



Metodologie pentru ca întreprinderile sociale să devină circulare

CIRCULAR LOOPS contribuie la generarea de inițiative care favorizează economia circulară, contribuind astfel la dezvoltarea unui viitor mai responsabil și mai durabil.

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.

Proiect

CIRCULAR LOOPS – Economia Circulară de la întreprinderi sociale către clienții lor

Parteneri

ARGE (Austria)

Aproximar – Cooperativa de Solidariedade Social, CRL (Portugalia)

ACEEU GmbH (Germania)

Accademia IRSEI APS (Italia)

Associação IBIS (Portugalia)

Sociatia pentru Educatie si Dezvoltare Durabila (România)

EASI – European Association for Social Innovation (România)

Neotalentway (Spania)

Autori

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

Conceptul și designul instrumentelor sunt deținute ca drepturi de autor de Aproximar.

Contribuții

Toți partenerii au contribuit cu revizuirii critice și feedback.

Data publicării

Octombrie 2021

Toate drepturile sunt rezervate



Conținut

1. Introducere.....	1
Despre Circular Loops	1
Obiectivele documentului	1
2. Cadrul conceptual.....	2
Economia Circulară.....	2
Întreprinderile Sociale.....	3
Economia Socială Circulară	3
3. Metodologie: pași și instrumente.....	5
1. Descrieți o imagine clară a companiei pentru a înțelege unde poate evolua circular: Cercul de aur, Trasează imaginea companiei și Business Model Canvas (BMC)	6
1.1. Cercul de aur.....	7
1.2. Trasarea imaginii organizației.....	8
1.3. Business Model Canvas	9
2. Identificarea a ceea ce se poate face cu privire la produse și servicii	15
2.1. Arborele schematic Produse și Servicii	15
2.2. Aplicarea principiilor R-urilor la produsele și serviciile dumneavoastră	17
3. Promovarea Economiei Circulare în biroul dumneavoastră	20
3.1. Invitația prin e-mail la Atelierul Biroului Circular.....	21
3.2. Idei rapide.....	21
3.3. Modelul Cum, Acum, Wow.....	22
3.4. Modelul Cine? Ce? De ce? Unde? Când? Cum? Acum?.....	24
4.1. Lista actorilor existenți	25
4.2. Căutarea unor noi actori.....	26
4.3. Harta actorilor	28
5. Timpul acțiunii!.....	29
5.1. Modelul de definire a priorităților.....	29
5.2. GANTT	31
5.3. Panoul de evaluare a soluției.....	33
5.4. Monitorizarea.....	34
4. Concluzii	35
5. Referințe	36

1. Introducere

Despre Circular Loops

Această metodologie a fost realizată în cadrul proiectului Circular Loops. Proiectul, intitulat „Economia circulară de la întreprinderile sociale către consumatorii lor” este un proiect de trei ani cofinanțat de **programul Erasmus+ al Uniunii Europene** și implementat de un parteneriat format din opt organizații din Austria, Italia, Germania, Portugalia, România și Spania.

Circular Loops își propune să contribuie la dezvoltarea unui viitor mai responsabil și mai sustenabil prin stimularea răspândirii întreprinderilor sociale care adoptă principiile circulare. Consorțiul va crea un pachet transferabil de resurse bazate pe conceptul de economie socială circulară, care va sprijini managerii întreprinderilor sociale care doresc să introducă practici circulare în activitățile lor. Primul „instrument de facilitare” care va constitui acest pachet de resurse este reprezentat de această metodologie, care are ca scop sprijinirea și orientarea antreprenorilor în tranziția lor către modele de afaceri și practici economice mai durabile. Mai precis, Circular Loops va:

- Crea o metodologie și metode pentru a sprijini managerii întreprinderilor sociale să introducă economia circulară în afacerile lor și să „adopte o abordare circulară”;
- Configura un program de învățare pentru managerii întreprinderilor sociale pentru a stimula practicile economiei sociale circulare;
- Concepe și implementa un program de mentorat între profesioniști pentru întreprinderile sociale pentru a le ghida în procesul de „adoptare a abordării circulare”.

Obiectivele documentului

Scopul acestei lucrări este de a oferi un cadru teoretic care să ia în considerare conceptele de Economie circulară, Întreprindere socială și Economie socială circulară și de a oferi o abordare metodologică pentru introducerea și dezvoltarea Economiei circulare în Întreprinderi sociale. Înainte de redactarea acestui document și pentru a asigura standardele înalte ale acestuia, proiectul a adunat cunoștințe din diferite surse, și anume prin efectuarea unei cercetări documentare privind cele mai bune practici în aplicarea principiilor Economiei circulare, în fiecare dintre țările partenerilor; prin realizarea de interviuri cu proprietarii practicilor inspiraționale identificate, pentru a le înțelege mai bine; prin organizarea unui focus grup cu consumatorii, pentru a colecta informații privind percepțiile în jurul Economiei Circulare din fiecare țară, cum ar fi nivelul de cunoștințe de bază, avantajele și dezavantajele pe care consumatorii obișnuiți le identifică în produsele circulare, disponibilitatea de a plăti pentru aceleași produse etc.; și prin organizarea unui atelier de validare în cadrul căruia experți în economie circulară au luat în considerare practicile inspiraționale constatate, pentru a înțelege validitatea și aplicabilitatea mai largă a acestora. Prin urmare, pe lângă informațiile obținute din cadrul teoretic construit pentru a susține această metodologie, sursele care alimentează acest document îi asigură caracterul integral și amănunțit.

Chiar dacă conceptele de economie circulară și economie socială sunt din ce în ce mai frecvente și par a fi legate în mod intuitiv, înainte de a aprofunda metodologia, este important să se stabilească un cadru teoretic comun. Există multe sinergii care pot fi dezvoltate, iar întreprinderile sociale sunt în prima linie pentru a aplica modelele economiei circulare în

afacerile lor, însă o înțelegere solidă a definițiilor și a interrelațiilor dintre aceste două domenii este esențială pentru a asigura o tranziție rațională și de succes.

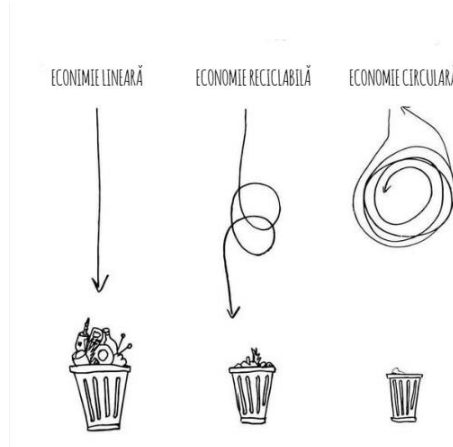
2. Cadrul conceptual

Economia Circulară

Modelul economiei liniare în care trăim în prezent s-a dovedit a fi de nesustenabil pe termen lung. Este imperios necesar să re-proiectăm abordarea noastră în ceea ce privește consumul și producția de bunuri și servicii, astfel încât supraviețuirea și regenerarea ecosistemelor noastre să devină o prioritate absolută pentru organizații și consumatori. Această schimbare poate fi realizată prin adoptarea economiei circulare.

Figura de mai jos ilustrează în mod clar calea pe care economia circulară intenționează să o urmeze și o compară cu economia liniară și cu economia de reciclare. În cadrul economiei liniare, resursele sunt utilizate pentru a fi transformate în produse care, atunci când devin învechite, sunt aruncate ca deșeuri. Această perspectivă urmează așa-numita abordare „a lua, a face, a arunca”. Într-o abordare de tip economie de reciclare, prima parte a procesului este similară cu economia liniară, adică resursele sunt transformate în produse, dar diferența majoră constă în faptul că deșeurile sunt apoi prelucrate și reutilizate. Această perspectivă, deși mai benefică decât economia liniară, înseamnă că se generează în continuare deșeuri nereciclabile, având în vedere că nu toate deșeurile pot fi reciclate. Spre deosebire de aceste abordări, economia circulară, așa cum este descrisă vizual în figura de mai jos, creează un circuit în care obiectivul este generarea de zero deșeuri, un proces în care toate resursele și materialele rămân în „circuit” și nu contribuie la degradarea mediului înconjurător. Pentru a îndeplini modelul economiei circulare, este important să se țină cont de așa-numitele 8R, care vor fi, de asemenea, abordate în continuare în această metodologie: Refuzul; Regândirea; Reducerea; Reutilizarea; Repararea; Recondiționarea; Reciclarea; Descompunerea.

Figure 1: Economia Circulară vs. Economia Liniară și Reciclabilă



Sursă: Plan C Initiative, 2020

De asemenea, este important de observat că, deși conceptul de economie circulară este utilizat în mod generalizat, adeseori cei care îl folosesc nu îl explică în mod clar. Potrivit Fundației Ellen MacArthur, o economie circulară este „un sistem industrial care este restaurativ sau regenerativ

prin intenție și proiectare”. Aceasta înlocuiește conceptul de „final de viață” cu restaurare, se orientează către utilizarea energiei regenerabile, elimină utilizarea substanțelor chimice toxice, care afectează reutilizarea și urmărește eliminarea deșeurilor prin proiectarea superioară a materialelor, produselor, sistemelor și, în cadrul acestora, a modelelor de afaceri. Scopul său este de a „permite realizarea unor fluxuri eficiente de materiale, energie, muncă și informații, astfel încât capitalul natural și social să poată fi reconstruit”. Trecerea de la economia liniară la economia circulară ne poate ajuta să atingem Obiectivele de Dezvoltare Durabilă și țintele Acordului de la Paris privind clima, care sunt cruciale în contextul crizei climatice iminente.

Întreprinderile Sociale

Întreprinderile sociale sunt întreprinderi care au o misiune socială sau de mediu clară, cu scopul de a avea un impact pozitiv în lume. Acestea se ocupă de diverse aspecte sociale și, în consecință, creează valoare socială, dar și câștiguri economice, ceea ce le permite să funcționeze în mod durabil (Mair & Marti, 2006; Dacin et al., 2010). Pentru întreprinderile sociale, maximizarea profitului nu este un obiectiv principal. Cu toate acestea, rentabilitatea joacă un rol crucial în funcționarea lor. Mai degrabă decât să finanțeze plățile către acționari, profiturile sunt reinvestite, în principal, în misiunea socială a întreprinderilor. Ținând cont de aceste aspecte, chiar dacă nu există o definiție universală pentru întreprinderea socială, se poate afirma că acestea prezintă, de obicei, următoarele caracteristici:

- Au o misiune socială clară, care vizează generarea unei schimbări pozitive prin îmbunătățirea oportunităților pentru persoanele defavorizate și consolidarea comunităților;
- Generează majoritatea veniturilor prin comercializarea de bunuri sau servicii;
- Reinvestesc majoritatea profiturilor în misiunea sau organizația lor;
- Sunt independente și autonome față de stat;
- Sunt transparente și responsabile.

