili politici, ricercatori, educatori, autorità locali, organizzazioni della società civile e portatori di interesse della comunità. La metodologia dei Living Lab sviluppata nell'ambito di GreenCCircle pone quindi forte enfasi sulla governance partecipativa, sulla collaborazione interdisciplinare, sulla mappatura dei portatori di interesse e sui processi di costruzione di ecosistemi in grado di creare un senso di appartenenza condiviso e un impegno a lungo termine.

I Living Lab realizzati nei paesi partner hanno ulteriormente dimostrato che le sfide di sostenibilità nel settore culturale sono raramente questioni isolate. Al contrario, sono profondamente interconnesse con realtà strutturali più ampie quali modelli di finanziamento frammentati, culture organizzative basate sui progetti, capacità istituzionali limitate e difficoltà nel mantenere una pianificazione strategica a lungo termine. Per questo motivo, le metodologie di GreenCCircle promuovono il pensiero ecosistemico, l'apprendimento iterativo, i cicli di

¹ In tutto l'Accordo di sovvenzione e nella proposta di progetto originale, questa componente era indicata come GreenCCircle Toolkit (o GreenCCircle Tool), in linea con il concetto iniziale previsto in fase di proposta. Durante l'attuazione del progetto, a seguito del processo di mappatura, analisi e consultazione, il consorzio ha concluso che gli obiettivi previsti potessero essere raggiunti in modo più efficace attraverso una piattaforma digitale più ampia che integrasse strumenti, metodologie, risorse e linee guida, piuttosto che attraverso un toolkit autonomo. Tale evoluzione, formalmente documentata nella Relazione di revisione relativa al Deliverable 4.1, rappresenta un cambiamento esclusivamente terminologico e di formato, senza modificare l'ambito, gli obiettivi o i risultati attesi del deliverable. Di conseguenza, nel resto del presente documento viene utilizzato in modo coerente il nome rivisto GreenCCircle Hub.

feedback continui e la cooperazione intersettoriale come meccanismi essenziali per sostenere transizioni verso la sostenibilità resilienti e scalabili.

Anche gli impatti ambientali legati alla mobilità, alle tournée, ai materiali di produzione, al consumo energetico e all'organizzazione degli eventi sono emersi come aspetti particolarmente significativi. I riferimenti esistenti e i quadri settoriali analizzati durante GreenCCircle, comprese le Linee guida ecologiche SHIFT per le reti, evidenziano che gli spostamenti e le attività legate agli eventi continuano a rappresentare fonti principali di emissioni di carbonio all'interno degli ecosistemi culturali. Allo stesso tempo, ci si aspetta sempre più che le organizzazioni culturali integrino nelle loro strutture operative politiche di sostenibilità, piani d'azione ambientali, strategie di appalti verdi e meccanismi di monitoraggio.

La digitalizzazione presenta sia opportunità che sfide in questa transizione. Sebbene gli strumenti digitali possano supportare la gestione dei dati, la valutazione della sostenibilità, la collaborazione e la condivisione delle conoscenze, il settore deve ancora affrontare livelli disomogenei di preparazione digitale e un accesso limitato a infrastrutture digitali integrate per la sostenibilità. L'ecosistema GreenCCircle risponde a questa sfida combinando strumenti digitali, percorsi formativi, metodologie collaborative e ambienti di sperimentazione pratica in un quadro di supporto unificato e adattato alle esigenze delle industrie culturali e creative (ICI).

Infine, GreenCCircle riconosce che la sostenibilità nei settori culturali e creativi richiede anche una profonda trasformazione culturale e comportamentale. Al di là della conformità ambientale o dell'adattamento tecnico, la transizione verso la sostenibilità comporta un ripensamento dei valori, delle logiche di produzione, dei modelli di collaborazione e del ruolo stesso della cultura all'interno della società. Attraverso i Living Labs e le attività di sperimentazione collaborativa, GreenCCircle considera gli attori culturali e creativi non solo come adottanti di pratiche sostenibili, ma come mediatori in grado di plasmare l'immaginario sociale, promuovere nuove narrazioni e favorire un cambiamento sistemico in linea con il Green Deal europeo, il New European Bauhaus e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

In questo contesto, GreenCCircle affronta le sfide della sostenibilità all'interno delle ICC come questioni ambientali, sociali, culturali, economiche e di governance interconnesse che richiedono risposte sistemiche, partecipative e guidate dall'innovazione. L'iniziativa combina quindi lo sviluppo delle competenze, la sperimentazione collaborativa, gli strumenti di supporto digitale e le metodologie basate sull'ecosistema per rafforzare la capacità delle ICC di guidare la transizione verde a livello locale, nazionale ed europeo.

2.2 Ruolo dell'ecosistema GreenCCircle

L'ecosistema GreenCCircle è stato concepito come una risposta integrata alle sfide di sostenibilità che attualmente interessano le industrie culturali e creative (ICC). Anziché sviluppare un singolo calcolatore ambientale autonomo o uno strumento tecnico isolato, GreenCCircle si è evoluto verso la creazione di un ambiente interconnesso che combina risorse di conoscenza, orientamenti metodologici, percorsi di apprendimento, coinvolgimento delle

parti interessate e sperimentazione pratica. Questo approccio è emerso direttamente dalle attività di mappatura, consultazione e analisi condotte nel corso dell'iniziativa, che hanno dimostrato come le organizzazioni culturali necessitino di sistemi di supporto flessibili, contestualizzati e sensibili alle specificità del settore, piuttosto che di soluzioni standardizzate.

Al centro di questo ecosistema si trova il GreenCCircle HUB, una piattaforma digitale che funge da ambiente centrale di conoscenze e risorse per la transizione verso la sostenibilità all'interno delle CCI. L'HUB è stato progettato per riunire strumenti di sostenibilità, guide, metodologie, materiali formativi e risorse settoriali in un unico ambiente accessibile, in grado di supportare un processo decisionale informato e la trasformazione organizzativa. A differenza di un tradizionale kit di strumenti autonomo, l'HUB funge da porta d'accesso e punto di riferimento che mette in contatto gli utenti con molteplici risorse di sostenibilità adattate a diversi settori, dimensioni organizzative e realtà operative.

Lo sviluppo dell'HUB ha dato risposta a un'osservazione chiave emersa durante le fasi di mappatura e consultazione del progetto: le CCI spesso incontrano difficoltà non a causa dell'assenza di strumenti di sostenibilità, ma a causa della frammentazione, della complessità e della mancanza di orientamento contestuale associati alle risorse esistenti. L'ecosistema GreenCCircle privilegia quindi l'accessibilità, l'usabilità e l'orientamento pratico, consentendo agli utenti di navigare, confrontare e identificare le risorse di sostenibilità in base ai propri contesti e alle proprie esigenze.

L'HUB funge da ambiente di risorse strutturato e consultabile che integra materiali sulla sostenibilità sia generici che specifici per settore, rilevanti per l'ampia varietà di discipline operanti all'interno delle ICC. La sua architettura consente agli utenti di filtrare le risorse in base a settori, località e formati, permettendo percorsi di esplorazione più personalizzati e sensibili al contesto. Al momento della revisione, l'HUB comprendeva 146 risorse mappate provenienti da 22 contesti geografici e che coprivano 14 settori culturali e creativi, a dimostrazione sia dell'ampiezza che della dimensione internazionale dell'ecosistema.

Al di là del suo ruolo di archivio di risorse, l'ecosistema GreenCCircle incorpora anche una forte dimensione metodologica. Il progetto ha individuato sin dall'inizio che la trasformazione verso la sostenibilità all'interno delle ICC richiede ben più di una semplice misurazione tecnica. Le organizzazioni necessitano di supporto per comprendere quali strumenti siano appropriati per i loro contesti, come interpretare le informazioni sulla sostenibilità e come tradurre la valutazione ambientale in cambiamenti strategici e operativi. Per questo motivo, l'HUB integra strumenti di supporto decisionale e una logica comparativa che consentono agli utenti di identificare quali strumenti di sostenibilità siano applicabili alle diverse realtà operative, anziché promuovere un'unica metodologia universale.

Questa guida metodologica è rafforzata dalla sezione «Workflow» dell'ecosistema, che fornisce risorse operative pratiche, tra cui strumenti di mappatura delle parti interessate, modelli di flusso di lavoro, kit di strumenti di comunicazione e linee guida per la raccolta dei dati a supporto delle organizzazioni durante i processi di pianificazione e attuazione della

sostenibilità. L'ecosistema supporta quindi le organizzazioni non solo nell'identificazione delle risorse di sostenibilità, ma anche nella strutturazione di processi collaborativi, nella raccolta di informazioni, nel coinvolgimento delle parti interessate e nell'attuazione delle strategie di sostenibilità.

Un'ulteriore componente fondamentale dell'ecosistema GreenCCircle è la sua dimensione di apprendimento e sviluppo delle capacità, sviluppata attraverso la GreenCCircle Academy. L'Academy integra l'HUB fornendo percorsi formativi e opportunità di sviluppo delle competenze specificamente adattati ai Facilitatori del Cambiamento per la Sostenibilità e ai professionisti che operano nei settori culturali e creativi. L'ecosistema è stato intenzionalmente progettato in modo che gli utenti possano combinare le risorse pratiche disponibili all'interno dell'HUB con i moduli di apprendimento strutturati offerti dall'Accademia, creando un percorso integrato tra acquisizione di conoscenze, sviluppo di competenze e applicazione organizzativa.

L'ecosistema GreenCCircle incorpora inoltre una forte dimensione collaborativa e partecipativa. Attraverso le metodologie dei Living Labs e le attività di coinvolgimento delle parti interessate sviluppate nei paesi partner, l'iniziativa promuove la co-creazione, la sperimentazione, l'apprendimento iterativo e i processi di costruzione dell'ecosistema che coinvolgono organizzazioni culturali, facilitatori, educatori, responsabili politici, ricercatori e comunità locali. L'ecosistema funge quindi non solo da struttura di supporto tecnico, ma anche da ambiente collaborativo che incoraggia il dialogo, la condivisione delle conoscenze e la risoluzione collettiva dei problemi relativi alla transizione verso la sostenibilità nel settore culturale.

Questa logica partecipativa è ulteriormente rafforzata dalla funzionalità di invio tramite l'HUB, che consente a utenti e organizzazioni esterni di apportare risorse e materiali aggiuntivi alla piattaforma. Questo meccanismo permette all'ecosistema di evolversi continuamente oltre l'ambito iniziale del progetto, rafforzandone la scalabilità, l'adattabilità e la rilevanza a lungo termine, incoraggiando al contempo una più ampia titolarità e un maggiore coinvolgimento del settore.

È importante sottolineare che l'ecosistema GreenCCircle è stato progettato tenendo conto anche della sostenibilità a lungo termine e della fattibilità operativa. La decisione di sviluppare un ambiente basato sull'HUB anziché un calcolatore di emissioni proprietario rifletteva la necessità di una struttura leggera, modulare, scalabile e finanziariamente sostenibile, in grado di rimanere operativa oltre il periodo di finanziamento del progetto. Sfruttando strumenti esistenti e convalidati e concentrando gli sforzi sulla mappatura, sulla coerenza metodologica, sulla guida agli utenti e sulla costruzione dell'ecosistema, GreenCCircle dà priorità all'usabilità a lungo termine, all'accessibilità e al rapporto qualità-prezzo, evitando al contempo i rischi associati a costose infrastrutture tecniche su misura.

