



Metodologia per far diventare Circolari le Imprese Sociali

CIRCULAR LOOPS contribuisce alla generazione di imprese che favoriscono l'Economia Circolare, collaborando per sviluppare un futuro più responsabile e sostenibile.

Project Number: 2020-1-AT01-KA202-078021

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Progetto

CIRCULAR LOOPS - Circular Economy from social enterprises to their customers

Partner

ARGE (Austria)

Aproximar – Cooperativa de Solidariedade Social, CRL (Portogallo)

ACEEU GmbH (Germania)

Accademia IRSEI APS (Italia)

Associação IBIS (Portogallo)

Sociatia pentru Educatie si Dezvoltare Durabila (Romania)

EASI – European Association for Social Innovation (Romania)

Neotalentway (Spagna)

Autori

Joana Carmona, Catarina Almeida, Caio Miolo, Joana Portugal | Aproximar

Aproximar ha ogni diritto sul concetto e il design degli strumenti.

Collaboratori

Tutti i partner hanno contribuito con revisione critica e feedback.

Data di Pubblicazione

Ottobre 2021

Tutti i diritti riservati



Indice

1. Introduzione	1
Circular Loops.....	1
Obiettivo del documento	1
2. Quadro concettuale.....	3
Economia circolare	3
Impresa sociale.....	4
Economia Circolare Sociale	4
3. Metodologia: passaggi e strumenti.....	6
1. Delinea un quadro chiaro dell'azienda per capire dove può diventare circolare: Golden Circle, Draw the Company e Business Model Canvas (BMC)	7
1.1. Il Golden Circle.....	8
1.2. Draw the Organisation	9
1.3. Business Model Canvas	11
2. Identificare ciò che si può fare per i prodotti e servizi.....	17
2.1. Diagramma ad albero di prodotti e servizi	17
2.2. Applicare le 8R ai prodotti e servizi.....	18
3. Coinvolgere il proprio ufficio nell'Economia Circolare	22
3.1. Invito via e-mail al workshop Circular Office	22
3.2. Speed Ideas	23
3.3. Matrice How, Now, Wow	24
3.4. Matrice Cosa? Perché? Dove? Quando? Come? Ora?.....	27
4. Creare sinergie locali	29
4.1. L'elenco degli stakeholder esistenti.....	29
4.2. Mappa di ricerca di nuovi stakeholder	30
4.3. Mappa degli stakeholder	32
5. Tempo di agire!.....	33
5.1. Tabella di definizione delle priorità.....	33
5.2. Il Diagramma di GANTT.....	34
5.3. Scheda di valutazione delle soluzioni	37
5.4. Approfondimento	38
4. Conclusione	39
5. Bibliografia	41

1. Introduzione

Circular Loops

Questa metodologia è stata realizzata nell'ambito del progetto Circular Loops. Il progetto, intitolato “Circular Economy from social enterprises to their customers”, è un progetto triennale cofinanziato dal **Programma Erasmus+ dell'Unione Europea** e realizzato da una partnership di otto organizzazioni provenienti da Austria, Italia, Germania, Portogallo, Romania e Spagna.

Circular Loops mira a contribuire allo sviluppo di un futuro più responsabile e sostenibile stimolando la diffusione delle imprese sociali che adottano principi circolari. Il consorzio creerà un pacchetto trasferibile di risorse basato sul concetto di Economia Circolare Sociale che supporterà i manager delle imprese sociali disposti a introdurre pratiche circolari nelle loro attività. Il primo 'strumento abilitante' che costituirà questo pacchetto di risorse è rappresentato da questa metodologia, che ha lo scopo di supportare e guidare gli imprenditori nella loro transizione verso modelli di business e pratiche economiche più sostenibili. In particolare, Circular Loops:

- Creerà una metodologia e metodi per supportare i manager delle imprese sociali a integrare l'Economia Circolare nelle proprie attività e 'diventare circolari';
- Istituirà un programma di apprendimento per i manager delle imprese sociali per promuovere le pratiche dell'Economia Circolare Sociale;
- Progetterà e attuerà un programma di mentoring tra pari per le imprese sociali per guidarle nel processo volto a "diventare circolari".

Obiettivo del documento

Lo scopo di questo documento è quello di fornire un quadro teorico che consideri i concetti di Economia Circolare, Impresa Sociale ed Economia Circolare Sociale e offrire un approccio metodologico all'introduzione e allo sviluppo dell'Economia Circolare nelle Imprese Sociali. Prima della stesura di questo documento, e per garantire standard elevati, il progetto ha raccolto conoscenze da diverse fonti, in particolare conducendo una ricerca documentale sulle migliori pratiche relative all'applicazione dei principi dell'Economia Circolare, in ciascuno dei paesi partner. Questo è stato realizzato in vari modi: conducendo interviste ai sostenitori delle pratiche ispiratrici individuate, al fine di comprenderle meglio; organizzando un focus group con i consumatori, per raccogliere informazioni sulle percezioni dell'economia circolare in ogni paese, tra cui il livello di conoscenza di base, i pro e i contro che i consumatori abituali identificano nei prodotti circolari, la disponibilità a pagare per questi stessi prodotti ecc. .; e organizzando un workshop di convalida in cui gli esperti di Economia Circolare hanno valutato le pratiche ispiratrici individuate, al fine di comprenderne la validità e una più ampia applicabilità. Pertanto, a seguito degli spunti acquisiti dal quadro teorico costruito a supporto di questa metodologia, le fonti che alimentano questo documento ne garantiscono la completezza e l'accuratezza.

Nonostante i concetti di economia circolare ed economia sociale siano sempre più diffusi e sembrino intuitivamente connessi, prima di approfondire la metodologia, è importante definire un quadro teorico comune. Bisogna sviluppare molte sinergie e le imprese sociali sono in prima linea per applicare i modelli di economia circolare alle loro attività, ma è fondamentale una solida



comprensione delle definizioni e delle interrelazioni tra questi due settori per garantire una transizione di successo e motivata.

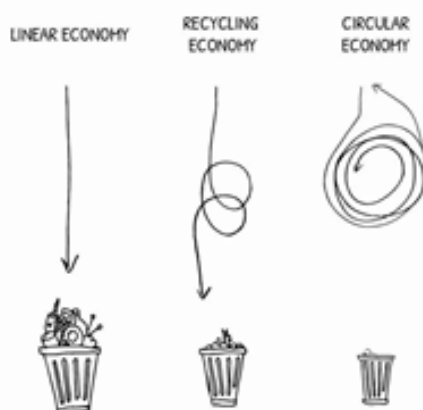
2. Quadro concettuale

Economia circolare

Il modello di economia lineare in cui viviamo attualmente si è dimostrato insostenibile a lungo termine. È necessario riprogettare il nostro approccio al consumo e alla produzione di beni e servizi, in modo tale che la sopravvivenza e la rigenerazione dei nostri ecosistemi diventino una priorità assoluta per organizzazioni e consumatori. Solo adottando l'economia circolare possiamo compiere questo cambiamento.

La figura seguente illustra chiaramente il percorso che l'Economia Circolare intende tracciare e viene confrontato con l'Economia Lineare e di Riciclo. In un contesto di Economia Lineare, le risorse vengono utilizzate per essere trasformate in prodotti che, quando diventano obsoleti, vengono scartati come rifiuti. Questa prospettiva segue il cosiddetto approccio "take-make-dispose". In un approccio di economia del riciclo, la prima parte del processo è simile all'economia lineare, ovvero le risorse vengono trasformate in prodotti, ma la differenza principale è che i rifiuti vengono poi trattati e riutilizzati. Questa prospettiva, seppur più vantaggiosa dell'economia lineare, implica il fatto che si continuano a generare rifiuti non riciclabili, dato che non tutti i rifiuti possono essere riciclati. Contrariamente a questi approcci, l'economia circolare, come visivamente descritta nella figura seguente, crea un circuito il cui obiettivo è quello di generare zero rifiuti, un processo in cui tutte le risorse e i materiali rimangono nel "ciclo" e non contribuiscono al degrado dell'ambiente naturale e umano. Per realizzare il modello dell'Economia Circolare è importante tenere conto delle cosiddette 8R, che saranno ulteriormente analizzate anche in questa metodologia: Rifiutare; Ripensare; Riutilizzare; Riparare; Ristrutturare; rigenerare; reimpiegare; Riciclare; Recuperare.

Figura 1: Economia circolare vs. Economia lineare e di riciclo



Fonte: iniziativa Plan C, 2020

È anche importante notare che, nonostante l'uso generalizzato del concetto di Economia Circolare, spesso chi lo utilizza non lo chiarisce. Secondo la Ellen MacArthur Foundation, un'economia circolare è "un sistema industriale ricostituente o rigenerativo per intenzione e

design". Sostituisce il concetto di fine vita con il ripristino, si orienta verso l'uso di energie rinnovabili, elimina l'uso di sostanze chimiche tossiche che compromettono il riutilizzo e mira ad eliminare i rifiuti attraverso una migliore progettazione dei materiali, prodotti, sistemi e modelli di business. Il suo obiettivo è quello di *"consentire flussi efficaci di materiali, energia, lavoro e informazioni in modo tale che il capitale naturale e sociale possa essere ricostruito"*. Il passaggio dall'economia lineare all'economia circolare può aiutarci a raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile e gli obiettivi dell'accordo di Parigi sul clima, cruciali nel contesto dell'imminente crisi climatica.

Impresa sociale

Le imprese sociali sono imprese con una chiara missione sociale o ambientale volta ad avere un impatto positivo sul mondo. Affrontano varie questioni sociali e di conseguenza creano valore sociale, ma creano anche guadagni economici che consentono loro di funzionare in modo sostenibile (Mair & Marti, 2006; Dacin et al., 2010). Per le imprese sociali, la massimizzazione del profitto non è un obiettivo primario. Tuttavia, la redditività svolge un ruolo cruciale nel loro funzionamento. Piuttosto che finanziare i pagamenti agli azionisti, i profitti vengono principalmente reinvestiti nella missione sociale delle imprese. Tenuto conto di ciò, anche se non esiste una definizione universale di impresa sociale, si può affermare che queste ultime presentano tipicamente le seguenti caratteristiche:

- Hanno una chiara missione sociale volta a generare un cambiamento positivo migliorando le opportunità per le persone svantaggiate e rafforzando le comunità;
- Generano la maggior parte del reddito attraverso lo scambio di beni o servizi;
- Reinvestono la maggior parte dei loro profitti nella loro missione o organizzazione;
- sono indipendenti e autonome dallo stato;
- Sono trasparenti e responsabili.

Data l'attenzione crescente che i problemi ambientali hanno attirato negli ultimi decenni, e considerata la maggiore consapevolezza sugli effetti sociali negativi prodotti dalle questioni ambientali, abbiamo assistito all'aumento del numero di imprese sociali prevalentemente incentrate sull'ambiente o che perseguono obiettivi sia sociali che ambientali. Si tratta di un progresso importante per la creazione di società più sostenibili. Le esternalità ambientali negative create da un modello capitalistico non vengono necessariamente interiorizzate passando all'impresa sociale, ma queste organizzazioni possono proteggere l'ambiente e ridurre al minimo la propria impronta aziendale. In tal modo, favoriscono un impatto positivo sulla società e portano alla creazione di benessere economico (Hahn et al., 2015; Porter & Kramer, 2006) affrontando una delle principali sfide del nostro secolo.

Economia Circolare Sociale

L'economia circolare sociale unisce i concetti di economia circolare e impresa sociale per offrire vantaggi alle persone, al pianeta e ai profitti. Consente una visione completamente sistemica attingendo ai principi ambientali dell'economia circolare e alla visione dell'impresa sociale,

entrambi sostenuti dalla ricerca della prosperità economica. È decisamente in linea, quindi, con il miglioramento del benessere per le persone e il pianeta e gli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite.

L'Economia Circolare è intrinsecamente connessa con l'opportunità di creare valore economico, ambientale e sociale. Nonostante ciò, molte persone, enti e aziende concentrano i propri sforzi sui cambiamenti tecnocentrici, volti alla creazione di valore economico. È in questo contesto che le imprese sociali possono fornire nuove prospettive all'economia circolare, poiché intrinsecamente pongono già il capitale umano e l'impatto sociale in cima alle loro priorità. È interessante, quindi, considerare e investire nel caso specifico delle Imprese Sociali che cercano di favorire l'approccio dell'Economia Circolare, perché quest'ultima dovrebbe avere anche la responsabilità di promuovere il valore sociale.

L'economia circolare sociale incorpora il cosiddetto "approccio triple bottom line", spesso descritto con lo slogan "People, Planet, Profit", che invita le organizzazioni a crescere in modo sostenibile e creare maggiore valore aziendale prendendo in considerazione gli aspetti economici, sociali e la prospettiva ambientale in modo olistico. Quando le aziende cercano di implementare approcci circolari, la prospettiva ambientale finisce per oscurare le altre due, in particolare la prospettiva sociale. Poiché questa prospettiva è radicata nei valori fondamentali delle imprese sociali, le organizzazioni si trovano in una posizione privilegiata per implementare l'economia circolare in modo efficace e sostenibile.