Având în vedere atenția tot mai mare acordată problemelor de mediu în ultimele decenii și având în vedere creșterea gradului de conștientizare a efectelor negative ale problemelor de mediu asupra societății, am asistat la creșterea numărului de întreprinderi sociale care se concentrează predominant pe mediu sau care urmăresc atât obiective sociale, cât și de mediu. Acesta este un progres important pentru crearea unor societăți mai durabile. Externalitățile negative de mediu create de un model capitalist nu sunt neapărat internalizate prin trecerea la întreprinderea socială, dar aceste organizații sunt capabile să protejeze mediul și să își reducă la minimum amprenta corporatistă. În acest fel, acestea favorizează un impact pozitiv asupra societății și conduc la crearea de bunăstare economică (Hahn et al., 2015; Porter & Kramer, 2006), abordând în același timp una dintre principalele provocări ale secolului nostru.

Economia Socială Circulară

Economia socială circulară reunește conceptele de economie circulară și de întreprindere socială pentru a oferi beneficii pentru oameni, planetă și profit. Aceasta permite o viziune complet

sistemică, bazându-se pe principiile de mediu ale economiei circulare și pe viziunea societală a întreprinderii sociale, ambele fiind susținute de căutarea prosperității economice. Prin urmare, se aliniază bine cu îmbunătățirea calității vieții oamenilor și a planetei și cu Obiectivele de dezvoltare durabilă ale ONU.

Economia circulară este legată în mod intrinsec de oportunitatea creării de valoare economică, de mediu și socială. În ciuda acestui fapt, multe persoane, agenții și companii își concentrează eforturile asupra schimbărilor tehnocentrice, care vizează crearea de valoare economică. Acesta este punctul în care întreprinderile sociale pot oferi noi perspective pentru economia circulară, datorită faptului că, în mod implicit, acestea pun deja capitalul uman și impactul social în fruntea priorităților lor. Prin urmare, este interesant să luăm în considerare și să investim în cazul specific al întreprinderilor sociale care încearcă să promoveze abordarea economiei circulare, deoarece economia circulară ar trebui să aibă și responsabilitatea de a promova valoarea socială.

Economia socială circulară integrează așa-numita „abordare a ideii de bază triple”, adesea descrisă prin sloganul „Oameni, Planetă, Profit”, care recomandă organizațiilor să se dezvolte în mod durabil și să creeze o valoare comercială mai mare dacă iau în considerare perspectiva economică, socială și de mediu într-un mod integral. Ceea ce ajunge să se întâmple atunci când companiile încearcă să implementeze abordări circulare este că perspectiva de mediu sfârșește prin a le eclipsa pe celelalte două, în special pe cea socială. Întrucât această perspectivă este încorporată în valorile de bază ale întreprinderilor sociale, aceste organizații se află într-o poziție privilegiată pentru a implementa economia circulară cu succes și în mod durabil.

Figura 2: Abordarea ideii de bază triple



Sursa: Adaptată după ideea de bază triplă a lui John Elkington pentru întreprinderi sustenabile (Medium, 2018)

Următoarea secțiune va propune o metodologie pe care întreprinderile sociale ar trebui să o urmeze atunci când fac trecerea de la economia liniară la economia circulară.

3. Metodologie: pași și instrumente

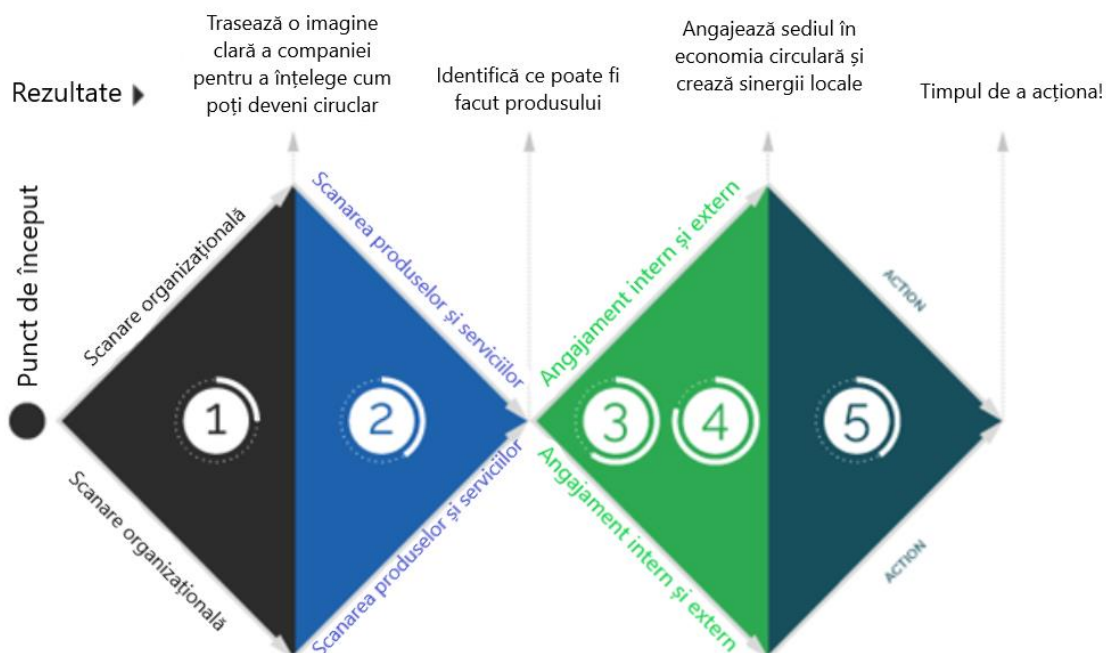
Potrivit Comisiei Europene (CE), „tranziția către o economie circulară necesită schimbări sistemice pe care numai măsuri puternice, disruptive și implementate în mod constant le pot declanșa” (CE, 2021, p.5). Obiectivul acestei secțiuni este de a oferi pași clari care vor permite întreprinderilor sociale să urmeze un model de afaceri în care „aportul de materiale virgine finite trebuie să fie redus la minimum, iar ieșirile de deșeuri să fie eliminate prin prelucrare ciclică” (Smith-Gillespie, 2017, p.1).

Figura 2 de mai jos ilustrează metodologia pe care întreprinderile sociale o pot urma pentru a implementa cu succes procesele economiei circulare în organizația lor și în activitățile lor zilnice. Acest proces în 5 etape a fost construit pe următoarele criterii:

- modelul Diamante Duple în 4 faze. Această metodologie este reprezentată de 2 diamante și 4 părți: i) cele două diamante reprezintă un proces de explorare mai amplă sau mai profundă a unei probleme (gândire divergentă), apoi de luare a unor acțiuni specifice (gândire convergentă) și ii) este împărțită în patru părți (4D-uri). Cele 4 D-uri sunt:
 - Descoperă - înțelege, mai degrabă decât să presupui, care este problema - Pasul 1;
 - Definește - după înțelegerea problemei, implică reflecție și sinteză cu privire la problemele/oportunitățile întâlnite și ideea inițială a ceea ce poate fi dezvoltat - Pasul 2;
 - Dezvoltă - inspiră oamenii să ofere răspunsuri diferite la problemă - Pașii 3 și 4
 - Furnizează - implică testarea diferitelor concluzii, la care s-a ajuns în celelalte etape și înțelegerea modului în care acestea vor funcționa - PASUL 5 (DESIGN COUNCIL, 2020).
- observațiile cercetătorilor și organizațiilor dedicate studiului economiei circulare, cum ar fi Fundația Ellen McArthur, o organizație de top care oferă informații și resurse specializate în acest domeniu.

În continuare, în această secțiune, fiecare etapă a procesului este descrisă în detaliu, pentru a oferi întreprinderilor sociale o cale clară de urmat și de aplicat pentru fiecare etapă a metodologiei.

Figura 3: Metodologie pentru întreprinderile sociale de a deveni Circulare



Sursa: Elaborat de autori

Următoarele secțiuni ale acestui document vor ghida întreprinderile sociale prin cele cinci etape ale acestei metodologii.

1. Descrieți o imagine clară a companiei pentru a înțelege unde poate evolua circular: Cercul de aur, Trasează imaginea companiei și Business Model Canvas (BMC)

Primul pas al acestei metodologii este de a avea o imagine de ansamblu a companiei și a activității. Pentru ca aceasta să fie temeinică și completă, trebuie utilizate trei instrumente: Cercul de aur, Trasează-ți imaginea companiei și Business Model Canvas.

Cercul de Aur este esențial pentru întreprinderile sociale care doresc să facă trecerea de la liniar la circular, deoarece, așa cum a explicat creatorul său, autorul Simon Sinek, acest instrument adresează ideea de „cum să crezi suficient impuls pentru a transforma o idee într-o mișcare socială” (Sinek, 2020).

Importanța instrumentului „Trasează imaginea companiei” constă în doi factori principali: în primul rând, și cel mai evident, permite înțelegerea mecanismelor și proceselor care stau la baza unei organizații; cel de-al doilea este legat de rolul cartografierii proceselor: această reprezentare vizuală a organizației permite nu numai clarificarea stării actuale a afacerii, ci și stimularea creierului pentru a identifica pașii inutili și posibilele soluții (Vanner, 2021), ceea ce va fi foarte util pe măsură ce organizațiile fac tranziția de la liniar la circular.

Business Model Canvas este unul dintre cele mai recomandate instrumente de către experți atunci când vine vorba de tranziția circulară. Acest lucru se datorează flexibilității sale și faptului că pot fi încorporate componente și măsurători specifice economiei circulare, cum ar fi sustenabilitatea sau co-valoarea, așa cum va fi abordată în continuare.