Attraverso l'interazione tra l'HUB, il quadro di orientamento metodologico, l'Accademia e gli ambienti di sperimentazione collaborativa, l'ecosistema GreenCCircle consente alle organizzazioni culturali di passare progressivamente dalla consapevolezza delle sfide della

sostenibilità a una trasformazione organizzativa concreta. L'ecosistema supporta quindi le ICC non solo nella comprensione della sostenibilità, ma anche nella sua attuazione attraverso processi di decisione informata, sviluppo delle competenze, coinvolgimento delle parti interessate e adattamento strategico.

3. Quadro di supporto decisionale GreenCCircle

Il quadro di supporto decisionale di GreenCCircle è stato sviluppato per aiutare le industrie culturali e creative (ICC) a tradurre la consapevolezza della sostenibilità in azioni organizzative concrete. Aniché considerare la valutazione della sostenibilità come un esercizio tecnico isolato, il quadro è stato concepito come un ambiente strutturato di supporto decisionale che collega la comprensione ambientale, il coinvolgimento delle parti interessate, la pianificazione strategica e la trasformazione organizzativa.

Il quadro risponde a una delle sfide chiave individuate nel corso delle attività di ricerca e sperimentazione di GreenCCircle: molte organizzazioni culturali incontrano difficoltà non solo nel misurare gli impatti ambientali, ma anche nell'interpretare le informazioni sulla sostenibilità e nell'integrarle nei processi decisionali operativi e strategici. In questo contesto, l'ecosistema GreenCCircle mira a semplificare e strutturare la pianificazione della sostenibilità fornendo strumenti accessibili, risorse di orientamento, metodologie collaborative e flussi di lavoro pratici adattati alle realtà dei settori culturali e creativi.

Al centro di questo quadro si trova il GreenCCircle HUB, che non funge semplicemente da archivio di risorse sulla sostenibilità, ma da ambiente di supporto operativo che guida le organizzazioni attraverso le diverse fasi della valutazione della sostenibilità e dello sviluppo strategico. La logica di supporto decisionale sviluppata all'interno dell'HUB consente alle organizzazioni di passare progressivamente dalla raccolta dei dati e dalla diagnosi organizzativa all'identificazione di strategie di sostenibilità attuabili.

Il quadro si basa sul principio secondo cui la trasformazione verso la sostenibilità all'interno delle ICC richiede l'integrazione di molteplici dimensioni, tra cui l'analisi ambientale, la collaborazione con le parti interessate, l'apprendimento organizzativo, i processi di comunicazione e l'adattamento strategico a lungo termine. Per questo motivo, il flusso di lavoro di GreenCCircle combina strumenti operativi pratici con indicazioni metodologiche a supporto delle organizzazioni nelle diverse fasi della pianificazione della sostenibilità.

Il primo elemento chiave del quadro di riferimento è **la mappatura degli stakeholder**. Le sfide di sostenibilità all'interno delle CCI coinvolgono spesso ecosistemi organizzativi altamente interconnessi che includono artisti, tecnici, curatori, team di produzione, gestori di sedi, fornitori, autorità locali, pubblico, gruppi comunitari e partner esterni. Lo strumento di mappatura degli stakeholder, disponibile nell'ambiente di lavoro GreenCCircle, aiuta le organizzazioni a identificare gli attori rilevanti coinvolti nei loro processi di sostenibilità e a comprendere le relazioni, le responsabilità e le dinamiche di comunicazione tra di essi. Ciò favorisce approcci

più coordinati e partecipativi alla pianificazione della sostenibilità, rafforzando al contempo il coinvolgimento organizzativo sia interno che esterno.

Una seconda componente del quadro di riferimento si concentra sulla **raccolta dei dati e sull'analisi organizzativa**. Una delle difficoltà ripetutamente individuate durante la consultazione GreenCCircle e le attività dei Living Labs riguarda la frammentazione e l'incoerenza delle informazioni ambientali all'interno delle organizzazioni culturali. I modelli di dati integrati nell'HUB forniscono quindi una guida strutturata che aiuta le organizzazioni a raccogliere informazioni rilevanti relative alla sostenibilità in modo più sistematico e operativo. Questi modelli supportano l'identificazione delle principali aree di impatto ambientale, delle pratiche operative e dei comportamenti organizzativi, semplificando al contempo i processi di raccolta dati per utenti con diversi livelli di competenza tecnica.

Il quadro incorpora inoltre **linee guida sui flussi di lavoro a supporto dei processi di pianificazione e attuazione della sostenibilità**. I modelli di flusso di lavoro disponibili all'interno dell'HUB aiutano le organizzazioni a strutturare le proprie azioni di sostenibilità attraverso indicazioni pratiche passo dopo passo, adattate alle realtà operative del settore culturale. Aniché imporre metodologie rigide, i modelli forniscono strutture di pianificazione flessibili che supportano le organizzazioni nel coordinare le azioni, stabilire le priorità, identificare le responsabilità e monitorare i progressi nel tempo. Questo approccio iterativo e adattabile riflette la diversità delle dimensioni organizzative e dei contesti operativi presenti nelle ICC.

La comunicazione e il coinvolgimento organizzativo costituiscono un'altra dimensione centrale del Quadro di supporto decisionale GreenCCircle. Le transizioni verso la sostenibilità richiedono spesso significativi cambiamenti comportamentali e culturali all'interno delle organizzazioni, rendendo i processi di comunicazione essenziali per l'attuazione a lungo termine e la partecipazione delle parti interessate. Il Kit di strumenti di comunicazione integrato nell'ambiente del flusso di lavoro supporta quindi le organizzazioni nello sviluppo di strategie di comunicazione interne ed esterne più chiare relative alle iniziative di sostenibilità. Queste risorse aiutano le organizzazioni a coinvolgere i collaboratori, facilitare la partecipazione, condividere gli obiettivi di sostenibilità e comunicare le azioni ambientali in modo più efficace a diversi tipi di pubblico.

Insieme, gli strumenti di mappatura delle parti interessate, i modelli per la raccolta dei dati, le risorse di orientamento sul flusso di lavoro e i kit di strumenti di comunicazione formano un processo operativo coerente a sostegno di un processo decisionale informato all'interno delle organizzazioni culturali. Attraverso questo processo, le organizzazioni vengono progressivamente supportate nel:

- comprendere i propri impatti ambientali e le realtà operative
- interpretare le informazioni sulla sostenibilità in relazione alle proprie attività organizzative
- identificare opportunità di miglioramento e di adattamento strategico
- tradurre le intuizioni sulla sostenibilità in strategie e azioni organizzative concrete

È importante sottolineare che il Quadro di supporto decisionale GreenCCircle non considera la sostenibilità come un processo di certificazione statico o un esercizio di conformità puramente tecnico. Al contrario, promuove la sostenibilità come un processo di apprendimento organizzativo continuo che richiede sperimentazione, collaborazione, adattabilità e miglioramento continuo. Il quadro incoraggia quindi le industrie culturali e creative (ICC) ad affrontare la sostenibilità non solo attraverso la misurazione, ma anche attraverso la riflessione strategica, la governance partecipativa e la trasformazione culturale a lungo termine.

La combinazione di risorse digitali, linee guida metodologiche, flussi di lavoro collaborativi e percorsi di sviluppo delle capacità all'interno dell'ecosistema GreenCCircle contribuisce a rafforzare la capacità delle organizzazioni culturali di integrare la sostenibilità nelle loro strutture operative, nei processi di pianificazione strategica e nello sviluppo organizzativo a lungo termine.

4. Il valore strategico dell'ecosistema GreenCCircle

L'ecosistema GreenCCircle crea valore aiutando le industrie culturali e creative (ICC) ad andare oltre le azioni isolate di sostenibilità verso un approccio più integrato e strategico allo sviluppo organizzativo. Aniché introdurre l'ennesimo strumento di valutazione ambientale, esso collega conoscenze esistenti, metodologie pratiche, processi di supporto decisionale e apprendimento collaborativo in un quadro coerente progettato specificamente per affrontare le realtà dei settori culturali e creativi.

Questo approccio risponde a una delle principali sfide individuate nel corso dello sviluppo di GreenCCircle. Sebbene sia disponibile un numero crescente di strumenti, standard e metodologie di sostenibilità, molte organizzazioni culturali faticano a comprendere quali approcci siano più rilevanti per le proprie attività, come questi possano essere combinati in modo efficace e come le considerazioni ambientali possano essere integrate in strategie organizzative più ampie. La sostenibilità diventa quindi non una questione di mancanza di informazioni, ma di gestione della complessità e di traduzione della conoscenza in azioni significative.

Il valore strategico dell'ecosistema GreenCCircle risiede proprio nella sua capacità di colmare questo divario. Aniché trattare la sostenibilità come una serie di esercizi tecnici scollegati tra loro, esso supporta le organizzazioni nello sviluppo di un processo decisionale strutturato attraverso il quale gli obiettivi ambientali vengono progressivamente integrati nella governance, nelle operazioni, nel coinvolgimento degli stakeholder e nello sviluppo aziendale a lungo termine. In questo modo, la sostenibilità si evolve da un'attività orientata alla conformità a una capacità strategica che contribuisce alla resilienza organizzativa, all'innovazione e alla creazione di valore.

4.1 Dalle informazioni al processo decisionale informato

Uno dei principali contributi dell'ecosistema GreenCCircle è la sua capacità di semplificare un panorama della sostenibilità sempre più complesso. Le organizzazioni culturali si trovano spesso di fronte a molteplici metodologie di valutazione, quadri di rendicontazione, raccomandazioni politiche e strumenti ambientali senza una guida chiara su come questi elementi siano correlati tra loro o su quali siano i più appropriati per il proprio contesto.

Aniché creare un'alternativa a queste risorse esistenti, GreenCCircle fornisce un percorso strutturato che aiuta le organizzazioni a identificare, comprendere e selezionare gli approcci che meglio corrispondono alle loro esigenze, capacità e obiettivi di sostenibilità. Attraverso le sue componenti di supporto decisionale, la guida ai flussi di lavoro e le metodologie di mappatura degli stakeholder, le organizzazioni sono incoraggiate ad andare oltre la raccolta isolata di dati verso un processo più coerente di riflessione organizzativa e pianificazione strategica.

Questo passaggio dall'informazione al processo decisionale informato rappresenta una significativa fonte di valore. Aniché aumentare il volume delle informazioni disponibili, l'ecosistema riduce l'incertezza, facilita la definizione delle priorità e supporta le organizzazioni nel prendere decisioni basate su dati concreti che siano al tempo stesso realistiche e sensibili al contesto.

4.2 Dalle azioni isolate di sostenibilità alla trasformazione organizzativa

Molte organizzazioni affrontano la sostenibilità attraverso iniziative individuali, quali la riduzione del consumo energetico, il miglioramento della gestione dei rifiuti o la misurazione di specifici indicatori ambientali. Sebbene preziose, queste azioni rimangono spesso scollegate da una pianificazione organizzativa più ampia e faticano quindi a generare un cambiamento duraturo.

L'approccio di GreenCCircle promuove una comprensione più ampia della sostenibilità, incoraggiando le organizzazioni a integrare le considerazioni ambientali nella loro logica aziendale complessiva. La sostenibilità diventa una dimensione trasversale che influenza la governance, la progettazione dei progetti, le partnership, l'allocazione delle risorse, le strategie di comunicazione e le relazioni con gli stakeholder, piuttosto che un insieme di azioni ambientali indipendenti.

Questa prospettiva integrata consente alle organizzazioni di comprendere le interconnessioni tra prestazioni ambientali, responsabilità sociale, resilienza organizzativa e sostenibilità economica a lungo termine. Di conseguenza, la sostenibilità si integra nei processi decisionali quotidiani e contribuisce direttamente alla capacità dell'organizzazione di anticipare i rischi, identificare le opportunità e rafforzare la propria posizione strategica complessiva.