Figura 2: Approccio Triple Bottom Line



Fonte: adattato al business sostenibile dal Triple Bottom Line di John Elkington (Medium, 2018)

La sezione seguente proporrà una metodologia che le imprese sociali dovrebbero utilizzare nel passaggio dall'economia lineare all'economia circolare.

3. Metodologia: passaggi e strumenti

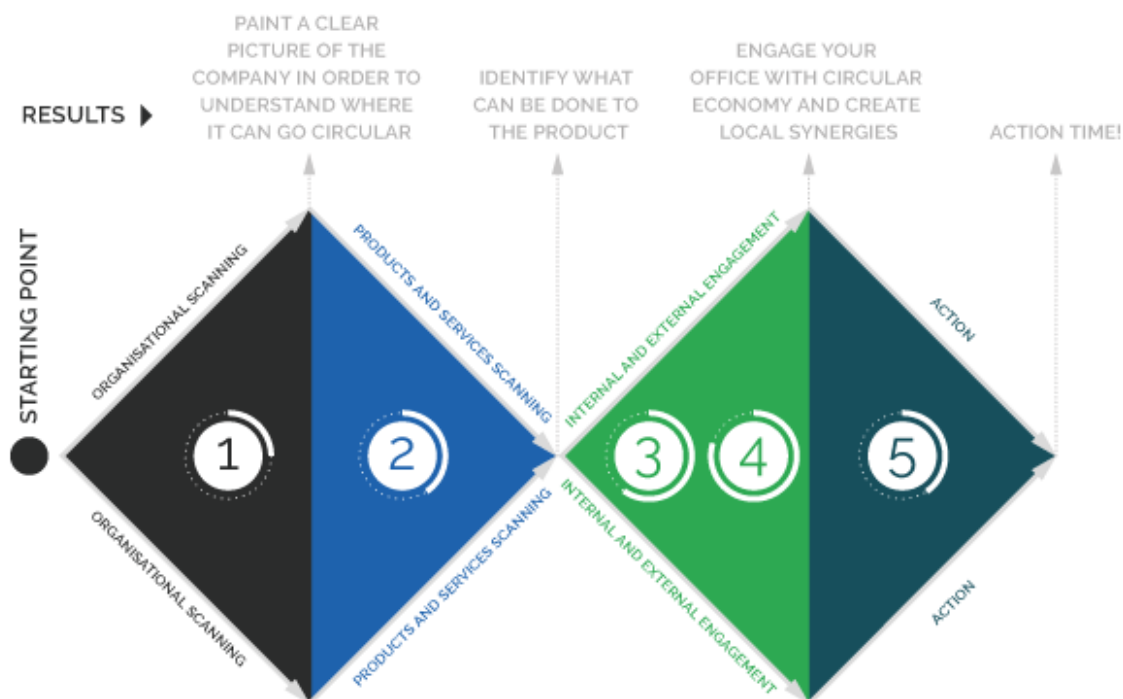
Secondo la Commissione Europea (CE), *"La transizione verso un'economia circolare richiede cambiamenti sistemici che solo misure potenti, rivoluzionarie e attuate costantemente possono innescare"* (CE, 2021, p.5). L'obiettivo di questa sezione è quello di fornire passaggi chiari che consentano alle imprese sociali di seguire un modello di business in cui *"l'input di materiali vergini finiti deve essere ridotto al minimo e gli output dei rifiuti devono essere eliminati attraverso il riciclaggio"* (Smith-Gillespie, 2017, p. 1).

La figura 2 di seguito illustra la metodologia che le imprese sociali possono seguire per implementare con successo i processi di economia circolare nella loro organizzazione e nelle loro attività quotidiane. Questo processo in 5 fasi è stato costruito sulla base di:

- il Double Diamond a 4 fasi. Questa metodologia è rappresentata da 2 rombi e 4 parti: i) i due rombi rappresentano un processo di esplorazione di una questione in un modo più ampio o approfondito (pensiero divergente), quindi un'azione mirata (pensiero convergente) e ii) è diviso in quattro parti (4D). Le 4 D sono:
 - _Discover (Scoprire) - capire, piuttosto che presumere, qual è il problema - Step 1;
 - _Define (Definire) - dopo aver compreso il problema, questo punto implica una riflessione e una sintesi dei problemi/opportunità riscontrate e la definizione di un'idea iniziale di ciò che può essere sviluppato - Step 2;
 - _Develop (Sviluppare) - le persone vengono stimolate a fornire risposte diverse al problema - Step 3 e 4;
 - _Deliver (Fornire) - ciò implica testare le diverse conclusioni, una volta giunti agli step successivi, e capire come funzioneranno - Step 5 (DESIGN COUNCIL, 2020).
- gli approfondimenti di studiosi e organizzazioni dedite allo studio dell'economia circolare, come la Ellen McArthur Foundation, organizzazione leader che offre approfondimenti e risorse specializzate in questo settore.

Più avanti in questa sezione, ogni fase del processo verrà descritta in modo approfondito, per preparare un percorso chiaro affinché le Imprese Sociali seguano e applichino ogni fase della metodologia.

Figura 3: Metodologia per rendere circolari le Imprese Sociali



Fonte: Elaborazione degli autori

Le seguenti sezioni di questo documento guideranno le imprese sociali attraverso i cinque step di questa metodologia.

1. **Delinea un quadro chiaro dell'azienda per capire dove può diventare circolare: Golden Circle, Draw the Company e Business Model Canvas (BMC)**

Il primo step di questa metodologia consiste nell'avere una panoramica dell'azienda e del business. Affinché sia esaustivo e completo, dovrebbero essere utilizzati tre strumenti: il Golden Circle, Draw your Company e il Business Model Canvas.

Il Golden Circle è essenziale per le Imprese Sociali che vogliono passare dall'economia lineare a quella circolare, perché, come spiegato dall'autore Simon Sinek, questo strumento si occupa di *"come creare abbastanza slancio per trasformare un'idea in un movimento sociale"* (Sinek, 2020).

L'importanza di "Draw the organisation" risiede in due fattori principali: innanzitutto, permette di comprendere i meccanismi e i processi alla base di un'organizzazione; inoltre, è legato al ruolo della mappatura dei processi: questa rappresentazione visiva dell'organizzazione non solo permette di chiarire lo stato attuale del business ma stimola anche il cervello a identificare passaggi non necessari e possibili soluzioni (Vanner, 2021), il che sarà molto utile in quanto le organizzazioni effettuano la transizione da economia lineare a circolare.



Il Business Model Canvas è uno degli strumenti più consigliati dagli esperti quando ci si occupa di transizione circolare. Ciò è dovuto alla sua adattabilità e al fatto che è possibile integrare componenti e valutazioni specifiche dell'economia circolare, come la sostenibilità o il valore condiviso, poiché verranno ulteriormente trattate.

L'obiettivo principale di questo passaggio è nel titolo: delineare un quadro chiaro dell'organizzazione in modo tale che possa iniziare a impegnarsi con la transizione circolare e capire come il proprio modello organizzativo può adattarsi a questo cambiamento. Solo avendo una conoscenza completa dell'organizzazione, sarà possibile attuare questo cambiamento. Il tempo stimato per l'applicazione dello Step 1 è di circa una settimana ed è possibile creare diverse task force per lavorare su ciascuno strumento: Golden Circle, Draw the Organization e Business Model Canvas. Il valore aggiunto di avere diverse task force consiste nelle diverse prospettive che offrono.

1.1. Il Golden Circle

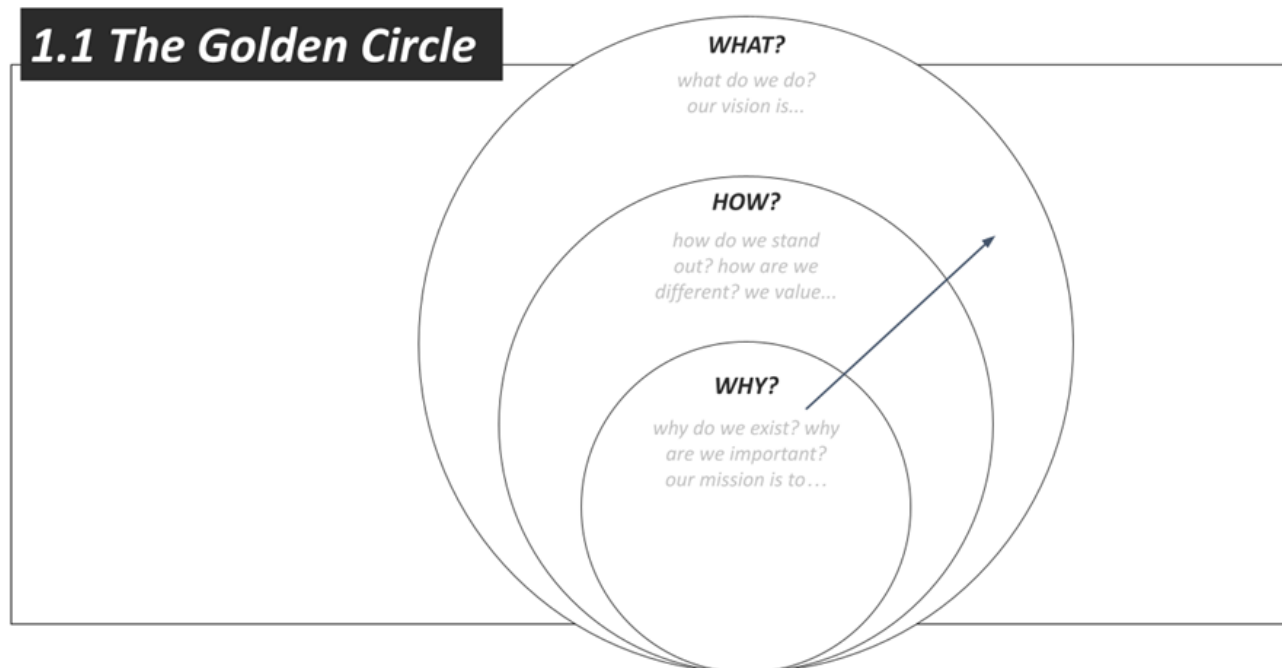
È consigliato far svolgere questo esercizio a diversi dipendenti e collaboratori dell'organizzazione, per consentire l'espressione di opinioni diverse. Il team o, se l'organizzazione è troppo grande, una task force, dovrebbe pensare e scrivere qualcosa in merito allo strumento in poche parole:

1. PERCHÉ: perché esistiamo? perché siamo importanti? la nostra missione è quella di...
2. COME: come ci distinguiamo? in che modo siamo diversi? Valutiamo...
3. COSA: Cosa facciamo? la nostra idea è quella di...

Figura 4: Golden Circle

1 2 3 4 5 *Paint a clear picture of the company in order to understand where it can go circular*

1.1 The Golden Circle



Fonte: adattato da Sinek (2009)

Se il team o la task force lo osservasse in anticipo, potrebbe trarne ispirazione. Si tratta di un ottimo modo per iniziare questo percorso, poiché ispirerà tutte le persone coinvolte all'azione. Se necessario, esiste un Ted Talk in cui Sinek spiega il Golden Circle.¹

Per alcune organizzazioni, queste informazioni potrebbero essere già disponibili, ma in questa fase è importante che tutti i membri che lavorano su questa attività condividano la stessa visione in merito. Inoltre, riconsiderando la missione, la prospettiva e i valori dell'azienda, potrebbero emergere nuove idee per integrare la circolarità nel cuore dell'organizzazione. Si raccomanda di fornire questo strumento a due o tre squadre diverse, per confrontare e contrapporre le risposte. Il tempo proposto per pensare al Golden Circle è di due ore a squadra.

1.2. Draw the Organisation

Draw the Organization (Delineare l'organizzazione) è uno strumento ispirato al TED talk 'Draw a Toast' del professore Tom Wujec. Wujec, pioniere della tecnologia, oratore TED, imprenditore, scrittore e mediatore, presenta questo semplice esercizio come un modo per dividere un'organizzazione complessa nelle varie parti di lavoro. Nel caso che presenta, l'"organizzazione" è un "toast", ma in un contesto aziendale il toast può essere qualsiasi entità. L'idea principale è che diverse persone offrano le loro conoscenze e prospettive sui processi e le parti che costituiscono l'organizzazione.

¹https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare

Pertanto, invece di rappresentare un toast, le imprese possono delineare i loro processi, seguendo la spiegazione fornita di seguito. Il tempo che una task force dovrebbe dedicare a questo esercizio è di tre ore.