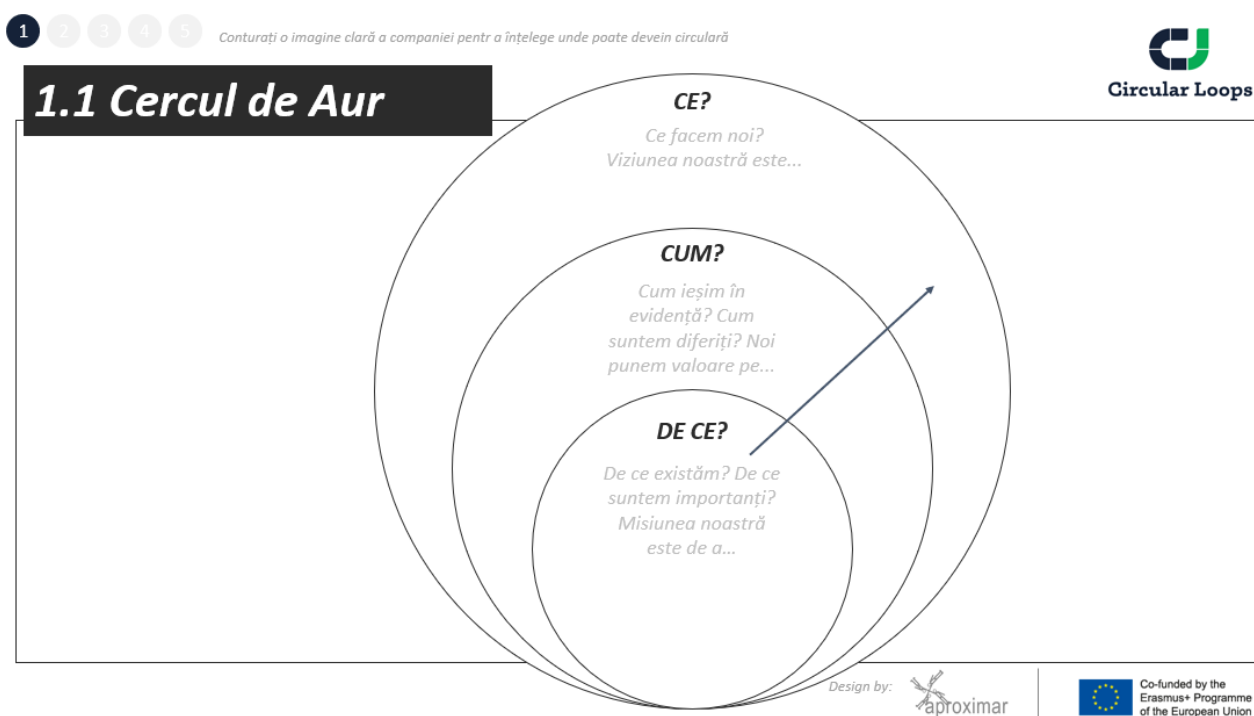
Principalul obiectiv al acestei etape se regăsește în titlul său - de a contura o imagine clară a organizației, astfel încât aceasta să poată începe să se implice în tranziția circulară și să înțeleagă cum se poate adapta modelul organizațional la această schimbare. Numai printr-o înțelegere completă a organizației va fi posibilă această schimbare. Timpul estimat de aplicare a Etapei 1 este de aproximativ o săptămână și pot fi create diferite grupuri de lucru pentru a lucra la fiecare instrument - Cercul de aur, Trasarea imaginii organizației și Business Model Canvas. Valoarea adăugată a existenței unor grupuri de lucru diferite constă în perspectivele diferite pe care le aduc la masa de lucru.

1.1. Cercul de aur

Se recomandă ca acest exercițiu să fie realizat de mai mulți angajați și colaboratori ai organizației, pentru a permite exprimarea unor opinii diferite. Echipa sau, în cazul în care organizația este prea mare, un grup de lucru, ar trebui să se gândească și să noteze pe instrument în câteva cuvinte:

1. DE CE: de ce existăm? de ce suntem importanți? misiunea noastră este de a...
2. CUM: cum ne distingem? cum suntem diferiți? punem valoare pe...
3. CE: ce facem? viziunea noastră este...

Figura 4: Cercul de aur



Sursa: Adaptată după Sinek (2009)

Dacă echipa sau grupul operativ îl urmărește în prealabil, s-ar putea să se simtă mai inspirat. Aceasta este o modalitate excelentă de a începe această călătorie, deoarece îi va inspira pe toți cei implicați să acționeze. Dacă este nevoie, există un Ted Talk cu Sinek care explică Cercul de Aur.¹

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

Pentru unele organizații, aceste informații ar putea fi deja disponibile, dar este important în această etapă ca toți membrii care lucrează la această sarcină să aibă aceeași viziune asupra ei. În plus, prin revizuirea misiunii, viziunii și valorilor companiei, ar putea apărea noi idei pentru integrarea circularității în nucleul organizației. Se recomandă ca acest instrument să fie pus la dispoziția a două sau trei echipe diferite, pentru a compara și contrasta răspunsurile. Timpul propus pentru reflecția asupra Cercului de Aur este de două ore de echipă.

1.2. Trasarea imaginii organizației

Trasarea imaginii organizației este un instrument inspirat de Draw a Toast al profesorului Tom Wujec. Wujec, un pionier în domeniul tehnologiei, vorbitor la TED, antreprenor, scriitor și facilitator, prezintă acest exercițiu simplu ca pe o modalitate de a separa o organizație complexă în părțile funcționale. În cazul pe care el îl prezintă, „organizația” este un „o felie de pâine prăjită”, dar, în contextul afacerilor, pâinea prăjită poate fi orice entitate. Ideea principală este că mai multe persoane își oferă observațiile și perspectivele asupra proceselor și părților care constituie organizația. Așadar, în loc de a desena o felie de pâine prăjită, întreprinderile își pot desena procesele, urmând explicațiile oferite mai jos. Timpul propus pe care un grup de lucru al trebui să îl acorde acestui exercițiu este de trei ore.

Figura 5: Trasarea imaginii bordului organizației



1 2 3 4 5 Conturați o imagine clară a companiei pentru a înțelege unde poate deveni circulară

1.2 Trasează imaginea organizației

Circular Loops

Design by:  aproximar

Co-funded by the
 Erasmus+ Programme
 of the European Union

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

Sursa: Elaborată de autorii acestui document

În primul rând, echipa ar trebui să urmărească videoclipul împreună, astfel încât, într-un mod simplu și rapid, să învețe direct de la autorul acestui instrument - profesorul Tom Wujec - despre metoda pe care o vor aplica. Pentru alte limbi, site-ul a tradus transcrierea în 28 de limbi.²

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



Acum, echipa va fi pregătită să pună în aplicare metoda în contextul organizației sale. Este recomandabil ca echipa să urmeze pașii prezentați mai jos. Timpul propus pentru acest exercițiu de grup este de 2 ore.

1. Fiecare participant ar trebui să ia o foaie de hârtie curată și să TRASEZE IMAGINEA ORGANIZAȚIEI cu un marker, fără a folosi cuvinte. Potrivit lui Wujec:

„Majoritatea desenelor au puncte centrale și legături. (...) Și combinația conexiunilor este cea care produce un model de sistem complet și face vizibile modelele noastre psihologice private despre modul în care credem că funcționează ceva (...) Ceea ce este interesant la aceste modele de sistem este modul în care acestea dezvăluie diferitele noastre puncte de vedere.” (Wujec, 2013)

2. După ce au terminat, rugați-i să facă același lucru, dar de data aceasta folosind bilețele autocolante în loc de o foaie de hârtie. Această a doua parte a exercițiului este de o importanță majoră:

„cu fișe, majoritatea oamenilor au tendința de a desena noduri clare, mai detaliate și mai logice. Se poate observa analiza pas cu pas care are loc și, pe măsură ce își construiesc modelul, își mută conexiunile, rearanjându-le (...). Aceasta este esența procesului de proiectare. (...) Desenele sunt mult mai bogate.” (Wujec, 2013)

3. În cele din urmă, echipa va desena organizația împreună. Pentru aceasta, folosiți bilețelele autocolante deja făcute și puneți-i pe toți să se ridice și să își lipească fișele pe perete. Ei ar trebui să aibă timp să observe și să rearanjeze desenele și interacțiunile, astfel încât să apară un model unificat. Potrivit lui Wujec:

„Iată ce se întâmplă. La început este dezordonat, apoi devine foarte dezordonat, apoi devine și mai dezordonat, dar pe măsură ce oamenii rafinează modelele, cele mai bune puncte devin mai proeminente și, cu fiecare repetiție, modelul devine mai clar, deoarece oamenii construiesc pe baza ideilor celorlalți. Ceea ce rezultă este un model de sistem unificat care integrează diversitatea punctelor de vedere individuale ale fiecăruia (...).” (Wujec, 2013)

1.3. Business Model Canvas

În plus față de instrumentele de mai sus, cercetătorii și investigatorii din domeniul economiei circulare recomandă utilizarea modelului de afaceri BMC (Business Model Canvas) ca fiind un instrument foarte important pentru organizațiile care doresc să aplice circularitatea în modelul lor de afaceri (Sustain, 2017; Smith-Gillespie, 2017; Robinson, 2017). Acest model este transversal și util datorită simplității și flexibilității sale. Acest autor propune, de asemenea, următoarea structură pentru a completa fiecare căsuță (organizația nu trebuie să se refere la toate punctele, dar este util să aibă acest cadru).



Având în vedere nivelul de detaliere al BMC, este recomandat ca diferite grupuri de lucru să fie responsabile de analiza diferitelor părți care îl compun: un grup de lucru pentru „Elemente ale propunerii de valoare”; un altul pentru „Elemente ale etapei din fața scenei a modelului de afaceri” și ultimul pentru „Elemente ale etapei din spatele scenei ale modelului de afaceri”. Fiecare echipa ar trebui să aibă la dispoziție trei ore (nouă ore în total) pentru a finaliza fiecare parte, iar echipa responsabilă pentru „Elementele propunerii de valoare” ar trebui să fie prima care să o finalizeze, având în vedere că celelalte două se bazează pe aceste informații.

Figura 6: Business Model Canvas

1 2 3 4 5 *Conturați o imagine clară a companiei pentru a înțelege unde poate deveni circulară*

1.3 Business Model Canvas

<p>Parteneri cheie</p> <p>Cine sunt partenerii noștri cheie? Cine sunt furnizorii noștri cheie? Care sunt resursele cheie pe care le avem atunci/poindm de la partenerii? Care sunt activitățile cheie pe care le pe care le desfășoară partenerii?</p> <p>MOTIVAȚII PENTRU PARTENERIATE: Optimizare și economie, Reducerea riscurilor și incertitudinile, dobândirea de anumite resurse și activități</p>	<p>Activități cheie</p> <p>Ce activități cheie desfășoară Propunerile de valoare necesită? Canalele noastre de distribuție? Relațiile cu clienții? Fluxurile de venituri? CATEGORII: Producție, Rezolvarea problemelor, Platformă/rețea</p>	<p>Propunere valoroasă</p> <p>Ce valoare livrăm noi pentru clientului? Care dintre problemele ale clientului nostru sunt ajutăm să le rezolvăm? Ce pachete de produse și servicii pe care le oferim pentru fiecrui segment de clienți? Care sunt nevoile clienților pe care le satisfacem?</p> <p>CARACTERISTICI: Noutate, performanță, Personalizare, "Obținerea Lucrul bine făcut", design, marcă/ statut, preț, reducerea costurilor, reducerea riscurilor, accesibilitate, conștientă/utilizare</p>	<p>Relaționarea cu clienții</p> <p>Ce tip de relație are fiecare dintre clienții noștri segmente de clienți se așteaptă de la noi să să stabilim și să menținem cu cu ei? Pe care dintre acestea le-am am stabilii? Cum sunt ele sunt integrate cu restul activităților noastre model de afaceri? Cât de costisitoare sunt acestea?</p>	<p>Segmentarea clienților</p> <p>Pentru cine credem valoare? Cine sunt cei mai importanti clienți? Este baza de clienți este o piață de masă, piață de nișă, segmentată, diversificată, multi-laterală Platforma</p>
<p>Structura costului</p> <p>Care sunt cele mai importante costuri inerente modelului nostru de afaceri? Care sunt principalele resurse sunt cele mai costisitoare? Care sunt activitățile cheie cele mai costisitoare? ESTE AFACEREA DUMNEAVOASTRĂ MAI MULT: orientată spre costuri (cea mai simplă structură de costuri, valoarea stăbilită a prețului prăpunere de preț scăzut, automatizare maximă, externalizare extinsă), orientată spre valoare (asotă pe crearea de valoare, propunere de valoare premium). CARACTERISTICILE EȘANTIONULUI: Costuri fixe (salarii, chiri, utilități), Costuri variabile, Economii de scară, Economii de anvergură</p>		<p>Fluxuri de venituri</p> <p>Pentru ce valoare sunt clienții noștri dispuși să plătească cu adevărat? Pentru ce sunt ei în prezent plătesc? Cum plătesc în prezent? Cum ar prefera să plătească? Cât de mult fiecare flux de venituri contribuie la veniturile globale? TIPURI: Vânzarea de active, Taxa de utilizare, Taxe de abonament, Împrumut/închiriere/locațiune, Licențiere, taxe de brokeraj, publicitate PREȚURI FIXE: Preț de listă, în funcție de caracteristicile produsului, segment de clienți/ în funcție de client, în funcție de volum PREȚURI DINAMICE: Negociere (târgulă), gestionarea randamentului, piață în timp real.</p>		

