



D4.2 MODEL BIZNESOWY I BIZNESPLAN GREENCCIRCLE

GREENCCIRCLE



Co-funded by
the European Union

Nr umowy	101140276
Skrót projektu	GreenCCircle
Nr pakietu roboczego:	WP4
Nazwa rezultatu:	Model biznesowy i biznesplan GreenCCircle
Nr rezultatu	D4.2
Poziom dystrybucji:	SEN – poufny
Miesiąc przedłożenia zgodnie z umową (pierwszej wersji):	M30
Rzeczywisty miesiąc złożenia (pierwszej wersji):	M30 – czerwiec 2026 r.
Data złożenia tej wersji:	
Nr wersji:	1
Liczba stron:	
Partner odpowiedzialny za projekt:	Instituto para Fomento del Desarrollo y la Formación S.L. (INFODEF)
Autorzy (imię i nazwisko/organizacja partnerska):	Sofía Grau, INFODEF

Niniejszy dokument zawiera treści, które zostały uporządkowane lub zredagowane przy wsparciu narzędzi sztucznej inteligencji, pod nadzorem człowieka oraz zgodnie z wymogami dotyczącymi przejrzystości określonymi w rozporządzeniu (UE) 2024/1083 (ustawa o sztucznej inteligencji) oraz, w stosownych przypadkach, w rozporządzeniu (UE) 2022/2065 (ustawa o usługach cyfrowych).

Wprowadzenie:

Niniejszy dokument przedstawia model biznesowy i biznesplan GreenCCircle, opracowane w celu uzupełnienia platformy GreenCCircle Hub poprzez zapewnienie strategicznych ram wspierających wdrażanie zrównoważonych praktyk biznesowych w branżach kultury i kreatywnych (CCIs). Opierając się na wiedzy, metodologiach i elementach wspomagających podejmowanie decyzji zintegrowanych z platformą Hub, proponuje on elastyczny model biznesowy, który umożliwia organizacjom jednocześnie tworzenie wartości środowiskowej, społecznej, związanej z łańcem korporacyjnym, organizacyjnej i ekonomicznej. Zamiast promować jedno rozwiązanie biznesowe, dokument oferuje elastyczne ramy, które organizacje o różnej wielkości i w różnych kontekstach kulturowych mogą dostosować do własnych realiów i ambicji w zakresie zrównoważonego rozwoju. Przekłada on również ten model na praktyczny plan biznesowy, nakreślający ścieżki wdrożenia, wymagane zasoby, priorytety strategiczne oraz scenariusze przyszłego rozwoju. Model biznesowy i plan biznesowy razem pokazują, w jaki sposób GreenCCircle może wspierać organizacje we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju do ich strategii, wzmacnianiu odporności organizacyjnej oraz promowaniu wspólnych innowacji w całym ekosystemie kultury.

Spis treści

1. Streszczenie	2
2. Kontekst i uzasadnienie	3
2.1 Wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem w branżach kultury i kreatywnych	4
2.2 Rola ekosystemu GreenCCircle	6
3. Ramy wsparcia decyzyjnego GreenCCircle	8
4. Strategiczna wartość ekosystemu GreenCCircle	10
4.1 Od informacji do świadomego podejmowania decyzji	11
4.2 Od pojedynczych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju do transformacji organizacyjnej	11
4.3 Od indywidualnego uczenia się do potencjału organizacyjnego	12
4.4 Od pojedynczych organizacji do ekosystemu opartego na współpracy	12
5. Model biznesowy GreenCCircle	13
5.1 Partnerstwa oparte na współpracy	14
5.2 Podstawowe działania	15
5.3 Zasoby strategiczne	16
5.4 Propozycja wartości	18
5.5 Odbiorcy wartości i interesariusze (segmenty klientów)	19
5.6 Ścieżki wdrożenia	21
5.7 Zaangażowanie społeczności i współtworzenie	22
5.8 Zrównoważony rozwój gospodarczy	23
5.9 Wymagania dotyczące zasobów i inwestycji	25
6. Biznesplan GreenCCircle	27
6.1 Rozwój organizacyjny oparty na zrównoważonym rozwoju	27
6.2 Zielone możliwości biznesowe dla przemysłu kulturalno-kreatywnego	27
6.3 Praktyczna ścieżka opracowania biznesplanu zorientowanego na zrównoważony rozwój	28
6.4 Możliwe scenariusze rozwoju	30
6.5 Skalowalność i możliwość przenoszenia	30

1. Streszczenie

Branże kultury i kreatywne (CCIs) są coraz częściej uznawane za kluczowych graczy w procesie transformacji w kierunku bardziej zrównoważonych społeczeństw. Dzięki swojej zdolności do kształtowania narracji, wywierania wpływu na zachowania, wspierania innowacji i angażowania społeczności organizacje kulturalne i kreatywne odgrywają kluczową rolę w radzeniu sobie z wyzwaniami środowiskowymi, społecznymi i gospodarczymi. Jednocześnie sam sektor stoi w obliczu rosnącej presji, by na nowo przemyśleć modele produkcji, praktyki operacyjne, struktury zarządzania oraz długoterminową odporność w odpowiedzi na kryzys klimatyczny i szerszą transformację w kierunku zrównoważonego rozwoju.

Pomimo tej rosnącej świadomości wiele organizacji działających w ramach CCIs nadal napotyka poważne przeszkody, próbując włączyć zrównoważony rozwój do swojej codziennej działalności i rozwoju strategicznego. Istniejące narzędzia na rzecz zrównoważonego rozwoju są często fragmentaryczne, zbyt techniczne, kosztowne lub oderwane od realiów pracy w sektorze kultury i kreatywnym. Zwłaszcza mniejszym organizacjom często brakuje wewnętrznej wiedzy specjalistycznej, zasobów i wskazówek niezbędnych do przekształcenia ambicji w zakresie zrównoważonego rozwoju w praktyczne działania organizacyjne.

GreenCCircle powstało w odpowiedzi na te wyzwania. Zamiast proponować pojedyncze narzędzie do oceny środowiskowej lub samodzielne rozwiązanie techniczne, inicjatywa ta przekształciła się w szerszy ekosystem wsparcia zrównoważonego rozwoju, dostosowany specjalnie do potrzeb sektorów kultury i kreatywnych. Podejście GreenCCircle łączy zasoby cyfrowe, wytyczne metodologiczne, ścieżki edukacyjne, wspólne eksperymenty oraz zaangażowanie interesariuszy w celu wspierania świadomego podejmowania decyzji i długoterminowej transformacji organizacyjnej.

W centrum tego ekosystemu znajduje się GreenCCircle HUB – środowisko cyfrowe zapewniające dostęp do narzędzi zrównoważonego rozwoju, schematów pracy, zbiorów danych, szablonów, zasobów komunikacyjnych oraz praktycznych wskazówek. HUB jest wzmocniony przez GreenCCircle Academy, która wspiera rozwój kompetencji i szkolenia w zakresie zrównoważonego rozwoju, a także przez metodologie Living Labs, umożliwiające współtworzenie, eksperymentowanie i wspólną naukę w różnych kontekstach terytorialnych i sektorowych.

W tych ramach niniejszy dokument określa logikę strategiczną, dzięki której ekosystem GreenCCircle może tworzyć, dostarczać i utrzymywać wartość dla branż kultury i kreatywnych. Dokument łączy zatem dwa uzupełniające się wymiary:

- **model biznesowy**, który wyjaśnia, w jaki sposób ekosystem GreenCCircle funkcjonuje jako infrastruktura wspierająca zrównoważony rozwój sektora kultury
- **plan biznesowy**, który bada, w jaki sposób metodologia i podejście ekosystemowe mogą wspierać zrównoważony rozwój organizacyjny, budowanie potencjału oraz długoterminowe procesy transformacji w ramach przemysłów kulturalnych i kreatywnych

Dokument nie proponuje sztywnego modelu komercyjnego ani uniwersalnego rozwiązania. Przedstawia natomiast GreenCCircle jako elastyczne i przenośne ramy zdolne do wspierania różnych realiów kulturalnych i kreatywnych, skal organizacyjnych oraz ścieżek zrównoważonego rozwoju. Szczególną uwagę poświęcono roli dzielenia się wiedzą, współpracy, uczenia się, zaangażowania interesariuszy oraz praktycznych eksperymentów w umożliwianiu transformacji w kierunku zrównoważonego rozwoju w ramach sektora.

W kolejnych sekcjach przeanalizowano wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem, przed którymi stoją obecnie branże kultury i kreatywne, opisano logikę działania ekosystemu GreenCCircle oraz ramy wspomagające podejmowanie decyzji, zdefiniowano propozycję wartości i model biznesowy inicjatywy, a także przedstawiono praktyczne wytyczne dotyczące opracowywania strategii organizacyjnych zorientowanych na zrównoważony rozwój oraz podejść do planowania biznesowego.

Ostatecznie GreenCCircle proponuje wizję, w której zrównoważony rozwój nie jest traktowany jako drugorzędny obowiązek lub odizolowane działanie na rzecz środowiska, ale jako siła napędowa kreatywności, odporności, innowacji i długoterminowej transformacji kulturowej.

2. Kontekst i uzasadnienie

Przejście w kierunku bardziej zrównoważonych społeczeństw głęboko zmienia krajobraz operacyjny, gospodarczy i kulturowy, w którym funkcjonują branże kultury i kreatywne (CCIs). W całej Europie i poza nią od organizacji kulturalnych coraz częściej oczekuje się ograniczania wpływu na środowisko, ponownego przemyślenia modeli produkcji, poprawy efektywności wykorzystania zasobów, wzmocnienia odpowiedzialności społecznej oraz aktywnego wkładu w realizację szerszych programów zrównoważonego rozwoju.

Jednocześnie sektor ten stoi przed poważnymi wyzwaniami strukturalnymi. Wiele organizacji funkcjonuje przy ograniczonych zasobach, w warunkach rozdrobnionych struktur finansowania, kultury pracy opartej na projektach oraz nierównego dostępu do wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju lub wiedzy technicznej. Chociaż świadomość kwestii środowiskowych znacznie wzrosła w ostatnich latach, praktyczne wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju do codziennych procesów organizacyjnych pozostaje nierównomierne w całym sektorze.

W tym kontekście pojawiła się rosnąca potrzeba stworzenia systemów wsparcia zorientowanych na zrównoważony rozwój, które pomogą sektorowi kultury i sektorom pokrewnym przejść od świadomości do działania. Istniejące zasoby dotyczące zrównoważonego rozwoju są jednak często trudne w nawigacji, oderwane od realiów operacyjnych organizacji kulturalnych lub niewystarczająco dostosowane do różnorodności sektorów kreatywnych i skali organizacyjnej. Wiele podmiotów działających w sektorze kultury boryka się zatem nie tylko z problemem pomiaru wpływu na środowisko, ale także z identyfikacją odpowiednich strategii, zaangażowaniem interesariuszy, rozwijaniem kompetencji

wewnętrznych oraz przekształcaniem informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju w praktyczne decyzje organizacyjne.

GreenCCircle powstał w odpowiedzi na te wyzwania. Inicjatywa ta została pomyślana jako zintegrowany ekosystem mający na celu wspieranie transformacji w kierunku zrównoważonego rozwoju w ramach przemysłów kulturalnych i kreatywnych poprzez połączenie zasobów cyfrowych, wytycznych metodologicznych, ścieżek edukacyjnych, wspólnych eksperymentów oraz procesów wspomagających podejmowanie decyzji.

W poniższych sekcjach omówiono wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem zidentyfikowane w sektorze oraz wyjaśniono, w jaki sposób ekosystem GreenCCircle został opracowany, aby sprostać tym potrzebom poprzez praktyczne, oparte na współpracy i możliwe do przeniesienia ramy wsparcia dostosowane do realiów branż kultury i kreatywnych.

2.1 Wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem w branżach kultury i kreatywnych

Branże kultury i kreatywne (CCIs) są coraz częściej uznawane za kluczowych graczy w europejskiej transformacji ekologicznej ze względu na ich zdolność do wywierania wpływu na zachowania, kształtowania narracji, wspierania innowacji społecznych oraz wzmacniania zaangażowania społeczności. Jednocześnie sektor ten stoi przed poważnymi wyzwaniami związanymi ze zrównoważonym rozwojem, dotyczącymi nie tylko wpływu na środowisko, ale także zarządzania, odporności gospodarczej, transformacji cyfrowej, dostępności wiedzy oraz rozwoju umiejętności. Wyzwania te stanowiły podstawę projektu GreenCCircle i zostały dokładniej zbadane oraz zweryfikowane w trakcie realizacji Akademii GreenCCircle, opracowywania koncepcji Hubu, metodologii „Living Lab” opracowanej i wdrożonej w krajach partnerskich, a także wspólnych działań badawczych i współtworzenia prowadzonych w ramach tej inicjatywy.

Jednym z głównych zidentyfikowanych wyzwań jest luka w umiejętnościach w zakresie zrównoważonego rozwoju, która obecnie dotyka ten sektor. Badania i działania związane z mapowaniem kompetencji przeprowadzone w ramach GreenCCircle wykazały, że wielu specjalistom z sektora kultury i kreatywnego brakuje usystematyzowanej wiedzy dotyczącej regulacji środowiskowych, wskaźników zrównoważonego rozwoju, zasad gospodarki o obiegu zamkniętym, strategicznego planowania zrównoważonego rozwoju, metodologii oceny oddziaływania oraz procesów transformacji organizacyjnej. Opracowane w ramach Akademii GreenCCircle ramy „*Facylitatora zmian w zakresie zrównoważonego rozwoju*” uznają zrównoważony rozwój za dziedzinę interdyscyplinarną, wymagającą połączenia kompetencji kreatywnych, przedsiębiorczych, strategicznych, cyfrowych i środowiskowych.

W ramach projektu zidentyfikowano również potrzebę dostosowania kompetencji w zakresie zrównoważonego rozwoju do różnorodności profili działających w sektorze. Organizacje kulturalne, festiwale, muzea, twórcy sztuk performatywnych, projektanci, architekci, specjaliści z branży audiowizualnej oraz kreatywne MŚP często borykają się z bardzo specyficznymi realiami operacyjnymi, modelami produkcji i wyzwaniami środowiskowymi. Grupy fokusowe

i działania konsultacyjne przeprowadzone w ramach projektu GreenCCircle wielokrotnie podkreślały konieczność stosowania podejść do zrównoważonego rozwoju dostosowanych do konkretnego sektora, zdolnych do reagowania na te różnice poprzez praktyczne, i uwzględniające kontekst, metodologie.

Kolejnym poważnym wyzwaniem jest trudność, z jaką boryka się wiele organizacji, w przekładaniu zasad zrównoważonego rozwoju na praktyki operacyjne i mierzalne. Uczestnicy działań w ramach GreenCCircle podkreślali złożoność istniejących narzędzi zrównoważonego rozwoju, rozdrobnienie dostępnych zasobów oraz brak praktycznych wytycznych dostosowanych do realiów sektora CCI. Szczególne trudności zidentyfikowano w zakresie analizy śladu węglowego, wskaźników zrównoważonego rozwoju, metodologii oceny cyklu życia, procesów gromadzenia danych, sprawozdawczości środowiskowej oraz strategii zielonych zamówień publicznych.