Aniché prescrivere un unico modello di cambiamento, GreenCCircle fornisce un quadro flessibile che le organizzazioni possono adattare in base alle proprie dimensioni, alla propria missione, alla disciplina artistica e al contesto operativo. Questa adattabilità consente

all'ecosistema di rimanere rilevante nell'ambito della notevole diversità che caratterizza le industrie culturali e creative.

4.3 Dall'apprendimento individuale alla capacità organizzativa

La sostenibilità a lungo termine dipende non solo dall'accesso a strumenti adeguati, ma anche dalla capacità delle organizzazioni di comprendere, applicare e migliorare continuamente le proprie pratiche. Per questo motivo, GreenCCircle pone lo sviluppo delle capacità al centro della propria proposta di valore.

L'ecosistema combina orientamento metodologico, opportunità di apprendimento, risorse per l'attuazione pratica e sperimentazione collaborativa per rafforzare le competenze in materia di sostenibilità sia a livello individuale che organizzativo. Aniché considerare l'apprendimento come un'attività separata, l'acquisizione di conoscenze è direttamente collegata al processo decisionale pratico e al miglioramento organizzativo.

Questo approccio consente ai professionisti di sviluppare progressivamente la fiducia e le capacità necessarie per interpretare le informazioni ambientali, coinvolgere gli stakeholder, valutare alternative strategiche e attuare misure di sostenibilità adeguate alle realtà organizzative di appartenenza. Nel corso del tempo, queste competenze si integrano nella cultura organizzativa, riducendo la dipendenza da competenze esterne e rafforzando la capacità dell'organizzazione di gestire autonomamente le future sfide di sostenibilità.

Lo sviluppo delle capacità va quindi oltre la semplice formazione professionale. Diventa un meccanismo attraverso il quale le organizzazioni aumentano la propria resilienza, migliorano la propria capacità di adattamento e rafforzano la propria capacità di generare contemporaneamente valore ambientale, sociale ed economico.

4.4 Dalle singole organizzazioni a un ecosistema collaborativo

Forse la caratteristica più distintiva dell'ecosistema GreenCCircle è che il suo valore non rimane statico. A differenza degli strumenti digitali convenzionali, la cui utilità dipende principalmente dalla loro funzionalità tecnica, l'ecosistema GreenCCircle acquista maggiore valore man mano che le organizzazioni vi partecipano attivamente.

Lo sviluppo dell'ecosistema si è basato su una progettazione collaborativa, una validazione iterativa e un dialogo continuo con organizzazioni culturali, esperti di sostenibilità, ricercatori e altre parti interessate. Questa logica collaborativa prosegue oltre il processo di sviluppo iniziale, incoraggiando le organizzazioni a contribuire con esperienze, esempi pratici, miglioramenti metodologici e nuove conoscenze generate attraverso l'implementazione.

La conoscenza è quindi intesa come una risorsa condivisa piuttosto che come un bene individuale. Le organizzazioni traggono beneficio non solo dalle risorse già disponibili, ma anche dall'esperienza collettiva generata dall'intera comunità di utenti. Questo scambio continuo

riduce la duplicazione degli sforzi, accelera l'apprendimento organizzativo e facilita l'identificazione di soluzioni già testate in condizioni comparabili.

L'ecosistema opera di conseguenza come un'infrastruttura di conoscenza vivente in cui le esperienze individuali contribuiscono all'intelligenza collettiva. Ogni organizzazione diventa contemporaneamente beneficiaria e contributrice, rafforzando la qualità complessiva, la rilevanza e l'applicabilità dell'ecosistema per tutti i partecipanti.

Questo approccio collaborativo rafforza inoltre la trasferibilità della metodologia GreenCCircle. Poiché la conoscenza viene continuamente convalidata e arricchita attraverso l'applicazione pratica in contesti organizzativi e territoriali diversi, l'ecosistema rimane adattabile alle diverse realtà culturali, pur preservando un quadro strategico coerente.

Il valore strategico dell'ecosistema GreenCCircle non risiede nella creazione di una singola piattaforma digitale o di una nuova metodologia di valutazione ambientale. Il suo contributo principale è lo sviluppo di un approccio integrato che collega conoscenza, supporto decisionale, apprendimento organizzativo e collaborazione in un quadro coerente in grado di sostenere le transizioni verso la sostenibilità nelle industrie culturali e creative.

Consentendo alle organizzazioni di orientarsi nella complessità, rafforzare le capacità interne, integrare la sostenibilità nel processo decisionale strategico e partecipare alla creazione collettiva di conoscenza, l'ecosistema genera un valore che va oltre l'uso individuale delle sue risorse. La sostenibilità non è più affrontata come una sequenza di interventi tecnici isolati, ma come un processo organizzativo continuo che combina responsabilità ambientale, valore sociale, buona governance e resilienza a lungo termine.

La sezione seguente si basa su questi principi per presentare il modello di business GreenCCircle. Spiega come questo valore strategico possa essere sistematicamente creato, fornito e rafforzato attraverso un quadro organizzativo che le organizzazioni culturali e creative possono adattare ai propri contesti e alle proprie ambizioni di sostenibilità.

5. Il Business model di GreenCCircle

Il modello di business GreenCCircle presenta un approccio alla modellizzazione aziendale orientato alla sostenibilità che le industrie culturali e creative (ICC) possono adattare alle proprie organizzazioni, ai propri progetti e ai propri processi di creazione di valore. Attingendo alle metodologie, alle risorse e al quadro di supporto decisionale sviluppati attraverso il GreenCCircle Hub, il modello fornisce una struttura pratica per aiutare le organizzazioni culturali a integrare la sostenibilità ambientale nella pianificazione strategica, rafforzando al contempo il loro contributo sociale, culturale ed economico.

I modelli di business tradizionali si sono concentrati principalmente sui risultati finanziari e sulla competitività di mercato. Oggi, tuttavia, ci si aspetta sempre più che le organizzazioni culturali rispondano a complesse sfide ambientali, sociali e di governance, pur continuando ad

adempire alle loro missioni creative e culturali. Ciò richiede una comprensione più ampia della creazione di valore, riconoscendo che la resilienza a lungo termine dipende non solo dalla redditività economica, ma anche da una gestione responsabile delle risorse, dal coinvolgimento delle parti interessate, da un impatto positivo sulla comunità e dalla capacità di adattarsi alle mutevoli condizioni ambientali.

Il modello di business GreenCCircle si fonda su questa prospettiva più ampia. Aniché considerare la sostenibilità come un obiettivo organizzativo a sé stante, la posiziona come principio guida che ispira le decisioni strategiche in tutti i settori di un'organizzazione. La responsabilità ambientale, l'inclusione sociale, il valore culturale, la resilienza economica e il buon governo sono intesi come dimensioni interconnesse che dovrebbero essere prese in considerazione simultaneamente nella progettazione, nella realizzazione e nella valutazione delle attività culturali.

L'Hub GreenCCircle sostiene questo processo fornendo accesso a risorse selezionate, metodologie pratiche, strumenti di supporto decisionale, materiali didattici e approcci collaborativi che aiutano le organizzazioni a orientarsi nella transizione verso pratiche più sostenibili. Aniché promuovere un'unica metodologia o una soluzione prescrittiva, l'approccio GreenCCircle incoraggia le organizzazioni a selezionare, adattare e combinare gli strumenti più appropriati in base al proprio contesto, alle proprie dimensioni e al proprio livello di maturità in materia di sostenibilità.

Ispirato ad approcci di modellizzazione aziendale sostenibile come il «Sustainable Creative Project Canvas», questo modello parte da una domanda fondamentale:

«Quale valore dovrebbe creare un'organizzazione culturale, per chi e a quale costo ambientale, sociale ed economico?»

Da questa prospettiva, la modellizzazione aziendale va oltre la semplice progettazione di strutture organizzative o flussi di entrate. Diventa un processo di allineamento della missione, degli stakeholder, delle risorse e delle attività con gli obiettivi di sostenibilità a lungo termine.

Le sezioni che seguono presentano le componenti principali di questo modello di business. Insieme, forniscono un quadro pratico che le organizzazioni possono utilizzare per riflettere sulle proprie pratiche, identificare opportunità di miglioramento e progettare modelli di business più resilienti, responsabili e orientati al futuro. Piuttosto che offrire un modello fisso, il GreenCCircle Business Model va inteso come un quadro adattabile che supporta l'apprendimento continuo, la collaborazione e l'innovazione nelle industrie culturali e creative.

5.1 Partnership collaborative

La creazione di valore sostenibile all'interno delle industrie culturali e creative dipende dalla collaborazione. A differenza dei modelli di business tradizionali, in cui le partnership vengono spesso stabilite principalmente per migliorare l'efficienza operativa o la penetrazione del mercato, il modello di business GreenCCircle riconosce i partner come contributori attivi alla

creazione di conoscenza, all'innovazione e alla sostenibilità a lungo termine. La diversità delle sfide ambientali e organizzative affrontate dalle ICC richiede competenze che nessuna singola organizzazione può fornire in modo indipendente.

L'approccio di GreenCCircle incoraggia quindi le organizzazioni a costruire partnership che combinino prospettive e capacità complementari. Gli operatori culturali apportano una conoscenza diretta dei processi creativi e delle realtà operative, mentre gli esperti di sostenibilità aiutano le organizzazioni a comprendere gli impatti ambientali, i principi dell'economia circolare e i quadri di riferimento emergenti in materia di sostenibilità. Le istituzioni educative e gli enti di formazione rafforzano le competenze organizzative facilitando i processi di apprendimento, mentre le organizzazioni intermedie, le reti culturali e le autorità pubbliche sostengono la collaborazione, l'allineamento delle politiche e la più ampia diffusione delle buone pratiche.

Al di là delle competenze tecniche, le partnership efficaci creano anche opportunità di apprendimento collettivo e innovazione condivisa. Le organizzazioni che lavorano insieme possono scambiarsi esperienze, convalidare nuovi approcci e adattare le pratiche di successo a contesti culturali, geografici e organizzativi diversi. Questo processo collaborativo aumenta sia la qualità delle decisioni in materia di sostenibilità sia la resilienza delle organizzazioni coinvolte.

L'approccio GreenCCircle sottolinea inoltre l'importanza dei facilitatori, dei mentori e dei promotori della sostenibilità. Questi attori svolgono un ruolo chiave nel tradurre le metodologie in azioni concrete, sostenendo la riflessione organizzativa, incoraggiando la partecipazione delle parti interessate e promuovendo la fiducia durante tutto il processo di transizione. Il loro contributo non si limita a fornire consulenza tecnica; essi aiutano le organizzazioni a sviluppare la cultura interna e la mentalità organizzativa necessarie per integrare la sostenibilità nel processo decisionale quotidiano.

Le comunità di pratica rappresentano un'altra componente essenziale di questo modello collaborativo. Mettendo in contatto organizzazioni che affrontano sfide simili, creano ambienti in cui conoscenze, esperienze e soluzioni pratiche circolano continuamente. Tali scambi rafforzano la capacità collettiva del settore di innovare e accelerano l'adozione di pratiche aziendali più sostenibili.

All'interno di questo modello, le partnership dovrebbero quindi essere intese come relazioni strategiche che generano valore, piuttosto che limitarsi a sostenere le attività organizzative. Esse creano conoscenza, convalidano le metodologie, rafforzano la legittimità e contribuiscono al miglioramento continuo delle pratiche di sostenibilità in tutte le industrie culturali e creative.