Figura 5: Scheda di Draw the Organisation

1 2 3 4 5 Paint a clear picture of the company in order to understand where it can go circular

1.2 Draw the organization



Fonte: Elaborazione degli autori di questo documento

Innanzitutto, il team dovrebbe guardare il video insieme, così da imparare il metodo che verrà applicato in modo semplice e veloce direttamente dall'autore di questo strumento, il professore Tom Wujec. Quanto alle altre lingue, il sito web ha tradotto la trascrizione in 28 lingue.²

Ora, il team sarà pronto per implementare il metodo nel contesto della propria organizzazione. È consigliabile che il team segua i passaggi illustrati di seguito. Il tempo proposto per questo esercizio di gruppo è di 2 ore.

1. Ogni partecipante dovrebbe prendere un foglio di carta pulito e **DELINEARE** L'ORGANIZZAZIONE con un pennarello senza utilizzare le parole. Secondo Wujec:

“La maggior parte dei disegni presenta nodi e collegamenti. (...) Ed è la combinazione di collegamenti e nodi che produce un modello di sistema completo, e rende visibili i nostri modelli mentali privati relativi a come pensiamo che qualcosa funzioni (...) La cosa interessante di questi modelli di sistema è il modo in cui rivelano i nostri vari punti di vista”. (Wujec, 2013)

2. Al termine, chiedi loro di fare lo stesso, ma questa volta usando delle note adesive invece di un foglio di carta. Questa seconda parte dell'esercizio è della massima importanza:

“con le carte, la maggior parte delle persone tende a disegnare nodi chiari, più dettagliati e

²https://www.ted.com/talks/tom_wujec_got_a_wicked_problem_first_tell_me_how_you_make_toast?utm_campaign=tedspread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare



più logici. Si può vedere l'analisi che avviene step by step e, mentre costruiscono il proprio modello, spostano i nodi, riorganizzandoli (...). È l'essenza del processo di progettazione. (...) I disegni sono molto più ricchi". (Wujec, 2013)

3. Infine, il team riunirà l'organizzazione. Per far ciò, usa le note adesive già realizzate e fai alzare tutti e attaccare le carte al muro. Dovrebbero avere il tempo di osservare e riorganizzare i disegni e le interazioni, in modo tale che emerga un modello unificato. Secondo Wujec:

"Ecco cosa succede. All'inizio è disordinato, poi diventa ancora più disordinato, e poi ancora di più, ma man mano che le persone perfezionano i modelli, i nodi migliori diventano più evidenti e, ad ogni iterazione, il modello diventa più chiaro perché le persone si basano sulle idee dell'altro. Ciò che emerge è un modello di sistema unificato che integra la diversità dei punti di vista individuali di ciascuno (...)" (Wujec, 2013)

1.3. Business Model Canvas

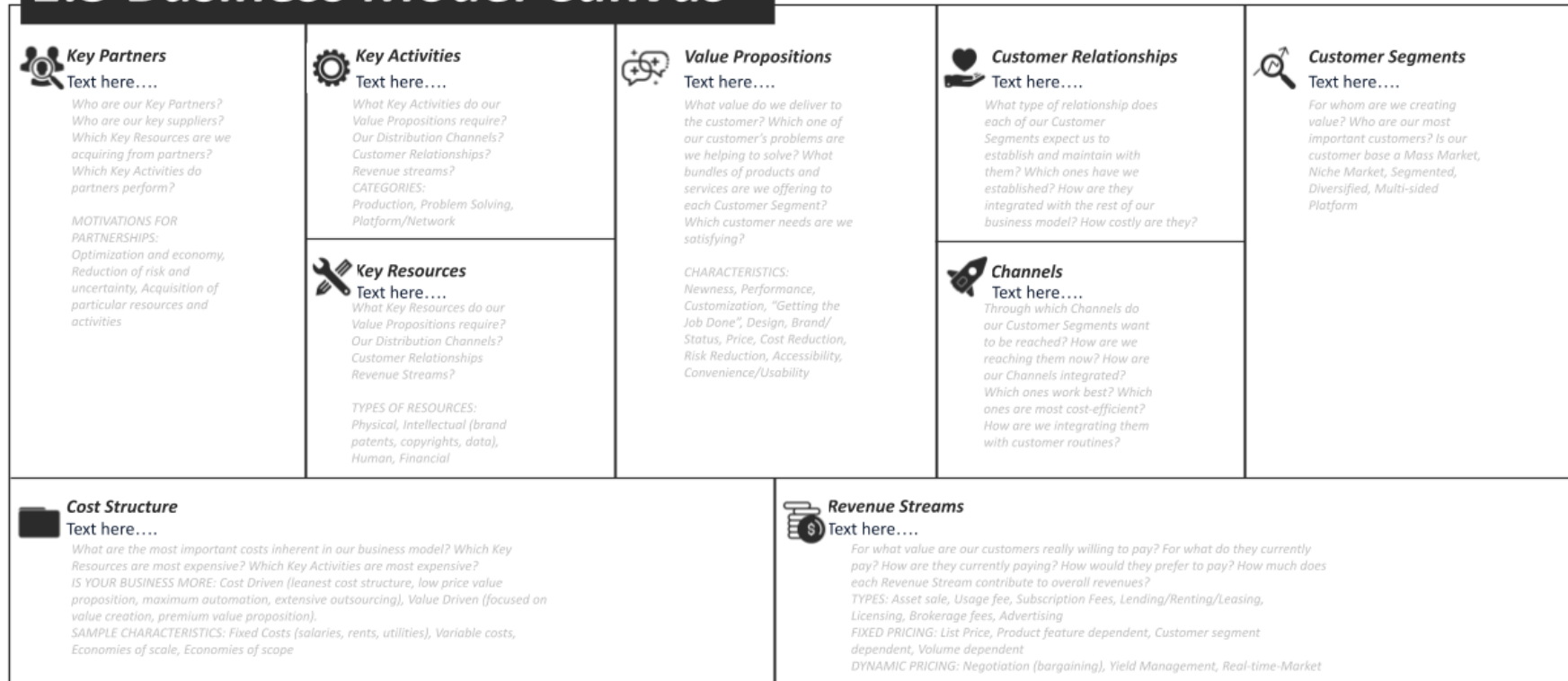
Oltre agli strumenti di cui sopra, alcuni studiosi e ricercatori della Circular Economy consigliano l'uso del Business Model Canvas (BMC) come strumento molto importante per le organizzazioni che desiderano applicare la circolarità nel proprio modello di business (Sustain, 2017;; Smith-Gillespie, 2017; Robinson, 2017). Questo modello è trasversale e utile per la sua semplicità e flessibilità. L'autore propone anche la seguente struttura per completare ogni riquadro (l'organizzazione non deve fare riferimento a tutti i punti elenco, ma è utile avere a disposizione questo quadro).

Dato il livello di dettaglio del BMC, si consiglia che diverse task force siano responsabili dell'analisi delle varie parti che lo compongono: una task force per gli "Elementi di Value Proposition"; un'altra per gli "Elementi di Business Model Front Stage" e l'ultima per gli "Elementi di Business Model Back Stage". Ogni volta, si dovrebbero avere a disposizione tre ore (nove ore in totale) per completare ciascuna parte e il team responsabile degli "Elementi di Value Proposition" dovrebbe essere il primo a completarla, dato che gli altri due fanno affidamento su queste informazioni.

Figura 6: Business Model Canvas

1 2 3 4 5 Paint a clear picture of the company in order to understand where it can go circular

1.3 Business Model Canvas



Fonte: adattato da Business Model Generation (Osterwalder e Pigneur, 2010)

Secondo Smith-Gillespie (2017), il Business Model Canvas consiste in nove elementi costitutivi che descrivono le dinamiche di un modello di business: la Value Proposition (Proposta di valore) è il blocco centrale, ed è ciò che essenzialmente crea valore per i clienti. I quattro elementi costitutivi del “back stage” rappresentano ciò che determina gli elementi chiave del modello operativo di un'organizzazione e la sua struttura dei costi. I quattro elementi costitutivi del “front stage governano l'interazione dell'organizzazione con mercati e clienti, e il suo modello di reddito” (p.4).

Figura 7: Business Model Canvas – Elementi di Value Proposition

Value Proposition Elements	
Lower (lifetime) cost	Lower cost of product, or reduced lifetime cost of ownership to an end-user
Performance	Provides outcomes and level of performance corresponding to a customer’s “job-to-be-done” (e.g. equipment up-time, output, etc.). Includes product-service system models.
Access	Convenience of on-demand availability; flexibility; and greater range of choice. Models include: Pay-as-you-go; rental; leasing.
Sustainability	Provides a sustainability-related outcome that is valued by the customer (environmental, social, etc.)
Co-Value	Value provided to a vertical customer outside the main value chain

Fonte: adattato da Smith-Gillespie (2017)

Poiché la Value Proposition (Proposta di valore) è il blocco centrale del BMC, è fondamentale identificarne gli elementi, ovvero ciò che crea davvero valore per i clienti. Dato che stiamo abbracciando una prospettiva circolare, dobbiamo identificare ciò che crea valore, adottando una mentalità circolare. Pertanto, quando si pensa al valore che crea la propria attività, bisogna pensarci in termini di questi cinque elementi proposti (non si devono completare i cinque elementi se non hanno senso per la propria attività).

Per fornire un semplice esempio, pensa a una panetteria. Tradizionalmente, la proposta di valore sarebbe quella di fornire pane di qualità ai clienti. Tuttavia, pensando a questi cinque elementi con una mentalità da economia circolare, la Value Proposition può essere: consegnare pane di qualità ai clienti + avere una missione sociale (ad esempio, regalare il pane rimanente a fine giornata a un'entità sociale locale che offre pasti a persone senza fissa dimora, che rientrerebbe nella sezione "valore condiviso") + far parte della comunità locale (ad esempio, lavorare con fornitori locali di farina biologica, il che rientrerebbe nella sezione "sostenibilità") + ridurre i costi (ad esempio, riutilizzare la farina che resta nelle teglie, che rientrerebbe anche nella sezione "sostenibilità"). Questo è un esempio molto semplice di come è possibile creare nuovo valore per i clienti pensando a questi cinque elementi di proposta di valore e utilizzando l'economia circolare.

Al giorno d'oggi, le aziende dovrebbero considerare il fatto che i clienti desiderano qualcosa in più di un semplice prodotto di qualità. Le ricerche mostrano che i clienti considerano l'etica aziendale e la sostenibilità di un prodotto quando prendono decisioni di consumo e ritengono che questi aspetti facciano parte del valore intrinseco del prodotto, il che significa che le aziende, quando considerano questi elementi, possono fornire più valore ai clienti (Deloitte, 2021).

Figura 8: Business Model Canvas – Elementi del Business Model Front Stage

Business Model Front Stage Elements		
Customer Relationships	Long Term or Recurring	Such as subscription, part of a long term relationship service, etc.
	Transactional	Single sale, one off transaction
Customer Segments	New Customer Segment	Sale to a different customer segment
	Vertical Customer	Customer outside of main product value chain
Channels	Re-sale channel	Distinct sales channel, separate from new product sales
	Return channel	Collection or return channel for product at end of life
	Secondary material Market	Markets for sale of recovered materials (co-products; scrap; recycled, etc.)
Revenue Stream	Product Sale Revenue	Sale of product, component, or material (customer-owned)
	Service Sale Revenue	Sale of service only (no ownership)
	Bundled product-service sale Revenue	Sale of product and service bundle (customer-owned)
	Waste-as-value	Revenue stream from waste or co-product being used instead of disposed

Fonte: adattato da Smith-Gillespie (2017)

Gli Elementi del Business Model Front Stage sono i componenti che aiutano l'organizzazione a mappare i propri processi e le relazioni riguardanti i clienti e le vendite, ovvero la parte più visibile di un'organizzazione dall'esterno (da qui, la designazione 'front stage').

Nella sezione **Customer Relationship** (Relazioni con i clienti), l'organizzazione deve definire il tipo di relazione che ha con ciascuno dei segmenti clienti/beneficiari; come illustrato nella Figura x, queste relazioni possono essere a lungo termine/ricorrenti o transazionali.

La sezione **Customer Segment** (Segmenti di clienti) consente di suddividere i beneficiari/clienti in diversi segmenti per poi riflettere su come soddisfare le loro esigenze.

L'obiettivo della sezione **Channels** (Canali) è quello di definire il modo in cui l'organizzazione comunica con i propri clienti. La svolta interessante quando si considera un approccio circolare è che, oltre ai tradizionali canali lineari, dovrebbero essere considerati e inclusi nell'organizzazione altri canali come la rivendita, il reso e i canali del mercato secondario.

La sezione **Revenue Stream** (Flusso di entrate) dovrebbe descrivere il modo in cui l'organizzazione guadagnerà soldi, in base alla sua proposta di valore. Come nella sezione Channels, anche nella sezione Revenue Stream bisogna considerare ulteriori flussi quando si pensa di passare a un modello di Economia Circolare, ovvero il flusso dei rifiuti come valore. La sezione Elementi del backstage descrive tutto ciò che consente di creare valore e raggiungere i clienti con la proposta di valore.