Sursa: Adaptată după Business Model Generation (Osterwalder și Pigneur, 2010)

Potrivit lui Smith-Gillespie (2017), Business Model Canvas este format din nouă blocuri de elemente care descriu dinamica unui model de afaceri: Propunerea de valoare este blocul central - aceasta este ceea ce creează în esență valoare pentru clienți. Cele patru blocuri de construcție din „etapa din fața scenei” sunt cele care determină elementele-cheie ale modelului de operare al unei organizații și structura de costuri a acesteia. Cele patru elemente constitutive ale „etapei din fața scenei guvernează interacțiunea organizației cu piețele și clienții, precum și modelul de venituri al acesteia.” (p.4).

Figura 7: Business Model Canvas – Elemente ale Propunerii de valoare

Valoarea Elementelor propuse	
Scăderea costului (pe viață)	Preț redus al produsului sau cost de proprietate redus pe viață pentru un consumator final
Performanță	Oferă rezultate și nivel al performanței corespunzătoare „muncii de făcut” (echipament la timp, rezultat, etc.) a unui client. Include modelele de sisteme produse-servicii
Acces	Confortul dispoziției la cerere, flexibilitate; și o gamă mai largă de alegere. Modelele includ: plata pe loc, închirieri, leasing
Sustenabilitate	Oferă rezultate corelate cu sustenabilitatea care sunt valoroase pentru consumator (de mediu, social, etc.)
Co-Valoare	Valoare acordată unui consumator pe verticală în afara lanțului principal al valorii

Sursa: Adaptată după Smith-Gillespie (2017)

Deoarece propunerea de valoare este elementul central al BMC, este extrem de important să i se identifice elementele, adică ceea ce creează cu adevărat valoare pentru clienți. Întrucât adoptăm o perspectivă circulară, trebuie să identificăm ceea ce creează valoare, aplicând o mentalitate circulară. Prin urmare, atunci când vă gândiți la valoarea pe care o creează afacerea dumneavoastră, gândiți-vă la aceasta în termenii acestor cinci elemente propuse (nu trebuie să completați cele cinci elemente dacă acestea nu au sens pentru afacerea dumneavoastră).

Folosind un exemplu simplu pentru a ilustra acest lucru: gândiți-vă la o brutărie. În mod tradițional, propunerea de valoare ar fi aceea de a livra clienților pâine de calitate. Cu toate acestea, gândindu-ne la aceste cinci elemente cu o mentalitate de economie circulară, aceasta poate fi: să livreze pâine de calitate clienților + să aibă o misiune socială (de exemplu, să ofere pâinea rămasă la sfârșitul zilei unei entități sociale locale care oferă mese persoanelor fără adăpost, ceea ce s-ar încadra în secțiunea „co-valoare”) + să facă parte din comunitatea locală (de exemplu, să lucreze cu furnizorii locali de făină organică, ceea ce s-ar încadra în secțiunea „durabilitate”) + să reducă costurile (de exemplu, să reutilizeze făina care rămâne în tăvi, ceea ce s-ar încadra, de asemenea, în secțiunea „durabilitate”). Acesta este un exemplu foarte simplu despre cum poate fi creată o nouă valoare pentru clienți dacă ne gândim la aceste cinci elemente ale propunerii de valoare folosind economia circulară.

În zilele noastre, întreprinderile ar trebui să ia în considerare următoarele: clienții doresc mai mult decât un produs de calitate. Cercetările arată că, atunci când iau decizii de consum, clienții iau în considerare etica de afaceri și durabilitatea unui produs și consideră că aceste aspecte fac

parte din valoarea intrinsecă a produsului, ceea ce înseamnă că întreprinderile pot oferi mai multă valoare clienților dacă iau în considerare aceste elemente (Deloitte, 2021).

Figura 8: Business Model Canvas – Elemente ale modelului de afaceri în etapa din fața scenei

Elemente ale modelului de afaceri în etapa din fața scenei		
Relaționarea cu clienții	Term lung sau recurent	Precum abonamentele, parte a serviciului de relaționare pe termen lung, etc.
	Tranzacțional	O singură vânzare, una de tranzacție
Segmentarea clienților	Segmentul noilor clienți	Vânzarea către un segment diferit de clienți
	Clienți verticali	Clienți în afara lanțului principal de valori al produsului
Canale	Canalele de revânzare	Canalul de vânzări distinct, separat de vânzarea produselor noi
	Canalele de retur	Canalul de colectare și retur al produselor aflate la finalul vieții
	Piața materialelor secundare	Piațe de vânzare a materialelor recuperate (co-producție, deșuri, reciclate, etc.)
Fluxuri de venituri	Venituri din vânzarea de produse	Vânzarea de produse, componente sau materiale (spre proprietatea consumatorului)
	Venituri din vânzarea de servicii	Vânzarea exclusiv de servicii (fără proprietate)
	Venituri din vânzările mixte de produse și servicii	Vânzarea mixtă de servicii și produse (spre proprietatea consumatorului)
	Deșeurile ca valoare	Fluxuri de venituri de la deșuri sau co-producție fiind folosite în loc de a fi eliminat

Sursa: Adaptată după Smith-Gillespie (2017)

Elementele din etapa din fața scenei a modelului de afaceri sunt componentele care ajută organizația să își cartografieze procesele și relațiile cu clienții și vânzările, adică cea mai vizibilă parte a organizației din exterior (de unde și denumirea din fața scenei).

În secțiunea **Relația cu clienții**, organizația trebuie să definească tipul de relație pe care o are cu fiecare dintre segmentele de clienți/beneficiari; după cum se arată în figura x, aceste relații pot fi pe termen lung/recurente sau tranzacționale.

Secțiunea privind **segmentele de clienți** permite secționarea beneficiarilor clienților în diferite segmente pentru a reflecta apoi asupra modului în care nevoile acestora pot fi mai bine deservite sau satisfăcute.

Scopul secțiunii **Rețele** este de a defini modul în care organizația comunică cu clienții săi. Schimbarea interesantă atunci când luăm în considerare o abordare circulară este aceea că, pe

lângă rețelele liniare tradiționale, în cadrul organizației trebuie luate în considerare și incluse canale precum cele de revânzare, de returnare și de piață secundară.

Secțiunea **Fluxul de profit** ar trebui să descrie modul în care organizația va face bani, pe baza propunerii sale de valoare. La fel ca în secțiunea „Rețele”, în secțiunea „Flux de profit” există, de asemenea, fluxuri suplimentare care trebuie luate în considerare atunci când ne gândim la trecerea la un model de economie circulară, și anume fluxul de deșeuri ca valoare adăugată. Secțiunea „Elemente din spatele scenei” (Backstage elements) descrie tot ceea ce permite crearea de valoare și ajungerea la clienți cu propunerea de valoare.

Figura 9: Business Model Canvas – Business Model Elemente din spatele scenei

Business Model Elemente din spatele scenei		
Activități cheie	Designul de produs	Design pentru X (repară, mentenanță, dezasamblare, recondiționare, reciclare, materiale substituite)
	Logistică inversă	Executată la sediu de către organizație
	Furnizarea de servicii	Furnizarea de „produse ca servicii” și/sau servicii cu valoare adăugată (mentenanță preventivă, diagnosticarea activelor etc.)
Parteneri cheie	Furnizarea de materiale circulare	Furnizarea de materiale circulare
	Logistică inversă	Furnizată de o parte terță
	Tehnologie	Partenerii oferă tehnologia cheie
Resurse cheie	Platforma de gestionare a activelor	Rezervarea, plata, urmărirea activelor
	Procesul de producție specializat	Procese și facilități specializate (recondiționarea, producția 3D)
	Active	Active sau stocuri de produse disponibile pentru a fi oferite drept servicii
Structura costului	Stimulente financiare	Să stimuleze preluarea și returul produselor
	Munca	Costul muncii
	Materialele	Costul materialelor
	Cost financiar	Costul financiar al clientului
	Eliminarea deșeurilor	Costul eliminării producției de deșeuri

Sursa: Adaptată după Smith-Gillespie (2017)

Activitățile cheie sunt activitățile care permit organizației să își îndeplinească propunerea de valoare. Circularitatea sugerează că ar trebui să ne gândim la proiectarea produselor, la logistica inversă și la furnizarea de servicii, în loc să ne gândim doar la activitățile tradiționale care permit



companiilor să obțină profit. Un exemplu în acest sens ar fi reproiectarea produselor oferite pentru ca piesele să fie mai durabile. Un alt exemplu simplu: gândiți-vă la o organizație socială care vinde cărți școlare copiilor defavorizați la un preț simbolic. În loc să vândă cărți noi în fiecare an școlar, aceasta poate crea un sistem de împrumut în care familiile care returnează cărțile în stare bună sunt rambursate parțial sub formă de credit în magazin. Acest lucru transformă un model liniar într-un model circular.

Secțiunea **Partenerii cheie** identifică furnizorii și partenerii externi care permit organizației să livreze propunerea sa de valoare. Într-un model circular, organizațiile ar trebui să acorde o atenție specială partenerilor care furnizează materiale circulare; să implementeze distribuția logistică inversă, care permite produselor să reintre în lanțul logistic, adică fluxul merge de la punctul de consum (adică clientul) la punctul de origine (adică producătorul), astfel încât acesta din urmă să poată recondiționa sau refolosi sau recicla bunul; și să creeze relații cu parteneri care furnizează tehnologii-cheie care vor permite organizației să facă tranziția.

Resursele cheie sunt cele necesare pentru a finaliza activitățile cheie. Circularitatea necesită regândirea resurselor cheie și luarea în considerare a unor alternative, cum ar fi fabricarea 3D, așa cum este sugerat în figura 9.