Wyzwanie to stało się szczególnie widoczne podczas tworzenia środowiska GreenCCircle Hub i zestawu narzędzi, gdzie moderatorzy i użytkownicy konsekwentnie wyrażali potrzebę prostszych, bardziej dostępnych i zorientowanych na użytkownika systemów wsparcia. Istniejące zasoby były często postrzegane jako zbyt techniczne, rozdrobnione lub oderwane od codziennej rzeczywistości operacyjnej organizacji kulturalnych. Zestaw narzędzi GreenCCircle ⁽¹⁾ został zatem zaprojektowany jako lekkie, oparte na otwartym oprogramowaniu i skalowalne środowisko wsparcia, zdolne do uproszczenia angażowania interesariuszy, identyfikacji zasobów, oceny zrównoważonego rozwoju oraz procesów decyzyjnych w organizacjach działających w sektorach kultury i kreatywnych.

Wyzwania związane z zarządzaniem i współpracą również stały się głównymi tematami w trakcie działań badawczych i eksperymentalnych w ramach projektu GreenCCircle. Przejście na zrównoważony rozwój w sektorze kultury i sektorze kreatywnym wymaga współpracy między bardzo zróżnicowanymi podmiotami, w tym artystami, twórcami, decydentami, badaczami, nauczycielami, władzami lokalnymi, organizacjami społeczeństwa obywatelskiego oraz interesariuszami społecznymi. Metodologia „Living Lab” opracowana w ramach projektu GreenCCircle kładzie zatem silny nacisk na zarządzanie partycypacyjne, współpracę interdyscyplinarną, mapowanie interesariuszy oraz procesy budowania ekosystemów, które mogą stworzyć poczucie wspólnej odpowiedzialności i długoterminowe zaangażowanie.

¹ W całej umowie o dofinansowanie oraz w pierwotnym wniosku projektowym element ten określano jako „GreenCCircle Toolkit” (lub „GreenCCircle Tool”), co odzwierciedlało pierwotną koncepcję przewidzianą na etapie składania wniosku. W trakcie realizacji projektu, w wyniku przeprowadzenia procesu mapowania, analizy i konsultacji, konsorcjum doszło do wniosku, że planowane cele można skuteczniej osiągnąć poprzez szerszą platformę cyfrową integrującą narzędzia, metodologie, zasoby i wytyczne, a nie poprzez samodzielny zestaw narzędzi. Ta ewolucja, formalnie udokumentowana w raporcie z aktualizacji dotyczącym rezultatu 4.1, stanowi jedynie zmianę terminologii i formatu, bez modyfikacji zakresu, celów ani oczekiwanych rezultatów tego rezultatu. W związku z tym w dalszej części niniejszego dokumentu konsekwentnie stosowana jest zmieniona nazwa „GreenCCircle Hub”.

Laboratoria Living Lab wdrożone w krajach partnerskich dodatkowo wykazały, że wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem w sektorze kultury rzadko są kwestiami odizolowanymi. Są one natomiast głęboko powiązane z szerszymi realiami strukturalnymi, takimi jak fragmentaryczne modele finansowania, kultura organizacyjna oparta na projektach, ograniczone możliwości instytucjonalne oraz trudności w utrzymaniu długoterminowego planowania strategicznego. Z tego powodu metodologie GreenCCircle promują myślenie ekosystemowe, uczenie się iteracyjne, ciągłe pętle informacji zwrotnej oraz współpracę międzysektorową jako niezbędne mechanizmy wspierające odporne i skalowalne transformacje w kierunku zrównoważonego rozwoju.

Jako szczególnie istotne kwestie pojawiły się również skutki środowiskowe związane z mobilnością, podróżami, materiałami produkcyjnymi, zużyciem energii oraz organizacją wydarzeń. Istniejące wytyczne i ramy sektorowe przeanalizowane podczas GreenCCircle, w tym wytyczne SHIFT Eco-Guidelines for Networks, podkreślają, że podróże i działania związane z wydarzeniami nadal stanowią główne źródła emisji dwutlenku węgla w ekosystemach kulturowych. Jednocześnie od organizacji kulturalnych coraz częściej oczekuje się włączenia do swoich struktur operacyjnych polityk zrównoważonego rozwoju, planów działania na rzecz środowiska, strategii ekologicznych zamówień publicznych oraz mechanizmów monitorowania.

Cyfryzacja stwarza zarówno szanse, jak i wyzwania w tym procesie transformacji. Chociaż narzędzia cyfrowe mogą wspierać zarządzanie danymi, ocenę zrównoważonego rozwoju, współpracę i dzielenie się wiedzą, sektor ten nadal boryka się z nierównomiernym poziomem gotowości cyfrowej oraz ograniczonym dostępem do zintegrowanej cyfrowej infrastruktury na rzecz zrównoważonego rozwoju. Ekosystem GreenCCircle odpowiada na to wyzwanie, łącząc narzędzia cyfrowe, ścieżki szkoleniowe, metodyki oparte na współpracy oraz praktyczne środowiska eksperymentalne w jednolite ramy wsparcia dostosowane do potrzeb sektorów kultury i przemysłów kreatywnych.

Wreszcie GreenCCircle uznaje, że zrównoważony rozwój w sektorach kultury i kreatywnych wymaga również głębokiej transformacji kulturowej i behawioralnej. Poza zgodnością z przepisami środowiskowymi lub dostosowaniem technicznym przejście w kierunku zrównoważonego rozwoju wiąże się z ponownym przemyśleniem wartości, logiki produkcji, modeli współpracy oraz roli samej kultury w społeczeństwie. Poprzez „Living Labs” i działania w zakresie eksperymentów opartych na współpracy GreenCCircle traktuje podmioty sektora kultury i sektora kreatywnego nie tylko jako podmioty wdrażające zrównoważone praktyki, ale jako mediatorów zdolnych do kształtowania wyobraźni społecznej, promowania nowych narracji oraz wspierania zmian systemowych zgodnych z Europejskim Zielonym Ładem, Nowym Europejskim Bauhausem oraz Celami Zrównoważonego Rozwoju ONZ.

W tym kontekście GreenCCircle traktuje wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem w sektorze przemysłów kulturalnych i kreatywnych jako wzajemnie powiązane kwestie środowiskowe, społeczne, kulturowe, gospodarcze i związane z zarządzaniem, wymagające systemowych, partycypacyjnych i opartych na innowacjach rozwiązań. Inicjatywa łączy zatem rozwój kompetencji, wspólne eksperymenty, cyfrowe narzędzia wsparcia oraz metodologie

oparte na ekosystemie, aby wzmocnić zdolność przemysłów kulturalnych i kreatywnych do przeprowadzenia zielonej transformacji na szczeblu lokalnym, krajowym i europejskim.

2.2 Rola ekosystemu GreenCCircle

Ekosystem GreenCCircle został pomyślany jako zintegrowana odpowiedź na wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem, które obecnie dotyczą przemysł kulturalny i kreatywny (CCIs). Zamiast opracowywać pojedynczy, samodzielny kalkulator środowiskowy lub izolowane narzędzie techniczne, GreenCCircle ewoluował w kierunku stworzenia wzajemnie powiązanego środowiska łączącego zasoby wiedzy, wytyczne metodologiczne, ścieżki edukacyjne, zaangażowanie interesariuszy oraz praktyczne eksperymenty. Podejście to wynika bezpośrednio z działań związanych z mapowaniem, konsultacjami i analizą przeprowadzonych w ramach całej inicjatywy, które wykazały, że organizacje kulturalne potrzebują elastycznych, dostosowanych do kontekstu i uwzględniających specyfikę sektora systemów wsparcia, a nie uniwersalnych rozwiązań.

W centrum tego ekosystemu znajduje się GreenCCircle HUB – platforma cyfrowa pełniąca rolę centralnego środowiska wiedzy i zasobów na rzecz transformacji w kierunku zrównoważonego rozwoju w ramach CCI. HUB został zaprojektowany w celu skonsolidowania narzędzi zrównoważonego rozwoju, przewodników, metodologii, materiałów szkoleniowych i zasobów branżowych w jednym, łatwo dostępnym środowisku, które może wspierać świadome podejmowanie decyzji i transformację organizacyjną. W odróżnieniu od tradycyjnego, samodzielnego zestawu narzędzi, HUB działa jako brama i punkt odniesienia, łączący użytkowników z wieloma zasobami dotyczącymi zrównoważonego rozwoju, dostosowanymi do różnych sektorów, skal organizacyjnych i realiów operacyjnych.

Stworzenie HUBu było odpowiedzią na kluczowy wniosek zidentyfikowany podczas fazy mapowania i konsultacji w ramach projektu: branże kultury i kreatywne często borykają się z trudnościami nie z powodu braku narzędzi zrównoważonego rozwoju, ale z powodu fragmentacji, złożoności i braku wskazówek kontekstowych związanych z istniejącymi zasobami. Ekosystem GreenCCircle kładzie zatem nacisk na dostępność, użyteczność i praktyczne ukierunkowanie, umożliwiając użytkownikom przeglądanie, porównywanie i identyfikowanie zasobów dotyczących zrównoważonego rozwoju zgodnie z ich własnym kontekstem i potrzebami.

HUB funkcjonuje jako uporządkowane i umożliwiające wyszukiwanie środowisko zasobów, integrujące zarówno ogólne, jak i specyficzne dla poszczególnych sektorów materiały dotyczące zrównoważonego rozwoju, istotne dla szerokiej gamy dyscyplin funkcjonujących w ramach przemysłów kultury i kreatywnych. Jego architektura pozwala użytkownikom filtrować zasoby według sektorów, lokalizacji i formatów, umożliwiając bardziej dostosowane do indywidualnych potrzeb i uwzględniające kontekst ścieżki eksploracji. W momencie aktualizacji HUB zawierał 146 skatalogowanych zasobów pochodzących z 22 kontekstów geograficznych i obejmujących 14 sektorów kultury i kreatywnych, co ilustruje zarówno zakres, jak i międzynarodowy wymiar ekosystemu.

Oprócz roli repozytorium zasobów ekosystem GreenCCircle obejmuje również silny wymiar metodologiczny. W ramach projektu już na wczesnym etapie stwierdzono, że transformacja w kierunku zrównoważonego rozwoju w ramach przemysłów kulturalnych i kreatywnych wymaga czegoś więcej niż tylko pomiarów technicznych. Organizacje potrzebują wsparcia w zrozumieniu, które narzędzia są odpowiednie dla ich kontekstów, jak interpretować informacje dotyczące zrównoważonego rozwoju oraz jak przełożyć ocenę środowiskową na zmiany strategiczne i operacyjne. Z tego powodu HUB integruje funkcje wspomagania decyzji oraz logikę porównawczą, umożliwiając użytkownikom identyfikację narzędzi zrównoważonego rozwoju, które są realne w różnych realiach operacyjnych, zamiast promować jedną uniwersalną metodologię.

Te wytyczne metodologiczne są wzmocnione przez sekcję „Workflow” ekosystemu, która zapewnia praktyczne zasoby operacyjne, w tym narzędzia do mapowania interesariuszy, szablony przepływu pracy, zestawy narzędzi komunikacyjnych oraz wytyczne dotyczące gromadzenia danych, wspierające organizacje podczas procesów planowania i wdrażania zrównoważonego rozwoju. Ekosystem wspiera zatem organizacje nie tylko w identyfikowaniu zasobów związanych ze zrównoważonym rozwojem, ale także w organizowaniu procesów współpracy, gromadzeniu informacji, angażowaniu interesariuszy oraz wdrażaniu strategii zrównoważonego rozwoju.

Kolejnym kluczowym elementem ekosystemu GreenCCircle jest wymiar edukacyjny i budowania potencjału, rozwijany poprzez Akademię GreenCCircle. Akademia uzupełnia platformę HUB, zapewniając ścieżki szkoleniowe i możliwości rozwoju kompetencji dostosowane specjalnie do potrzeb facylitatorów zmian w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz specjalistów pracujących w sektorach kultury i kreatywnych. Ekosystem został celowo zaprojektowany tak, aby użytkownicy mogli łączyć praktyczne zasoby dostępne w ramach HUBu ze ustrukturyzowanymi modułami edukacyjnymi oferowanymi przez Akademię, tworząc zintegrowaną ścieżkę łączącą zdobywanie wiedzy, rozwój umiejętności i zastosowanie w praktyce organizacyjnej.

Ekosystem GreenCCircle obejmuje również silny wymiar współpracy i partycypacji. Dzięki metodologiom „Living Labs” oraz działaniom angażującym interesariuszy, rozwijanym w krajach partnerskich, inicjatywa promuje współtworzenie, eksperymentowanie, uczenie się iteracyjne oraz procesy budowania ekosystemu z udziałem organizacji kulturalnych, facylitatorów, edukatorów, decydentów, badaczy i społeczności lokalnych. Ekosystem funkcjonuje zatem nie tylko jako struktura wsparcia technicznego, ale także jako środowisko współpracy sprzyjające dialogowi, dzieleniu się wiedzą oraz wspólnemu rozwiązywaniu problemów związanych z transformacją na rzecz zrównoważonego rozwoju w sektorze kultury.

Ta logika partycypacyjna jest dodatkowo wzmocniana dzięki funkcji przesyłania treści w HUBie, która pozwala użytkownikom zewnętrznym i organizacjom wносить dodatkowe zasoby i materiały na platformę. Mechanizm ten umożliwia ekosystemowi ciągłą ewolucję wykraczającą poza pierwotny zakres projektu, wzmacniając jego skalowalność, zdolność adaptacyjną

i długoterminową przydatność, jednocześnie zachęcając do szerszego poczucia odpowiedzialności i zaangażowania ze strony sektora.

Co ważne, ekosystem GreenCCircle został również zaprojektowany z myślą o długoterminowym zrównoważonym rozwoju i wykonalności operacyjnej. Decyzja o stworzeniu środowiska opartego na HUBie zamiast własnego kalkulatora emisji dwutlenku węgla wynikała z potrzeby posiadania lekkiej, modułowej, skalowalnej i stabilnej finansowo struktury, zdolnej do funkcjonowania po zakończeniu okresu finansowania projektu. Wykorzystując istniejące, sprawdzone narzędzia i koncentrując wysiłki na mapowaniu, spójności metodologicznej, wskazówkach dla użytkowników oraz budowaniu ekosystemu, GreenCCircle stawia na długoterminową użyteczność, dostępność i opłacalność, unikając jednocześnie ryzyka związanego z kosztownymi, tworzonymi na zamówienie infrastrukturami technicznymi.