Figura 9: Business Model Canvas – Elementi del Business Model Back Stage

Business Model Back Stage Elements		
Key Activities	Product Design	Design-for-X (repair; maintenance; disassembly; remanufacturing; recyclability; material substitution; etc.)
	Reverse Logistics	Executed in-house by organisation
	Service Provision	Provision of "product-as-service"; and/or value-added services (e.g. preventative maintenance, asset diagnostics etc.)
Key Partners	Circular Materials Supplier	Supplier of circular materials
	Reverse Logistics	Provided by a third party
	Technology	Partners providing key technologies
Key Resources	Asset Management Platform	Booking, paying, tracking assets
	Specialised Production Process	Specialised processes and facilities (e.g. remanufacturing, 3D manufacturing; etc)
	Assets	Assets or product stock available to provide as a service
Cost Structure	Financial Incentive	To incentivize take-back or return of product
	Labour	Labour cost
	Materials	Material costs
	Financing Cost	Cost of customer financing
	Waste Disposal	Cost of disposing waste outputs

Fonte: adattato da Smith-Gillespie (2017)

Le **Key activities** (attività chiave) sono le attività che consentono all'organizzazione di realizzare la propria proposta di valore. La circolarità indica il fatto che dovremmo pensare alla progettazione del prodotto, alla logistica inversa e alla fornitura di servizi invece di considerare solo le attività tradizionali che consentono alle aziende di realizzare un profitto. Un esempio potrebbe essere quello di riprogettare i prodotti offerti affinché le parti siano più durevoli. Un altro semplice esempio: basti pensare a un'organizzazione sociale che vende libri di scuola a bambini svantaggiati a un prezzo simbolico. Invece di vendere libri nuovi ogni anno scolastico, questa organizzazione può creare un sistema di prestito in cui le famiglie che restituiscono i libri in buone condizioni vengono parzialmente rimborsate con buoni acquisto. Questo trasforma un modello lineare in un modello circolare.

La sezione **Key Partners** (Partner Chiave) identifica i fornitori e i partner esterni che consentono all'organizzazione di fornire la propria proposta di valore. In un modello circolare, le organizzazioni dovrebbero prestare particolare attenzione ai partner che forniscono materiali



circolari e implementare la logistica inversa, che consente ai prodotti di rientrare nella catena logistica. Ad esempio, il flusso si muove dal punto di consumo (cioè il cliente) al punto di origine (il produttore), affinché quest'ultimo possa restaurare, ricostruire o riciclare il bene, e creare relazioni con i partner che forniscono tecnologie chiave permettendo all'organizzazione di effettuare la transizione.

Le **Key Resources** (risorse chiave) sono quelle necessarie per completare le attività chiave. La circolarità prevede che le risorse chiave siano ripensate e che vengano considerate delle alternative, tra cui la produzione 3D, come indicato nella Figura 9.

La parte finale degli elementi BackStage è la **Cost Structure** (struttura dei costi). Quando si pensa a quanto costa mantenere l'organizzazione operante in un modello circolare, oltre ai costi più tradizionali, va considerato il costo dello smaltimento dei rifiuti, nonché l'incentivo economico per restituire il prodotto acquistato.

La costruzione del BMC è la parte finale della prima fase di questa metodologia. Insieme al Golden Circle e ai vari passaggi dell'attività 'Delinea la tua organizzazione', è possibile tracciare un quadro chiaro dell'organizzazione e passare allo step successivo sul percorso della circolarità. A questo punto, l'impresa sociale dovrebbe conoscere le complessità dei propri modelli, processi e flussi organizzativi.

2. Identificare ciò che si può fare per i prodotti e servizi

L'obiettivo della seconda fase della metodologia è quello di identificare ciò che si può fare per i prodotti e i servizi che l'organizzazione sta attualmente utilizzando. Si raccomanda di seguire un approccio simile allo Step 1 e di creare diverse task force, tenendo sempre presente il valore aggiunto dell'avere persone diverse che si occupano dell'organizzazione e della transizione verso l'economia circolare.

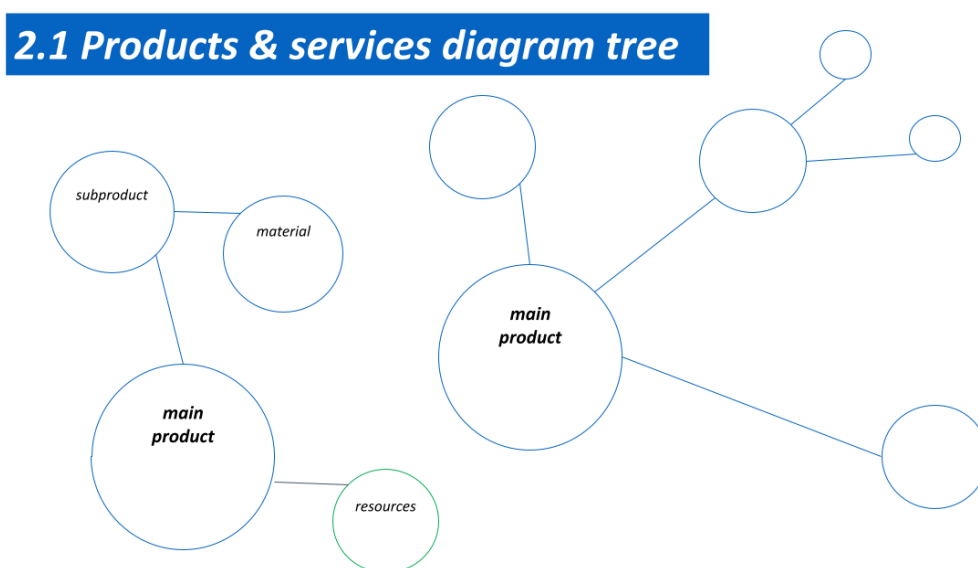
Per raggiungere questo obiettivo, vengono proposti 2 strumenti: il diagramma ad albero dei Prodotti e servizi e l'Applicazione delle 8R ai prodotti e servizi. La quantità di tempo consigliata per questo step è ragionevolmente di sei ore per gruppo. Queste sei ore possono essere suddivise in due ore per il primo strumento e quattro ore per il secondo, e possono essere distribuite in una settimana.

Dopo aver seguito il passaggio 2, le imprese sociali potranno comprendere meglio il modo in cui applicare la gerarchia dell'economia circolare ai propri prodotti e servizi e compiere scelte migliori con prodotti e servizi che consumano e offrono.

2.1. Diagramma ad albero di prodotti e servizi

La prima regola delle imprese è che le organizzazioni devono identificare tutti i prodotti e servizi con cui si impegnano, non solo nell'attività principale, ma anche nelle attività secondarie, nel back office, negli spazi in cui i loro collaboratori lavorano o a cui hanno accesso, ecc. In breve, dovrebbe essere preso in considerazione ogni prodotto o servizio che l'azienda utilizza o vende. A tal fine, si propone l'utilizzo del diagramma ad albero di Prodotti e Servizi.

Figura 10: Diagramma ad albero di prodotti e servizi



Fonte: Elaborazione degli autori di questo documento



Il diagramma ad albero mira ad aiutare le organizzazioni a elencare tutti i prodotti, servizi, materiali e risorse utilizzati durante la catena delle operazioni. Questo passaggio è fondamentale per comprendere, in seguito, il modo in cui questi prodotti e servizi possono passare a un modello circolare.

L'esercizio inizia con l'identificazione dei principali prodotti e servizi forniti dall'organizzazione, riempiendo i cerchi centrali/più grandi del diagramma. Da lì, emergono anche sottoprodotti. Successivamente, potranno pensare a tutti i materiali, le risorse, le attrezzature coinvolte nella produzione e consegna di ciascun prodotto, sottoprodotto e servizio. I prodotti e i materiali non devono essere utilizzati esclusivamente per il processo produttivo. Se sei un fornitore di servizi, puoi pensare a tutti i prodotti del tuo ciclo economico, come computer, automobili, attrezzature di lavoro ecc.

Alcune risorse potrebbero non essere necessariamente collegate a uno specifico prodotto/servizio, e quindi i cerchi possono essere disegnati separatamente. Chiunque riempra lo strumento, dovrebbe sentirsi libero di aggiungere cerchi e linee in base a ciò che ha un senso nel proprio contesto specifico. Si prevede che ogni team/task force impieghi circa due ore per completare questo strumento.

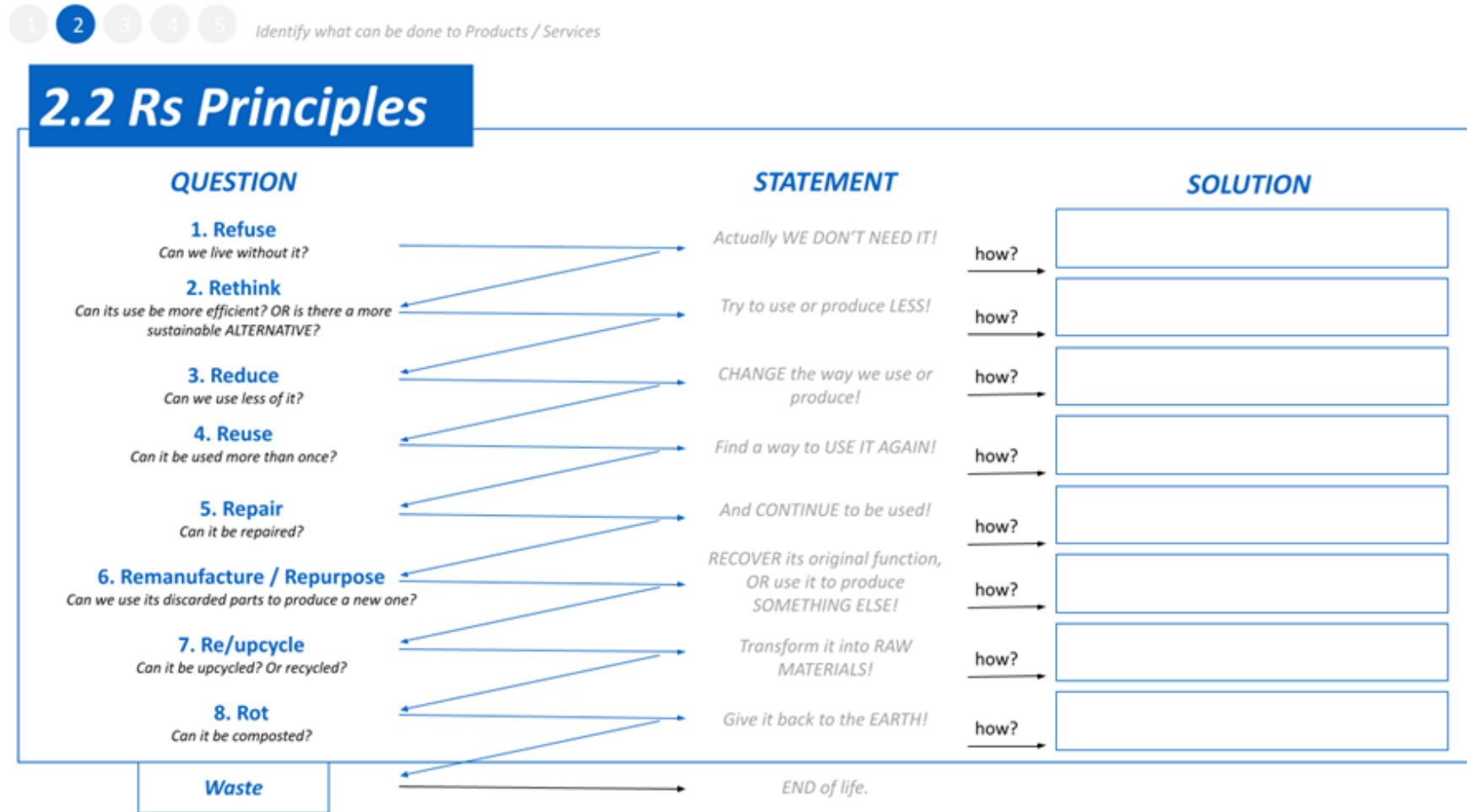
2.2. Applicare le 8R ai prodotti e servizi

Prima di passare all'esercizio successivo, evidenziamo l'importanza delle 8 R dell'Economia Circolare, il che permette di creare una gerarchia di azioni. Le organizzazioni dovrebbero dare la priorità ai circuiti di riciclo più piccoli per ottimizzare il consumo di materiali ed energia, seguendo i criteri della Gerarchia di circolarità: "Più piccolo è il circuito, maggiore è la redditività del sistema complessivo" (Sustainn, 2017). Ciascuna R verrà ulteriormente spiegata nello strumento presentato di seguito.

1. Rifiutare
2. Ripensare
3. Ridurre
4. Riutilizzare
5. Riparare
6. Ricostruire/reimpiegare
7. Riciclare o Upcycle
8. Riseminare

Tenendo presente quanto detto sopra, lo scopo del prossimo esercizio è quello di applicare i principi delle 8R ai prodotti, ai materiali e alle risorse utilizzate durante le operazioni. Si prevede che ogni team/task force impieghi circa due ore per completare questo strumento.