5.2 Attività principali

Il modello di business GreenCCircle propone una serie di attività interconnesse che consentono alle organizzazioni culturali e creative di integrare la sostenibilità nelle loro pratiche strategiche

e operative. Queste attività non sono intese come una sequenza prescrittiva di azioni, ma come processi complementari che aiutano le organizzazioni a sviluppare le capacità necessarie per creare valore ambientale, sociale, culturale ed economico a lungo termine.

Un'attività centrale è la **gestione delle conoscenze**. Le organizzazioni culturali operano sempre più spesso in un panorama della sostenibilità in rapida evoluzione, caratterizzato da nuove normative, metodologie, standard e sviluppi tecnologici. Aniché tentare di sviluppare soluzioni completamente nuove, le organizzazioni dovrebbero identificare, valutare, curare e applicare continuamente le conoscenze più rilevanti per il proprio contesto. L'Hub GreenCCircle supporta questo processo fornendo accesso a risorse curate, strumenti di supporto decisionale e indicazioni pratiche, consentendo alle organizzazioni di trasformare informazioni frammentarie in decisioni strategiche informate.

Una seconda attività fondamentale è lo **sviluppo delle capacità**. La trasformazione sostenibile dipende in ultima analisi dalle persone, dalle loro competenze e dalla loro capacità di applicare le conoscenze nella pratica. Le organizzazioni dovrebbero quindi investire nello sviluppo della consapevolezza ambientale, del pensiero strategico, del pensiero sistemico e della risoluzione collaborativa dei problemi a tutti i livelli organizzativi. La formazione, l'apprendimento tra pari, il mentoring e la sperimentazione pratica diventano meccanismi essenziali per integrare la sostenibilità nella cultura organizzativa, anziché trattarla come un esercizio tecnico isolato.

Il modello pone inoltre grande enfasi **sull'apprendimento continuo**. La sostenibilità non dovrebbe essere vista come un obiettivo fisso, ma come un processo continuo di riflessione, adattamento e miglioramento. Le organizzazioni sono incoraggiate a monitorare i risultati delle proprie azioni, a raccogliere feedback dalle parti interessate e a utilizzare questi dati per affinare nel tempo le strategie e le pratiche aziendali. Questo approccio iterativo rafforza la resilienza organizzativa, consentendo al contempo un'innovazione continua.

Un'altra attività chiave consiste nell'integrare la sostenibilità nel processo decisionale organizzativo. La mappatura delle parti interessate, la valutazione ambientale, la pianificazione strategica, la comunicazione e la valutazione non dovrebbero essere trattate come attività separate, ma come processi interconnessi che sostengono una gestione coerente e basata su dati concreti. Le metodologie e i flussi di lavoro disponibili attraverso il GreenCCircle Hub forniscono un supporto pratico per strutturare questi processi, consentendo al contempo una flessibilità sufficiente per adattarli alle diverse realtà organizzative.

Infine, le organizzazioni sono incoraggiate a contribuire attivamente allo scambio collaborativo di conoscenze. Condividere esperienze, documentare pratiche di successo e partecipare a reti professionali permette alle conoscenze in materia di sostenibilità di circolare in tutto il settore, creando circuiti di feedback positivi a beneficio non solo delle singole organizzazioni, ma anche delle industrie culturali e creative nel loro complesso. In questo senso, le organizzazioni non sono solo utenti della conoscenza, ma anche contributori al suo continuo sviluppo.

Nel loro insieme, queste attività pongono la sostenibilità come componente integrante dello sviluppo organizzativo piuttosto che come iniziativa ambientale a sé stante. Combinando la

gestione delle conoscenze, lo sviluppo delle capacità, l'apprendimento continuo, il processo decisionale strategico e lo scambio collaborativo, il Modello di Business GreenCCircle fornisce alle organizzazioni culturali e creative un quadro pratico per lo sviluppo di pratiche aziendali più resilienti, responsabili e orientate al futuro.

5.3 Risorse strategiche

Il modello di business GreenCCircle riconosce che la creazione di valore sostenibile dipende dalla combinazione di risorse tangibili e intangibili che operano in sinergia. Sebbene gli strumenti digitali e le infrastrutture tecniche facilitino l'accesso alle informazioni, le risorse che generano un impatto duraturo sono quelle che consentono alle organizzazioni di apprendere, adattarsi, innovare e prendere decisioni informate nel tempo.

Una delle risorse più preziose all'interno di questo modello è **la conoscenza**. Le organizzazioni necessitano non solo di informazioni affidabili, ma anche di una guida contestualizzata che le aiuti a comprendere quali approcci, metodologie e strumenti di sostenibilità siano più appropriati per le loro attività specifiche. Il GreenCCircle Hub contribuisce a questo processo riunendo risorse selezionate, metodologie pratiche e strumenti di supporto decisionale all'interno di un ambiente strutturato e accessibile. Anziché sostituire le conoscenze esistenti, consente alle organizzazioni di orientarsi al loro interno in modo più efficace e di applicarle in modo da rispondere alle proprie realtà organizzative.

Una seconda risorsa essenziale è la **capacità organizzativa**. I modelli di business sostenibili si basano sulla capacità delle persone di comprendere sfide complesse, interpretare le informazioni, collaborare in modo interdisciplinare e tradurre le ambizioni strategiche in pratica operativa. Competenze, esperienza, creatività e leadership diventano quindi risorse strategiche che consentono alle organizzazioni di integrare la sostenibilità nel processo decisionale quotidiano. I percorsi di apprendimento e le risorse formative sviluppati attraverso l'approccio GreenCCircle mirano a rafforzare queste capacità e a sostenere lo sviluppo professionale continuo.

Il modello riconosce inoltre l'importanza delle **risorse metodologiche**. Flussi di lavoro strutturati, mappatura degli stakeholder, processi di supporto decisionale e strumenti pratici di pianificazione aiutano le organizzazioni a passare in modo sistematico dalla riflessione all'attuazione. Queste risorse forniscono un quadro comune per analizzare le sfide organizzative, identificare le priorità e progettare strategie di sostenibilità, pur rimanendo sufficientemente flessibili da adattarsi a organizzazioni di diverse dimensioni, discipline creative e livelli di maturità in materia di sostenibilità.

Altrettanto importanti sono **le risorse collaborative**. Le partnership, le reti professionali, le comunità di pratica e le relazioni con le parti interessate rappresentano risorse preziose perché facilitano lo scambio di conoscenze, l'apprendimento tra pari e la risoluzione collettiva dei problemi. Attraverso la collaborazione, le organizzazioni ottengono accesso a competenze complementari, esperienze pratiche e prospettive innovative che sarebbero difficili da

sviluppare in modo indipendente. Queste relazioni rafforzano inoltre la fiducia, la legittimità e la più ampia adozione di pratiche sostenibili in tutto il settore culturale e creativo.

Infine, il Modello di Business GreenCCircle considera **le evidenze e l'apprendimento continuo** come risorse strategiche a pieno titolo. I dati generati attraverso le valutazioni di sostenibilità, la riflessione organizzativa, il coinvolgimento delle parti interessate e l'attuazione pratica forniscono le evidenze necessarie per valutare i progressi, perfezionare le strategie e sostenere un processo decisionale migliore. Man mano che le organizzazioni accumulano esperienza e condividono le lezioni apprese, queste evidenze contribuiscono a una base di conoscenze in continua evoluzione che va a beneficio sia delle singole organizzazioni sia della più ampia comunità delle Industrie Culturali e Creative.

Anche **la comunicazione strategica** svolge un ruolo fondamentale nello sviluppo aziendale sostenibile. Le organizzazioni dovrebbero comunicare gli obiettivi, i progressi e i risultati in materia di sostenibilità in modo trasparente e accessibile, coinvolgendo le parti interessate durante l'intero processo e promuovendo la fiducia, la responsabilità e la partecipazione. Le linee guida sulla comunicazione fornite dall'approccio GreenCCircle aiutano le organizzazioni a integrare la comunicazione sulla sostenibilità nelle loro strategie organizzative più ampie, anziché trattarla come un'attività di divulgazione isolata.

Nel loro insieme, queste risorse dimostrano che i modelli di business sostenibili non si basano esclusivamente su beni finanziari o materiali. Essi dipendono in egual misura da conoscenze, competenze, metodologie, collaborazione e dati concreti, tutti elementi che consentono alle organizzazioni di creare valore ambientale, sociale, culturale ed economico, adattandosi al contempo continuamente a un panorama della sostenibilità in continua evoluzione.

5.4 Proposta di valore

Il modello di business GreenCCircle si fonda sul principio secondo cui la sostenibilità non dovrebbe essere considerata come una responsabilità organizzativa aggiuntiva, ma come un nuovo modo di creare, fornire e sostenere valore. Anziché separare gli obiettivi ambientali dalle priorità artistiche, sociali o economiche, l'approccio di GreenCCircle incoraggia le industrie culturali e creative (ICC) a integrare queste dimensioni in un'unica visione strategica. In questo modo, le organizzazioni sono meglio attrezzate per rispondere alle sfide contemporanee della sostenibilità, rafforzando al contempo la loro resilienza a lungo termine, la loro rilevanza e la loro capacità di innovazione.

L'Hub GreenCCircle sostiene questo processo fornendo alle organizzazioni l'accesso a risorse pratiche, metodologie di supporto decisionale, opportunità di apprendimento e strumenti collaborativi che le aiutano a comprendere come la sostenibilità possa essere integrata nei loro modelli di business. Anziché imporre un unico percorso, l'approccio GreenCCircle consente alle organizzazioni di riflettere sul proprio contesto, identificare le priorità e sviluppare soluzioni proporzionate alle loro dimensioni, alle loro attività e al loro grado di maturità in materia di sostenibilità.

Da questa prospettiva, il valore viene creato simultaneamente su più dimensioni interconnesse.

Il valore ambientale viene generato aiutando le organizzazioni a comprendere meglio le implicazioni ambientali delle loro attività e incoraggiando un uso più responsabile delle risorse durante i processi di pianificazione, produzione e distribuzione. Facilitando l'accesso a metodologie di sostenibilità, strumenti di valutazione ambientale ed esempi di buone pratiche, l'approccio di GreenCCircle supporta le organizzazioni nel ridurre gli impatti ambientali, nell'adottare i principi dell'economia circolare e nel prendere decisioni più informate in materia di materiali, mobilità, consumo energetico, approvvigionamento e gestione delle risorse.

Il valore sociale emerge attraverso un maggiore coinvolgimento delle persone e delle comunità. Le organizzazioni culturali sostenibili creano valore non solo attraverso le esperienze culturali che offrono, ma anche attraverso le relazioni che instaurano con il pubblico, i dipendenti, gli artisti, le comunità locali e gli altri portatori di interesse. L'approccio di GreenCCircle promuove la collaborazione, la partecipazione, la condivisione delle conoscenze e un processo decisionale inclusivo, riconoscendo che la sostenibilità dipende dall'azione collettiva e dal coinvolgimento a lungo termine dei portatori di interesse.

Il valore di governance si ottiene sostenendo una gestione organizzativa più trasparente, basata su dati concreti e partecipativa. La sostenibilità richiede alle organizzazioni di integrare le considerazioni ambientali e sociali nella pianificazione strategica, anziché affrontarle attraverso iniziative isolate. Il quadro di supporto decisionale di GreenCCircle incoraggia le organizzazioni ad adottare processi di pianificazione strutturati, a coinvolgere le parti interessate rilevanti nel processo decisionale, a monitorare i progressi e a rivedere continuamente i propri obiettivi di sostenibilità man mano che le priorità organizzative evolvono.