Dzięki interakcji między platformą HUB, ramami wytycznych metodologicznych, Akademią oraz środowiskami eksperymentów opartymi na współpracy ekosystem GreenCCircle umożliwia organizacjom kulturalnym stopniowe przechodzenie od świadomości wyzwań związanych ze zrównoważonym rozwojem do praktycznej transformacji organizacyjnej. Ekosystem ten wspiera zatem sektory kultury i kreatywne nie tylko w zrozumieniu zrównoważonego rozwoju, ale także w jego wdrażaniu poprzez świadome podejmowanie decyzji, rozwój kompetencji, zaangażowanie interesariuszy oraz procesy adaptacji strategicznej.

3. Ramy wsparcia decyzyjnego GreenCCircle

Ramy wsparcia decyzji GreenCCircle zostały opracowane w celu wspierania branży kultury i kreatywności (CCI) w przekładaniu świadomości w zakresie zrównoważonego rozwoju na praktyczne działania organizacyjne. Zamiast traktować ocenę zrównoważonego rozwoju jako odizolowane ćwiczenie techniczne, ramy te zostały pomyślane jako ustrukturyzowane środowisko wsparcia decyzji łączące zrozumienie kwestii środowiskowych, zaangażowanie interesariuszy, planowanie strategiczne oraz transformację organizacyjną.

Ramy te stanowią odpowiedź na jedno z kluczowych wyzwań zidentyfikowanych w trakcie badań i działań eksperymentalnych GreenCCircle: wiele organizacji kulturalnych boryka się nie tylko z problemem pomiaru oddziaływania na środowisko, ale także z interpretacją informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju oraz włączaniem ich do operacyjnych i strategicznych procesów decyzyjnych. W tym kontekście ekosystem GreenCCircle ma na celu uproszczenie i ustrukturyzowanie planowania zrównoważonego rozwoju poprzez zapewnienie przystępnych narzędzi, materiałów poradniczych, metodologii opartych na współpracy oraz praktycznych schematów działania dostosowanych do realiów sektorów kultury i kreatywnych.

Sercem tych ram jest GreenCCircle HUB, który funkcjonuje nie tylko jako repozytorium zasobów dotyczących zrównoważonego rozwoju, ale także jako środowisko wsparcia operacyjnego, prowadzące organizacje przez różne etapy oceny zrównoważonego rozwoju i rozwoju strategicznego. Logika wspomagania decyzji opracowana w ramach HUBu umożliwia

organizacjom stopniowe przechodzenie od gromadzenia danych i diagnozy organizacyjnej do identyfikacji strategii zrównoważonego rozwoju, które można wdrożyć w praktyce.

Ramy te opierają się na zasadzie, że transformacja w kierunku zrównoważonego rozwoju w sektorze kultury i przemysłach kreatywnych wymaga integracji wielu wymiarów, w tym analizy środowiskowej, współpracy z interesariuszami, uczenia się organizacyjnego, procesów komunikacyjnych oraz długoterminowego dostosowania strategicznego. Z tego powodu schemat działania GreenCCircle łączy praktyczne narzędzia operacyjne z wytycznymi metodologicznymi, wspierając organizacje na różnych etapach planowania zrównoważonego rozwoju.

Pierwszym kluczowym elementem tych ram jest **mapowanie interesariuszy**. Wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem w sektorze kultur i kreatywności często dotyczą ściśle powiązanych ekosystemów organizacyjnych, w skład których wchodzi artyści, technicy, kuratorzy, zespoły produkcyjne, kierownicy obiektów, dostawcy, władze lokalne, publiczność, grupy społeczne oraz partnerzy zewnętrzni. Narzędzie do mapowania interesariuszy dostępne w środowisku pracy GreenCCircle wspiera organizacje w identyfikacji odpowiednich podmiotów zaangażowanych w ich procesy związane ze zrównoważonym rozwojem oraz w zrozumieniu relacji, obowiązków i dynamiki komunikacji między nimi. Ułatwia to bardziej skoordynowane i partycypacyjne podejście do planowania zrównoważonego rozwoju, jednocześnie wzmacniając zaangażowanie organizacyjne zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

Drugi element ram skupia się na **gromadzeniu danych i analizie organizacyjnej**. Jedną z trudności wielokrotnie wskazywanych podczas konsultacji GreenCCircle i działań w ramach Living Labs jest fragmentacja i niespójność informacji środowiskowych w organizacjach kulturalnych. Szablony danych zintegrowane z platformą HUB zapewniają zatem ustrukturyzowane wytyczne, pomagające organizacjom gromadzić istotne informacje związane ze zrównoważonym rozwojem w sposób bardziej systematyczny i operacyjny. Szablony te wspierają identyfikację kluczowych obszarów oddziaływania na środowisko, praktyk operacyjnych i zachowań organizacyjnych, jednocześnie upraszczając procesy gromadzenia danych dla użytkowników o różnym poziomie wiedzy technicznej.

Ramy te obejmują również **wytyczne dotyczące przepływu pracy, wspierające procesy planowania i wdrażania zrównoważonego rozwoju**. Szablony przepływu pracy dostępne w ramach platformy HUB pomagają organizacjom uporządkować działania na rzecz zrównoważonego rozwoju poprzez praktyczne, krok po kroku wytyczne dostosowane do realiów operacyjnych sektora kultury. Zamiast narzucać sztywne metodologie, szablony te zapewniają elastyczne struktury planowania, wspierające organizacje w koordynowaniu działań, ustalaniu priorytetów, określaniu zakresu odpowiedzialności oraz monitorowaniu postępów w czasie. To iteracyjne i elastyczne podejście odzwierciedla różnorodność skal organizacyjnych i kontekstów operacyjnych występujących w sektorze kultury i przemysłach kreatywnych.

Komunikacja i zaangażowanie organizacyjne stanowią kolejny kluczowy wymiar ram wsparcia decyzji GreenCCircle. Przemiany w zakresie zrównoważonego rozwoju często wymagają znaczących zmian behawioralnych i kulturowych w organizacjach, co sprawia, że procesy komunikacyjne mają zasadnicze znaczenie dla długoterminowej realizacji i udziału interesariuszy. Zestaw narzędzi komunikacyjnych zintegrowany ze środowiskiem przepływu pracy wspiera zatem organizacje w opracowywaniu jaśniejszych strategii komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej dotyczących inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju. Zasoby te pomagają organizacjom angażować współpracowników, ułatwiać uczestnictwo, dzielić się celami w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz skuteczniej informować różne grupy odbiorców o działaniach na rzecz środowiska.

Narzędzia do mapowania interesariuszy, szablony gromadzenia danych, materiały zawierające wytyczne dotyczące przepływu pracy oraz zestawy narzędzi komunikacyjnych tworzą razem spójny proces operacyjny wspierający podejmowanie świadomych decyzji w organizacjach kulturalnych. Dzięki temu procesowi organizacje otrzymują stopniowe wsparcie w zakresie:

- zrozumienia swojego wpływu na środowisko i realiów operacyjnych
- interpretacji informacji dotyczących zrównoważonego rozwoju w odniesieniu do działalności organizacyjnej
- identyfikowania możliwości poprawy i strategicznych dostosowań
- przekładania spostrzeżeń dotyczących zrównoważonego rozwoju na praktyczne strategie i działania organizacyjne

Co ważne, ramy wsparcia decyzyjnego GreenCCircle nie traktują zrównoważonego rozwoju jako statycznego procesu certyfikacji ani czysto technicznego ćwiczenia z zakresu zgodności z przepisami. Zamiast tego promują zrównoważony rozwój jako ciągły proces uczenia się organizacji, wymagający eksperymentowania, współpracy, zdolności adaptacyjnych i ciągłego doskonalenia. Ramy te zachęcają zatem organizacje sektora kultury i kreatywnego (CCI) do podejścia do zrównoważonego rozwoju nie tylko poprzez pomiary, ale także poprzez strategiczną refleksję, zarządzanie partycypacyjne oraz długoterminową transformację kulturową.

Połączenie zasobów cyfrowych, wytycznych metodologicznych, opartych na współpracy procesów oraz ścieżek budowania potencjału w ramach ekosystemu GreenCCircle przyczynia się do wzmocnienia zdolności organizacji kulturalnych do włączania zrównoważonego rozwoju do ich struktur operacyjnych, procesów planowania strategicznego oraz długoterminowego rozwoju organizacyjnego.

4. Strategiczna wartość ekosystemu GreenCCircle

Ekosystem GreenCCircle tworzy wartość, pomagając branżom kultury i kreatywnym (CCI) wyjść poza izolowane działania na rzecz zrównoważonego rozwoju w kierunku bardziej zintegrowanego i strategicznego podejścia do rozwoju organizacyjnego. Zamiast wprowadzać kolejne narzędzie do oceny środowiskowej, łączy on istniejącą wiedzę, praktyczne metodologie, procesy

wspomagające podejmowanie decyzji oraz wspólne uczenie się w spójne ramy zaprojektowane specjalnie z myślą o realiach sektorów kultury i kreatywnych.

Podejście to stanowi odpowiedź na jedno z głównych wyzwań zidentyfikowanych w trakcie tworzenia GreenCCircle. Chociaż dostępnych jest coraz więcej narzędzi, standardów i metodologii dotyczących zrównoważonego rozwoju, wiele organizacji kulturalnych ma trudności ze zrozumieniem, które podejścia są najbardziej adekwatne do ich własnej działalności, w jaki sposób można je skutecznie łączyć oraz jak kwestie środowiskowe można włączyć do szerszych strategii organizacyjnych. Zrównoważony rozwój nie jest zatem kwestią braku informacji, ale radzenia sobie ze złożonością i przekładania wiedzy na konkretne działania.

Strategiczna wartość ekosystemu GreenCCircle polega właśnie na jego zdolności do wypełnienia tej luki. Zamiast traktować zrównoważony rozwój jako serię niepowiązanych ze sobą działań technicznych, wspiera on organizacje w opracowywaniu ustrukturyzowanego procesu decyzyjnego, dzięki któremu cele środowiskowe są stopniowo włączane do zarządzania, działalności operacyjnej, zaangażowania interesariuszy oraz długoterminowego rozwoju biznesowego. W ten sposób zrównoważony rozwój ewoluuje z działania zorientowanego na zgodność z przepisami w zdolność strategiczną, która przyczynia się do odporności organizacyjnej, innowacyjności i tworzenia wartości.

4.1 Od informacji do świadomego podejmowania decyzji

Jednym z głównych atutów ekosystemu GreenCCircle jest jego zdolność do upraszczania coraz bardziej złożonego krajobrazu zrównoważonego rozwoju. Organizacje kulturalne często mają do czynienia z wieloma metodami oceny, ramami sprawozdawczości, zaleceniami dotyczącymi polityki i narzędziami środowiskowymi, nie mając jasnych wskazówek co do tego, jak te elementy się ze sobą wiążą ani które z nich są najbardziej odpowiednie w ich własnym kontekście.

Zamiast tworzyć alternatywę dla tych istniejących zasobów, GreenCCircle zapewnia ustrukturyzowaną ścieżkę, która pomaga organizacjom zidentyfikować, zrozumieć i wybrać podejścia najlepiej odpowiadające ich potrzebom, możliwościom i celom w zakresie zrównoważonego rozwoju. Dzięki komponentom wspomagającym podejmowanie decyzji, wytycznym dotyczącym przepływu pracy oraz metodologiom mapowania interesariuszy organizacje są zachęcane do wyjścia poza izolowane gromadzenie danych w kierunku bardziej spójnego procesu refleksji organizacyjnej i planowania strategicznego.

To przejście od informacji do podejmowania świadomych decyzji stanowi istotne źródło wartości. Zamiast zwiększać ilość dostępnych informacji, ekosystem ten zmniejsza niepewność, ułatwia ustalanie priorytetów i wspiera organizacje w podejmowaniu opartych na dowodach decyzji, które są zarówno realistyczne, jak i dostosowane do kontekstu.

4.2 Od izolowanych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju do transformacji organizacyjnej

Wiele organizacji podchodzi do zrównoważonego rozwoju poprzez pojedyncze inicjatywy, takie jak zmniejszenie zużycia energii, poprawa gospodarki odpadami czy pomiar konkretnych wskaźników środowiskowych. Chociaż działania te są cenne, często pozostają one oderwane od szerszego planowania organizacyjnego i w związku z tym trudno jest im wywołać trwałe zmiany.

Podejście GreenCCircle promuje szersze rozumienie zrównoważonego rozwoju poprzez zachęcanie organizacji do włączania kwestii środowiskowych do ich ogólnej logiki biznesowej. Zrównoważony rozwój staje się przekrojowym wymiarem, który ma wpływ na zarządzanie, projektowanie przedsięwzięć, partnerstwa, alokację zasobów, strategię komunikacyjną i relacje z interesariuszami, a nie zbiorem niezależnych działań środowiskowych.

Ta zintegrowana perspektywa pozwala organizacjom zrozumieć wzajemne powiązania między wynikami środowiskowymi, odpowiedzialnością społeczną, odpornością organizacyjną i długoterminową rentownością. W rezultacie zrównoważony rozwój staje się integralną częścią codziennych procesów decyzyjnych i bezpośrednio przyczynia się do zdolności organizacji do przewidywania ryzyka, identyfikowania szans oraz wzmacniania jej ogólnej pozycji strategicznej.

Zamiast narzucać jeden model zmian, GreenCCircle zapewnia elastyczne ramy, które organizacje mogą dostosować do swojej wielkości, misji, dyscypliny artystycznej i kontekstu operacyjnego. Ta elastyczność pozwala ekosystemowi zachować znaczenie w obliczu znacznej różnorodności charakteryzującej branżę kultury i kreatywne.

4.3 Od indywidualnego uczenia się do potencjału organizacyjnego

Długoterminowy zrównoważony rozwój zależy nie tylko od dostępu do odpowiednich narzędzi, ale także od zdolności organizacji do zrozumienia, stosowania i ciągłego doskonalenia własnych praktyk. Z tego powodu GreenCCircle stawia budowanie potencjału w centrum swojej propozycji wartości.

Ekosystem łączy wytyczne metodologiczne, możliwości uczenia się, praktyczne zasoby wdrożeniowe oraz wspólne eksperymenty w celu wzmocnienia kompetencji w zakresie zrównoważonego rozwoju zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym. Zamiast traktować uczenie się jako odrębne działanie, zdobywanie wiedzy jest bezpośrednio powiązane z praktycznym podejmowaniem decyzji i doskonaleniem organizacyjnym.

Takie podejście pozwala specjalistom stopniowo rozwijać pewność siebie i umiejętności niezbędne do interpretowania informacji dotyczących środowiska, angażowania interesariuszy, oceny alternatyw strategicznych oraz wdrażania działań na rzecz zrównoważonego rozwoju dostosowanych do realiów ich własnych organizacji. Z czasem kompetencje te stają się częścią kultury organizacyjnej, zmniejszając zależność od zewnętrznej wiedzy specjalistycznej i wzmacniając zdolność organizacji do samodzielnego radzenia sobie z przyszłymi wyzwaniami związanymi ze zrównoważonym rozwojem.