Figura 11: Principi delle R



Fonte: Elaborazione degli autori di questo documento



Per mettere in pratica questi principi, dovresti considerare tutti i materiali e le risorse identificate nell'esercizio 2.1. Per ciascuno verrà utilizzato uno strumento. L'idea è quella di seguire le domande delle R una per una. Ogni volta che la risposta è "sì" a una delle domande, si dovrebbe scrivere una dichiarazione per una risoluzione sulla sostenibilità e applicarla in seguito.

A seguire, ecco una guida pratica step-by-step:

1. Inizia dall'angolo in alto a sinistra. Con la prima domanda R: **RIFIUTARE** – *“Possiamo vivere senza questo?”* Se la risposta è sì, significa che l'organizzazione forse non ne ha affatto bisogno. Siamo "programmati" per considerare le cose delle necessità quando acquistiamo e usiamo le cose prima di chiederci se ne abbiamo effettivamente bisogno. Il primo principio dell'Economia Circolare consiste nel cambiare la nostra mentalità e arginare il consumo eccessivo, rifiutando il consumo di cose non necessarie. Esempio: cannucce. Non sono necessarie, a meno che uno non riesca ad appoggiare la testa all'indietro.

2. Se si giunge alla conclusione che quella risorsa è effettivamente essenziale, si può passare alla seconda domanda: **RIPENSARE** – Chiediti *“Posso cambiare il modo in cui faccio le cose, così che l'uso di questa risorsa sia più efficace? O forse c'è un'alternativa più sostenibile per quel materiale?”* Spesso, esistono modi migliori per fare le cose, dobbiamo solo fermarci un attimo e pensare al come. Esempio: quasi tutto ciò che è usa e getta ha un'alternativa duratura. Sostituisci i sacchetti di plastica con quelli di tessuto, prepara il caffè con una caffettiera francese invece di usare capsule usa e getta, scrivi promemoria sulla scrivania invece che sulla carta.

3. Se non c'è alternativa migliore per quella risorsa, si arriva alla terza domanda: **RIDURRE** – *“Posso usarne meno?”* Questa domanda è legata alla precedente ma presuppone che l'alternativa che abbiamo sia già ottimale; quindi, la domanda è se sia possibile o meno ridurre i consumi. Esempio: immagina di doverti asciugare le mani e ci sono solo asciugamani di carta usa e getta disponibili. Prova a fare questo: dopo esserti lavato le mani, scuotile 10 volte (se c'è una pianta in giro, annaffiala). Ora, se vuoi ancora asciugarti le mani, usa solo un tovagliolo di carta invece di 3, 5 o 8.

4. La prossima domanda è: **RIUTILIZZARE** – *“Può essere usato più di una volta?”* Molti prodotti possono essere utilizzati più volte prima della fine del loro ciclo di vita e possiamo scegliere di utilizzare materiali o prodotti che sono, per loro natura, riutilizzabili. Esempio: le scatole delle uova possono essere riutilizzate, portandole nei negozi di alimentari all'ingrosso per trasportare le uova che acquisti. È sempre meglio scegliere il riutilizzabile rispetto all'usa e getta.

5. Quando sembra che il prodotto abbia raggiunto la fine del suo ciclo di vita, si passa al punto: **RIPARARE** – *“È possibile riparare il prodotto?”* A volte il prodotto sembra rotto, ma è solo difettoso ed è possibile prolungarne la durata riparandolo invece di buttarlo via. Esempio: con il giusto know-how e magari solo un paio di nuovi componenti, si possono riparare molte apparecchiature elettroniche ed elettriche. Ciò accade con auto, smartphone, computer ed elettrodomestici, ma anche con i vestiti.

6. Quando, sfortunatamente, il prodotto è rotto, invece di buttarlo, dovresti **RICOSTRUIRE/REIMPIEGARE** - *“Possiamo usare le sue parti per realizzare un nuovo prodotto, con lo stesso scopo o per produrre qualcos'altro?”* Se non per noi, può essere utile per la produzione di qualcun altro. Gli esempi qui applicati sono gli stessi del punto RIPARARE: computer, vestiti, elettrodomestici ecc.



7. Se le parti non servono più, né per noi né per qualcun altro, allora: **RICICLARE O UPCYCLE** – *“Possiamo trasformare le parti in materie prime?”* I prodotti sono costituiti da parti che spesso possono passare sia dal processo di trasformazione industriale che origina materie prime per nuove produzioni (riciclaggio), sia dal processo di trasformazione creativa che origina nuovi prodotti con valore artistico o ambientale (upcycling). Es: riciclare la plastica per farla diventare una nuova bottiglia d'acqua; riciclare i vestiti (che non sono in condizione di essere usati da qualcun altro) affinché possano essere trasformati in stracci da cucina.

8. Ecco l'ultima R: **RISEMINARE** – *“Può tornare sulla terra?”* Anche se dovremmo essere consapevoli dell'eccesso di cibo che viene prodotto e quindi della quantità che ogni giorno viene buttato via dall'industria alimentare, il cibo che rimane e che non verrà mangiato farà una fine migliore. Esistono diversi processi di compostaggio della maggior parte degli alimenti e dei materiali organici che non danneggiano il pianeta (se sono privi di sostanze chimiche) e il processo di decomposizione nutre la Terra. Esempio: bucce e semi di frutta e verdura che non possono essere mangiati, fondi di caffè e, a seconda del processo di decomposizione, ossa e oli o materiali specifici, tra cui cartoni senza inchiostro.

Lo spreco dovrebbe essere la nostra ultima opzione. Non è incluso nel processo delle R, non solo perché non inizia con la R, ma anche perché l'azione di sprecare non rappresenta una soluzione sostenibile, come sostiene l'Economia Circolare.

Riflettendo su queste domande e fornendo una risposta, e con le informazioni sintetizzate nel passaggio 1, le organizzazioni si avvicineranno molto di più ad una mentalità circolare.

3. Coinvolgere il proprio ufficio nell'Economia Circolare

La Ellen McArthur Foundation sottolinea l'importanza di applicare pratiche circolari sul posto di lavoro, poiché può aiutare tutti i settori dell'azienda a comprendere l'importanza dell'economia circolare e contribuire a consolidare l'applicazione di questi processi. I collaboratori dell'azienda dovrebbero essere coinvolti in questa fase per elaborare nuove idee.

Inoltre, il luogo di lavoro e l'ufficio in particolare dovrebbero essere analizzati con una mentalità circolare. Ad esempio, i manager dovrebbero capire se esiste qualche possibilità di carpooling per i dipendenti che si spostano in auto e risiedono nella stessa zona; i rifiuti organici dovrebbero avere un contenitore diverso, in modo tale da essere consegnati a un'azienda di compostaggio, che può trasformarli in fertilizzanti e rivenderli ai dipendenti che hanno giardini a un prezzo inferiore; per quanto riguarda i mobili, *"gli uffici possono acquistare nuovi mobili e restituirli in uno schema di riacquisto, acquistare mobili rifatti con materie prime esistenti o far rinnovare gli arredi esistenti facendoli tornare come nuovi"* (Ellen McArthur Foundation). Un altro esempio di come impegnarsi in modo efficace nell'economia circolare negli uffici è la collaborazione con aziende come ELISE, un'azienda con sede a Lille che raccoglie e ricicla forniture per ufficio, dalla carta alle lampade, e poi le elabora per creare nuove forniture. Questa azienda possiede i propri contenitori che vengono installati nelle aziende, pagando una tassa mensilmente, e un proprio servizio di raccolta dei "rifiuti", che per loro sono materie prime. ELISE tratta più di 17,000 tonnellate di rifiuti all'anno. Oltre a ciò, l'azienda ha anche creato 275 posti di lavoro solidali (Living Circular, 2017).

Per coinvolgere il proprio ufficio nell'Economia Circolare, vengono proposti 4 strumenti: L'invito via e-mail al Workshop Circular Office; le Speed Ideas; la matrice How, Now, Wow; e la matrice cosa? Perché? Dove? Quando? Come? Ora? Dopo aver seguito il passaggio 3, le imprese sociali potranno coinvolgere i propri collaboratori nel cambiare l'organizzazione dall'interno e captare le idee più preziose che spingeranno la transizione verso l'economia circolare.

3.1. Invito via e-mail al workshop Circular Office

Questo modello può essere utilizzato per preparare il team per il workshop e può essere semplicemente inviato via e-mail a tutti.

Figura 12: E-mail di invito per il workshop

1 2 **3** 4 5 Engage the office

3.1 Circular Office Workshop - invitation email

Intention: to make our office greener by adapting it to the circular economy model.

Desired outcomes: define methods, techniques, tools and solutions which contribute to the implementation of a circular economy model.

Agenda: ideas conception and development activities (brainstorming + how now wow matrix); definition of an action plan (What? Why? Where? When? How? Now?).

Roles: The whole team should participate with ideas, knowledge, and points of view. The more heads, hands, and voices, the further we can go.

Rules: everyone should participate and give space and time for everyone to express themselves; there are no wrong ideas, all are valuable. Each person can suggest other issues that have not been mentioned here.

Time: the workshop lasts 1h45 and will be divided into 3 blocks:

1. 10' icebreaker + 10' speed ideas + 10' comments/discussion
2. 30' matrix how now wow + 10' coffee break
3. 20' What? Why? Where? When? How? Now? + 15' discussion/conclusion

Fonte: Elaborazione degli autori di questo documento

Dopo aver invitato il team al workshop, è il momento di iniziare. Scegli un orario adatto a tutti e mettiti al lavoro! Durante il workshop dovresti completare i seguenti 3 esercizi, quindi il workshop dovrebbe durare circa 4 ore.

3.2. Speed Ideas

L'obiettivo di questo primo strumento è quello di sviluppare idee su come effettuare il passaggio all'Economia Circolare nell'ufficio dell'organizzazione, come proposto nell'invito inviato in precedenza. Secondo lo strumento stesso, il tempo che dovrebbe essere impiegato per utilizzarlo è di 15 minuti. Aggiunto al tempo necessario per spiegarlo, si consiglia di dedicare mezz'ora a questo strumento. Possono essere invitati diversi team a lavorare con questo strumento, poiché più persone implicano più idee.

Figura 13: Strumento Speed Ideas

1 2 **3** 4 5 Engage the office

3.2 Speed ideas

Brainstorm	Develop ideas	Pitch
What ideas come to your mind? 3min	Sketch/ shape/ conceptualize/ write/ develop/ specify/ define [the ideas that came up in the previous step] 9min	Select the best ideas from the previous step and present them to your colleagues. [don't forget you only have 3 min] 3min

Fonte: elaborato dagli autori di questo documento sulla base di Hyper Island Toolbox³

Per applicare lo strumento Speed Ideas, è necessario seguire i seguenti passaggi:

1. Per i primi 3 minuti dell'esercizio, ogni persona dovrebbe annotare tutte le caratteristiche/aspetti (relativi all'Economia Circolare e all'argomento del Circular Office) a cui riesce a pensare in diverse note adesive e incollarle nella prima colonna dello strumento presentato nella figura 13.
2. Successivamente, i partecipanti vengono divisi in gruppi (min 1 / max 4 membri per gruppo). Le note adesive vengono equamente divise per ogni gruppo e assegnate in modo casuale. Dovrebbero essere usate come ispirazione per lo sviluppo di idee relative alla circolarità. I gruppi hanno 9 minuti per lavorare su queste idee.
3. Tutti tornano al gruppo più grande, in cui i vari gruppi dovrebbero presentare le proprie idee in 3 min.

Lo scopo di questo esercizio non è quello di trovare soluzioni fisse e complete, ma quello di incentivare le persone a iniziare a impegnarsi con una mentalità circolare. Soluzioni più strutturate e formalizzate saranno studiate e sviluppate ulteriormente nel processo di transizione.