Il valore organizzativo si crea attraverso lo sviluppo delle capacità interne. Rafforzando le conoscenze, le competenze e la capacità di pensiero strategico, le organizzazioni acquisiscono strumenti più efficaci per gestire la complessità, anticipare le sfide emergenti e adattarsi ai mutamenti del contesto operativo. La combinazione di risorse formative, metodologie pratiche e riflessione collaborativa consente alle organizzazioni di integrare la sostenibilità nel processo decisionale quotidiano, rafforzando la resilienza organizzativa, la capacità di innovazione e lo sviluppo strategico a lungo termine.

Infine, **il valore economico** non dovrebbe essere inteso esclusivamente in termini di performance finanziaria. Le organizzazioni sostenibili sono in una posizione migliore per migliorare l'efficienza operativa, ottimizzare l'uso delle risorse disponibili, ridurre i costi superflui e individuare nuove opportunità di innovazione, partnership e sviluppo del mercato. Integrando la sostenibilità nella pianificazione aziendale, le organizzazioni possono rafforzare la propria competitività rispondendo al contempo alle crescenti aspettative dei finanziatori, delle autorità pubbliche, del pubblico e della società nel suo complesso.

La forza del modello di business di GreenCCircle risiede nell'integrazione di queste cinque dimensioni. I miglioramenti ambientali rafforzano la resilienza organizzativa; una governance più

solida sostiene decisioni strategiche migliori; la collaborazione genera valore sociale; e l'apprendimento organizzativo crea le condizioni per uno sviluppo economico sostenibile. Aniché perseguire questi obiettivi in modo indipendente, l'approccio di GreenCCircle dimostra come essi possano rafforzarsi a vicenda attraverso un modello di business coerente e adattabile.

In definitiva, la proposta di valore di GreenCCircle non consiste nella fornitura di una piattaforma digitale o di una raccolta di risorse sulla sostenibilità. Il suo contributo principale è quello di fornire alle industrie culturali e creative un quadro pratico che consenta alla sostenibilità di diventare una componente integrante della strategia organizzativa, della creazione di valore e dello sviluppo a lungo termine. Combinando conoscenza, supporto decisionale, apprendimento e collaborazione, il modello di business di GreenCCircle aiuta le organizzazioni a trasformare la sostenibilità da una sfida di conformità a un'opportunità strategica per l'innovazione, la resilienza e un impatto positivo a livello ambientale, sociale, culturale ed economico.

5.5 Destinatari del valore e parti interessate (segmenti di clientela)

Il modello di business GreenCCircle è destinato a sostenere una vasta e diversificata gamma di organizzazioni che operano all'interno, a fianco o a sostegno delle industrie culturali e creative. Aniché definire segmenti di clientela fissi, il modello riconosce che il valore sostenibile viene creato attraverso una rete di attori che beneficino della transizione verso la sostenibilità e vi contribuiscono.

I beneficiari principali sono le organizzazioni culturali e creative che cercano di integrare la sostenibilità nelle loro strategie, operazioni e modelli di business. Tra queste figurano musei, organizzazioni per la tutela del patrimonio, compagnie di arti dello spettacolo, festival, spazi culturali, PMI creative, studi di design, produttori audiovisivi, artisti indipendenti e altre organizzazioni le cui attività combinano obiettivi culturali, sociali ed economici. Sebbene queste organizzazioni differiscano in modo significativo in termini di dimensioni, strutture di governance e risorse disponibili, condividono la necessità di una guida pratica che le aiuti a tradurre le ambizioni di sostenibilità in pratiche organizzative realizzabili.

Il modello supporta inoltre le organizzazioni che accompagnano o facilitano le transizioni verso la sostenibilità in tutto il settore. Reti culturali, organizzazioni intermedie, consulenti, formatori, istituzioni educative e organizzazioni di sostegno alle imprese possono applicare l'approccio GreenCCircle per rafforzare i servizi di consulenza, sviluppare programmi di formazione e facilitare l'innovazione collaborativa tra le organizzazioni che sostengono. Agendo come moltiplicatori, questi attori contribuiscono ad ampliare la portata e l'impatto delle pratiche aziendali sostenibili in tutto l'ecosistema culturale.

Le autorità pubbliche e i responsabili politici rappresentano un altro importante gruppo di parti interessate. Il modello di business GreenCCircle incoraggia le organizzazioni ad allineare le proprie strategie di sostenibilità a priorità ambientali, culturali e sociali più ampie, sostenendo

al contempo un dialogo basato su dati concreti tra il settore culturale e le istituzioni pubbliche. Ciò crea opportunità per rafforzare lo sviluppo delle politiche, migliorare i meccanismi di sostegno e incoraggiare pratiche di sostenibilità più coerenti nei diversi contesti territoriali.

Anche le comunità, il pubblico e gli stakeholder locali dovrebbero essere considerati partecipanti attivi alla creazione di valore piuttosto che destinatari passivi delle attività culturali. I modelli di business sostenibili dipendono dalla comprensione delle aspettative, delle esigenze e delle conoscenze di coloro che interagiscono con le organizzazioni culturali. Attraverso approcci partecipativi, il dialogo tra le parti interessate e iniziative collaborative, le organizzazioni sono in grado di rafforzare la propria rilevanza sociale, migliorare la rendicontazione e generare benefici ambientali e comunitari più ampi.

Una caratteristica importante del modello di business GreenCCircle è che i confini tra beneficiari e contributori sono volutamente flessibili. Le organizzazioni che applicano il modello sono incoraggiate non solo a trarre vantaggio dalle conoscenze, dalle metodologie e dalle risorse pratiche esistenti, ma anche a contribuire con le proprie esperienze, le lezioni apprese e le pratiche innovative. Questo scambio continuo arricchisce il patrimonio di conoscenze collettive a disposizione del settore e rafforza la natura collaborativa dell'approccio GreenCCircle.

Di conseguenza, il modello di business GreenCCircle non deve essere inteso come al servizio di una base di clienti predefinita. Esso fornisce invece un quadro flessibile in grado di supportare organizzazioni che operano in contesti culturali diversi, in fasi diverse del loro percorso di sostenibilità e con capacità organizzative diverse. Il suo valore risiede proprio nella sua adattabilità, che consente a ciascuna organizzazione di interpretare e applicare il modello in base alla propria missione, ai propri stakeholder e alle proprie ambizioni di sostenibilità a lungo termine.

5.6 Percorsi di implementazione

La progettazione di un modello di business sostenibile è solo il primo passo verso la trasformazione organizzativa. Un cambiamento duraturo dipende dalla capacità di un'organizzazione di tradurre le ambizioni strategiche in azioni concrete che possano essere attuate, monitorate e continuamente migliorate. Il modello di business GreenCCircle riconosce quindi l'attuazione come un processo iterativo piuttosto che come una sequenza lineare di attività, incoraggiando le organizzazioni a progredire a un ritmo che rifletta il proprio contesto, le proprie priorità e la propria maturità organizzativa.

L'approccio GreenCCircle offre un percorso strutturato ma flessibile che supporta le organizzazioni durante questa transizione. Aniché prescrivere un'unica metodologia, si articola attraverso il GreenCCircle Hub e il suo ecosistema più ampio, che riuniscono una serie di strumenti, risorse e ambienti collaborativi interconnessi. Questi elementi sono progettati per guidare le organizzazioni passo dopo passo, consentendo loro al contempo di combinare e adattare diverse componenti in base alle loro esigenze specifiche e alle realtà settoriali.

Un punto di partenza fondamentale è la comprensione dell'organizzazione stessa e dell'ecosistema più ampio in cui opera. All'interno dell'Hub, gli strumenti di mappatura degli stakeholder e i materiali di orientamento aiutano le organizzazioni a identificare le persone, le comunità e le istituzioni che influenzano o sono influenzate dalle loro attività. Questo processo è ulteriormente arricchito da formati partecipativi quali i Living Labs e i workshop collaborativi, in cui gli stakeholder possono contribuire attivamente alla definizione delle priorità e all'identificazione delle opportunità di partnership. Combinando strumenti analitici con ambienti partecipativi, le organizzazioni sono meglio attrezzate per sviluppare strategie di sostenibilità inclusive e sensibili al contesto.

Partendo da questa comprensione, le organizzazioni sono incoraggiate a raccogliere e interpretare informazioni rilevanti relative al loro impatto ambientale, alle pratiche organizzative e alle priorità di sostenibilità. L'Hub GreenCCircle fornisce strumenti di valutazione strutturati, modelli e indicatori che facilitano la raccolta dei dati e la riflessione. Queste risorse aiutano le organizzazioni a generare evidenze che possano orientare il processo decisionale, stabilire obiettivi realistici e monitorare i progressi nel tempo. In questo modo, la valutazione diventa una componente integrata del percorso di attuazione piuttosto che un esercizio a sé stante.

Il passaggio dall'analisi all'azione è supportato da flussi di lavoro pratici e metodologie di pianificazione integrate nell'Hub. Questi includono guide passo dopo passo, modelli di pianificazione dei progetti ed esempi di buone pratiche che aiutano le organizzazioni a tradurre gli obiettivi strategici in iniziative concrete. L'ecosistema mette inoltre a disposizione delle organizzazioni casi di studio, esperienze di altri soggetti e approfondimenti specifici per settore, consentendo loro di imparare dalle pratiche esistenti e di adattarle al proprio contesto. Collegando la riflessione strategica a strumenti pratici e alla condivisione delle conoscenze, le organizzazioni possono integrare in modo più efficace la sostenibilità nella pianificazione, nella gestione dei progetti, nella comunicazione e nella governance.

Lo sviluppo delle capacità è rafforzato dalla GreenCCircle Academy, che integra l'Hub offrendo moduli formativi, materiali didattici e opportunità di sviluppo delle competenze. Queste risorse supportano le organizzazioni nel rafforzare le competenze interne durante l'attuazione delle iniziative di sostenibilità, garantendo che l'apprendimento si evolva di pari passo con la pratica. L'integrazione tra l'Hub e l'Academy crea un ambiente di apprendimento continuo in cui le organizzazioni possono accedere alle conoscenze, testare idee e affinare i propri approcci nel tempo.

È importante sottolineare che l'attuazione è intesa come un processo ciclico piuttosto che lineare. L'ecosistema GreenCCircle sostiene questo approccio iterativo favorendo un feedback continuo, lo scambio tra pari e la riflessione. Attraverso funzionalità comunitarie, spazi collaborativi e ambienti di apprendimento condivisi, le organizzazioni possono discutere le sfide, scambiarsi esperienze e individuare nuove soluzioni. Ogni ciclo di attuazione genera nuove conoscenze che vengono reimmesse nell'Hub, contribuendo a una crescente intelligenza collettiva a beneficio dell'intero settore culturale e creativo.

Il modello di business di GreenCCircle fornisce quindi alle organizzazioni non solo una raccolta di risorse sulla sostenibilità, ma un ecosistema integrato che sostiene attivamente l'attuazione. Combinando strumenti analitici, formati partecipativi, flussi di lavoro pratici, opportunità di sviluppo delle capacità e ambienti di apprendimento collaborativo, il modello consente alle organizzazioni culturali e creative di trasformare la sostenibilità da un obiettivo ambizioso a una realtà operativa che si evolve continuamente insieme alla loro missione, alle loro attività e alle loro comunità.

5.7 Coinvolgimento della comunità e co-creazione

I modelli di business sostenibili non sono strutture organizzative statiche, ma sistemi dinamici che si evolvono attraverso la continua interazione con le persone e le comunità che servono. Il modello di business GreenCCircle riconosce quindi il coinvolgimento della comunità e la co-creazione come principi fondamentali per garantire che la sostenibilità rimanga rilevante, reattiva e integrata nella pratica organizzativa.