Budowanie potencjału wykracza zatem poza rozwój zawodowy. Staje się mechanizmem, dzięki któremu organizacje zwiększają swoją odporność, poprawiają zdolność adaptacyjną oraz wzmacniają zdolność do jednoczesnego generowania wartości środowiskowej, społecznej i gospodarczej.

4.4 Od pojedynczych organizacji do ekosystemu opartego na współpracy

Być może najbardziej charakterystyczną cechą ekosystemu GreenCCircle jest to, że jego wartość nie pozostaje statyczna. W przeciwieństwie do konwencjonalnych narzędzi cyfrowych, których użyteczność zależy przede wszystkim od ich funkcjonalności technicznej, ekosystem GreenCCircle zyskuje na wartości w miarę aktywnego uczestnictwa w nim organizacji.

Rozwój ekosystemu opierał się na wspólnym projektowaniu, iteracyjnej walidacji oraz ciągłym dialogu z organizacjami kulturalnymi, ekspertami ds. zrównoważonego rozwoju, badaczami i innymi interesariuszami. Ta logika współpracy wykracza poza początkowy proces rozwoju, zachęcając organizacje do dzielenia się doświadczeniami, praktycznymi przykładami, ulepszeniami metodologicznymi oraz nową wiedzą zgromadzoną w trakcie wdrażania.

Wiedza jest zatem postrzegana jako wspólny zasób, a nie indywidualny atut. Organizacje czerpią korzyści nie tylko z już dostępnych zasobów, ale także ze zbiorowego doświadczenia zgromadzonego w szerszej społeczności użytkowników. Ta ciągła wymiana ogranicza powielanie wysiłków, przyspiesza proces uczenia się organizacji oraz ułatwia identyfikację rozwiązań, które zostały już przetestowane w porównywalnych warunkach.

W rezultacie ekosystem funkcjonuje jako żywa infrastruktura wiedzy, w której indywidualne doświadczenia przyczyniają się do tworzenia zbiorowej inteligencji. Każda organizacja staje się jednocześnie beneficjentem i współtwórcą, wzmacniając ogólną jakość, trafność i przydatność ekosystemu dla wszystkich uczestników.

To oparte na współpracy podejście wzmacnia również możliwość przenoszenia metodologii GreenCCircle. Ponieważ wiedza jest nieustannie weryfikowana i wzbogacana poprzez praktyczne zastosowanie w różnorodnych kontekstach organizacyjnych i terytorialnych, ekosystem pozostaje dostosowany do różnych realiów kulturowych, zachowując jednocześnie spójne ramy strategiczne.

Strategiczna wartość ekosystemu GreenCCircle nie polega na stworzeniu pojedynczej platformy cyfrowej ani nowej metodologii oceny środowiskowej. Jego głównym wkładem jest opracowanie zintegrowanego podejścia, które łączy wiedzę, wsparcie decyzyjne, uczenie się organizacyjne i współpracę w spójne ramy zdolne do wspierania transformacji na rzecz zrównoważonego rozwoju w branżach kultury i kreatywnych.

Umożliwiając organizacjom radzenie sobie ze złożonością, wzmacnianie wewnętrznych zdolności, włączanie zrównoważonego rozwoju do strategicznego podejmowania decyzji oraz uczestnictwo w zbiorowym tworzeniu wiedzy, ekosystem generuje wartość wykraczającą poza indywidualne wykorzystanie jego zasobów. Zrównoważony rozwój nie jest już postrzegany jako

sekwencja odizolowanych działań technicznych, ale jako ciągły proces organizacyjny łączący odpowiedzialność środowiskową, wartość społeczną, dobre zarządzanie i długoterminową odporność.

Poniższa sekcja opiera się na tych zasadach, przedstawiając model biznesowy GreenCCircle. Wyjaśnia ona, w jaki sposób tę wartość strategiczną można systematycznie tworzyć, realizować i wzmacniać poprzez ramy organizacyjne, które organizacje z branży kultury i kreatywnej mogą dostosować do własnego kontekstu i ambicji w zakresie zrównoważonego rozwoju.

5. Model biznesowy GreenCCircle

Model biznesowy GreenCCircle przedstawia zorientowane na zrównoważony rozwój podejście do modelowania biznesowego, które branże kultury i kreatywne (CCIs) mogą dostosować do swoich organizacji, projektów i procesów tworzenia wartości. Opierając się na metodologiach, zasobach i ramach wsparcia decyzyjnego opracowanych w ramach GreenCCircle HUB, model ten zapewnia praktyczną strukturę pomagającą organizacjom kulturalnym włączyć zrównoważony rozwój środowiskowy do planowania strategicznego, jednocześnie wzmacniając ich wkład społeczny, kulturowy i gospodarczy.

Tradycyjne modele biznesowe skupiały się przede wszystkim na wynikach finansowych i konkurencyjności rynkowej. Obecnie jednak od organizacji kulturalnych coraz częściej oczekuje się, że będą reagować na złożone wyzwania środowiskowe, społeczne, związane z ładem korporacyjnym, jednocześnie nadal realizując swoje misje twórcze i kulturalne. Wymaga to szerszego zrozumienia procesu tworzenia wartości, z uwzględnieniem faktu, że długoterminowa odporność zależy nie tylko od rentowności ekonomicznej, ale także od odpowiedzialnego zarządzania zasobami, zaangażowania interesariuszy, pozytywnego wpływu na społeczność oraz zdolności do dostosowywania się do zmieniających się warunków środowiskowych.

Model biznesowy GreenCCircle opiera się na tej szerszej perspektywie. Zamiast traktować zrównoważony rozwój jako odrębny cel organizacyjny, model ten pozycjonuje go jako naczelną zasadę, która kształtuje decyzje strategiczne we wszystkich obszarach organizacji. Odpowiedzialność środowiskowa, integracja społeczna, wartość kulturowa, odporność ekonomiczna i dobre zarządzanie są postrzegane jako wzajemnie powiązane wymiary, które należy uwzględniać jednocześnie podczas projektowania, realizacji i oceny działań kulturalnych.

Centrum GreenCCircle wspiera ten proces, zapewniając dostęp do wyselekcjonowanych zasobów, praktycznych metodologii, narzędzi wspomagających podejmowanie decyzji, materiałów edukacyjnych oraz podejść opartych na współpracy, które pomagają organizacjom w przejściu na bardziej zrównoważone praktyki. Zamiast promować jedną metodologię lub gotowe rozwiązanie, podejście GreenCCircle zachęca organizacje do wyboru, dostosowania i łączenia najbardziej odpowiednich narzędzi w zależności od ich własnego kontekstu, skali działalności oraz poziomu dojrzałości w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Zainspirowany podejściami do zrównoważonego modelowania biznesowego, takimi jak „Sustainable Creative Project Canvas”, model ten rozpoczyna się od zadania fundamentalnego pytania:

„Jaką wartość powinna tworzyć organizacja kulturalna, dla kogo oraz jakim kosztem środowiskowym, społecznym i ekonomicznym?”

Z tej perspektywy modelowanie biznesowe staje się czymś więcej niż tylko projektowaniem struktur organizacyjnych czy strumieni przychodów. Staje się procesem dostosowywania misji, interesariuszy, zasobów i działań do długoterminowych celów zrównoważonego rozwoju.

W kolejnych sekcjach przedstawiono główne elementy tego modelu biznesowego. Razem tworzą one praktyczne ramy, które organizacje mogą wykorzystać do refleksji nad własnymi praktykami, identyfikacji możliwości poprawy oraz projektowania bardziej odpornych, odpowiedzialnych i zorientowanych na przyszłość modeli biznesowych. Model biznesowy GreenCCircle nie jest sztywnym szablonem, lecz elastycznymi ramami wspierającymi ciągłe uczenie się, współpracę i innowacje w branżach kultury i kreatywnych.

5.1 Partnerstwa oparte na współpracy

Zrównoważone tworzenie wartości w branżach kultury i kreatywnych zależy od współpracy. W odróżnieniu od tradycyjnych modeli biznesowych, w których partnerstwa są często nawiązywane przede wszystkim w celu poprawy wydajności operacyjnej lub zasięgu rynkowego, model biznesowy GreenCCircle uznaje partnerów za aktywnych współtwórców wiedzy, innowacji i długoterminowego zrównoważonego rozwoju. Różnorodność wyzwań środowiskowych i organizacyjnych, przed którymi stoją branże kultury i kreatywne, wymaga wiedzy specjalistycznej, której żadna pojedyncza organizacja nie jest w stanie zapewnić samodzielnie.

Podejście GreenCCircle zachęca zatem organizacje do budowania partnerstw łączących uzupełniające się perspektywy i możliwości. Praktycy kultury wnoszą bezpośrednią wiedzę na temat procesów twórczych i realiów operacyjnych, podczas gdy eksperci ds. zrównoważonego rozwoju pomagają organizacjom zrozumieć wpływ na środowisko, zasady gospodarki o obiegu zamkniętym oraz powstające ramy zrównoważonego rozwoju. Instytucje edukacyjne i podmioty prowadzące szkolenia wzmacniają kompetencje organizacyjne, ułatwiając procesy uczenia się, natomiast organizacje pośredniczące, sieci kulturalne i organy publiczne wspierają współpracę, dostosowanie polityki oraz szersze rozpowszechnianie dobrych praktyk.

Oprócz wiedzy technicznej skuteczne partnerstwa stwarzają również możliwości wspólnego uczenia się i wspólnych innowacji. Organizacje współpracujące ze sobą mogą wymieniać się doświadczeniami, weryfikować nowe podejścia oraz dostosowywać skuteczne praktyki do różnych kontekstów kulturowych, geograficznych i organizacyjnych. Ten proces współpracy podnosi zarówno jakość decyzji dotyczących zrównoważonego rozwoju, jak i odporność zaangażowanych organizacji.

Podejście GreenCCircle podkreśla również znaczenie facylitatorów, mentorów i liderów zrównoważonego rozwoju. Podmioty te odgrywają kluczową rolę w przekładaniu metodologii na praktyczne działania, wspieraniu refleksji organizacyjnej, zachęcaniu interesariuszy do udziału oraz budowaniu zaufania w trakcie całego procesu transformacji. Ich wkład nie ogranicza się do udzielania porad technicznych; pomagają one organizacjom rozwijać kulturę wewnętrzną i sposób myślenia niezbędny do wbudowania zrównoważonego rozwoju w codzienne podejmowanie decyzji.

Kolejnym istotnym elementem tego modelu współpracy są społeczności praktyków. Łącząc organizacje stojące przed podobnymi wyzwaniami, tworzą one środowiska, w których wiedza, doświadczenia i praktyczne rozwiązania krążą nieustannie. Taka wymiana wzmacnia zbiorową zdolność sektora do wprowadzania innowacji i przyspiesza wdrażanie bardziej zrównoważonych praktyk biznesowych.

W ramach tego modelu partnerstwa należy zatem postrzegać jako relacje strategiczne, które generują wartość, a nie tylko wspierają działania organizacyjne. Tworzą one wiedzę, weryfikują metodologie, wzmacniają legitymizację i przyczyniają się do ciągłego doskonalenia praktyk zrównoważonego rozwoju w branżach kultury i kreatywnych.

5.2 Działania podstawowe

Model biznesowy GreenCCircle proponuje zestaw wzajemnie powiązanych działań, które umożliwiają organizacjom z branży kultury i kreatywnej włączenie zrównoważonego rozwoju do ich praktyk strategicznych i operacyjnych. Działania te nie mają charakteru nakazowej sekwencji czynności, lecz stanowią uzupełniające się procesy, które pomagają organizacjom budować zdolności niezbędne do tworzenia długoterminowej wartości środowiskowej, społecznej, kulturowej i ekonomicznej.

Kluczowym działaniem jest **zarządzanie wiedzą**. Organizacje kulturalne coraz częściej działają w szybko zmieniającym się środowisku zrównoważonego rozwoju, charakteryzującym się nowymi regulacjami, metodologiami, standardami i postępem technologicznym. Zamiast próbować opracowywać całkowicie nowe rozwiązania, organizacje powinny nieustannie identyfikować, oceniać, selekcjonować i stosować wiedzę najbardziej adekwatną do ich własnego kontekstu. HUB GreenCCircle wspiera ten proces, zapewniając dostęp do wyselekcjonowanych zasobów, narzędzi wspomagających podejmowanie decyzji oraz praktycznych wskazówek, umożliwiając organizacjom przekształcanie fragmentarycznych informacji w świadome decyzje strategiczne.

Drugim kluczowym działaniem jest **budowanie potencjału**. Zrównoważona transformacja zależy ostatecznie od ludzi, ich kompetencji oraz umiejętności praktycznego wykorzystania wiedzy. Organizacje powinny zatem inwestować w rozwijanie świadomości ekologicznej, myślenia strategicznego, myślenia systemowego oraz wspólnego rozwiązywania problemów na różnych szczeblach organizacyjnych. Szkolenia, wzajemne uczenie się, mentoring i praktyczne eksperymenty stają się niezbędnymi mechanizmami służącymi osadzeniu zrównoważonego

rozwoju w kulturze organizacyjnej, zamiast traktowania go jako odizolowanego zadania technicznego.

Model kładzie również duży nacisk na **ciągłe uczenie się**. Zrównoważony rozwój nie powinien być postrzegany jako stały cel, ale jako nieustanny proces refleksji, adaptacji i doskonalenia. Organizacje są zachęcane do monitorowania wyników swoich działań, zbierania informacji zwrotnych od interesariuszy oraz wykorzystywania tych danych do stopniowego udoskonalania strategii i praktyk biznesowych. To iteracyjne podejście wzmacnia odporność organizacyjną, umożliwiając jednocześnie ciągłe wprowadzanie innowacji.

Kolejnym kluczowym działaniem jest włączenie zrównoważonego rozwoju do procesu podejmowania decyzji w organizacji. Mapowanie interesariuszy, ocena środowiskowa, planowanie strategiczne, komunikacja i ewaluacja nie powinny być traktowane jako odrębne działania, lecz jako wzajemnie powiązane procesy wspierające spójne i oparte na dowodach zarządzanie. Metodologie i schematy pracy dostępne za pośrednictwem platformy GreenCCircle HUB zapewniają praktyczne wsparcie w zakresie strukturyzacji tych procesów, pozostawiając jednocześnie wystarczającą elastyczność, by dostosować je do różnych realiów organizacyjnych.

Wreszcie organizacje są zachęcane do aktywnego udziału we wspólnej wymianie wiedzy. Dzielenie się doświadczeniami, dokumentowanie skutecznych praktyk oraz uczestnictwo w sieciach zawodowych pozwala na przepływ wiedzy na temat zrównoważonego rozwoju w całym sektorze, tworząc pozytywne pętle sprzężenia zwrotnego, które przynoszą korzyści nie tylko poszczególnym organizacjom, ale także szeroko pojętym branżom kultury i kreatywnym. W tym sensie organizacje są nie tylko użytkownikami wiedzy, ale także współtwórcami jej ciągłego rozwoju.