Ultima parte a elementelor din spatele scenei este **structura costurilor**. Atunci când ne gândim la cât costă menținerea funcționării organizației într-un model circular, pe lângă costurile mai tradiționale, ar trebui să se ia în considerare costul eliminării deșeurilor, precum și stimulentele financiare pentru returnarea produsului achiziționat.

Construcția BMC este partea finală din prima etapă a acestei metodologii. Împreună cu etapele Cercului de aur și Trasează-ți imaginea organizației, este posibil să se contureze o imagine clară a organizației și să se treacă la următoarea etapă pe drumul spre circularitate. Până în acest moment, întreprinderea socială ar trebui să fie capabilă să cunoască complexitatea modelelor, proceselor și fluxurilor organizației sale.

2. Identificarea a ceea ce se poate face cu privire la produse și servicii

Scopul celei de-a doua etape a metodologiei este de a identifica ce se poate face cu produsele și serviciile pe care organizația le utilizează în prezent. Este recomandat să se urmeze o abordare similară cu cea din etapa 1 și să se creeze mai multe grupuri de lucru, având întotdeauna în vedere valoarea adăugată a faptului că persoane diferite se gândesc la organizație și la tranziția către economia circulară.

Pentru a realiza acest lucru, sunt propuse 2 instrumente: Arborele de diagrame Produse și Servicii și Modul de aplicare a R-urilor la produsele și serviciile dumneavoastră. Timpul recomandat dedicat acestei etape este, în mod rezonabil, de șase ore per grup. Aceste șase ore pot fi împărțite în două ore pentru primul instrument și patru ore pentru cel de-al doilea instrument, care pot fi repartizate într-o săptămână.

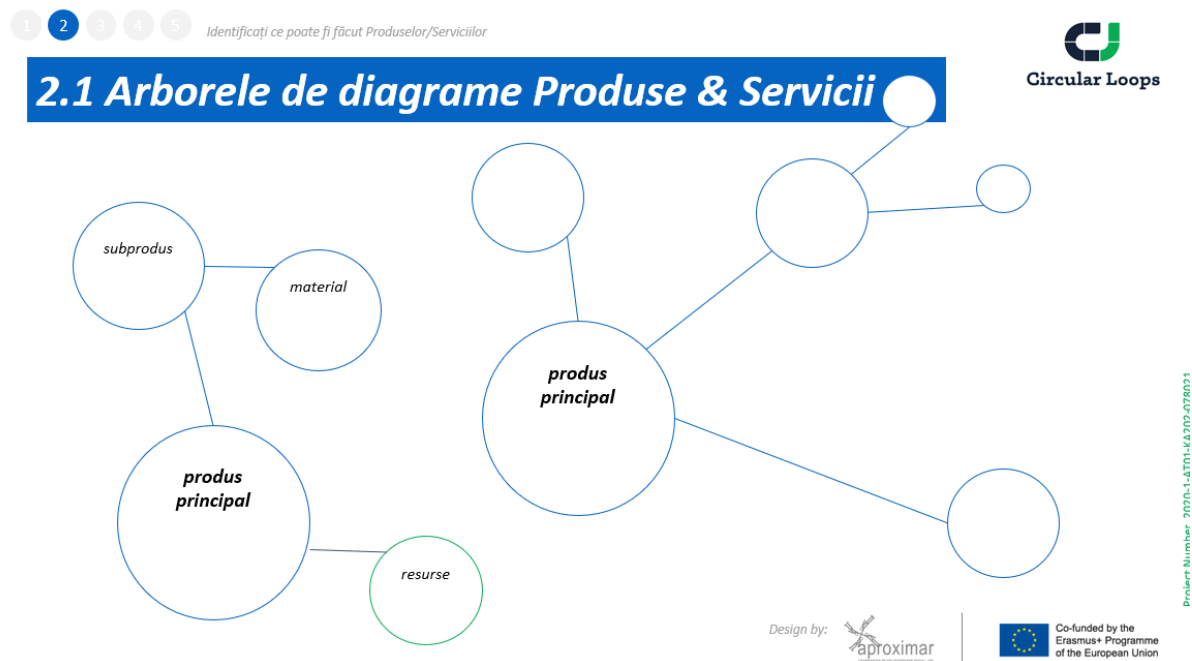
După parcurgerea etapei 2, întreprinderile sociale vor putea înțelege mai bine cum pot aplica ierarhia economiei circulare la produsele și serviciile lor și vor putea face alegeri mai bune atunci când vine vorba de produsele și serviciile pe care le consumă și le oferă.

2.1. Arborele de diagrame Produse și Servicii

În primul rând, organizațiile trebuie să identifice toate produsele și serviciile cu care se angajează, nu numai în activitatea lor principală, ci și în activitățile secundare, în back-office, în spațiile în care lucrează sau la care au acces colaboratorii lor etc. Rezumând, trebuie luat în

considerare fiecare produs sau serviciu pe care compania îl folosește sau îl vinde. Pentru a face acest lucru, se propune utilizarea arborelui de diagrame Produse și servicii.

Figura 10: Arborele de diagrame Produse și Servicii



Sursa: Elaborată de autorii acestui document

Instrumentul de tip arbore de diagrame are ca scop să ajute organizațiile să prezinte o listă a fiecărui produs, serviciu, material și resursă care sunt utilizate de-a lungul lanțului de operațiuni. Acest pas este crucial pentru a înțelege ulterior cum pot aceste produse și servicii să treacă la un model circular.

Exercițiul începe cu identificarea principalelor produse și servicii pe care organizația le furnizează, completând cercurile centrale/mai mari ale diagramei. De aici, apar și subprodusele. Ulterior, ei vor putea să se gândească la toate materialele, resursele, echipamentele implicate în producția și livrarea fiecărui produs, subprodus și serviciu. Produsele și materialele nu trebuie să fie folosite exclusiv pentru procesul de producție. Dacă sunteți un furnizor de servicii, vă puteți gândi la toate produsele care fac parte din ciclul dvs. de afaceri, cum ar fi calculatoare, mașini, echipamente de lucru etc.

Vor exista unele resurse care nu sunt neapărat legate de un anumit produs/serviciu și, prin urmare, cercurile pot fi trasate separat. Cel care completează instrumentul ar trebui să se simtă liber să adauge cercuri și linii în funcție de ceea ce are sens în contextul său specific. Se propune ca fiecare echipă/grup de lucru să folosească aproximativ două ore pentru a completa acest instrument.



2.2. Aplicarea principiilor R-urilor la produsele și serviciile dumneavoastră

Înainte de a trece la următorul exercițiu, să subliniem importanța celor 8 R ai economiei circulare, care permit crearea unei ierarhii de acțiuni. Organizațiile ar trebui să acorde prioritate buclilor de recirculare mai mici pentru a optimiza consumul de materiale și energie, urmând criteriile ierarhiei circularității: „*Cu cât este mai mică bucla, cu atât este mai mare profitabilitatea sistemului global*” (Sustainn, 2017). Fiecare R va fi explicat mai detaliat în instrumentul prezentat mai jos.

1. Refuză
2. Regândește
3. Redu
4. Refolosește
5. Repară
6. Recondiționează/ Reutilizează
7. Reciclează sau Upcycle
8. Descompune

Ținând cont de cele de mai sus, scopul următorului exercițiu este de a aplica principiile R la produsele, materialele și resursele care sunt utilizate în cadrul operațiunilor. Se propune ca fiecare echipă/tehnician să folosească aproximativ patru ore pentru a completa acest instrument.

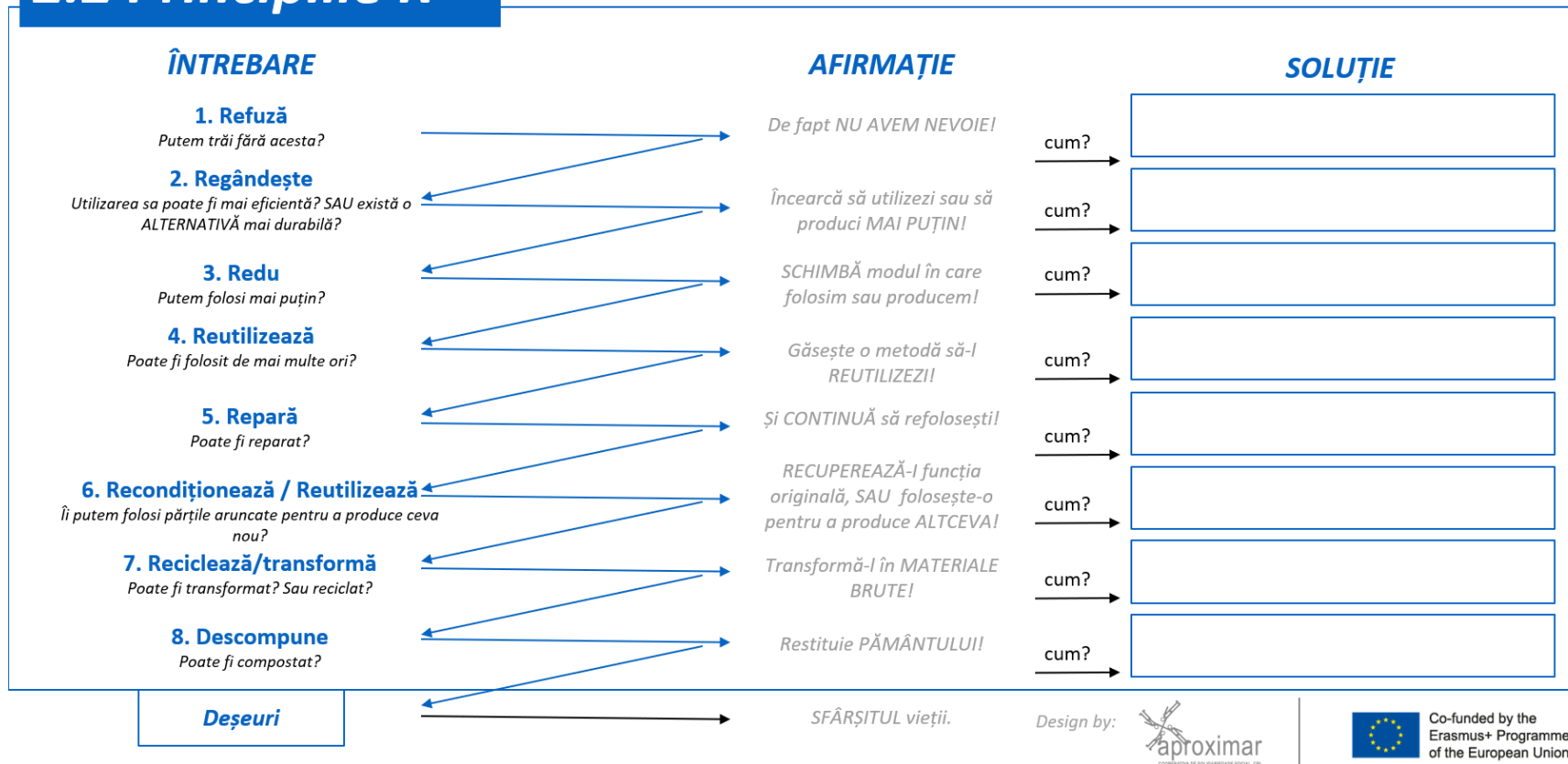
Figura 11: Principiile R

1 2 3 4 5 Identificați ce poate fi Produselor / Serviciilor



Circular Loops

2.2 Principiile R



Design by: COOPERATIVA DE SOLIDARITATE SOCIAL, OIL

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Sursa: Elaborată de autorii acestui document

Pentru a o pune în practică, ar trebui să vă uitați la toate materialele și resursele identificate în exercițiul 2.1. Pentru fiecare dintre ele se va utiliza câte un instrument. Ideea este de a urma întrebările din R, una câte una. De fiecare dată când răspunsul este „da” la una dintre întrebări, ar trebui să scrieți o declarație pentru o rezoluție de sustenabilitate și să o aplicați ulterior.