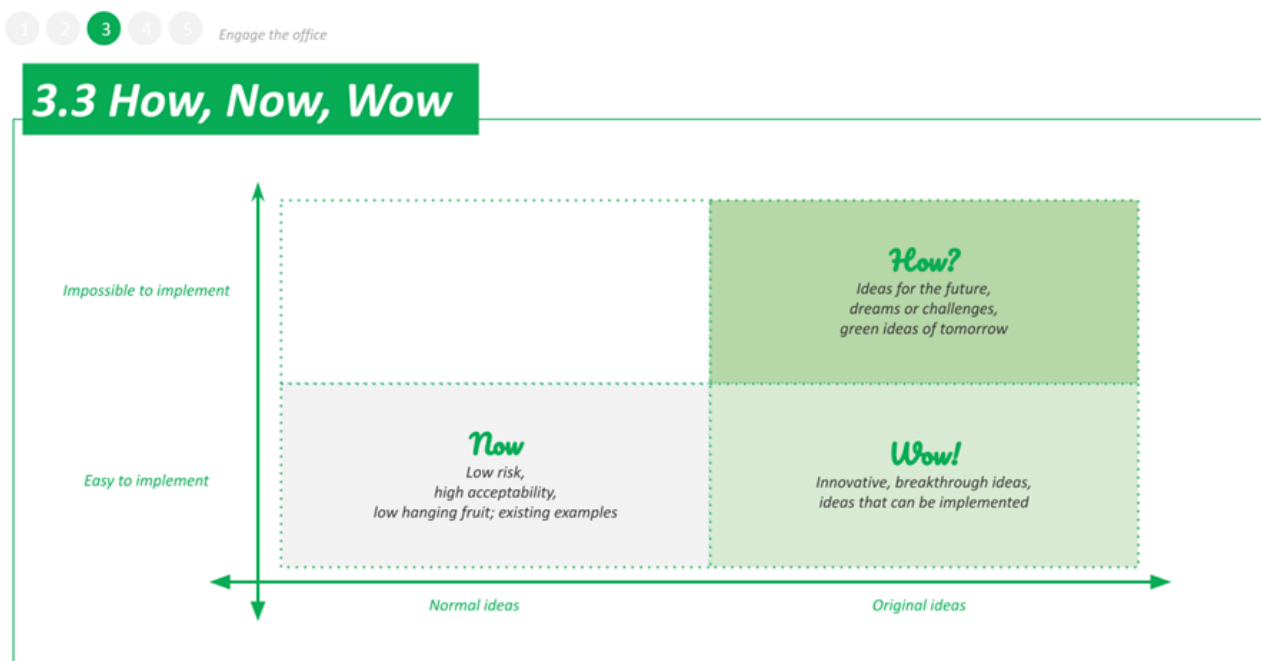
3.3. Matrice How, Now, Wow

Lo scopo della matrice How, Now, Wow è quello di riassumere e classificare le idee in base alla loro originalità e alla semplicità della loro applicazione. Questo esercizio dovrebbe essere sviluppato dopo le Speed Ideas, in cui le persone hanno avuto l'opportunità di iniziare a pensare all'economia circolare e a un "ufficio più circolare".

³ [Hyper Island Toolbox](#)



Figura 14: Matrice How, Now, Wow



Fonte: Elaborato dagli autori di questo documento sulla base del lavoro svolto dal Center for Development of Creative Thinking (COCD). Le informazioni sulla matrice COCD sono state pubblicate nel libro "Creativity Today" scritto da Ramon Vullings, Igor Byttebier e Godelieve Spaas.

Esistono 3 categorie di idee, in base al loro grado di originalità (asse orizzontale) e al grado di semplicità di applicazione (asse verticale):

- **BLU:** Le idee da inserire nel quadrante NOW sono idee facili e normali. Presentano un basso livello di rischio e un alto grado di accettabilità.
- **GIALLO:** Le idee da mettere sul quadrante HOW? sono originali ma richiedono uno sforzo notevole per essere implementate. Possono essere considerate delle sfide per il futuro.
- **VERDE:** Le idee da mettere sul quadrante WOW! sono idee originali, innovative e di facile realizzazione.

Per applicare questo strumento in modo efficace, è necessario seguire i seguenti passaggi:

1. Le idee vengono scritte su delle schede e visualizzate nella stanza.
2. Ogni membro della squadra ha 1 punto adesivo di ogni colore (blu, giallo, verde). (*Il numero di punti può aumentare, se vengono generate molte idee). Ogni membro del team dovrebbe votare le 3 idee migliori (1 per ogni categoria), attaccando un punto colorato per ciascuna idea.
3. Quando tutti hanno votato, conta il numero di voti di ciascuna idea per classificarli e posizzionarli di conseguenza nella matrice.







3.4. Matrice Cosa? Perché? Dove? Quando? Come? Ora?

Questo strumento è una diretta conseguenza della matrice presentata al punto 3.3.

Figura 15: chi? Cosa? Perché? Dove? Quando? Come?

3 Engage the office

3.4 Who? What? Why? Where? When? How?

 Who?	 What?	 Why?	 Where?	 When?	 How?
Stakeholder 1					
Stakeholder 2					
Stakeholder 3					
Stakeholder 4					
Stakeholder 5					
Stakeholder 6					
Stakeholder 7					
Stakeholder 8					

Fonte: Elaborazione degli autori di questo documento sulla base del progetto Mobi⁴

Innanzitutto, le idee generate nella matrice Now, How, Wow dovrebbero essere scritte nella colonna di sinistra (What). Non dimenticare di seguire l'ordine proposto dalla matrice (dall'idea più semplice da implementare a quella più complicata) in modo tale da non ostacolare l'avanzamento del processo (i collaboratori potrebbero essere frustrati se provano a implementare le idee Wow, poiché sono molto più complesse di quelle Now). Quindi, completa le seguenti colonne secondo queste istruzioni:

- *Perché?* La motivazione dell'importanza di implementare l'idea. Dovrebbe essere molto concreta. Ad esempio: l'azione è quella di iniziare a riciclare la carta della nostra azienda. Perché? Perché sarebbe stata direttamente sprecata.
- *Dove?* Il luogo in cui l'idea verrà attuata. È al front office? Back office? Sulla strada per andare al lavoro? Ecc.
- *Quando?* La data di inizio, la frequenza e il termine di attuazione.
- *Ora?* Si riferisce allo stato dell'attuazione; ad esempio "da implementare"; "in corso"; "finito".

Quest'ultima colonna è, per sua natura, mutevole, in quanto rappresenta uno stato. Tuttavia, anche tutte le altre possono essere modificate secondo le necessità.

⁴ [Mobi – Mobilizing Society Towards \(ex\) Offenders Re-integration \(mobi-initiative.org\)](http://mobi-initiative.org)



Dopo l'implementazione di quest'ultimo strumento, l'organizzazione ha adottato le misure necessarie per garantire una transizione graduale alla circolarità. Non dimenticare di stabilire il tuo ritmo e di festeggiare le piccole vittorie.

4. Creare sinergie locali

Nonostante l'utilità dei passaggi 1, 2 e 3, le Imprese Sociali possono distinguersi nell'ambito dell'Economia Circolare tenendo conto dell'aspetto sociale/delle persone dell'Economia Circolare. Creare sinergie locali è un passaggio essenziale quando si devono coinvolgere le persone e la comunità nella transizione circolare. Secondo Henrysson e Nuur (2021), *"la fiducia sociale e la fiducia nelle istituzioni locali ha sostenuto e consentito la proprietà e la cooperazione e ha costruito capacità per un'ulteriore azione collettiva a lungo termine"* (p.160).

Le comunità sono una parte essenziale sia delle imprese sociali che dell'economia circolare, quindi fondamentali per l'economia circolare sociale. L'obiettivo di questo passaggio è quello di identificare le organizzazioni e gli attori locali che possono aiutare l'azienda nella sua missione di passare da economia lineare a circolare. Pensa alla comunità a cui appartieni e sfruttala. Secondo lo specialista in economia circolare Matthew Allen, *"per essere veramente efficaci e trasformativi, queste transizioni devono essere appropriate a livello locale, guidate dalla comunità e devono creare opportunità per le persone svantaggiate"* (Impact Boom, 2021). Ciò sarà abbastanza organico per le imprese sociali che cercano già di concentrarsi su questo nelle loro attività quotidiane.

Per raggiungere questo obiettivo, sono stati proposti 3 strumenti: l'elenco degli stakeholder esistenti, la mappa di ricerca di nuovi stakeholder e la mappa degli stakeholder. L'idea principale è quella di coinvolgere la comunità in cui si trova l'organizzazione e i partner con cui ha rapporti anche nell'economia circolare e di identificare gli stakeholder che già adottano i principi circolari e lavorano con questi. Si prevede che le organizzazioni dedichino circa 6 ore a questo passaggio. Al termine, le imprese sociali potranno valutare le loro partnership e le sinergie che creano a livello circolare e scegliere di sviluppare relazioni che fomentano l'Economia Circolare.

4.1. L'elenco degli stakeholder esistenti

Questo strumento mira a elencare gli stakeholder esistenti e funge da base per la loro analisi. Le organizzazioni dovrebbero completare la tabella con i principali stakeholder, organizzati per categorie. Affinché l'elenco sia completo, si propone che venga distribuito da più collaboratori e che questi ultimi abbiano del tempo per completarlo. Ad esempio: ogni collaboratore potrebbe avere uno di questi elenchi nella propria scrivania per una settimana e inserire gli stakeholder man mano che ci pensa o lavora con loro. In questo modo, avendo più tempo a disposizione, sarà più completo.

Figura 16: Elenco degli stakeholder esistenti

1 2 3 **4** 5 *Create local synergies*

4.1 Existing stakeholders list

Partners	Community	Beneficiaries	Suppliers
Stakeholder 1	Stakeholder 1	Stakeholder 1	Stakeholder 1
Stakeholder 2	Stakeholder 2	Stakeholder 2	Stakeholder 2
Stakeholder 3	Stakeholder 3	Stakeholder 3	Stakeholder 3
Stakeholder 4	Stakeholder 4	Stakeholder 4	Stakeholder 4
Stakeholder 5	Stakeholder 5	Stakeholder 5	Stakeholder 5
Stakeholder 6	Stakeholder 6	Stakeholder 6	Stakeholder 6
Stakeholder 7	Stakeholder 7	Stakeholder 7	Stakeholder 7
Stakeholder 8	Stakeholder 8	Stakeholder 8	Stakeholder 8

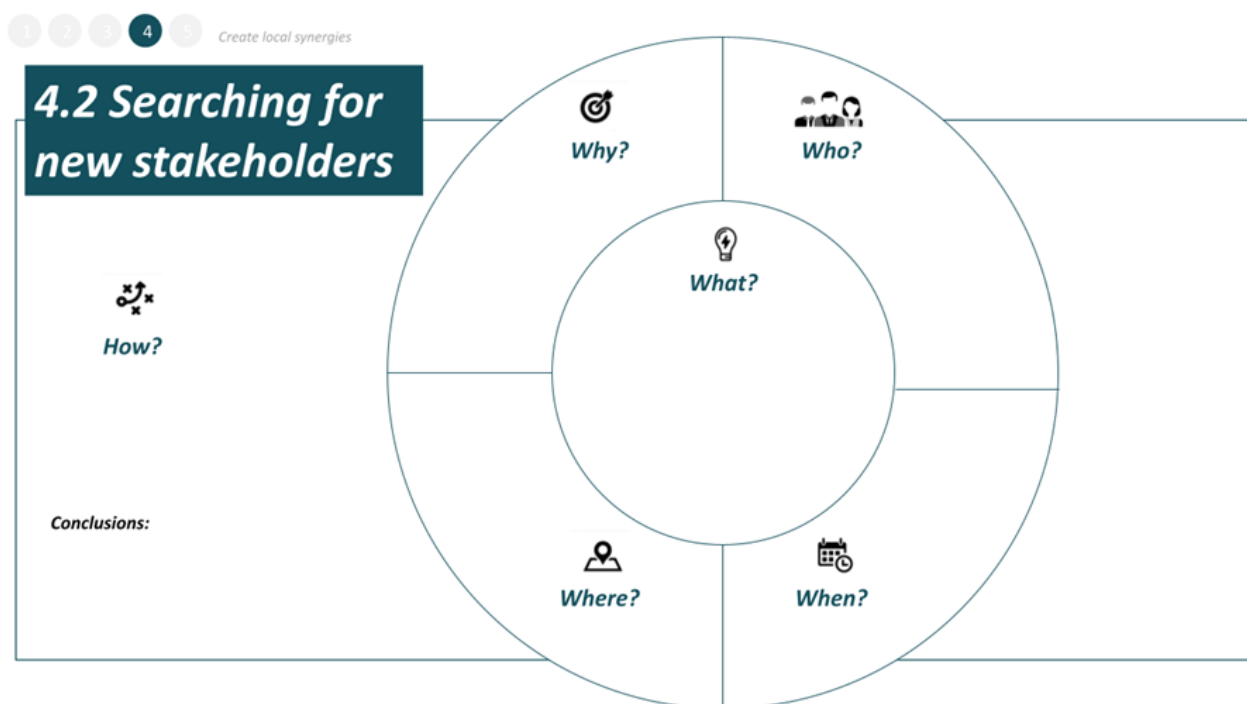
Fonte: Elaborazione degli autori di questo documento

Successivamente, le organizzazioni dovrebbero valutare la comunità in cui sono inserite e cercare nuove partnership.

4.2. Mappa di ricerca di nuovi stakeholder

Per facilitare questa ricerca e per coinvolgere i collaboratori che possono avere una nuova prospettiva riguardo ai nuovi rapporti istituzionali, le organizzazioni possono utilizzare il seguente strumento:

Figura 17: Mappa di ricerca di nuovi stakeholder



Fonte: Elaborazione degli autori di questo documento basato su Mobi

Le organizzazioni dovrebbero consegnare a ciascun membro del team 2 copie di questo strumento: la prima copia serve ad analizzare uno stakeholder esistente (sulla base dell'esercizio precedente); la seconda copia serve per identificare e analizzare un nuovo/potenziale stakeholder/proposto. Questo compito va sviluppato individualmente e serve un po' di tempo (la tempistica suggerita è di 1-2 settimane per completare entrambe le schede).