Wszystkie te działania sprawiają, że zrównoważony rozwój staje się integralnym elementem rozwoju organizacyjnego, a nie tylko odrębną inicjatywą środowiskową. Łącząc zarządzanie wiedzą, budowanie potencjału, ciągłe uczenie się, strategiczne podejmowanie decyzji oraz współpracę opartą na wymianie, model biznesowy GreenCCircle zapewnia organizacjom z branży kultury i kreatywnej praktyczne ramy do opracowywania bardziej odpornych, odpowiedzialnych i zorientowanych na przyszłość praktyk biznesowych.

5.3 Zasoby strategiczne

Model biznesowy GreenCCircle uznaje, że zrównoważone tworzenie wartości zależy od współdziałania zasobów materialnych i niematerialnych. Chociaż narzędzia cyfrowe i infrastruktura techniczna ułatwiają dostęp do informacji, to zasoby generujące trwały wpływ to te, które umożliwiają organizacjom uczenie się, dostosowywanie się, wprowadzanie innowacji oraz podejmowanie świadomych decyzji w dłuższej perspektywie.

Jednym z najcenniejszych zasobów w ramach tego modelu jest **wiedza**. Organizacje potrzebują dostępu nie tylko do wiarygodnych informacji, ale także do dostosowanych do kontekstu

wskazówek, które pomogą im zrozumieć, które podejścia, metodologie i narzędzia w zakresie zrównoważonego rozwoju są najbardziej odpowiednie dla ich konkretnych działań. Platforma GreenCCircle HUB przyczynia się do tego procesu, gromadząc wyselekcjonowane zasoby, praktyczne metodologie oraz elementy wspomagające podejmowanie decyzji w uporządkowanym i przystępnym środowisku. Nie zastępuje ona istniejącej wiedzy, lecz umożliwia organizacjom skuteczniejsze poruszanie się po niej i stosowanie jej w sposób odpowiadający ich własnej rzeczywistości organizacyjnej.

Drugim niezbędnym zasobem są **zdolności organizacyjne**. Zrównoważone modele biznesowe opierają się na zdolności ludzi do rozumienia złożonych wyzwań, interpretowania informacji, współpracy międzydyscyplinarnej oraz przekładania ambicji strategicznych na praktykę operacyjną. Umiejętności, doświadczenie, kreatywność i przywództwo stają się zatem strategicznymi atutami, które umożliwiają organizacjom włączanie zrównoważonego rozwoju do codziennego procesu podejmowania decyzji. Ścieżki edukacyjne i zasoby szkoleniowe opracowane w ramach podejścia GreenCCircle mają na celu wzmocnienie tych zdolności oraz wspieranie ciągłego rozwoju zawodowego.

Model ten uznaje również znaczenie **zasobów metodologicznych**. Ustrukturyzowane przepływy pracy, mapowanie interesariuszy, procesy wspomagające podejmowanie decyzji oraz praktyczne narzędzia planowania pomagają organizacjom w systematycznym przechodzeniu od refleksji do wdrażania. Zasoby te zapewniają wspólne ramy do analizowania wyzwań organizacyjnych, identyfikowania priorytetów i projektowania strategii zrównoważonego rozwoju, pozostając jednocześnie wystarczająco elastyczne, aby dostosować się do różnych rozmiarów organizacji, dziedzin twórczych i poziomów dojrzałości w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Równie ważne są **zasoby oparte na współpracy**. Partnerstwa, sieci zawodowe, społeczności praktyków oraz relacje z interesariuszami stanowią cenne atuty, ponieważ ułatwiają wymianę wiedzy, wzajemne uczenie się i wspólne rozwiązywanie problemów. Dzięki współpracy organizacje zyskują dostęp do uzupełniającej się wiedzy specjalistycznej, praktycznego doświadczenia i innowacyjnych perspektyw, które trudno byłoby rozwinąć samodzielnie. Relacje te wzmacniają również zaufanie, legitymizację oraz szersze wdrażanie zrównoważonych praktyk w całym sektorze kultury i kreatywnym.

Wreszcie model biznesowy GreenCCircle traktuje **dowody i ciągłe uczenie się** jako zasoby strategiczne same w sobie. Dane generowane w ramach ocen zrównoważonego rozwoju, refleksji organizacyjnej, zaangażowania interesariuszy oraz praktycznego wdrażania dostarczają dowodów niezbędnych do oceny postępów, udoskonalania strategii i wspierania lepszego podejmowania decyzji. W miarę jak organizacje gromadzą doświadczenie i dzielą się wyciągniętymi wnioskami, dowody te przyczyniają się do tworzenia stale ewoluującej bazy wiedzy, z której korzystają zarówno poszczególne organizacje, jak i szersza społeczność branż kultury i kreatywności.

Komunikacja strategiczna odgrywa również fundamentalną rolę w zrównoważonym rozwoju biznesowym. Organizacje powinny informować o celach, postępach i wynikach w zakresie zrównoważonego rozwoju w sposób przejrzysty i przystępny, angażując interesariuszy w cały proces oraz budując zaufanie, odpowiedzialność i uczestnictwo. Wytyczne dotyczące komunikacji zawarte w podejściu GreenCCircle wspierają organizacje w osadzaniu komunikacji na temat zrównoważonego rozwoju w ramach ich szerszych strategii organizacyjnych, zamiast traktowania jej jako odizolowanego działania informacyjnego.

Podsumowując, zasoby te pokazują, że zrównoważone modele biznesowe nie opierają się wyłącznie na aktywach finansowych lub rzeczowych. W równym stopniu zależą one od wiedzy, kompetencji, metodologii, współpracy i dowodów, które to elementy umożliwiają organizacjom tworzenie wartości środowiskowej, społecznej, kulturowej i ekonomicznej, przy jednoczesnym ciągłym dostosowywaniu się do zmieniającego się kontekstu zrównoważonego rozwoju.

5.4 Propozycja wartości

Model biznesowy GreenCCircle opiera się na zasadzie, że zrównoważony rozwój nie powinien być postrzegany jako dodatkowy obowiązek organizacyjny, ale jako nowy sposób tworzenia, dostarczania i utrzymywania wartości. Zamiast oddzielać cele środowiskowe od priorytetów artystycznych, społecznych czy ekonomicznych, podejście GreenCCircle zachęca branże kultury i kreatywne (CCIs) do zintegrowania tych wymiarów w jedną strategiczną wizję. Dzięki temu organizacje są lepiej przygotowane do reagowania na współczesne wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem, jednocześnie wzmacniając swoją długoterminową odporność, znaczenie i zdolność do innowacji.

HUB GreenCCircle wspiera ten proces, zapewniając organizacjom dostęp do praktycznych zasobów, metodologii wspomagających podejmowanie decyzji, możliwości kształcenia oraz narzędzi współpracy, które pomagają im zrozumieć, w jaki sposób zrównoważony rozwój można wbudować w ich modele biznesowe. Zamiast narzucać jedną ścieżkę działania, podejście GreenCCircle umożliwia organizacjom refleksję nad własnym kontekstem, określenie priorytetów oraz opracowanie rozwiązań proporcjonalnych do ich wielkości, działalności i stopnia dojrzałości w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Z tej perspektywy wartość powstaje jednocześnie w wielu wzajemnie powiązanych wymiarach.

Wartość środowiskowa powstaje poprzez pomaganie organizacjom w lepszym zrozumieniu skutków środowiskowych ich działalności oraz zachęcanie do bardziej odpowiedzialnego wykorzystania zasobów w procesach planowania, produkcji i realizacji. Ułatwiając dostęp do metodologii zrównoważonego rozwoju, narzędzi oceny środowiskowej i przykładów dobrych praktyk, podejście GreenCCircle wspiera organizacje w ograniczaniu wpływu na środowisko, wdrażaniu zasad gospodarki o obiegu zamkniętym oraz podejmowaniu bardziej świadomych decyzji dotyczących materiałów, mobilności, zużycia energii, zamówień publicznych i zarządzania zasobami.

Wartość społeczna wynika z silniejszego zaangażowania ludzi i społeczności. Zrównoważone organizacje kulturalne tworzą wartość nie tylko poprzez oferowane przez siebie doświadczenia kulturalne, ale także poprzez relacje, jakie budują z publicznością, pracownikami, artystami, lokalnymi społecznościami i innymi interesariuszami. Podejście GreenCCircle promuje współpracę, uczestnictwo, dzielenie się wiedzą oraz proces decyzyjny oparty na inkluzywności, uznając, że zrównoważony rozwój zależy od wspólnych działań i długoterminowego zaangażowania interesariuszy.

Wartość w zakresie zarządzania osiąga się poprzez wspieranie bardziej przejrzystego, opartego na dowodach i partycypacyjnego zarządzania organizacją. Zrównoważony rozwój wymaga od organizacji włączenia kwestii środowiskowych i społecznych do planowania strategicznego, a nie zajmowania się nimi w ramach odizolowanych inicjatyw. Ramy wspomagające podejmowanie decyzji GreenCCircle zachęcają organizacje do wdrażania ustrukturyzowanych procesów planowania, angażowania odpowiednich interesariuszy w proces decyzyjny, monitorowania postępów oraz ciągłego weryfikowania celów w zakresie zrównoważonego rozwoju w miarę ewolucji priorytetów organizacyjnych.

Wartość organizacyjna powstaje poprzez rozwój wewnętrznych kompetencji. Dzięki wzmacnianiu wiedzy, umiejętności i myślenia strategicznego organizacje są lepiej przygotowane do radzenia sobie ze złożonością, przewidywania pojawiających się wyzwań oraz dostosowywania się do zmieniających się warunków działania. Połączenie zasobów edukacyjnych, praktycznych metodologii i wspólnej refleksji pozwala organizacjom na włączenie zrównoważonego rozwoju do codziennego procesu podejmowania decyzji, wzmacniając w ten sposób odporność organizacyjną, zdolność do innowacji oraz długoterminowy rozwój strategiczny.

Wreszcie, **wartości ekonomicznej** nie należy rozumieć wyłącznie w kategoriach wyników finansowych. Zrównoważone organizacje mają lepsze warunki do poprawy wydajności operacyjnej, optymalizacji wykorzystania dostępnych zasobów, redukcji zbędnych kosztów oraz identyfikacji nowych możliwości w zakresie innowacji, partnerstw i rozwoju rynku. Dzięki włączeniu zrównoważonego rozwoju do planowania biznesowego organizacje mogą wzmocnić swoją konkurencyjność, jednocześnie odpowiadając na rosnące oczekiwania podmiotów finansujących, władz publicznych, odbiorców i całego społeczeństwa.

Siła modelu biznesowego GreenCCircle polega na integracji tych pięciu wymiarów. Poprawa stanu środowiska wzmacnia odporność organizacyjną; silniejsze zarządzanie wspiera lepsze decyzje strategiczne; współpraca generuje wartość społeczną; a uczenie się organizacyjne stwarza warunki dla zrównoważonego rozwoju gospodarczego. Zamiast dążyć do tych celów niezależnie od siebie, podejście GreenCCircle pokazuje, w jaki sposób mogą one wzajemnie się wzmacniać poprzez spójny i elastyczny model biznesowy.

Ostatecznie propozycja wartości GreenCCircle nie polega na udostępnianiu platformy cyfrowej ani zbioru zasobów dotyczących zrównoważonego rozwoju. Jego głównym wkładem jest zapewnienie branży kultury i przemysłu kreatywnego praktycznych ram, które umożliwiają, by

zrównoważony rozwój stał się integralnym elementem strategii organizacyjnej, tworzenia wartości i długoterminowego rozwoju. Łącząc wiedzę, wsparcie decyzyjne, uczenie się i współpracę, model biznesowy GreenCCircle pomaga organizacjom przekształcić zrównoważony rozwój z wyzwania związanego z przestrzeganiem przepisów w strategiczną szansę na innowacje, odporność oraz pozytywny wpływ na środowisko, społeczeństwo, kulturę i gospodarkę.

5.5 Odbiorcy wartości i interesariusze (segmenty klientów)

Model biznesowy GreenCCircle ma na celu wspieranie szerokiego i zróżnicowanego grona organizacji działających w ramach branży kultury i przemysłu kreatywnego, obok niej lub na jej rzecz. Zamiast definiować stałe segmenty klientów, model ten uznaje, że zrównoważona wartość powstaje dzięki sieci podmiotów, które zarówno czerpią korzyści z transformacji w kierunku zrównoważonego rozwoju, jak i przyczyniają się do niej.

Głównymi beneficjentami są organizacje kulturalne i kreatywne dążące do włączenia zrównoważonego rozwoju do swoich strategii, działalności operacyjnej i modeli biznesowych. Należą do nich muzea, organizacje zajmujące się dziedzictwem kulturowym, zespoły sztuk performatywnych, festiwale, obiekty kulturalne, kreatywne MŚP, studia projektowe, producenci audiowizualni, niezależni artyści oraz inne organizacje, których działalność łączy cele kulturowe, społeczne i gospodarcze. Chociaż organizacje te znacznie różnią się od siebie pod względem wielkości, struktur zarządzania i dostępnych zasobów, łączy je potrzeba praktycznych wskazówek, które pomogą im przełożyć ambicje w zakresie zrównoważonego rozwoju na osiągalne praktyki organizacyjne.

Model ten wspiera również organizacje, które towarzyszą procesom transformacji w kierunku zrównoważonego rozwoju w całym sektorze lub je ułatwiają. Sieci kulturalne, organizacje pośredniczące, konsultanci, trenerzy, instytucje edukacyjne oraz organizacje wspierające biznes mogą stosować podejście GreenCCircle w celu wzmocnienia usług doradczych, opracowywania programów edukacyjnych oraz ułatwiania wspólnych innowacji wśród wspieranych przez siebie organizacji. Pełniąc rolę multiplikatorów, podmioty te przyczyniają się do poszerzania zasięgu i wpływu zrównoważonych praktyk biznesowych w całym ekosystemie kultury.

Władze publiczne i decydenci stanowią kolejną ważną grupę interesariuszy. Model biznesowy GreenCCircle zachęca organizacje do dostosowania swoich strategii zrównoważonego rozwoju do szerszych priorytetów środowiskowych, kulturowych i społecznych, jednocześnie wspierając oparty na dowodach dialog między sektorem kultury a instytucjami publicznymi. Stwarza to możliwości wzmocnienia procesu kształtowania polityki, usprawnienia mechanizmów wsparcia oraz promowania bardziej spójnych praktyk zrównoważonego rozwoju w różnych kontekstach terytorialnych.

Spółeczności, odbiorcy i lokalni interesariusze powinni być również postrzegani jako aktywni uczestnicy procesu tworzenia wartości, a nie jako bierni odbiorcy działań kulturalnych.

Zrównoważone modele biznesowe opierają się na zrozumieniu oczekiwań, potrzeb i wiedzy osób angażujących się w działalność organizacji kulturalnych. Dzięki podejściom partycypacyjnym, dialogowi z interesariuszami i inicjatywom opartym na współpracy organizacje są w stanie wzmocnić swoje znaczenie społeczne, zwiększyć przejrzystość działań oraz generować szersze korzyści dla środowiska i społeczności.