Aniché considerare gli stakeholder come destinatari passivi delle attività culturali o come soggetti da consultare solo occasionalmente, le organizzazioni sono incoraggiate a coinvolgerli come partecipanti attivi in tutte le fasi dei processi di pianificazione strategica, attuazione e valutazione. Artisti, dipendenti, pubblico, fornitori, comunità locali, autorità pubbliche, istituzioni educative e organizzazioni partner apportano tutti prospettive preziose che aiutano le organizzazioni a comprendere meglio le sfide emergenti, a identificare opportunità di innovazione e a sviluppare strategie di sostenibilità più inclusive.

La co-creazione svolge un ruolo centrale in questo approccio collaborativo. Le soluzioni sostenibili raramente nascono da singole organizzazioni che operano in modo indipendente; esse emergono attraverso il dialogo, la sperimentazione e l'integrazione di diverse forme di conoscenza ed esperienza. Creando opportunità di riflessione collaborativa, progettazione partecipativa e risoluzione condivisa dei problemi, le organizzazioni rafforzano sia la qualità delle loro decisioni sia il senso di appartenenza collettivo alle iniziative di sostenibilità. Questa cultura partecipativa incoraggia inoltre una maggiore trasparenza, responsabilità e fiducia tra le parti interessate.

Il modello di business GreenCCircle promuove inoltre lo sviluppo di comunità di pratica che consentono alle organizzazioni di imparare le une dalle altre al di là dei singoli progetti o delle singole partnership. Lo scambio di esperienze, la discussione delle sfide e la condivisione di pratiche di successo permettono alle organizzazioni di accelerare l'apprendimento, evitare la duplicazione degli sforzi e sviluppare collettivamente risposte innovative a questioni comuni di sostenibilità. Queste reti collaborative contribuiscono a costruire un ecosistema culturale più forte e resiliente, in cui la conoscenza viene continuamente generata e condivisa.

Un principio altrettanto importante è l'istituzione di meccanismi di feedback continuo. La sostenibilità dovrebbe essere affrontata come un processo di apprendimento iterativo piuttosto che come una destinazione fissa. Le organizzazioni sono incoraggiate a richiedere

regolarmente feedback alle parti interessate, a valutare i risultati delle proprie decisioni e a riflettere sull'efficacia delle proprie strategie di sostenibilità. Questo processo sostiene un adattamento basato su dati concreti e contribuisce a garantire che i modelli di business rimangano reattivi alle mutevoli condizioni ambientali, sociali, culturali ed economiche.

Il coinvolgimento della comunità rafforza inoltre la legittimità organizzativa. Coinvolgendo le parti interessate in modo significativo e dimostrando come i loro contributi influenzino le decisioni organizzative, le organizzazioni culturali rafforzano i propri rapporti con le comunità che servono, promuovendo al contempo una maggiore fiducia nei propri impegni di sostenibilità. In questo modo, il coinvolgimento diventa una componente essenziale di una governance responsabile piuttosto che una semplice attività di comunicazione.

In definitiva, il modello di business GreenCCircle considera il coinvolgimento della comunità e la co-creazione come capacità strategiche che consentono alle organizzazioni di sostenere la creazione di valore a lungo termine. Le organizzazioni che coltivano relazioni collaborative, incoraggiano l'apprendimento condiviso e abbracciano il miglioramento continuo sono meglio attrezzate per innovare, adattarsi e rispondere alle complesse sfide della sostenibilità. Attraverso questi processi, la sostenibilità diventa una cultura organizzativa in continua evoluzione, sostenuta dalla partecipazione, dalla fiducia e dalla responsabilità collettiva, piuttosto che un insieme di iniziative ambientali isolate.

5.8 Sostenibilità economica

La sostenibilità economica è una componente essenziale di qualsiasi modello di business che miri a generare valore ambientale, sociale e culturale a lungo termine. Per le industrie culturali e creative (ICC), la sostenibilità non può basarsi esclusivamente su finanziamenti esterni o su iniziative ambientali isolate. Deve invece diventare parte integrante della strategia organizzativa, sostenendo la resilienza finanziaria e rafforzando al contempo la missione dell'organizzazione e il suo contributo alla società.

Il modello di business GreenCCircle incoraggia le organizzazioni a considerare la sostenibilità come un investimento piuttosto che come un costo aggiuntivo. L'integrazione di considerazioni ambientali e sociali nella pianificazione strategica può migliorare l'efficienza operativa, rafforzare la resilienza organizzativa e creare nuove opportunità di innovazione, collaborazione e creazione di valore. Pratiche sostenibili quali una gestione più efficiente delle risorse, gli appalti circolari, la riduzione dei rifiuti o la mobilità responsabile possono generare benefici a lungo termine che vanno oltre le prestazioni ambientali, contribuendo a un uso più efficace delle risorse finanziarie e umane.

La sostenibilità economica dipende anche dalla capacità delle organizzazioni di diversificare le proprie fonti di creazione di valore. Accanto ai flussi di entrate tradizionali, le organizzazioni culturali e creative sono sempre più in grado di sviluppare nuove opportunità attraverso partnership, progetti collaborativi, attività educative, servizi di consulenza, iniziative di coinvolgimento della comunità e prodotti o servizi culturali innovativi che rispondono al

crescente interesse sociale per la sostenibilità. Aniché rappresentare opportunità commerciali separate, queste attività rafforzano la più ampia strategia di sostenibilità dell'organizzazione, contribuendo al contempo alla sua resilienza economica.

L'approccio GreenCCircle supporta inoltre le organizzazioni nel rispondere alle aspettative in continua evoluzione di finanziatori, autorità pubbliche, pubblico e partner privati. La sostenibilità sta diventando un fattore sempre più importante nei programmi di finanziamento, nelle procedure di appalto e nello sviluppo di partnership. Le organizzazioni in grado di dimostrare strategie di sostenibilità strutturate, processi decisionali basati su dati concreti e un impatto ambientale e sociale misurabile sono in una posizione migliore per accedere a nuove opportunità di finanziamento, instaurare collaborazioni strategiche e rafforzare la propria competitività a lungo termine.

La sostenibilità economica non dovrebbe essere valutata esclusivamente attraverso indicatori finanziari. Il modello di business GreenCCircle promuove una comprensione più ampia delle prestazioni organizzative, in cui i risultati ambientali, sociali, di governance ed economici vengono considerati nel loro insieme. Gli investimenti nello sviluppo del personale, nel coinvolgimento delle parti interessate, nella governance responsabile e nel miglioramento ambientale contribuiscono alla resilienza organizzativa riducendo i rischi operativi, rafforzando la reputazione, aumentando la fiducia delle parti interessate e migliorando la capacità dell'organizzazione di rispondere alle sfide future.

L'innovazione rappresenta un altro importante motore della sostenibilità economica. Adottando una cultura di apprendimento continuo, sperimentazione e collaborazione, le organizzazioni sono meglio attrezzate per identificare le opportunità emergenti, sviluppare nuovi servizi, raggiungere un pubblico più ampio e adattare i propri modelli di business alle mutevoli condizioni sociali, ambientali e di mercato. La sostenibilità diventa quindi un catalizzatore dell'innovazione piuttosto che un vincolo allo sviluppo organizzativo.

Il modello di business GreenCCircle propone di intendere la sostenibilità economica come la capacità di un'organizzazione di generare e mantenere valore nel tempo, rimanendo coerente con i propri impegni ambientali, sociali e culturali. La resilienza finanziaria non viene quindi considerata un obiettivo isolato, ma come uno dei risultati di un modello di business che integra governance responsabile, gestione efficiente delle risorse, innovazione collaborativa e pensiero strategico a lungo termine. Attraverso questo approccio integrato, le organizzazioni culturali e creative sono in una posizione migliore per raggiungere sia la stabilità organizzativa sia un impatto sociale significativo.

5.9 Fabbisogno di risorse e investimenti

L'attuazione di un modello di business sostenibile richiede alle organizzazioni di effettuare investimenti mirati che vadano oltre le sole risorse finanziarie. Sebbene un finanziamento adeguato rimanga importante, l'integrazione efficace della sostenibilità dipende in egual misura dalla disponibilità di conoscenze, competenze, impegno organizzativo, reti collaborative e

strutture di governance appropriate. Il modello di business GreenCCircle incoraggia quindi le organizzazioni a considerare l'investimento come un processo strategico che rafforza la resilienza a lungo termine, l'adattabilità e la creazione di valore.

Uno degli investimenti più significativi riguarda **le persone e le capacità organizzative**. Sviluppare competenze in materia di sostenibilità in tutta l'organizzazione richiede tempo, apprendimento continuo e opportunità di sviluppo professionale. I membri del personale, i dirigenti e i responsabili delle decisioni devono acquisire non solo conoscenze tecniche, ma anche una visione sistemica, capacità collaborative e la capacità di integrare le considerazioni di sostenibilità nelle decisioni organizzative quotidiane. L'investimento nelle persone rappresenta quindi una delle basi più solide per la trasformazione organizzativa a lungo termine.

Le organizzazioni devono inoltre investire in **un processo decisionale basato su dati concreti**. La raccolta di informazioni affidabili, la valutazione delle prestazioni ambientali, il monitoraggio dei progressi e la valutazione dei risultati richiedono metodologie adeguate, strumenti digitali e processi interni. Questi investimenti consentono alle organizzazioni di stabilire priorità realistiche, misurare l'efficacia delle azioni di sostenibilità e migliorare continuamente i propri modelli di business sulla base di dati concreti piuttosto che di ipotesi.

Un'ulteriore area di investimento riguarda **la governance e la cultura organizzativa**. Integrare la sostenibilità all'interno di un'organizzazione richiede spesso di rivedere i processi decisionali, chiarire le responsabilità, rafforzare la partecipazione delle parti interessate e creare opportunità di collaborazione interdipartimentale. Questi investimenti organizzativi favoriscono una maggiore trasparenza, responsabilità e coerenza strategica, consentendo alla sostenibilità di diventare parte integrante dello sviluppo organizzativo piuttosto che un'iniziativa isolata.