I vari settori devono essere compilati di conseguenza:

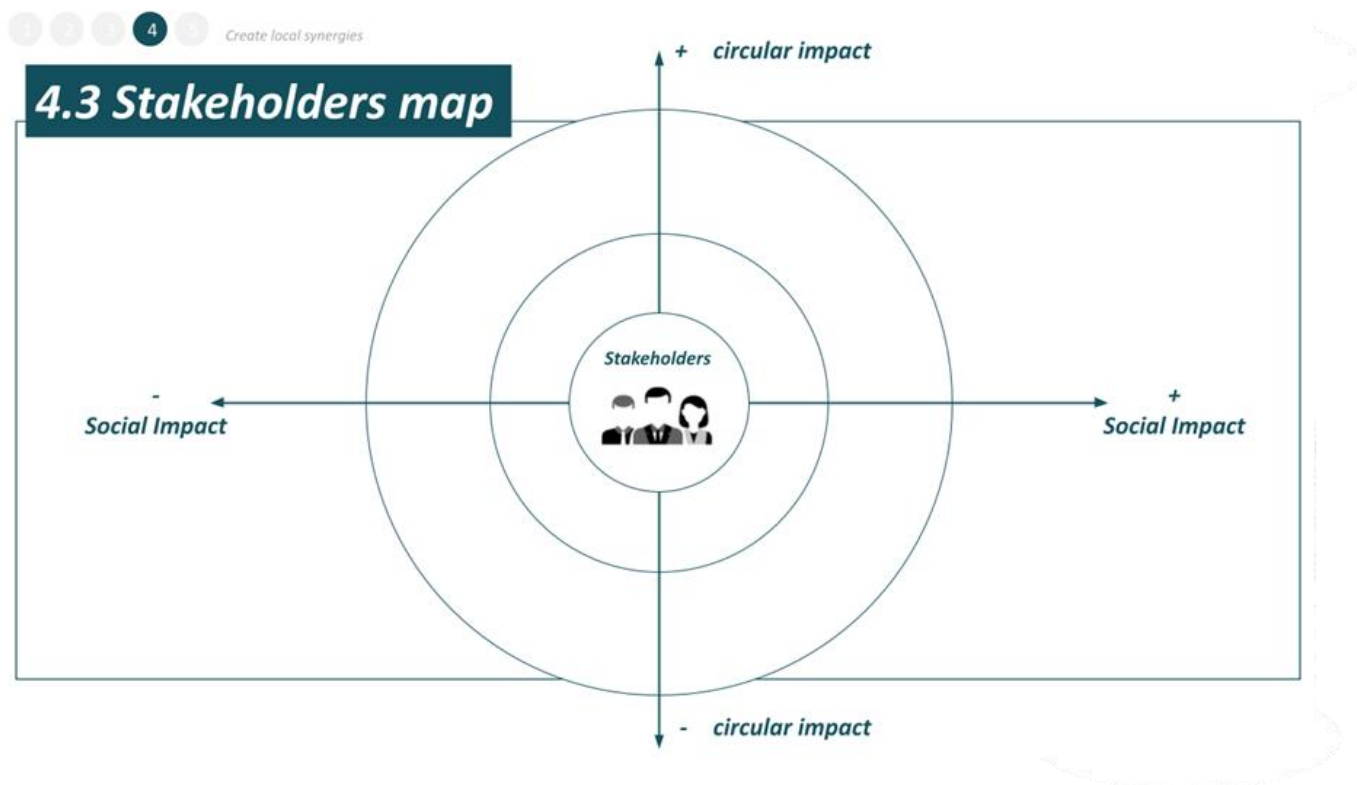
- chi è lo stakeholder
- quando potrebbe inserirsi
- dove potrebbe inserirsi, cioè in quale parte del processo organizzativo
- perché dovrebbe farlo
- cosa rappresenta per gli obiettivi dell'organizzazione

è consigliato che le schede compilate vengano condivise con il team su una lavagna, durante il tempo assegnato all'attività in corso, in modo tale che tutti acquisiscano progressivamente familiarità con gli stakeholder esistenti e potenziali.

Dopo questa identificazione, bisogna capire se le relazioni sono valide, applicando lo strumento successivo:

4.3. Mappa degli stakeholder

Figura 18: Mappa degli stakeholder



Fonte: Elaborazione degli autori di questo documento basato su Mobi⁵

In gruppo, i team dovrebbero raccogliere tutte le schede completate sulla lavagna e, uno per uno, ogni membro del team dovrebbe presentare i due stakeholder analizzati. Questo dovrebbe essere svolto rapidamente (non più di 1-2 minuti per presentazione). Dopo questa presentazione, gli stakeholder dovrebbero essere inseriti nella mappa degli stakeholder di cui sopra (con note adesive, ad esempio), in base al grado di impatto sociale e circolare attribuito a ciascuno. Gli stakeholder che presentano il più alto grado di impatto sociale e circolare (angolo in alto a destra dello strumento) sono quelli su cui l'organizzazione dovrebbe concentrarsi.

Utilizzando questi metodi, le organizzazioni potranno pensare fuori dagli schemi e, sicuramente, si formeranno nuove partnership inaspettate.

⁵ [Mobi – Mobilizing Society Towards \(ex\) Offenders Re-integration \(mobi-initiative.org\)](https://mobi-initiative.org/)

5. Tempo di agire!

Per agire, ad esempio, per applicare la circolarità nella tua organizzazione dopo aver seguito i passaggi da 1 a 4, devi: accettare le sfide; fissare degli obiettivi e valutare i progressi.

i) Accettare le sfide

Supponiamo che possa fare paura allontanarsi dalle vecchie abitudini a lungo radicate nella struttura della propria organizzazione. Ciò comporterà alcune difficoltà, quindi è importante stabilire delle priorità e capire che non si potrà realizzare tutto contemporaneamente e che l'impegno con l'economia circolare è una maratona, non uno sprint.

ii) Fissare degli obiettivi

Alla luce di quanto detto sopra, le aziende devono stabilire le priorità e decidere dove agire prima. Per questo, i ricercatori del Chief Economist Office di PWC Paesi Bassi, propongono che le organizzazioni analizzino prima i settori in cui sarà più semplice implementare i cambiamenti, ad esempio, partendo dai rifiuti organici prodotti dai lavoratori mentre sono in ufficio, ponendo la domanda *"Qual è il piano d'azione immediato su cui i tuoi team possono agire?"* (PWC, 2019, p.44).

Inoltre, secondo il PWC, i cosiddetti "principianti circolari", ovvero le organizzazioni in cui la circolarità non fa ancora parte della loro realtà, dovrebbero ampliare l'azione circolare solo quando la prima, quella che stabiliscono come priorità, viene attuata con successo.

Più un'organizzazione sale nella scala della circolarità, più impegnativi saranno gli obiettivi. Ad esempio, *"i sostenitori della circolarità dovrebbero concentrarsi sulla creazione di valore circolare, sull'innovazione e sulla creazione di nuovi flussi di entrate, prodotti e servizi"* (PWC, 2019 p.45).

Si raccomanda all'impresa sociale di utilizzare alcuni tipi di strumenti per chiarire e affrontare questi elementi, come quelli proposti: la tabella di definizione delle priorità e il diagramma di GANTT. L'impresa sociale sarà quindi preparata a fissare chiaramente i propri obiettivi dopo aver applicato questi strumenti.

5.1. Tabella di definizione delle priorità

Per questa definizione di priorità, si suggerisce il seguente strumento. Questa tabella aiuterà le organizzazioni a pensare alle loro risoluzioni secondo quattro categorie principali: rilevanza strategica, tempo necessario, impatto dell'azione e competenze da implementare.

Figura 19: Tabella di definizione delle priorità

1 2 3 4 5 *Action time*

5.1 Priority definition

Each field of each resolution should be evaluated as following: 1 point - low; 2 points - medium; 3 points- high.

		Categories				Total:
		Strategic relevance Score:	Necessary time Score:	Impact of the action Score:	Expertise to implement Score:	
Resolutions	1. <i>Write here</i>	Points	Points	Points	Points	→ Points
	2. <i>Write here</i>	Points	Points	Points	Points	→ Points
	3. <i>Write here</i>	Points	Points	Points	Points	→ Points
	4. <i>Write here</i>	Points	Points	Points	Points	→ Points
	5. <i>Write here</i>	Points	Points	Points	Points	→ Points
	6. <i>Write here</i>	Points	Points	Points	Points	→ Points
	7. <i>Write here</i>	Points	Points	Points	Points	→ Points

Fonte: Elaborazione degli autori di questo documento basato su Mobi⁶

Sulla base delle risoluzioni definite nei vari esercizi (migliori potenziali stakeholder; risoluzioni per un ufficio circolare; soluzioni per prodotti e servizi), le organizzazioni dovrebbero ora riassumerle nella tabella e, per ciascuna, valutare:

- la rilevanza strategica: quanto è importante per la missione dell'organizzazione?
- la rapidità: quanto velocemente può essere implementata?
- l'impatto: quanto sarà di impatto, sia socialmente che in termini di circolarità?
- il grado di semplicità: quanto facilmente può essere implementato?

Ciascun settore di ciascuna risoluzione deve essere valutato come segue: 1 punto - basso; 2 punti - medio; 3 punti - alto.

Infine, vengono aggiunti i punti per una valutazione totale di ciascuna risoluzione. Le risoluzioni che presentano i punteggi più alti dovrebbero essere prioritarie.

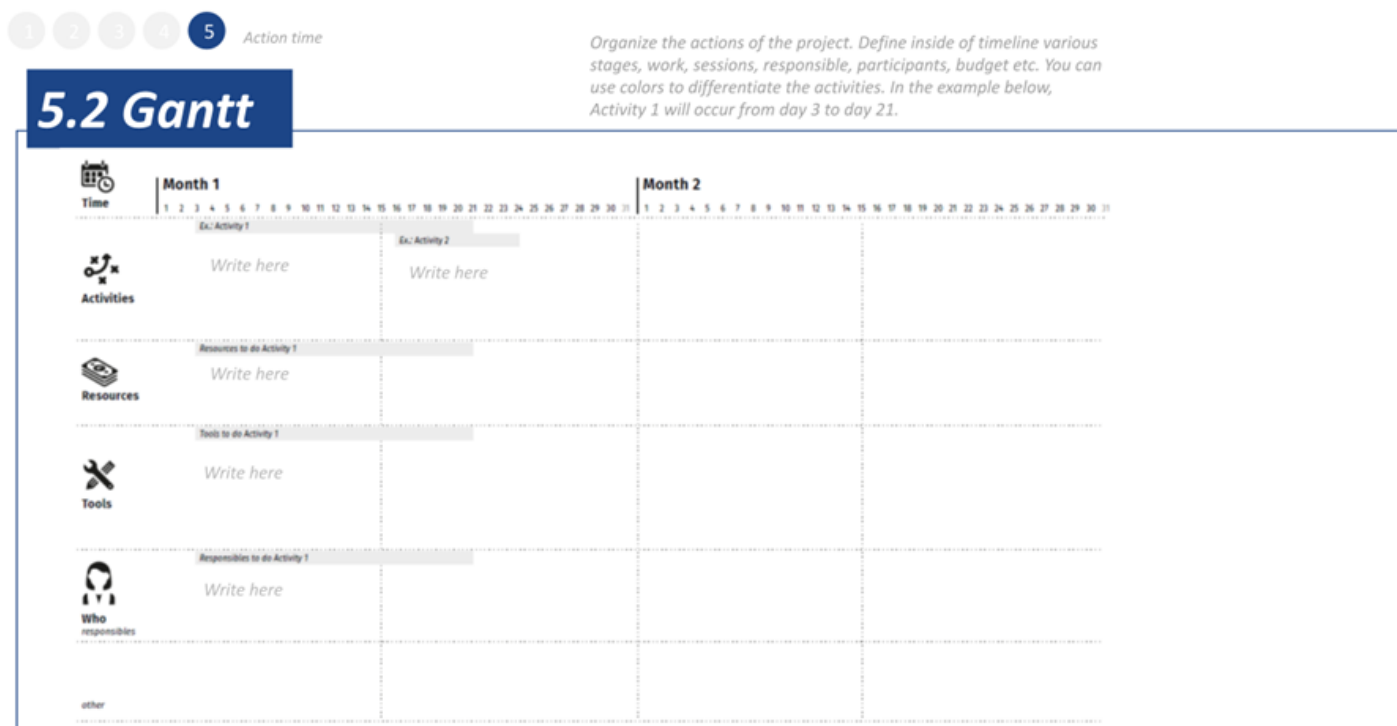
Dopo aver assegnato la priorità a ciascuna risoluzione, è il momento di definire un piano d'azione.