Ważną cechą modelu biznesowego GreenCCircle jest to, że granice między beneficjentami a podmiotami wnoszącymi wkład są celowo elastyczne. Organizacje stosujące ten model są zachęcane nie tylko do czerpania korzyści z istniejącej wiedzy, metodologii i zasobów praktycznych, ale także do dzielenia się własnymi doświadczeniami, wnioskami i innowacyjnymi praktykami. Ta ciągła wymiana wzbogaca zbiorową wiedzę dostępną dla sektora i wzmacnia oparty na współpracy charakter podejścia GreenCCircle.

W związku z tym modelu biznesowego GreenCCircle nie należy postrzegać jako służącego z góry określonej grupie klientów. Stanowi on natomiast elastyczne ramy, które mogą wspierać organizacje działające w różnych kontekstach kulturowych, na różnych etapach swojej drogi ku zrównoważonemu rozwojowi oraz o różnym potencjale organizacyjnym. Jego wartość polega właśnie na tej elastyczności, umożliwiającej każdej organizacji interpretowanie i stosowanie modelu zgodnie z własną misją, interesariuszami oraz długoterminowymi ambicjami w zakresie zrównoważonego rozwoju.

5.6 Ścieżki wdrażania

Opracowanie zrównoważonego modelu biznesowego to dopiero pierwszy krok w kierunku transformacji organizacyjnej. Trwała zmiana zależy od zdolności organizacji do przełożenia ambicji strategicznych na praktyczne działania, które można wdrożyć, monitorować i stale ulepszać. Model biznesowy GreenCCircle uznaje zatem wdrażanie za proces iteracyjny, a nie liniową sekwencję działań, zachęcając organizacje do postępów w tempie odzwierciedlającym ich własny kontekst, priorytety i dojrzałość organizacyjną.

Podejście GreenCCircle zapewnia ustrukturyzowaną, a jednocześnie elastyczną ścieżkę, która wspiera organizacje w trakcie tej transformacji. Zamiast narzucać jedną metodologię, jest ono realizowane poprzez platformę GreenCCircle HUB i jej szerszy ekosystem, które skupiają zestaw powiązanych ze sobą narzędzi, zasobów i środowisk współpracy. Elementy te mają na celu prowadzenie organizacji krok po kroku, pozwalając im jednocześnie łączyć i dostosowywać różne komponenty zgodnie z ich konkretnymi potrzebami i realiami branżowymi.

Podstawowym punktem wyjścia jest zrozumienie samej organizacji oraz szerszego ekosystemu, w którym funkcjonuje. W ramach HUBu narzędzia do mapowania interesariuszy oraz materiały pomocnicze wspierają organizacje w identyfikacji osób, społeczności i instytucji, które wywierają wpływ na ich działania lub na które działania te mają wpływ. Proces ten jest dodatkowo wzbogacany dzięki formatom partycypacyjnym, takim jak „Living Labs” i warsztaty oparte na współpracy, gdzie interesariusze mogą aktywnie przyczyniać się do określania priorytetów i identyfikowania możliwości nawiązania partnerstwa. Łącząc narzędzia analityczne

ze środowiskami partycypacyjnymi, organizacje są lepiej przygotowane do opracowywania strategii zrównoważonego rozwoju, które są inkluzywne i uwzględniają kontekst.

Opierając się na tym zrozumieniu, organizacje są zachęcane do gromadzenia i interpretowania istotnych informacji dotyczących ich oddziaływania na środowisko, praktyk organizacyjnych oraz priorytetów w zakresie zrównoważonego rozwoju. HUB GreenCCircle zapewnia ustrukturyzowane narzędzia oceny, szablony i wskaźniki, które ułatwiają gromadzenie danych i refleksję. Zasoby te pomagają organizacjom w generowaniu dowodów, które mogą stanowić podstawę podejmowania decyzji, ustalania realistycznych celów oraz monitorowania postępów w czasie. W ten sposób ocena staje się integralnym elementem ścieżki wdrażania, a nie odosobnionym działaniem.

Przejście od analizy do działania jest wspierane przez praktyczne procedury i metody planowania wbudowane w platformę HUB. Obejmują one wskazówki krok po kroku, szablony planowania projektów oraz przykłady dobrych praktyk, które pomagają organizacjom przełożyć cele strategiczne na konkretne inicjatywy. Ekosystem ten zapewnia również organizacjom dostęp do studiów przypadków, doświadczeń innych podmiotów oraz spostrzeżeń dotyczących konkretnych sektorów, umożliwiając im czerpanie wniosków z istniejących praktyk i dostosowywanie ich do własnego kontekstu. Łącząc refleksję strategiczną z praktycznymi narzędziami i wspólną wiedzą, organizacje mogą skuteczniej włączać zrównoważony rozwój do planowania, zarządzania projektami, komunikacji i ładu korporacyjnego.

Budowanie potencjału jest wzmacniane poprzez Akademię GreenCCircle, która uzupełnia platformę, oferując moduły szkoleniowe, materiały edukacyjne i możliwości rozwoju umiejętności. Zasoby te wspierają organizacje w umacnianiu kompetencji wewnętrznych podczas wdrażania inicjatyw na rzecz zrównoważonego rozwoju, zapewniając, że nauka ewoluuje wraz z praktyką. Integracja platformy i Akademii tworzy środowisko ciągłego uczenia się, w którym organizacje mogą uzyskać dostęp do wiedzy, testować pomysły i z czasem udoskonalać swoje podejścia.

Co ważne, wdrażanie postrzegane jest jako proces cykliczny, a nie liniowy. Ekosystem GreenCCircle wspiera to iteracyjne podejście, umożliwiając ciągłą informację zwrotną, wymianę doświadczeń między partnerami oraz refleksję. Dzięki funkcjom społecznościowym, przestrzeniom współpracy i wspólnym środowiskom edukacyjnym organizacje mogą omawiać wyzwania, wymieniać się doświadczeniami i identyfikować nowe rozwiązania. Każdy cykl wdrożeniowy generuje nową wiedzę, która trafia z powrotem do HUBu, przyczyniając się do rozwoju zbiorowej inteligencji, z której korzysta szeroko pojęty sektor kultury i kreatywny.

Model biznesowy GreenCCircle zapewnia zatem organizacjom nie tylko zbiór zasobów dotyczących zrównoważonego rozwoju, ale także zintegrowany ekosystem, który aktywnie wspiera wdrażanie. Łącząc narzędzia analityczne, formaty partycypacyjne, praktyczne procesy robocze, możliwości budowania potencjału oraz środowiska uczenia się oparte na współpracy, model ten umożliwia organizacjom sektora kultury i kreatywnego przekształcenie

zrównoważonego rozwoju z ambitnego celu w operacyjną rzeczywistość, która nieustannie ewoluuje wraz z ich misją, działaniami i społecznościami.

5.7 Zaangażowanie społeczności i współtworzenie

Zrównoważone modele biznesowe nie są statycznymi strukturami organizacyjnymi, lecz dynamicznymi systemami, które ewoluują poprzez ciągłą interakcję z ludźmi i społecznościami, którym służą. Model biznesowy GreenCCircle uznaje zatem zaangażowanie społeczności i współtworzenie za fundamentalne zasady zapewniające, że zrównoważony rozwój pozostaje istotny, elastyczny i zakorzeniony w praktyce organizacyjnej.

Zamiast traktować interesariuszy jako biernych odbiorców działań kulturalnych lub osoby, z którymi sporadycznie się konsultuje, zachęca się organizacje do angażowania ich jako aktywnych uczestników w całym procesie planowania strategicznego, wdrażania i oceny. Artyści, pracownicy, odbiorcy, dostawcy, społeczności lokalne, władze publiczne, instytucje edukacyjne i organizacje partnerskie wnoszą cenne perspektywy, które pomagają organizacjom lepiej zrozumieć pojawiające się wyzwania, zidentyfikować możliwości wprowadzania innowacji oraz opracować bardziej inkluzywne strategie zrównoważonego rozwoju.

Współtworzenie odgrywa kluczową rolę w tym opartym na współpracy podejściu. Zrównoważone rozwiązania rzadko powstają w wyniku działań pojedynczych organizacji działających niezależnie; powstają one w wyniku dialogu, eksperymentowania oraz integracji różnorodnych form wiedzy i doświadczenia. Tworząc możliwości wspólnej refleksji, projektowania partycypacyjnego i wspólnego rozwiązywania problemów, organizacje wzmacniają zarówno jakość swoich decyzji, jak i zbiorową odpowiedzialność za inicjatywy na rzecz zrównoważonego rozwoju. Ta kultura partycypacyjna sprzyja również większej przejrzystości, odpowiedzialności i zaufaniu wśród interesariuszy.

Model biznesowy GreenCCircle dodatkowo promuje rozwój społeczności praktyków, które umożliwiają organizacjom wzajemne uczenie się wykraczające poza ramy poszczególnych projektów lub partnerstw. Wymiana doświadczeń, omawianie wyzwań i dzielenie się skutecznymi praktykami pozwalają organizacjom przyspieszyć proces uczenia się, uniknąć powielania wysiłków oraz wspólnie opracowywać innowacyjne rozwiązania wspólnych problemów związanych ze zrównoważonym rozwojem. Te sieci współpracy przyczyniają się do budowania silniejszego i bardziej odpornego ekosystemu kulturowego, w którym wiedza jest nieustannie generowana i dzielona.

Równie ważną zasadą jest ustanowienie mechanizmów ciągłej informacji zwrotnej. Zrównoważony rozwój należy traktować jako iteracyjny proces uczenia się, a nie jako stały cel. Organizacje są zachęcane do regularnego pozyskiwania informacji zwrotnej od interesariuszy, oceny wyników swoich decyzji oraz refleksji nad skutecznością swoich strategii zrównoważonego rozwoju. Proces ten wspiera dostosowywanie oparte na dowodach i pomaga zapewnić, że modele biznesowe pozostają dostosowane do zmieniających się warunków środowiskowych, społecznych, kulturowych i gospodarczych.

Zaangażowanie społeczności wzmacnia również legitymację organizacyjną. Angażując interesariuszy w znaczący sposób i pokazując, w jaki sposób ich wkład wpływa na decyzje organizacyjne, organizacje kulturalne wzmacniają swoje relacje ze społecznościami, którym służą, jednocześnie budując większe zaufanie do swoich zobowiązań w zakresie zrównoważonego rozwoju. W ten sposób zaangażowanie staje się istotnym elementem odpowiedzialnego zarządzania, a nie tylko działaniem komunikacyjnym.

Ostatecznie model biznesowy GreenCCircle postrzega zaangażowanie społeczności i współtworzenie jako zdolności strategiczne, które umożliwiają organizacjom długoterminowe tworzenie wartości. Organizacje, które pielęgnują relacje oparte na współpracy, zachęcają do wspólnego uczenia się i stawiają na ciągłe doskonalenie, są lepiej przygotowane do wprowadzania innowacji, dostosowywania się i reagowania na złożone wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem. Dzięki tym procesom zrównoważony rozwój staje się ewoluującą kulturą organizacyjną opartą na uczestnictwie, zaufaniu i zbiorowej odpowiedzialności, a nie zbiorem odizolowanych inicjatyw środowiskowych.

5.8 Zrównoważony rozwój gospodarczy

Zrównoważony rozwój gospodarczy jest istotnym elementem każdego modelu biznesowego dążącego do generowania długoterminowej wartości środowiskowej, społecznej i kulturowej. W przypadku przemysłów kulturalnych i kreatywnych (CCIs) zrównoważony rozwój nie może opierać się wyłącznie na finansowaniu zewnętrznym lub pojedynczych inicjatywach środowiskowych. Powinien on natomiast stać się integralną częścią strategii organizacyjnej, wspierając odporność finansową, a jednocześnie wzmacniając misję organizacji i jej wkład w społeczeństwo.

Model biznesowy GreenCCircle zachęca organizacje do postrzegania zrównoważonego rozwoju jako inwestycji, a nie jako dodatkowego kosztu. Włączenie kwestii środowiskowych i społecznych do planowania strategicznego może poprawić wydajność operacyjną, wzmocnić odporność organizacyjną oraz stworzyć nowe możliwości w zakresie innowacji, współpracy i tworzenia wartości. Zrównoważone praktyki, takie jak bardziej efektywne zarządzanie zasobami, zamówienia oparte na obiegu zamkniętym, redukcja odpadów czy odpowiedzialna mobilność, mogą generować długoterminowe korzyści wykraczające poza wyniki środowiskowe, przyczyniając się do bardziej efektywnego wykorzystania zasobów finansowych i ludzkich.

Zrównoważony rozwój gospodarczy zależy również od zdolności organizacji do dywersyfikacji źródeł tworzenia wartości. Oprócz tradycyjnych źródeł przychodów organizacje sektora kultury i kreatywnego coraz częściej są w stanie rozwijać nowe możliwości poprzez partnerstwa, projekty oparte na współpracy, działania edukacyjne, usługi doradcze, inicjatywy angażujące społeczność oraz innowacyjne produkty lub usługi kulturalne, które odpowiadają na rosnące zainteresowanie społeczeństwa zrównoważonym rozwojem. Działania te nie stanowią odrębnych możliwości biznesowych, lecz wzmacniają szerszą strategię zrównoważonego rozwoju organizacji, przyczyniając się jednocześnie do jej odporności ekonomicznej.

Podejście GreenCCircle wspiera również organizacje w reagowaniu na zmieniające się oczekiwania fundatorów, organów publicznych, odbiorców i partnerów prywatnych. Zrównoważony rozwój staje się coraz ważniejszym czynnikiem brany pod uwagę w programach finansowania, procedurach udzielania zamówień publicznych oraz nawiązywaniu partnerstw. Organizacje, które są w stanie wykazać się ustrukturyzowanymi strategiami zrównoważonego rozwoju, podejmowaniem decyzji opartym na dowodach oraz mierzalnym wpływem środowiskowym i społecznym, mają lepszą pozycję do uzyskania dostępu do nowych możliwości finansowania, nawiązywania strategicznej współpracy oraz wzmacniania swojej długoterminowej konkurencyjności.

Zrównoważony rozwój gospodarczy nie powinien być oceniany wyłącznie na podstawie wskaźników finansowych. Model biznesowy GreenCCircle promuje szersze rozumienie wyników organizacji, w którym wyniki środowiskowe, społeczne, związane z łańcem korporacyjnym i gospodarcze są rozpatrywane łącznie. Inwestycje w rozwój personelu, zaangażowanie interesariuszy, odpowiedzialne zarządzanie i poprawę stanu środowiska przyczyniają się do odporności organizacji poprzez zmniejszenie ryzyka operacyjnego, wzmocnienie reputacji, zwiększenie zaufania interesariuszy oraz poprawę zdolności organizacji do reagowania na przyszłe wyzwania.