Ceea ce urmează este un ghid practic pas cu pas:

1. Începeți din colțul din stânga sus. Cu prima întrebare R: **REFUZ** – „*Putem trăi fără?*” Dacă da, înseamnă că organizația poate că nu are nevoie de acel lucru deloc. Suntem „programați” să vedem lucrurile ca pe niște nevoi, când de multe ori achiziționăm și folosim lucruri înainte de a ne întreba dacă de fapt avem nevoie de ele. Primul principiu al economiei circulare este de a ne schimba mentalitatea și de a opri supraconsumul, refuzând consumul de lucruri care nu sunt necesare. Exemplu: paiele de băut. Acestea nu sunt necesare, cu excepția cazului în care cineva nu este capabil să își aplece capul pe spate.

2. Dacă ajungeți la concluzia că resursa este, de fapt, esențială, treceți la a doua întrebare: **REGÂNDIȚI** - Întrebați-vă: „*Pot să schimb modul în care fac lucrurile, astfel încât utilizarea acestei resurse să fie mai eficientă? Sau poate că există o alternativă mai sustenabilă pentru acel material?*” Adesea există modalități mai bune de a face lucrurile, trebuie doar să ne oprim și să ne gândim cum. Exemplu: aproape tot ceea ce este de unică folosință are o alternativă durabilă. Înlocuiți pungile de plastic cu cele de țesături, faceți cafea într-o râșniță franceză în loc de capsule de unică folosință, scrieți memo-uri pe desktop în loc de hârtie.

3. Dacă nu există o alternativă mai bună pentru această resursă, ajungem la a treia întrebare: **REDUCERE** – „*Pot să folosesc mai puțin?*” Această întrebare este legată de cea anterioară, dar presupune că alternativa pe care o avem este deja optimă; prin urmare, întrebarea este dacă este posibil să reducem consumul. Exemplu: Imaginați-vă că trebuie să vă uscați mâinile și nu aveți la dispoziție decât prosoape de hârtie de unică folosință. Încercați acest lucru: după ce vă spălați pe mâini, scuturați-le de 10 ori (dacă există o plantă în apropiere, dați-le o ploaie). Acum, dacă tot vreți să vă uscați mâinile, folosiți doar un singur prosop de hârtie în loc de 3, 5 sau 8...

4. Următoarea întrebare este: **REUTILIZARE** – „*Poate fi folosit de mai multe ori?*” Multe produse pot fi folosite de mai multe ori înainte de a-și încheia durata de viață și putem alege să folosim materiale sau produse care sunt, prin natura lor, reutilizabile. Exemplu: cutiile de ouă pot fi reutilizate, aducându-le la magazinele alimentare în vrac pentru a transporta ouăle pe care le cumpărați. Întotdeauna este mai bine să alegeți reutilizabile în locul celor de unică folosință.

5. Când se consideră că produsul a ajuns la sfârșitul duratei sale de viață, treceți la: **REPARAȚII** – „*Este posibil să se repare produsul?*” Uneori, produsul pare stricat, dar este doar defect și este posibil să i se prelungească durata de viață prin repararea lui în loc să fie aruncat. Exemplu: cu expertiza potrivită și poate doar câteva componente noi, o mulțime de echipamente electronice și electrice pot fi reparate. Acest lucru se întâmplă cu mașinile, telefoanele, computerele și aparatele electrocasnice, dar și cu hainele.

6. Atunci când, din păcate, produsul este stricat, în loc să-l aruncați, ar trebui să îl **RECONDIȚIONAȚI/ REUTILIZAȚI** – „*Putem folosi părțile sale pentru a face un nou produs, fie cu același scop, fie pentru a produce altceva?*” Dacă nu pentru noi, poate fi util pentru producția altcuiva. Exemplele aplicate aici sunt aceleași cu cele de la REPARAȚIE: calculatoare, haine, electrocasnice etc.

7. Dacă piesele nu mai sunt utile, nici pentru noi, nici pentru altcineva, atunci: **RECICLARE SAU UPCYCLE** – „*Putem transforma piesele în materii prime?*” Produsele sunt alcătuite din piese care, în mod frecvent, pot trece fie prin procesul de transformare industrială care dă naștere la materii prime pentru noi producții (reciclare), fie prin procesul de transformare creativă care dă naștere la noi produse cu valoare artistică sau de mediu (upcycling). De exemplu: reciclați plasticul pentru

ca acel plastic să devină o nouă sticlă de apă; reciclați-vă hainele (care nu sunt în stare să fie folosite de altcineva) pentru a le transforma în cârpe de bucătărie.

8. Aici vine ultimul R: **DESCOMPUNERE**- „*Se poate întoarce pe pământ?*”. Deși ar trebui să creăm conștientizare pentru excesul de hrană care este produs și, prin urmare, pentru cantitatea de alimente care este aruncată în fiecare zi de către industria alimentară, există un final mai bun pentru alimentele care rămân și care nu vor fi consumate. Există diverse procese de compostare a majorității alimentelor și a materialelor organice care nu dăunează planetei (dacă nu conțin substanțe chimice), iar procesul de putrefacție hrănește Pământul. Exemplu: coaja și semințele de fructe și legume care nu pot fi consumate, zațul de cafea și, în funcție de procesul de putrefacție, oasele și uleiurile sau materiale specifice, cum ar fi cartonul fără cerneală.

Deșeurile ar trebui să fie ultima noastră opțiune. Nu este inclusă în procesul R nu numai pentru că nu începe cu R. Deșeurile nu reprezintă o soluție durabilă, așa cum susține economia circulară.

Reflectând la aceste întrebări și răspunzând la ele, precum și cu ajutorul informațiilor pe care le-ați sintetizat în Pasul 1, organizațiile vor fi mult mai aproape de o mentalitate circulară.

3. Promovarea Economiei Circulare în biroul dumneavoastră

Fundația Ellen McArthur subliniază importanța aplicării practicilor circulare la locul de muncă, deoarece poate ajuta toate sectoarele companiei să înțeleagă importanța economiei circulare și să contribuie la consolidarea aplicării acestor procese. Colaboratorii companiei ar trebui să fie implicați în această fază pentru a veni cu idei noi.

În plus, locul de muncă și biroul, în special, ar trebui să fie analizate cu o mentalitate circulară. De exemplu, managerii ar trebui să înțeleagă dacă există vreo oportunitate de a face transport în comun pentru angajații care se deplasează cu mașina și locuiesc în aceeași zonă; deșeurile organice ar trebui să aibă un container diferit, astfel încât să poată fi livrate unei companii de compost, care le poate transforma în îngrășământ și le poate revinde angajaților care au grădini la un preț mai mic; în ceea ce privește mobilierul, „*birourile pot achiziționa mobilier nou și îl pot returna în cadrul unui program de cumpărare-returnare, pot achiziționa mobilier refăcut din materia primă existentă sau pot avea mobilierul existent îmborsărit și returnat recondiționat*” (Fundația Elle McArthur). Un alt exemplu de implicare cu succes în economia circulară în spațiul de birouri este reprezentat de parteneriatul cu companii precum ELISE, o companie cu sediul în Lille care colectează și reciclează materiale de birotică, de la hârtie la lămpi, pe care le prelucrează apoi pentru a crea noi materiale. Această companie are propriile containere pe care le instalează, contra unei taxe lunare, în companii și propriul serviciu de colectare a „deșeurilor”, care pentru ei reprezintă materie primă. ELISE procesează peste 17.000 de tone de deșeuri pe an. Mai mult decât atât, compania a creat și 275 de locuri de muncă solidare (Living Circular, 2017).

Pentru a vă angrena biroul în economia circulară, sunt propuse 4 instrumente: Invitația prin e-mail la Atelierul Biroului Circular; Ideile rapide; matricea *Cum, Acum, Wow* și modelul *Ce? De ce? Unde? Când? Cum? Acum?* După parcurgerea pasului 3, întreprinderile sociale vor fi capabile să își implice colaboratorii în schimbarea organizației din interior și să capteze cele mai valoroase idei care vor impulsiona tranziția către economia circulară.

3.1. Invitația prin e-mail la Atelierul Biroului Circular

Acest model poate fi folosit pentru a pregăti echipa pentru participarea la atelier și poate fi trimis pur și simplu prin e-mail tuturor.

Figura 12: Invitația prin e-mail pentru atelier



1 2 3 4 5 Implicați echipa

3.1 Invitația prin e-mail la Atelierul Biroului Circular

Intenția: să ne facem biroul mai verde prin adaptarea acestuia la modelul economiei circulare.

Rezultate dorite: să definească metode, tehnici, instrumente și soluții care contribuie la implementarea unui model de economie circulară.

Agenda: concepere de idei și activități de dezvoltare (brainstorming + matricea cum acum wow); definirea unui plan de acțiune (Ce? De ce? Unde? Când? Cum? Acum?).

Roluri: Întreaga echipă ar trebui să participe cu idei, cunoștințe și puncte de vedere. Cu cât sunt mai multe capete, mâine și voci cu atât mai departe putem merge.

Reguli: toată lumea ar trebui să participe și să acorde spațiu și timp tuturor pentru a se exprima; nu există idei greșite, toate sunt valoroase. Fiecare persoană poate sugera alte aspect care nu au fost menționate aici.