5.2. Il Diagramma di GANTT

Il diagramma di GANTT è uno strumento che permette di pianificare e programmare attività o progetti. È utile definire i tempi per ogni attività al fine di avere una scadenza chiara, inestimabile quando si cerca di implementare nuovi progetti o modelli, come l'Economia Circolare.

⁶ [Mobi – Mobilizing Society Towards \(ex\) Offenders Re-integration \(mobi-initiative.org\)](https://mobi-initiative.org/)

Figura 20: Diagramma di GANTT



Fonte: Elaborazione degli autori di questo documento basato su Mobi⁷

iii) Valutazione dei progressi

Per capire se gli obiettivi prefissati vengono raggiunti, è indispensabile valutare i progressi realizzati. Gli specialisti avvertono del fatto che non esiste un modo standard universale per valutare l'impatto degli approcci circolari, ma che è proficuo applicare tre parametri principali (PWC, 2019, p.46):

- 1) Efficienza operativa - Parametri che riguardano l'efficienza delle risorse (ad esempio, riduzione dei consumi energetici) e risparmio di risorse (es. riduzione dell'uso di plastica)
- 2) Performance di sostenibilità - Parametri che riguardano argomenti di sostenibilità (es. Emissioni di CO₂), spesso basati su standard di rendicontazione come il Global Reporting Initiative (GRI) o il Carbon Disclosure Project (CDP) che mirano a facilitare i confronti.
- 3) Creazione di valore: parametri che riguardano il valore circolare, ad esempio la percentuale di entrate attribuite a prodotti con un profilo che comprende la circolarità.

Inoltre, quando si tratta di valutare i progressi, è fondamentale adottare anche un approccio triple bottom line. Le organizzazioni devono chiedersi se i contesti ambientali e sociali vengono valutati per l'analisi costi-benefici (oltre agli aspetti finanziari). Non considerare l'aspetto sociale dell'Economia Circolare potrebbe comportare decisioni sbagliate e risultati insostenibili. A

⁷ [Mobi – Mobilizing Society Towards \(ex\) Offenders Re-integration \(mobi-initiative.org\)](https://mobi-initiative.org/)

questo proposito, la ricercatrice di parametri circolari Olga van Meeteren avanza la necessità di considerare i parametri sociali per valutare la circolarità (2021):

Figura 21_ Parametri Sociali per la valutazione della circolarità

Human Rights	Society	Product	Labour & Decent Work	Other
<ul style="list-style-type: none"> • Child Labor • Forced or compulsory labor 	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder involvement in decision making • Social cohesion • Public policy • Food security • Poverty • Assessment for impacts on society 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer health and safety • Product and service labelling • Fair trading relationships • Conflict mineral use 	<ul style="list-style-type: none"> • Job creation from CE business model • Job creation within organisation • Income generated by jobs • Occupational health & safety • Training and education • Quality and well-being 	<ul style="list-style-type: none"> • Corruption • Sanitation • Governance

Fonte: van Meeteren (2021)

Questo approccio integrato è molto utile; tuttavia, proprio come quando si fissano gli obiettivi, le organizzazioni devono comprendere in quale fase devono applicare questi parametri. I parametri dovrebbero essere decisi e discussi. In breve, la valutazione dei progressi è una parte vitale del processo di circolarità e dovrebbe essere trattata come tale, poiché aiuta le organizzazioni a progredire nei loro tentativi di circolarità. Tuttavia, dipenderà sempre dagli obiettivi dell'organizzazione e dalla fase dell'implementazione Circolare.

Indipendentemente dai parametri che l'organizzazione sceglie di applicare, si consiglia di utilizzare i seguenti strumenti per valutare i progressi.

5.3. Scheda di valutazione delle soluzioni

Il primo strumento utile nella valutazione dei progressi è la scheda di valutazione delle soluzioni. Questa scheda serve a valutare in che modo ciascuna azione implementata abbia contribuito agli obiettivi dell'Economia Circolare. La valutazione dovrebbe essere programmata in anticipo.

Figura 22: Scheda di valutazione delle soluzioni

1
2
3
4
5

Action time

5.3 Solution evaluation


performed activities

	ACTION 1	ACTION 2	ACTION 3	ACTION 4	ACTION 5	ACTION 6	ACTION 7	ACTION 8
Contribution to 	Ex.: Solve the problem? <i>Write</i>	Score Points	Score Points	Score Points	Score Points	Score Points	Score Points	Score Points
	Ex.: Promotes the participation of various entities of society? <i>Write</i>	Score Points	Score Points	Score Points	Score Points	Score Points	Score Points	Score Points
	Ex.: Improve the quality of life of ex-offenders? <i>Write</i>	Score Points	Score Points	Score Points	Score Points	Score Points	Score Points	Score Points
	Ex.: Is it feasible in time and resources? <i>Write</i>	Score Points	Score Points	Score Points	Score Points	Score Points	Score Points	Score Points
	Ex.: Improve the relations of the justice system with society? <i>Write</i>	Score Points	Score Points	Score Points	Score Points	Score Points	Score Points	Score Points
	<i>Write</i>	Points	Points	Points	Points	Points	Points	Points
	Total: Points	Total: Points	Total: Points	Total: Points	Total: Points	Total: Points	Total: Points	Total: Points

Fonte: Elaborazione degli autori di questo documento basato su Mobi⁸

Per ogni azione implementata verranno poste 11 domande. La valutazione segue una scala a 3 livelli:

- 1 punto - ha contribuito poco;
- 2 punti: ha contribuito in qualche modo;
- 3 punti- ha contribuito molto.

Dopo aver sommato i punti di ciascuna azione, le azioni che presentano i punteggi più alti rappresentano quelle con il contributo più considerevole per l'Economia Circolare Sociale.

⁸ [MOBi - Mobilizing Society Towards \(ex\) Offenders Reintegration \(epea.org\)](http://MOBi - Mobilizing Society Towards (ex) Offenders Reintegration (epea.org))

5.4. Approfondimento

Questo strumento dovrebbe essere utilizzato per monitorare l'evoluzione di ciascuna delle risoluzioni in modo quantitativo.

Figura 23: Scheda di approfondimento

1 2 3 4 5 *Action time*

5.4 Follow up

RESOLUTION / ACTION	UNIT OF MEASUREMENT	HOW TO MEASURE IT	Year 1		Year 2		Year 3	
			JAN	JUL	JAN	JUL	JAN	JUL

Fonte: Elaborazione degli autori di questo documento

Questo strumento dovrebbe essere utilizzato per monitorare l'evoluzione di ciascuna delle risoluzioni in modo quantitativo.

Prima di ogni azione, dovrebbe essere definita un'unità di misura, nonché le modalità di valutazione (tra cui risorse, frequenza e altri suggerimenti utili).

Si consiglia di eseguire questo approfondimento in modo continuativo e di registrarlo ogni 6 mesi.



4. Conclusione

Si auspica che questa metodologia consentirà alle imprese sociali di implementare in modo efficace l'economia circolare trovando proposte di valore rese possibili per mezzo dei potenziali riciccoli, la riduzione al minimo della produzione di rifiuti e dell'impatto ambientale e l'evoluzione dei multistakeholder.

In breve, la metodologia proposta prevede cinque fasi, in cui la prima è la base per l'azione intrapresa di seguito:

- In primo luogo, definisci un quadro chiaro dell'organizzazione.
- In secondo luogo, identifica ciò che si può fare per i prodotti e servizi;
- In terzo luogo, identifica in che modo il luogo di lavoro può implementare modelli di business circolari;
- In quarto luogo, crea sinergie locali;
- In quinto luogo, attua i cambiamenti, accettando le sfide, stabilendo degli obiettivi e valutando i progressi.

Nell'ambito di questi cinque passaggi, questa metodologia ha raccomandato l'uso di 16 strumenti. Nonostante la raccomandazione di ogni specifico intervallo di tempo per ogni strumento, è consigliato alle imprese di applicare tale metodologia nel corso di tre mesi, al fine di organizzare e sviluppare le attività in modo tempestivo e affinché il passaggio alla circolarità venga combinato con il normale svolgimento dell'attività dell'organizzazione.

Si spera che inizierai a vedere dei veri cambiamenti nell'organizzazione dopo aver seguito i passaggi e applicato gli strumenti, ma non scoraggiarti se non si chiude del tutto il cerchio (gioco di parole)! Ogni organizzazione ha il suo ritmo e le sue priorità, come è stato accennato in questo documento. L'importante è impegnarsi in un approccio circolare e capire che l'economia circolare è la via da percorrere per la propria organizzazione, comunità e per il nostro pianeta!



5. Bibliografia

- Dacin et al. (2010). Social Entrepreneurship: Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), pp. 37-57
- Deloitte. (2021). Shifting sands: Are consumers still embracing sustainability? Changes and key findings in sustainability and consumer behaviour in 2021. Retrieved from [Sustainability & Consumer Behaviour 2021 | Deloitte UK](#)
- Ellen MacArthur Foundation. What is Circular Economy? Retrieved from <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy>
- Ellen MacArthur Foundation. Circular design toolkit. Retrieved from <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/what-is-the-circular-economy>
- Ellen MacArthur Foundation. What Can I do Within my Business. Retrieved from <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/explore/what-can-i-do-within-my-business>
- European Commission. (2021). Incentives to Boost the Circular Economy. Retrieved from <https://ec.europa.eu/info/news/incentives-boost-circular-economy-guide-public-authorities-2021-jun-22>
- Hahn, T. (2015). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics* 127(2), p.297-316. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/259568751_Tensions_in_Corporate_Sustainability_Towards_an_Integrative_Framework
- Henrysson, M., Nuur, C. (2021). The Role of Institutions in Creating Circular Economy Pathways for Regional Development. *The Journal of Environment & Development*, 30(2), p.149-171. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1070496521991876>
- Impact Boom. (2021). Social Enterprises Leading The Way In The Circular Economy. Retrieved from <https://www.impactboom.org/blog/2019/12/11/social-enterprises-leading-the-way-in-the-circular-economy>
- Laláková, E. (2018). Social Entrepreneurship and Circular Business Models: creating a triple bottom line value. Amsterdam Business School [Thesis]. Retrieved from <https://scripties.uba.uva.nl/document/668248>
- Living Circular. (2017). The Circular Economy moves into the office!. Retrieved from <https://www.livingcircular.veolia.com/en/eco-citizen/circular-economy-moves-office>
- Mair, J., Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight, 41(1), 36-44. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/222436408_Social_Entrepreneurship_Research_A_Source_of_Explanation_Prediction_and_Delight
- Padilla-Rivera, A. et al. (2020). Addressing the Social Aspects of a Circular Economy: A Systematic Literature Review. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/8/1/43/pdf>
- Porter, M., Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Retrieved from <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>.

- PWC. (2019). The Road to Circularity: Why a Circular Economy is becoming the new normal. Retrieved from: <https://www.pwc.nl/en/assets/documents/pwc-the-road-to-circularity-en.pdf>
- Robinson, S. (2017). Social Circular Economy: Opportunities for People, Planet and Profit [Report]. Retrieved from http://www.socialcirculareconomy.com/uploads/7/3/5/2/73522419/social_circular_economy.pdf
- Sinek, S. (2020). The Golden Circle. Available at <https://simonsinek.com/commit/the-golden-circle>
- Smith-Gillespie, A. (2017). Defining the Concept of Circular Economy Business Model. Retrieved from <http://www.r2piproject.eu/wp-content/uploads/2017/04/Defining-the-Concept-of-Circular-Economy-Business-Model.pdf>
- Stratan, D. (2017). Success factors of sustainable social enterprises through Circular Economy perspective. Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development, 1, p.17-23. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/318184178_Success_Factors_of_Sustainable_Social_Enterprises_Through_Circular_Economy_Perspective
- Sustainable Guide. (2018). Circular Economy. Retrieved from <https://sustainabilityguide.eu/sustainability/circular-economy/>
- Sustainn. (2017). Circularity Canvas: Methodology to Outline Circular Business Models. Retrieved from <http://www.wearesustainn.com/en/2017/03/circularity-canvas-methodology-circular-business-models/>
- TEDGlobal. (2013). Got a wicked problem? First, tell me how you make toast [Video]. Available at https://www.ted.com/talks/tom_wujec_got_a_wicked_problem_first_tell_me_how_you_make_toast?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare
- TEDxPuget Sound. (2009). How Great Leaders Inspire Action [Video]. Available at https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare
- van Meeteren, O. (2021). Why Your Circular Business May Not Be as Sustainable as You Think, Retrieved from [Why your circular business may not be as sustainable as you think \(circle-economy.com\)](https://www.circle-economy.com/why-your-circular-business-may-not-be-as-sustainable-as-you-think)
- Vaner, C. (2021). What is Process Mapping? Benefits and Examples of Process Maps. Retrieved from <https://www.bizagi.com/pt/contents/Blog/EN/what-is-process-mapping.html>

Project Partners



Project Number: 2020-1-AT01-KA202-078021

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.