Innowacyjność stanowi kolejny ważny czynnik napędzający zrównoważony rozwój gospodarczy. Dzięki przyjęciu kultury ciągłego uczenia się, eksperymentowania i współpracy organizacje są lepiej przygotowane do identyfikowania pojawiających się możliwości, opracowywania nowych usług, docierania do szerszych grup odbiorców oraz dostosowywania swoich modeli biznesowych do zmieniających się warunków społecznych, środowiskowych i rynkowych. Zrównoważony rozwój staje się zatem katalizatorem innowacji, a nie ograniczeniem rozwoju organizacyjnego.

Model biznesowy GreenCCircle zakłada, że zrównoważony rozwój gospodarczy należy rozumieć jako zdolność organizacji do generowania i utrzymywania wartości w czasie, przy jednoczesnym zachowaniu spójności z jej zobowiązaniami środowiskowymi, społecznymi i kulturowymi. Odporność finansowa nie jest zatem traktowana jako odizolowany cel, ale jako jeden z rezultatów modelu biznesowego, który integruje odpowiedzialne zarządzanie, efektywne gospodarowanie zasobami, innowacje oparte na współpracy oraz długoterminowe myślenie strategiczne. Dzięki temu zintegrowanemu podejściu organizacje z sektora kultury i kreatywnego mają lepsze warunki do osiągnięcia zarówno stabilności organizacyjnej, jak i znaczącego wpływu społecznego.

5.9 Wymagania dotyczące zasobów i inwestycji

Wdrożenie zrównoważonego modelu biznesowego wymaga od organizacji świadomych inwestycji wykraczających poza same zasoby finansowe. Chociaż odpowiednie finansowanie pozostaje ważne, pomyślna integracja zrównoważonego rozwoju zależy w równym stopniu od dostępności wiedzy, umiejętności, zaangażowania organizacyjnego, sieci współpracy oraz odpowiednich struktur zarządzania. Model biznesowy GreenCCircle zachęca zatem organizacje

do postrzegania inwestycji jako procesu strategicznego, który wzmacnia długoterminową odporność, zdolność adaptacyjną i tworzenie wartości.

Jedną z najważniejszych inwestycji dotyczy **ludzi i zdolności organizacyjnych**. Rozwijanie kompetencji w zakresie zrównoważonego rozwoju w całej organizacji wymaga czasu, ciągłego uczenia się i możliwości rozwoju zawodowego. Pracownicy, menedżerowie i decydenci muszą zdobywać nie tylko wiedzę techniczną, ale także umiejętność myślenia systemowego, umiejętności współpracy oraz zdolność do uwzględniania kwestii zrównoważonego rozwoju w codziennych decyzjach organizacyjnych. Inwestycja w ludzi stanowi zatem jedną z najsilniejszych podstaw długoterminowej transformacji organizacyjnej.

Organizacje muszą również inwestować w **podejmowanie decyzji oparte na dowodach**. Gromadzenie wiarygodnych informacji, ocena wyników w zakresie ochrony środowiska, monitorowanie postępów i ocena wyników wymagają odpowiednich metodologii, narzędzi cyfrowych i procesów wewnętrznych. Inwestycje te umożliwiają organizacjom ustalanie realistycznych priorytetów, mierzenie skuteczności działań na rzecz zrównoważonego rozwoju oraz ciągłe ulepszanie modeli biznesowych w oparciu o dowody, a nie założenia.

Kolejny obszar inwestycji dotyczy **zarządzania i kultury organizacyjnej**. Wprowadzenie zrównoważonego rozwoju do organizacji często wymaga przeglądu procesów decyzyjnych, wyjaśnienia zakresu odpowiedzialności, wzmocnienia udziału interesariuszy oraz stworzenia możliwości współpracy międzyoddziałowej. Te inwestycje organizacyjne sprzyjają większej przejrzystości, odpowiedzialności i spójności strategicznej, dzięki czemu zrównoważony rozwój staje się integralną częścią rozwoju organizacji, a nie odizolowaną inicjatywą.

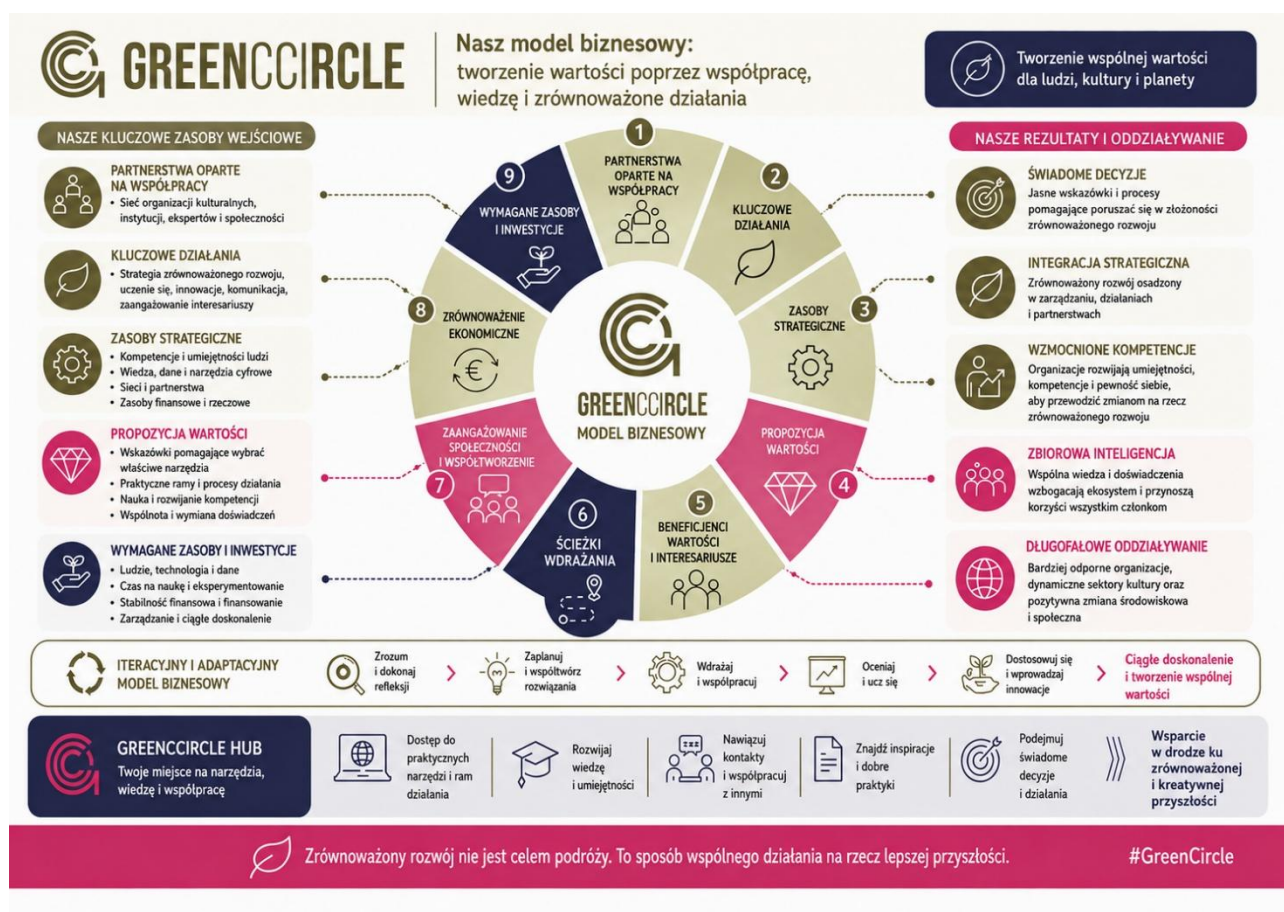
Zdolność do współpracy należy również traktować jako inwestycję strategiczną. Budowanie i utrzymywanie relacji z partnerami, społecznościami, organami publicznymi, instytucjami edukacyjnymi oraz innymi organizacjami z sektora kultury i kreatywnego wymaga poświęcenia czasu i zasobów. Choć działania te mogą nie przynosić natychmiastowych korzyści finansowych, stwarzają one możliwości wymiany wiedzy, innowacji, dzielenia się zasobami oraz wspólnego rozwiązywania problemów, co wzmacnia zarówno wyniki organizacji, jak i odporność całego sektora.

Kolejnym ważnym obszarem inwestycji są zasoby cyfrowe i metodologiczne. HUB GreenCCircle zapewnia organizacjom dostęp do praktycznych narzędzi, ścieżek wdrażania, zasobów edukacyjnych oraz metodologii wspomagających podejmowanie decyzji, które ułatwiają włączenie zrównoważonego rozwoju do codziennej praktyki. Jednak wartość tych zasobów zależy od gotowości organizacji do poświęcenia czasu na refleksję, eksperymentowanie i dostosowywanie się, co gwarantuje, że dostępne wytyczne przełożą się na znaczące zmiany organizacyjne.

Wreszcie organizacje powinny zdawać sobie sprawę, że zrównoważone modele biznesowe wymagają inwestycji w **ciągłe doskonalenie**. Zrównoważony rozwój nie jest osiąganym poprzez jednorazowe projekty lub izolowane działania, ale poprzez ciągły cykl planowania, wdrażania, oceny i dostosowywania. Przeznaczenie zasobów na monitorowanie, uczenie się organizacyjne

i regularne przeglądy umożliwia organizacjom proaktywne reagowanie na zmieniające się warunki środowiskowe, społeczne i gospodarcze, przy jednoczesnym zachowaniu spójności z ich długoterminową misją i celami strategicznymi.

Model biznesowy GreenCCircle proponuje zatem szersze rozumienie inwestycji organizacyjnych. Zamiast skupiać się wyłącznie na wydatkach finansowych, kładzie nacisk na strategiczną mobilizację zasobów ludzkich, organizacyjnych, relacyjnych, metodologicznych i cyfrowych. Inwestując w te wzajemnie powiązane wymiary, organizacje z sektora kultury i kreatywnego wzmacniają swoją zdolność do tworzenia trwałej wartości środowiskowej, społecznej, kulturowej i gospodarczej, budując jednocześnie bardziej odporne, innowacyjne i zorientowane na przyszłość modele biznesowe.



Model biznesowy GreenCCircle nie ma na celu zastąpienia istniejących modeli biznesowych ani dostarczenia uniwersalnego rozwiązania dla każdej organizacji z sektora kultury i kreatywnego. Zamiast tego oferuje elastyczne ramy, które organizacje mogą interpretować i stosować zgodnie z własną misją, skalą działalności, strukturą zarządzania, dyscypliną twórczą oraz ambicjami w zakresie zrównoważonego rozwoju. Jego celem jest zachęcenie organizacji do ponownego przemyślenia sposobu, w jaki tworzą, dostarczają i utrzymują wartość poprzez włączenie odpowiedzialności środowiskowej, wpływu społecznego, dobrego zarządzania oraz odporności ekonomicznej do swojego myślenia strategicznego.

Model ten, zamiast narzucać sztywną metodologię, promuje elastyczne i iteracyjne podejście do rozwoju organizacyjnego. Każda organizacja może zidentyfikować elementy, które są najbardziej istotne w jej własnym kontekście, połączyć je z istniejącymi praktykami i stopniowo wzmacniać swoje wyniki w zakresie zrównoważonego rozwoju poprzez ciągłe uczenie się, współpracę oraz podejmowanie decyzji opartych na dowodach. W tym sensie model biznesowy GreenCCircle należy postrzegać jako praktyczne ramy odniesienia, które wspierają refleksję, adaptację i innowacje, a nie jako narzuconą strukturę, której należy bezwzględnie przestrzegać.

HUB GreenCCircle odgrywa kluczową rolę w tym procesie. Łącząc narzędzia wspomagające podejmowanie decyzji, metodologie, zasoby edukacyjne, ścieżki wdrażania oraz środowiska współpracy, zapewnia organizacjom praktyczne wskazówki ułatwiające stosowanie modelu biznesowego. HUB nie określa, w jaki sposób organizacje powinny działać; zamiast tego umożliwia im dokonywanie świadomych wyborów, dostosowywanie strategii zrównoważonego rozwoju do własnych realiów oraz ciągłe doskonalenie praktyk organizacyjnych.

Co ważne, model biznesowy GreenCCircle został zaprojektowany tak, aby można go było stosować w całej różnorodności branż kultury i kreatywnych. Niezależnie od tego, czy jest wdrażany przez małe przedsiębiorstwa kreatywne, muzea, organizacje zajmujące się sztukami scenicznymi, festiwale, instytucje zajmujące się dziedzictwem kulturowym czy większe sieci kulturalne, jego zasady pozostają wystarczająco elastyczne, aby wspierać organizacje o różnym poziomie doświadczenia, zdolności organizacyjnych i dojrzałości w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Po ustaleniu strategicznych podstaw zrównoważonego tworzenia wartości, w poniższej sekcji zasady te przekładane są na praktyczny biznesplan. Opierając się na modelu biznesowym GreenCCircle, pokazuje on, w jaki sposób organizacje mogą przekształcić zamierzenia strategiczne w konkretne działania, zidentyfikować możliwości zrównoważonego wzrostu, efektywnie alokować zasoby oraz opracować ścieżki wdrożeniowe, które są zarówno wykonalne operacyjnie, jak i odporne ekonomicznie.

6. Biznesplan GreenCCircle

6.1 Rozwój organizacyjny oparty na zrównoważonym rozwoju

Biznesplan GreenCCircle został pomyślany jako praktyczne ramy mające pomóc branżom kultury i kreatywnym (CCI) w integracji zrównoważonego rozwoju z ich rozwojem organizacyjnym, procesami twórczymi oraz długoterminowymi wyborami strategicznymi. Jego celem nie jest zdefiniowanie jednego modelu biznesowego dla wszystkich organizacji kulturalnych, ale zapewnienie elastycznej logiki planowania, która umożliwi różnym typom organizacji z branży kultury i kreatywnej przekształcenie świadomości w zakresie zrównoważonego rozwoju w realne decyzje operacyjne i biznesowe.

GreenCCircle uznaje, że organizacje kulturalne i kreatywne często działają w złożonych i niestabilnych warunkach: ograniczone zasoby, finansowanie oparte na projektach, małe zespoły, rozdrobniona infrastruktura oraz rosnąca presja, by reagować na wyzwania środowiskowe, społeczne i gospodarcze. Z tego powodu zrównoważony rozwój nie może być traktowany jako odizolowane działanie na rzecz środowiska ani jako drugorzędny komunikat. Musi stać się częścią sposobu, w jaki organizacje projektują swoje działania, zarządzają zasobami, angażują odbiorców, budują partnerstwa i definiują swoją przyszłą pozycję w sektorze.