Timp: atelierul durează 1h45' și va fi împărțit în 3 secțiuni:

1. 10' icebreaker + 10' idei rapide + 10' comentarii/discuții
2. 30' matricea cum acum wow + 10' pauză de cafea
3. 20' Ce? De ce? Unde? Când? Cum? Acum? + 15' discuție/concluzie

Design by:   Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Document Number: 707011_1ATT1_1KA2017178031

Sursa: Elaborat de autorii acestui document

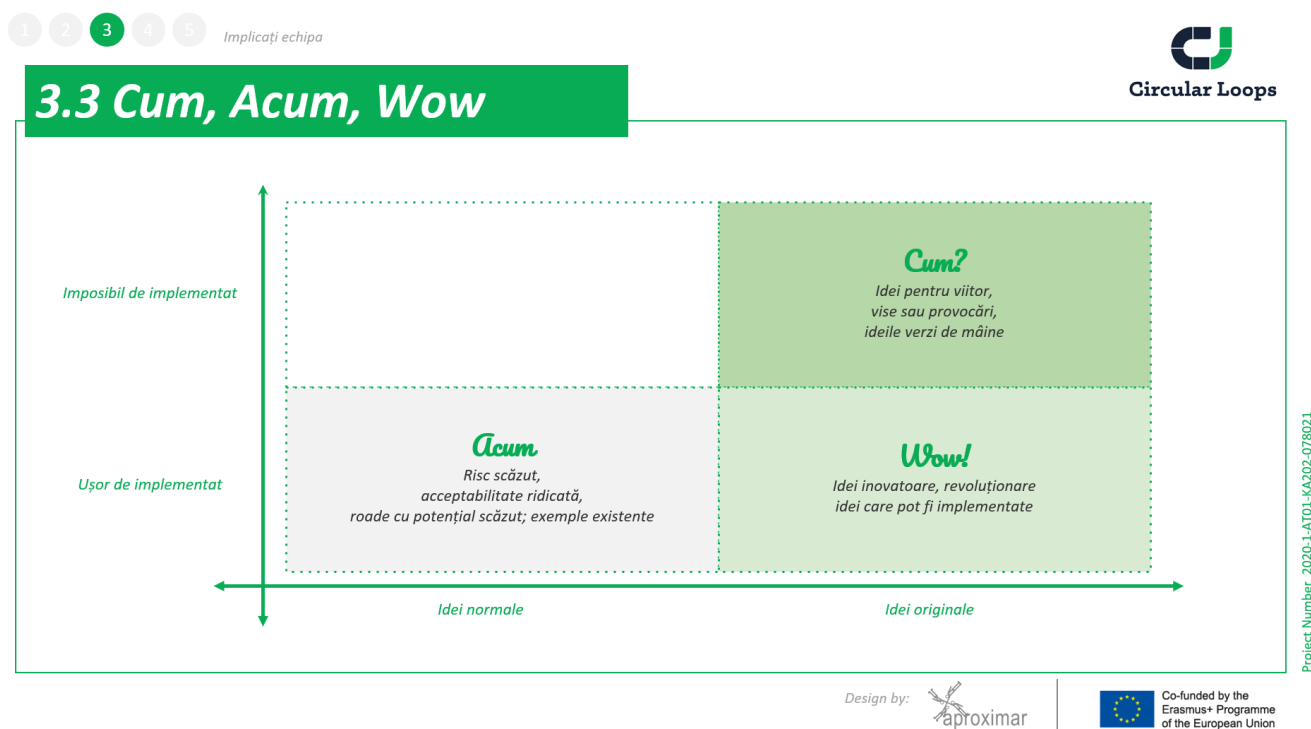
După ce v-ați invitat echipa la atelier, a venit momentul să îl organizați. Alegeți un moment potrivit pentru toată lumea și treceți la treabă! În timpul atelierului ar trebui să realizați următoarele 3 exerciții, prin urmare atelierul ar trebui să dureze aproximativ 4 ore.

3.2. Idei rapide

Scopul acestui prim instrument este de a dezvolta idei privind modul în care se poate face tranziția către economia circulară în biroul organizației, așa cum a fost propus în invitația pe care ați trimis-o anterior. Conform instrumentului în sine, timpul propus pentru fiecare utilizare este de 15 minute. Adăugat cu timpul necesar pentru a-l explica, se recomandă ca o jumătate de oră să fie dedicată instrumentului Idei rapide. Mai multe echipe pot fi invitate să lucreze cu acest instrument, deoarece, cu mai multe persoane, vor fi generate mai multe idei.

căroro oamenii au avut ocazia să înceapă să se gândească la economia circulară și la un birou mai circular.

Figura 14: Modelul Cum, Acum, Wow



Sursa: Elaborat de autorii acestui document pe baza lucrărilor Centrului pentru Dezvoltarea Gândirii Creative (COCD). Informații despre matricea COCD au fost publicate în cartea „Creativitatea astăzi”, scrisă de Ramon Vullings, Igor Byttebier și Godelieve Spaas.

Există 3 categorii de idei, în funcție de gradul lor de originalitate (axa orizontală) și de gradul de simplitate a aplicării (axa verticală):

- **ALBASTRU:** Ideile care trebuie plasate în cadranul ACUM sunt idei ușoare și normale. Ele prezintă un nivel scăzut de risc și un grad ridicat de acceptabilitate.
- **GALBEN:** Ideile care urmează să fie plasate în cadranul CUM? sunt originale, dar necesită un efort considerabil pentru a fi puse în aplicare. Ele pot fi considerate provocări pentru viitor.
- **VERDE:** Ideile care trebuie plasate în cadranul WOW! sunt idei originale, inovatoare și ușor de implementat.

Pentru a aplica cu succes acest instrument, ar trebui urmați următorii pași:

1. Ideile sunt notate pe cartonașe și afișate în jurul sălii.
2. Fiecare element al echipei are câte 1 punct autocolant de fiecare culoare (albastru, galben, verde). (*Numărul punctelor poate crește, dacă au fost multe idei generate).
3. Fiecare membru al echipei trebuie să voteze cele mai bune 3 idei (1 pentru fiecare categorie), lipind câte un punct colorat în fața fiecărei idei.


3. După ce toată lumea a votat, numărați numărul de voturi pentru fiecare idee pentru a le clasifica și a le plasa în mod corespunzător în model.

3.4. Matricea Ce? De ce? Unde? Când? Cum? Acum?


Acest instrument este o consecință directă a matricei prezentate la etapa 3.3.







Figura 15: Cine? Ce? De ce? Unde? Când? Cum?

1 2 **3** 4 5 *Implicați echipa*





3.4 Cine? Ce? De ce? Unde? Când? Cum?



 Cine?	 Ce?	 De ce?	 Unde?	 Când?	 Cum?
Stakeholder 1					
Stakeholder 2					
Stakeholder 3					
Stakeholder 4					
Stakeholder 5					
Stakeholder 6					
Stakeholder 7					
Stakeholder 8					

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

Design by:  Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union 

Sursa: Elaborat de autorii acestui document după proiectul Mobi⁴

În primul rând, ideile generate în matricea „Acum, Cum, Wow” trebuie scrise în coloana din stânga (Ce). Nu uitați să respectați ordinea propusă de matrice (de la cea mai simplă idee de implementat la cea mai complicată) pentru a nu îngreuna avansarea procesului (colaboratorii ar putea fi frustrați dacă încearcă să implementeze ideile Wow, deoarece sunt mult mai complexe decât ideile Acum). Apoi, completați următoarele coloane în conformitate cu aceste instrucțiuni:

- *De ce?* Raționamentul care stă la baza importanței implementării ideii. Ar trebui să fie foarte concret. De exemplu: Acțiunea este de a începe să reciclăm hârtia companiei noastre. De ce? Pentru că ajungea direct la deșeuri.
- *Unde?* Locul/locația în care va fi implementat idealul. Este în biroul din față? În biroul din spate? În drum spre locul de muncă? Etc.

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



- *Când?* Data de începere, frecvența și termenul de punere în aplicare
- *Acum?* Se referă la stadiul implementării; de exemplu, „urmează să fie implementat”; „în curs de implementare”; „finalizat”.

Această ultimă coloană este, prin natura sa, schimbătoare, deoarece reprezintă un statut. Cu toate acestea, toate celelalte coloane pot fi, de asemenea, modificate în funcție de necesități.

După punerea în aplicare a acestui ultim instrument, organizația a luat măsurile necesare pentru a asigura o tranziție fără probleme către circularitate. Nu uitați să vă stabiliți propriul ritm și să sărbătoriți micile victorii.

4. Crearea de sinergie locale

În ciuda utilității etapelor 1, 2 și 3, este adevărat că întreprinderile sociale se pot distinge în sfera economiei circulare prin luarea în considerare a aspectului social/uman al economiei circulare. Crearea de sinergie locale este un pas esențial atunci când vorbim despre implicarea oamenilor și a comunității în tranziția circulară. Potrivit lui Henrysson și Nuur (2021), *„încrederea socială în cadrul instituțiilor locale și încrederea în instituțiile locale a sprijinit și a permis co-proprietatea și cooperarea și a creat capacitatea de a continua acțiunile colective pe termen lung”* (p.160).

Comunitățile sunt o parte esențială atât a întreprinderilor sociale, cât și a economiei circulare, deci esențiale pentru economia circulară socială. Scopul acestei etape este de a identifica organizațiile și actorii locali care pot ajuta întreprinderea în misiunea sa de a trece de la liniar la circular. Gândiți-vă la comunitatea din care faceți parte și profitați de ea. Potrivit lui Matthew Allen, specialist în economie circulară, *„pentru a fi cu adevărat eficiente și transformatoare, aceste tranziții trebuie să fie adecvate la nivel local, să fie conduse de comunitate și să creeze oportunități pentru persoanele care se confruntă cu dezavantaje”* (Impact Boom, 2021). Acest lucru va fi destul de organic pentru întreprinderile sociale care încearcă deja să aibă acest accent în activitățile lor zilnice.

Pentru a realiza acest lucru, sunt propuse 3 instrumente: Lista părților interesate existente, harta de căutare a unor noi părți interesate și harta părților interesate. Ideea principală este de a determina comunitatea în care se află organizația și partenerii cu care aceasta are relații să se implice, de asemenea, în economia circulară și de a identifica părțile interesate care aplică deja principiile circulare și de a lucra cu acestea. Se propune ca organizațiile să dedice aproximativ 6 ore acestei etape. La final, întreprinderile sociale vor fi capabile să își evalueze parteneriatele și sinergiile pe care le creează la nivel circular și vor alege să dezvolte relații care să stimuleze economia circulară.

4.1. Lista actorilor existenți

Acest instrument are ca scop enumerarea părților interesate existente și funcționează ca o bază pentru analiza părților interesate. Organizațiile ar trebui să completeze tabelul cu principalele părți interesate, organizate pe categorii. Pentru ca lista să fie completă, se propune ca aceasta să fie distribuită de mai mulți colaboratori și ca aceștia să dispună de un anumit timp pentru a o completa. De exemplu: fiecare colaborator ar putea avea una dintre aceste liste în biroul său pe parcursul unei săptămâni și să insereze părțile interesate pe măsură ce se gândește la ele sau lucrează cu ele. În acest fel, va fi mai completă decât dacă ar avea doar câteva ore la dispoziție pentru a face acest lucru.