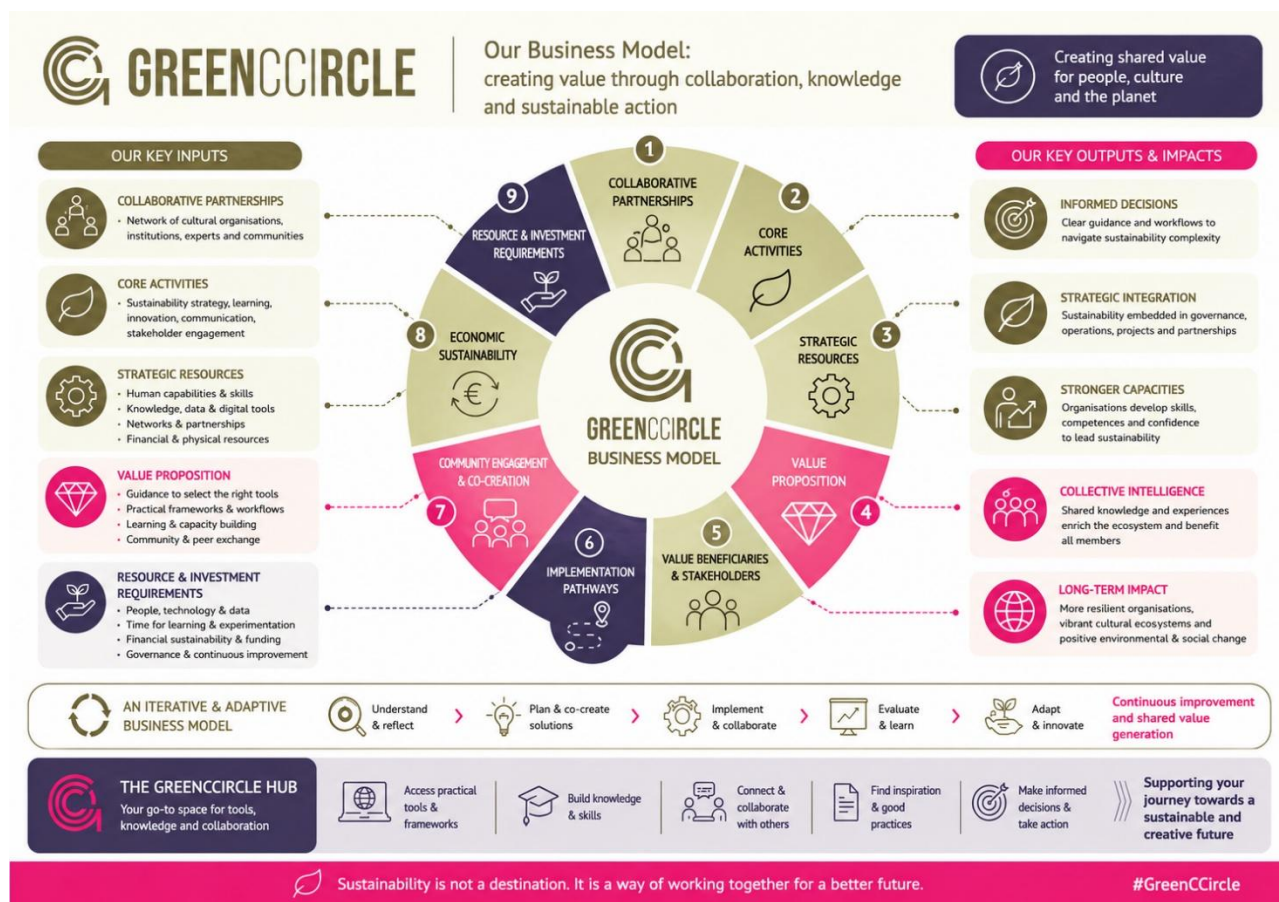
Anche la capacità di collaborazione dovrebbe essere considerata un investimento strategico. Costruire e mantenere relazioni con partner, comunità, autorità pubbliche, istituzioni educative e altre organizzazioni culturali e creative richiede tempo e risorse dedicati. Sebbene queste attività possano non generare rendimenti finanziari immediati, creano opportunità di scambio di conoscenze, innovazione, condivisione delle risorse e risoluzione collettiva dei problemi che rafforzano sia le prestazioni organizzative sia la resilienza dell'intero settore.

Le risorse digitali e metodologiche rappresentano un'altra importante area di investimento. Il GreenCCircle Hub offre alle organizzazioni l'accesso a strumenti pratici, percorsi di attuazione, risorse didattiche e metodologie di supporto decisionale che facilitano l'integrazione della sostenibilità nella pratica quotidiana. Tuttavia, il valore di queste risorse dipende dalla disponibilità dell'organizzazione a dedicare tempo alla riflessione, alla sperimentazione e all'adattamento, garantendo che le linee guida disponibili si traducano in un cambiamento organizzativo significativo.

Infine, le organizzazioni dovrebbero riconoscere che i modelli di business sostenibili richiedono investimenti nel **miglioramento continuo**. La sostenibilità non si raggiunge attraverso progetti una tantum o interventi isolati, ma attraverso un ciclo continuo di pianificazione, attuazione, valutazione e adattamento. Destinare risorse al monitoraggio, all'apprendimento organizzativo

e alla revisione periodica consente alle organizzazioni di rispondere in modo proattivo alle mutevoli condizioni ambientali, sociali ed economiche, mantenendo al contempo l'allineamento con la propria missione a lungo termine e con gli obiettivi strategici.

Il modello di business GreenCCircle propone quindi una visione più ampia dell'investimento organizzativo. Aniché concentrarsi esclusivamente sulla spesa finanziaria, pone l'accento sulla mobilitazione strategica delle risorse umane, organizzative, relazionali, metodologiche e digitali. Investendo in queste dimensioni interconnesse, le organizzazioni culturali e creative rafforzano la loro capacità di creare valore ambientale, sociale, culturale ed economico duraturo, costruendo al contempo modelli di business più resilienti, innovativi e orientati al futuro.



Il modello di business GreenCCircle non intende sostituire i modelli di business esistenti né fornire una soluzione universale per ogni organizzazione culturale e creativa. Offre invece un quadro adattabile che le organizzazioni possono interpretare e applicare in base alla propria missione, alle proprie dimensioni, alla struttura di governance, alla disciplina creativa e alle ambizioni di sostenibilità. Il suo scopo è incoraggiare le organizzazioni a riconsiderare il modo in cui creano, realizzano e sostengono il valore, integrando la responsabilità ambientale, l'impatto sociale, la buona governance e la resilienza economica nel proprio pensiero strategico.

Aniché imporre una metodologia fissa, il modello promuove un approccio flessibile e iterativo allo sviluppo organizzativo. Ciascuna organizzazione può identificare gli elementi più rilevanti per il proprio contesto, combinarli con le pratiche esistenti e rafforzare progressivamente le

proprie prestazioni in materia di sostenibilità attraverso l'apprendimento continuo, la collaborazione e un processo decisionale basato su dati concreti. In questo senso, il modello di business GreenCCircle va inteso come un quadro di riferimento pratico che sostiene la riflessione, l'adattamento e l'innovazione, piuttosto che come un obbligo di conformarsi a una struttura predefinita.

L'Hub GreenCCircle svolge un ruolo centrale di facilitazione all'interno di questo processo. Riunendo strumenti di supporto decisionale, metodologie, risorse di apprendimento, percorsi di implementazione e ambienti collaborativi, fornisce alle organizzazioni una guida pratica per facilitare l'applicazione del Modello di Business. L'Hub non determina come le organizzazioni debbano operare; al contrario, le mette in grado di compiere scelte informate, adattare le strategie di sostenibilità alle proprie realtà e migliorare continuamente le proprie pratiche organizzative.

È importante sottolineare che il Modello di Business GreenCCircle è progettato per essere applicabile all'intera varietà delle industrie culturali e creative. Che venga implementato da piccole imprese creative, musei, organizzazioni di arti dello spettacolo, festival, istituzioni per la tutela del patrimonio o reti culturali più ampie, i suoi principi rimangono sufficientemente flessibili da supportare organizzazioni con diversi livelli di esperienza, capacità organizzativa e maturità in materia di sostenibilità.

Dopo aver stabilito le basi strategiche della creazione di valore sostenibile, la sezione seguente traduce questi principi in un piano aziendale concreto. Basandosi sul modello di business GreenCCircle, illustra come le organizzazioni possano convertire le intenzioni strategiche in azioni concrete, identificare opportunità di crescita sostenibile, allocare le risorse in modo efficace e sviluppare percorsi di attuazione che siano sia operativamente fattibili sia economicamente resilienti.

6. Piano aziendale GreenCCircle

6.1 Sviluppo organizzativo orientato alla sostenibilità

Il Piano aziendale GreenCCircle è concepito come un quadro pratico per aiutare le industrie culturali e creative (ICC) a integrare la sostenibilità nel loro sviluppo organizzativo, nei processi creativi e nelle scelte strategiche a lungo termine. Il suo scopo non è definire un unico modello commerciale per tutte le organizzazioni culturali, ma fornire una logica di pianificazione flessibile che consenta a diversi tipi di ICC di trasformare la consapevolezza della sostenibilità in decisioni operative e aziendali realizzabili.

GreenCCircle riconosce che le organizzazioni culturali e creative operano spesso in condizioni complesse e fragili: risorse limitate, finanziamenti basati su progetti, team ridotti, infrastrutture frammentate e una crescente pressione a rispondere alle sfide ambientali, sociali ed economiche. Per questo motivo, la sostenibilità non può essere trattata come un'azione ambientale isolata o come un messaggio di comunicazione secondario. Deve diventare parte

integrante del modo in cui le organizzazioni progettano le proprie attività, gestiscono le risorse, coinvolgono il pubblico, costruiscono partnership e definiscono la loro posizione futura nel settore.

L'approccio di GreenCCircle sostiene questa transizione combinando tre dimensioni complementari: conoscenza, sviluppo delle capacità e supporto pratico al processo decisionale. L'HUB offre accesso a risorse e strumenti selezionati in materia di sostenibilità; l'Academy sostiene lo sviluppo di competenze ecologiche, imprenditoriali e strategiche; i Living Labs creano spazi per la sperimentazione, l'apprendimento tra pari e il coinvolgimento delle parti interessate. Insieme, questi elementi aiutano le ICC a passare da una consapevolezza frammentaria a una pianificazione della sostenibilità più strutturata.

Questa logica di pianificazione aziendale è anche collegata al profilo del "Facilitatore del cambiamento verso la sostenibilità" sviluppato all'interno di GreenCCircle, che identifica la necessità di professionisti in grado di valutare gli impatti ambientali, sviluppare modelli di business sostenibili, guidare i processi di cambiamento e supportare le organizzazioni nell'applicazione dei principi di sostenibilità in contesti culturali e creativi reali.

6.2 Opportunità di business verde per le ICC

Per le ICC, la sostenibilità può generare nuove forme di valore. Può ridurre i rischi operativi, migliorare l'accesso ai finanziamenti, rafforzare la reputazione, aumentare il coinvolgimento del pubblico, aprire nuove opportunità di partnership e sostenere l'innovazione in prodotti, servizi ed esperienze. Tuttavia, queste opportunità diventano tangibili solo quando la sostenibilità si traduce in chiare scelte organizzative.

Un piano aziendale orientato alla sostenibilità per un'organizzazione culturale o creativa dovrebbe quindi affrontare diverse questioni fondamentali:

- Quali sono le sfide ambientali e sociali più rilevanti per l'organizzazione?
- Quali attività, servizi o prodotti generano il maggiore impatto in termini di sostenibilità?
- Quali risorse, materiali, fornitori, sedi o modelli di mobilità devono essere riconsiderati?
- Quali competenze sono necessarie a livello interno?
- Quali parti interessate dovrebbero essere coinvolte?
- In che modo la sostenibilità può diventare parte integrante della proposta di valore dell'organizzazione?
- Quali costi, risparmi, opportunità di finanziamento o nuovi flussi di reddito potrebbero emergere?

GreenCCircle incoraggia le ICC a intendere la sostenibilità non solo come riduzione dell'impatto, ma anche come fonte di innovazione creativa e imprenditoriale. Ciò include lo sviluppo di prodotti culturali più ecologici, modelli di produzione più responsabili, approcci circolari ai materiali e alle risorse, gestione sostenibile degli eventi, comunicazione etica, nuove forme di partecipazione del pubblico e collaborazione intersettoriale.

La struttura formativa di GreenCCircle riflette già questa prospettiva includendo moduli su modelli di business creativi sostenibili, imprenditoria verde, finanziamenti, comunicazione, competenze digitali, politiche, leadership e facilitazione. Queste aree di apprendimento sono direttamente collegate alle capacità pratiche necessarie per progettare e attuare piani aziendali orientati alla sostenibilità nel settore culturale.