Podejście GreenCCircle wspiera tę transformację poprzez połączenie trzech uzupełniających się wymiarów: wiedzy, budowania potencjału oraz praktycznego wsparcia decyzyjnego. HUB zapewnia dostęp do wyselekcjonowanych zasobów i narzędzi dotyczących zrównoważonego rozwoju; Akademia wspiera rozwój kompetencji ekologicznych, przedsiębiorczych i strategicznych; natomiast Living Labs tworzą przestrzeń do eksperymentowania, wzajemnego uczenia się i angażowania interesariuszy. Razem elementy te pomagają organizacjom sektora kultury i kreatywnego przejść od fragmentarycznej świadomości do bardziej ustrukturyzowanego planowania zrównoważonego rozwoju.

Ta logika planowania biznesowego jest również powiązana z profilem „*Facylitatora zmian w zakresie zrównoważonego rozwoju*” opracowanym w ramach GreenCCircle, który wskazuje na zapotrzebowanie na specjalistów potrafiących oceniać oddziaływanie na środowisko, opracowywać zrównoważone modele biznesowe, kierować procesami zmian oraz wspierać organizacje we wdrażaniu zasad zrównoważonego rozwoju w rzeczywistych kontekstach kulturalnych i kreatywnych.

6.2 Zielone możliwości biznesowe dla branży kultury i kreatywności

Dla branży kultury i kreatywności zrównoważony rozwój może generować nowe formy wartości. Może on zmniejszyć ryzyko operacyjne, poprawić dostęp do finansowania, wzmocnić reputację, zwiększyć zaangażowanie odbiorców, otworzyć nowe możliwości partnerstwa oraz wspierać innowacje w zakresie produktów, usług i doświadczeń. Jednak możliwości te stają się namacalne dopiero wtedy, gdy zrównoważony rozwój przekłada się na jasne wybory organizacyjne.

Biznesplan oparty na zrównoważonym rozwoju dla organizacji kulturalnej lub kreatywnej powinien zatem odpowiadać na kilka kluczowych pytań:

- Jakie wyzwania środowiskowe i społeczne są najbardziej istotne dla organizacji?
- Które działania, usługi lub produkty mają największy wpływ na zrównoważony rozwój?
- Jakie zasoby, materiały, dostawcy, obiekty lub wzorce mobilności wymagają ponownego rozważenia?
- Jakie kompetencje są potrzebne wewnątrz organizacji?
- Którzy interesariusze powinni zostać zaangażowani?

- W jaki sposób zrównoważony rozwój może stać się częścią propozycji wartości organizacji?
- Jakie koszty, oszczędności, możliwości finansowania lub nowe źródła przychodów mogą się pojawić?

GreenCCircle zachęca organizacje sektora kultury i kreatywnego (CCI) do postrzegania zrównoważonego rozwoju nie tylko jako ograniczania wpływu na środowisko, ale także jako źródła kreatywnych i przedsiębiorczych innowacji. Obejmuje to tworzenie bardziej ekologicznych produktów kulturalnych, bardziej odpowiedzialnych modeli produkcji, podejście oparte na obiegu zamkniętym w odniesieniu do materiałów i zasobów, zrównoważone zarządzanie wydarzeniami, etyczną komunikację, nowe formy zaangażowania odbiorców oraz współpracę międzysektorową.

Struktura szkoleniowa GreenCCircle już odzwierciedla tę perspektywę, obejmując moduły dotyczące zrównoważonych modeli biznesowych w sektorze kreatywnym, ekologicznej przedsiębiorczości, finansowania, komunikacji, umiejętności cyfrowych, polityki, przywództwa i facylitacji. Te obszary nauki są bezpośrednio powiązane z praktycznymi umiejętnościami potrzebnymi do projektowania i wdrażania planów biznesowych zorientowanych na zrównoważony rozwój w sektorze kultury.

6.3 Praktyczna ścieżka opracowywania biznesplanu zorientowanego na zrównoważony rozwój

W oparciu o metodologię GreenCCircle instytucje sektora kultury i kreatywnego mogą podążać stopniową ścieżką w celu opracowania własnego biznesplanu zorientowanego na zrównoważony rozwój.

Krok 1 – Zrozumienie kontekstu organizacyjnego

Pierwszym krokiem jest analiza aktualnej sytuacji organizacji. Obejmuje to jej misję, działania, odbiorców, zasoby, partnerstwa, procesy produkcyjne oraz główne wyzwania związane ze zrównoważonym rozwojem. Organizacje powinny zidentyfikować, w jakich obszarach zrównoważony rozwój jest już obecny, a gdzie nadal istnieją poważne luki.

Krok 2 – Zidentyfikowanie interesariuszy i zakresów odpowiedzialności

Planowanie zrównoważonego rozwoju wymaga współpracy. Organizacje powinny zidentyfikować wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy, którzy mają wpływ na ich wybory dotyczące zrównoważonego rozwoju lub na których te wybory mają wpływ: pracowników, artystów, dostawców, obiekty, fundatorów, odbiorców, organy publiczne, społeczności, nauczycieli, badaczy oraz sieci branżowe. Podejście GreenCCircle do mapowania interesariuszy pomaga organizacjom wyjaśnić role, relacje i możliwe obszary współpracy.

Krok 3 – Zidentyfikowanie obszarów oddziaływania na środowisko i działalności operacyjnej

Następnie organizacja powinna zidentyfikować główne obszary, w których jej działalność wywiera wpływ na środowisko. Mogą one obejmować zużycie energii, podróże, trasy koncertowe, materiały produkcyjne, odpady, praktyki cyfrowe, zamówienia publiczne, żywność i catering, obiekty, materiały komunikacyjne lub mobilność publiczności.

Krok 4 – Określenie priorytetów w zakresie zrównoważonego rozwoju

Nie wszystkie zmiany można wprowadzić jednocześnie. Instytucje sektora kultury i kreatywnego powinny ustalać priorytety działań zgodnie z pilnością, wykonalnością, dostępnymi zasobami i potencjalnym wpływem. Mała organizacja może zacząć od praktycznych zmian w zakresie zamówień, podróży lub materiałów, podczas gdy większa instytucja może opracować szerszą strategię zrównoważonego rozwoju obejmującą zarządzanie, sprawozdawczość, dostawców i zaangażowanie publiczności.

Krok 5 – Redefinicja propozycji wartości

Ekologiczny biznesplan powinien wyjaśniać, w jaki sposób zrównoważony rozwój wzmacnia wartość organizacji. Może to obejmować oferowanie bardziej odpowiedzialnych doświadczeń kulturalnych, zmniejszanie wpływu na środowisko, wspieranie odporności społeczności, opracowywanie produktów zgodnych z zasadami etyki, angażowanie odbiorców w narracje dotyczące zrównoważonego rozwoju lub pozycjonowanie organizacji jako siły napędowej zmian kulturowych.

Krok 6 – Zaplanowanie zasobów, kosztów i finansowania

Zrównoważony rozwój wymaga realistycznego planowania zasobów. Organizacje powinny zidentyfikować zasoby ludzkie, finansowe, techniczne i wiedzy niezbędne do wdrożenia swoich działań. Powinny również zbadać potencjalne możliwości finansowania, partnerstwa, sponsoring, dotacje, programy publiczne lub inicjatywy współpracy związane z ekologiczną transformacją.

Krok 7 – Określenie działań, wskaźników i zakresów odpowiedzialności

Biznesplan musi przejść od etapu zamierzeń do etapu wdrożenia. Organizacje powinny określić konkretne działania, przydzielić obowiązki, ustalić harmonogramy oraz wybrać wskaźniki służące do monitorowania postępów. Wskaźniki te mogą obejmować zmniejszenie ilości odpadów, niższe zużycie energii, zwiększone wykorzystanie materiałów zgodnych z zasadami zrównoważonego rozwoju, nawiązanie nowych partnerstw, szkolenia pracowników, zaangażowanie odbiorców lub lepszą komunikację w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Krok 8 – Informowanie o postępach i ich przegląd

Informacje na temat zrównoważonego rozwoju powinny być przekazywane w sposób przejrzysty i odpowiedzialny. Organizacje powinny unikać niejasnych deklaracji dotyczących ekologii, a zamiast tego wyjaśniać konkretne działania, wyciągnięte wnioski i przyszłe

zobowiązania. Plan powinien być regularnie weryfikowany, co pozwoli organizacji dostosowywać swoją strategię w miarę pojawiania się nowych potrzeb, narzędzi i możliwości.

6.4 Możliwe scenariusze rozwoju

Podejście GreenCCircle może wspierać różne scenariusze rozwoju w zależności od potrzeb, możliwości i ambicji każdej organizacji.

Scenariusz 1 – Model transformacji wewnętrznej

W tym scenariuszu organizacja kulturalna wykorzystuje zasoby GreenCCircle do usprawnienia własnych praktyk wewnętrznych. Nacisk kładziony jest na zmniejszenie wpływu na środowisko, podnoszenie kompetencji pracowników, weryfikację dostawców, dostosowanie metod produkcji oraz włączenie zrównoważonego rozwoju do codziennej działalności.

Scenariusz 2 – Model szkoleń i budowania potencjału

W tym przypadku organizacje, sieci lub instytucje edukacyjne wykorzystują zasoby GreenCCircle do szkolenia specjalistów z dziedziny kultury, artystów, menedżerów, pedagogów lub moderatorów. Scenariusz ten jest szczególnie istotny dla organizacji pragnących budować wewnętrzne przywództwo w zakresie zrównoważonego rozwoju lub wspierać inne podmioty w sektorze.

Scenariusz 3 – Model konsultacji i doradztwa

W tym scenariuszu facylitatorzy zmian w zakresie zrównoważonego rozwoju, konsultanci lub organizacje pośredniczące wykorzystują metodologię GreenCCircle, aby wspierać inne podmioty sektora kultury i przemysłu kreatywnego w diagnozowaniu wyzwań związanych ze zrównoważonym rozwojem, opracowywaniu planów działania oraz wdrażaniu bardziej ekologicznych praktyk.

Scenariusz 4 – Model sieci i ekosystemu

Ten scenariusz koncentruje się na zbiorowej transformacji. Sieci kulturalne, sojusze regionalne, organy publiczne lub klastry kreatywne wykorzystują podejście GreenCCircle do wspierania grup organizacji, promowania wzajemnego uczenia się, dzielenia się zasobami oraz koordynowania strategii zrównoważonego rozwoju na poziomie lokalnym, regionalnym lub sektorowym.

Scenariusze te nie wykluczają się wzajemnie. Organizacja kulturalna może rozpocząć od transformacji wewnętrznej, następnie uczestniczyć w działaniach szkoleniowych, a ostatecznie stać się częścią szerszej sieci na rzecz zrównoważonego rozwoju.

6.5 Skalowalność i możliwość przenoszenia

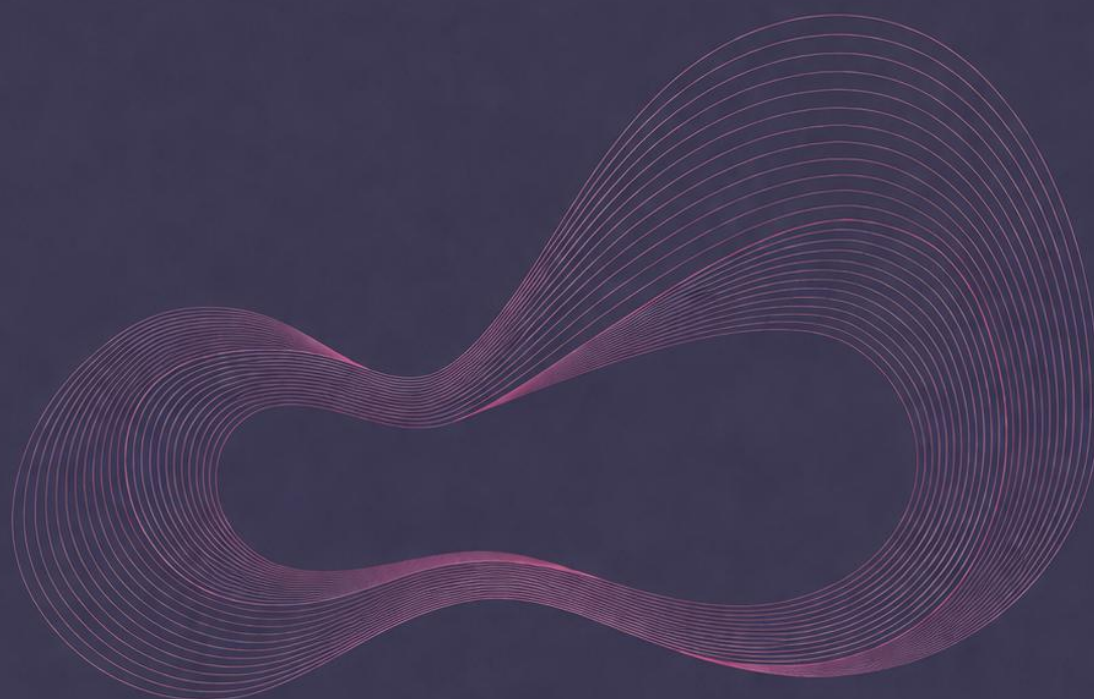
GreenCCircle został zaprojektowany jako ramy, które można przenosić, a nie jako sztywny produkt. Ma to zasadnicze znaczenie, ponieważ branże kultury i przemysłu kreatywnego (CCI) znacznie różnią się pod względem wielkości, struktury, dyscypliny, lokalizacji, poziomu dojrzałości i dostępnych zasobów. Metodologia, która sprawdza się w przypadku dużego festiwalu, może nie nadawać się bezpośrednio do zastosowania w małym zespole teatralnym, w przypadku niezależnego projektanta, muzeum, organizacji rzemieślniczej czy studia audiowizualnego.

Przenoszalność podejścia GreenCCircle wynika z kilku czynników:

- modułowej struktury HUBu
- możliwości dostosowania zasobów edukacyjnych
- praktycznego charakteru narzędzi usprawniających przepływ pracy
- roli facylitatorów zmian w zakresie zrównoważonego rozwoju
- możliwości dostosowania działań do różnych krajów i sektorów
- logiki współpracy w ramach Living Labs
- wykorzystania mapowania interesariuszy i metod partycypacyjnych

Grupy fokusowe GreenCCircle potwierdziły znaczenie dostosowania wsparcia na rzecz zrównoważonego rozwoju do różnych realiów kulturowych, regionalnych i sektorowych. Uczestnicy podkreślili potrzebę praktycznych narzędzi, przykładów specyficznych dla poszczególnych sektorów, jasnych ścieżek rozwoju, silniejszych kompetencji cyfrowych i przedsiębiorczych oraz szkoleń odzwierciedlających rzeczywiste konteksty zawodowe.

Z tego powodu skalowalność nie powinna być rozumiana wyłącznie jako dotarcie do większej liczby użytkowników lub powielanie tego samego modelu wszędzie. W kontekście GreenCCircle skalowalność oznacza umożliwienie różnym organizacjom i ekosystemom dostosowania metodologii do własnych potrzeb przy zachowaniu jej podstawowych zasad: zrównoważonego rozwoju, kreatywności, współpracy, uczenia się i działań strategicznych.



Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

GREENCCIRCLE



Dofinansowane przez
Unię Europejską