6.3 Percorso pratico per lo sviluppo di un piano aziendale orientato alla sostenibilità

Sulla base della metodologia GreenCCircle, le ICC possono seguire un percorso graduale per sviluppare il proprio piano aziendale orientato alla sostenibilità.

Fase 1 – Comprendere il contesto organizzativo

Il primo passo consiste nell'analizzare la situazione attuale dell'organizzazione. Ciò include la sua missione, le attività, i destinatari, le risorse, le partnership, i processi produttivi e le principali sfide in materia di sostenibilità. Le organizzazioni dovrebbero identificare in quali ambiti la sostenibilità è già presente e dove permangono lacune significative.

Fase 2 – Mappare gli stakeholder e le responsabilità

La pianificazione della sostenibilità richiede collaborazione. Le organizzazioni dovrebbero identificare gli stakeholder interni ed esterni che influenzano o sono influenzati dalle loro scelte in materia di sostenibilità: personale, artisti, fornitori, sedi, finanziatori, pubblico, autorità pubbliche, comunità, educatori, ricercatori e reti di settore. L'approccio di mappatura degli stakeholder di GreenCCircle aiuta le organizzazioni a chiarire ruoli, relazioni e possibili aree di cooperazione.

Fase 3 – Identificare le aree di impatto ambientale e operativo

L'organizzazione dovrebbe quindi identificare le principali aree in cui le sue attività generano un impatto ambientale. Queste possono includere il consumo energetico, gli spostamenti, le tournée, i materiali di produzione, i rifiuti, le pratiche digitali, gli appalti, la ristorazione, le sedi, i materiali di comunicazione o la mobilità del pubblico.

Fase 4 – Definire le priorità di sostenibilità

Non tutti i cambiamenti possono essere affrontati contemporaneamente. Le CCI dovrebbero stabilire le priorità delle azioni in base all'urgenza, alla fattibilità, alle risorse disponibili e al potenziale impatto. Un'organizzazione di piccole dimensioni potrebbe iniziare con cambiamenti pratici negli appalti, negli spostamenti o nei materiali, mentre un'istituzione più grande potrebbe sviluppare una strategia di sostenibilità più ampia che coinvolga la governance, la rendicontazione, i fornitori e il coinvolgimento del pubblico.

Fase 5 – Rielaborare la proposta di valore

Un piano aziendale verde dovrebbe spiegare in che modo la sostenibilità rafforza il valore dell'organizzazione. Ciò può comportare l'offerta di esperienze culturali più responsabili, la riduzione dell'impatto ambientale, il sostegno alla resilienza della comunità, lo sviluppo di prodotti etici, il coinvolgimento del pubblico in narrazioni sulla sostenibilità o il posizionamento dell'organizzazione come motore del cambiamento culturale.

Fase 6 – Pianificare risorse, costi e finanziamenti

La sostenibilità richiede una pianificazione realistica delle risorse. Le organizzazioni dovrebbero identificare le risorse umane, finanziarie, tecniche e di conoscenza necessarie per attuare le proprie azioni. Dovrebbero inoltre esplorare potenziali opportunità di finanziamento, partnership, sponsorizzazioni, sovvenzioni, programmi pubblici o iniziative collaborative legate alla transizione verde.

Fase 7 – Definizione di azioni, indicatori e responsabilità

Un piano aziendale deve passare dall'intenzione all'attuazione. Le organizzazioni dovrebbero definire azioni concrete, assegnare le responsabilità, stabilire scadenze e selezionare indicatori per monitorare i progressi. Questi indicatori possono includere la riduzione dei rifiuti, il minor consumo energetico, un maggiore utilizzo di materiali sostenibili, nuove partnership, la formazione del personale, il coinvolgimento del pubblico o una migliore comunicazione in materia di sostenibilità.

Fase 8 – Comunicare e valutare i progressi

La sostenibilità dovrebbe essere comunicata in modo trasparente e responsabile. Le organizzazioni dovrebbero evitare vaghe affermazioni ecologiche e spiegare invece azioni concrete, lezioni apprese e impegni futuri. Il piano dovrebbe essere rivisto regolarmente, consentendo all'organizzazione di adattare la propria strategia man mano che emergono nuove esigenze, strumenti e opportunità.

6.4 Possibili scenari di sviluppo

L'approccio GreenCCircle può supportare diversi scenari di sviluppo a seconda delle esigenze, delle capacità e delle ambizioni di ciascuna organizzazione.

Scenario 1 – Modello di trasformazione interna

In questo scenario, un'organizzazione culturale utilizza le risorse di GreenCCircle per migliorare le proprie pratiche interne. L'attenzione è rivolta alla riduzione dell'impatto ambientale, al miglioramento delle competenze del personale, alla valutazione dei fornitori, all'adeguamento dei metodi di produzione e all'integrazione della sostenibilità nelle operazioni quotidiane.

Scenario 2 – Modello di formazione e rafforzamento delle capacità

In questo caso, le organizzazioni, le reti o gli enti formativi utilizzano le risorse di GreenCCircle per formare professionisti della cultura, artisti, manager, educatori o facilitatori. Questo scenario è particolarmente rilevante per le organizzazioni che desiderano sviluppare una leadership interna in materia di sostenibilità o sostenere altri soggetti del settore.

Scenario 3 – Modello di consulenza e assistenza

In questo scenario, i facilitatori del cambiamento verso la sostenibilità, i consulenti o le organizzazioni intermediarie utilizzano la metodologia di GreenCCircle per supportare altre ICC nell'individuare le sfide di sostenibilità, nello sviluppo di piani d'azione e nell'attuazione di pratiche più ecologiche.

Scenario 4 – Modello di rete ed ecosistema

Questo scenario si concentra sulla trasformazione collettiva. Le reti culturali, le alleanze regionali, le autorità pubbliche o i cluster creativi utilizzano l'approccio GreenCCircle per sostenere gruppi di organizzazioni, promuovere l'apprendimento tra pari, condividere risorse e coordinare le strategie di sostenibilità a livello locale, regionale o settoriale.

Questi scenari non si escludono a vicenda. Un'organizzazione culturale può iniziare con una trasformazione interna, partecipare in seguito ad attività di formazione e, infine, entrare a far parte di una rete di sostenibilità più ampia.

6.5 Scalabilità e trasferibilità

GreenCCircle è stato concepito come un quadro trasferibile piuttosto che come un prodotto rigido. Ciò è essenziale poiché le ICC differiscono notevolmente per dimensioni, struttura, disciplina, ubicazione, livello di maturità e risorse disponibili. Una metodologia che funziona per un grande festival potrebbe non essere direttamente applicabile a una piccola compagnia teatrale, a un designer indipendente, a un museo, a un'organizzazione artigianale o a uno studio audiovisivo.

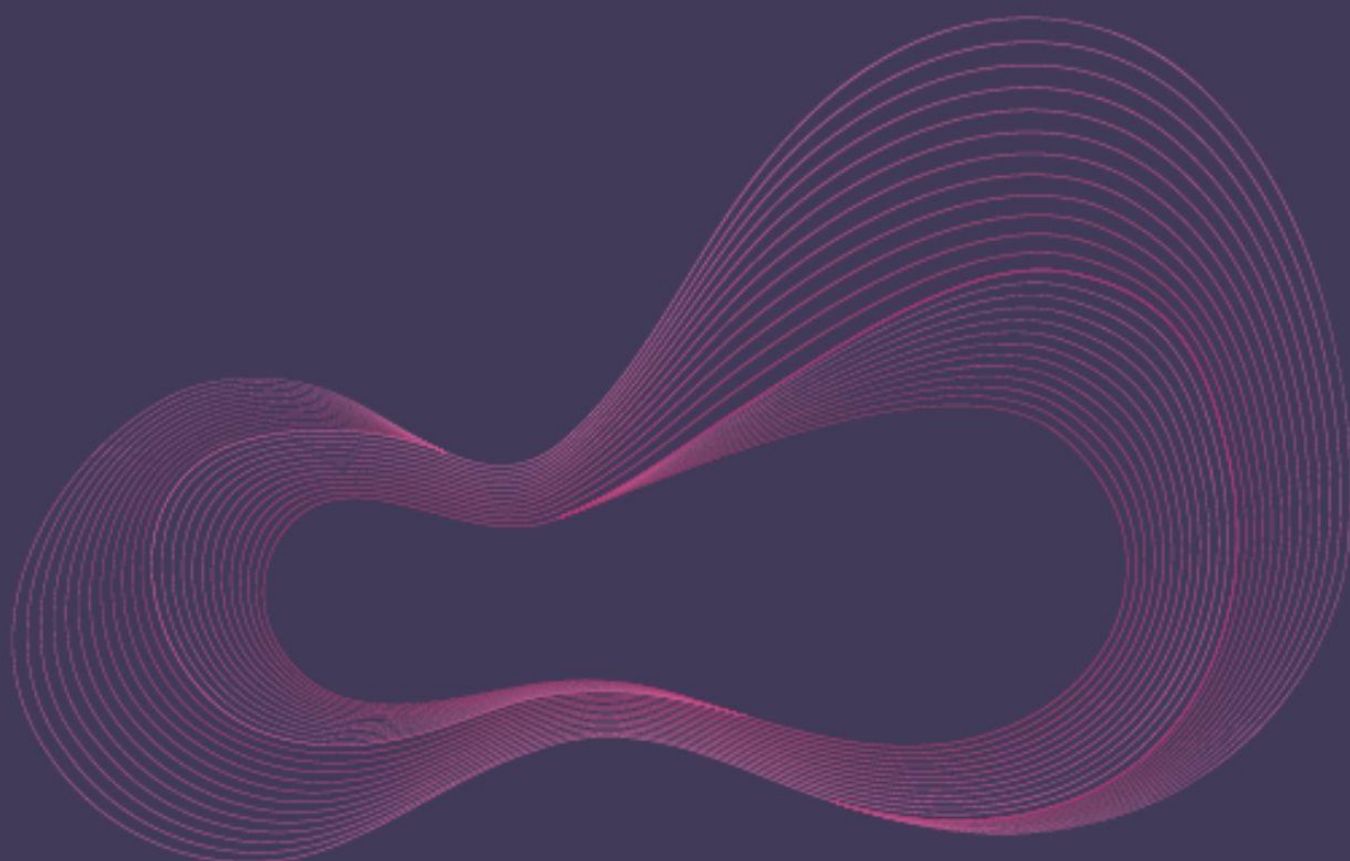
La trasferibilità dell'approccio GreenCCircle è supportata da diversi fattori:

- la struttura modulare dell'HUB
- l'adattabilità delle risorse didattiche
- la natura pratica degli strumenti di workflow
- il ruolo dei Facilitatori del Cambiamento per la Sostenibilità
- la possibilità di adattare le azioni a diversi paesi e settori
- la logica collaborativa dei Living Labs
- l'uso della mappatura degli stakeholder e dei metodi partecipativi

I focus group di GreenCCircle hanno confermato l'importanza di adattare il sostegno alla sostenibilità alle diverse realtà culturali, regionali e settoriali. I partecipanti hanno sottolineato la necessità di strumenti pratici, esempi specifici per settore, percorsi di progressione chiari,

competenze digitali e imprenditoriali più solide e una formazione che rifletta i contesti professionali reali.

Per questo motivo, la scalabilità non dovrebbe essere intesa solo come il raggiungimento di un maggior numero di utenti o la replica dello stesso modello ovunque. Nel contesto di GreenCCircle, scalabilità significa consentire a diverse organizzazioni ed ecosistemi di adattare la metodologia alle proprie esigenze, preservandone al contempo i principi fondamentali: sostenibilità, creatività, collaborazione, apprendimento e azione strategica.



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**