Figura 16: Lista actorilor existenți

1 2 3 4 5 *Creați sinergii locale*

4.1 Lista actorilor existenți

<i>Parteneri</i>	<i>Comunitate</i>	<i>Beneficiari</i>	<i>Furnizori</i>
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

Project Number 2020-1-AT01-KA202-078021

Design by:  Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union 

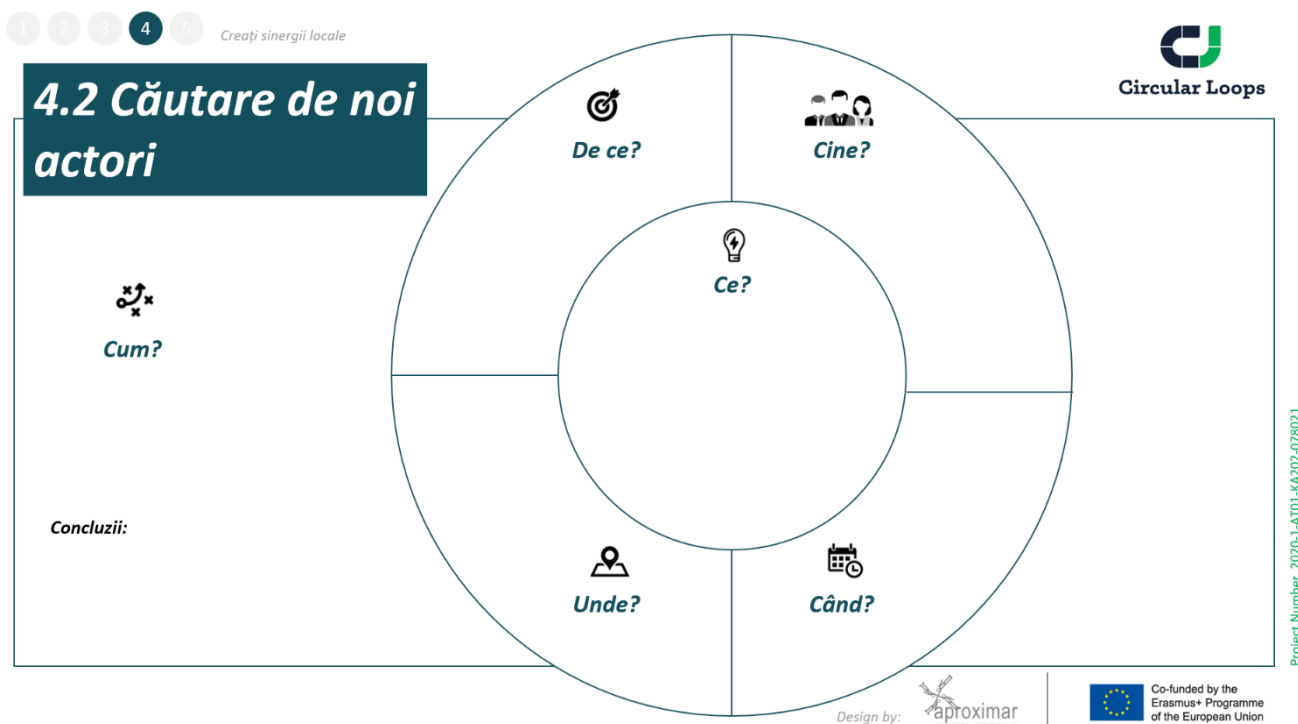
Sursa: Elaborat de autorii acestui document

Ulterior, se propune ca organizațiile să privească în jurul comunității în care sunt inserate și să caute noi parteneriate.

4.2. Căutarea unor noi actori

Pentru a facilita această căutare și pentru a implica colaboratori care pot avea o perspectivă nouă în ceea ce privește noile relații instituționale, organizațiile pot utiliza următorul instrument:

Figura 17: Căutarea unor noi actori



Sursa: Elaborat de autorii acestui document după proiectul Mobi

Organizațiile ar trebui să înmâneze fiecărui membru al echipei 2 exemplare ale acestui instrument: primul exemplar este destinat analizei unei părți interesate existente (pe baza exercițiului anterior); al doilea exemplar servește la identificarea și analiza unei părți interesate noi/potențiale/propuse. Aceasta este o sarcină care trebuie dezvoltată individual și cu ceva timp (calendarul sugerat este de 1-2 săptămâni pentru completarea ambelor fișe).

Cele câteva câmpuri trebuie completate în mod corespunzător:

- cine este actorul interesat
- când ar putea interveni
- unde ar putea interveni, adică în ce parte a procesului organizațional
- de ce ar trebui să intervină
- ce reprezintă acestea pentru obiectivele organizației

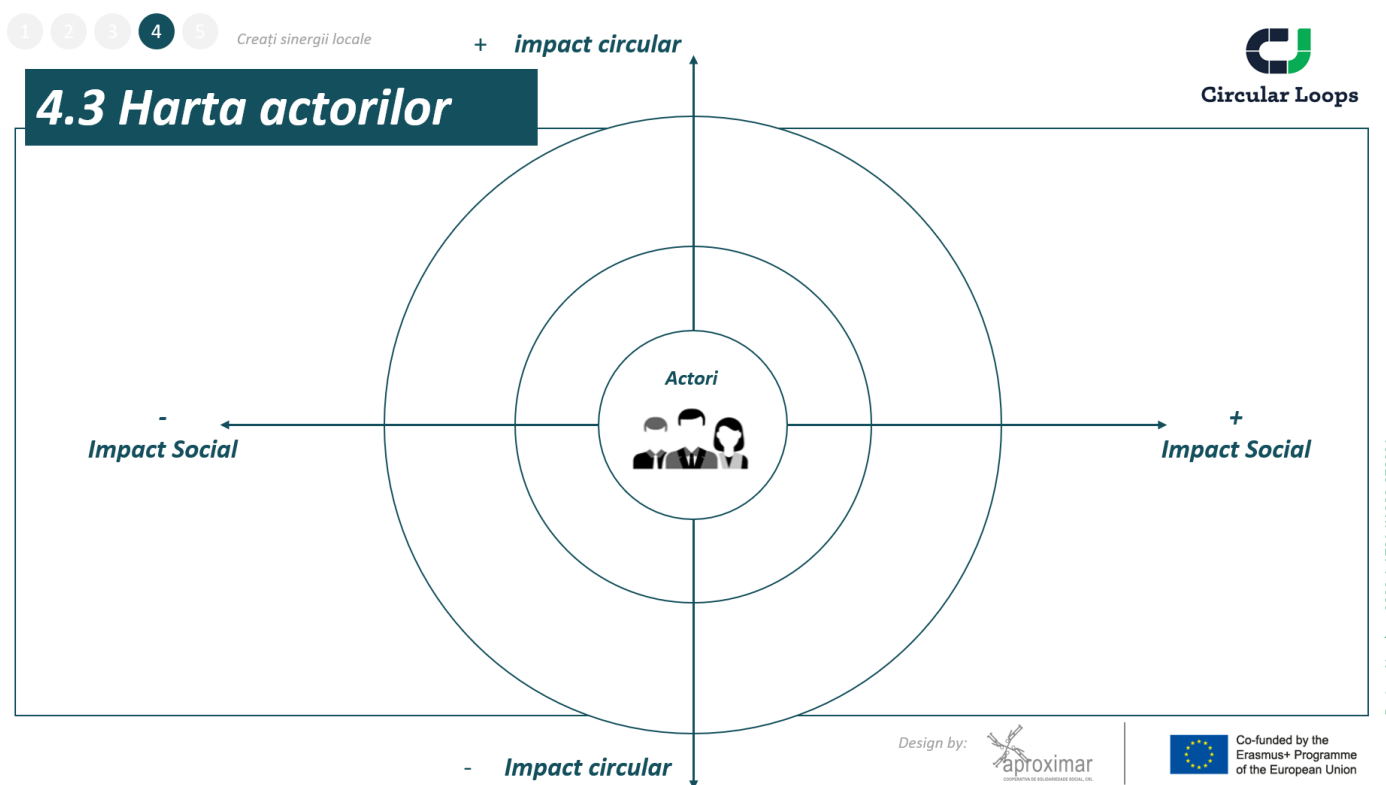
Se sugerează ca fișele completate să fie împărtășite cu echipa pe un panou destinat acestui scop, în timpul alocat sarcinii în curs, astfel încât toată lumea să se familiarizeze progresiv cu actorii existenți și potențiali.

După această identificare, este momentul să înțelegem dacă relațiile sunt fezabile, aplicând următorul instrument:



4.3. Harta actorilor

Figura 18: Harta actorilor



Sursa: Elaborat de autorii acestui document după proiectul Mobi⁵

Într-un grup, echipele ar trebui să adune toate fișele completate pe tablă și, pe rând, fiecare membru al echipei ar trebui să prezinte cele două părți interesate pe care le-a analizat. Acest lucru trebuie făcut rapid (nu mai mult de 1-2 minute pentru fiecare prezentare). După această prezentare, actorii ar trebui să fie plasați în Harta părților interesate de mai sus (cu ajutorul unor bilețele autocolante, de exemplu), în funcție de gradul de impact social și de impact circular atribuit fiecăruia. Actorii care prezintă cel mai mare grad de impact social și de impact circular (colțul din dreapta sus al instrumentului) sunt cei pe care organizația ar trebui să se concentreze. Prin utilizarea acestor metode, organizațiile vor putea gândi diferit și, cu siguranță, se vor forma noi parteneriate neașteptate.

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



5. Timpul acțiunii!

Pentru a trece la acțiune, adică pentru a aplica circularitatea în organizația dumneavoastră după parcurgerea etapelor 1 - 4, trebuie să: acceptați provocările; stabiliți obiective și măsurați progresul.

i) Acceptarea provocărilor

Asumați-vă că poate fi dificil să vă îndepărtați de vechile obiceiuri care au fost de mult timp înrădăcinate în structura organizației dumneavoastră. Acest lucru va ridica unele provocări, așa că este important să stabiliți priorități și să înțelegeți că nu veți putea realiza totul simultan și că angajamentul cu economia circulară este un maraton, nu un sprint.

ii) Setarea obiectivelor

Având în vedere cele de mai sus, companiile trebuie să stabilească prioritățile și să decidă unde să acționeze mai întâi. Pentru aceasta, cercetătorii de la Biroul Economistului Șef al PWC Olanda, sugerează ca organizațiile să analizeze mai întâi domeniile în care va fi mai simplu să implementeze schimbări, de exemplu, începând cu deșeurile organice produse de către muncitori în timp ce se află la birou, punându-și întrebarea „Care este planul de acțiune imediată pe care echipele dumneavoastră îl pot executa?” (PWC, 2019, p.44).

În plus, potrivit PWC, așa-numitul novice circular, adică organizațiile în care circularitatea nu face încă parte din realitatea lor, ar trebui să extindă acțiunile circulare doar atunci când prima acțiune, cea pe care o stabilesc ca fiind prioritară, este implementată cu succes.

Cu cât o organizație urcă mai mult pe scara circularității, cu atât obiectivele vor fi mai provocatoare. De exemplu, „*campionii circularității ar trebui să se concentreze pe crearea de valoare circulară, pe inovare și pe crearea de noi fluxuri de venituri, produse și servicii*” (PWC, 2019 p.45).

Se recomandă ca întreprinderea socială să utilizeze un anumit tip de instrumente pentru a clarifica și aborda aceste elemente, cum ar fi cele propuse: Matricea de definire a priorităților și GANTT. Întreprinderea socială va fi astfel pregătită să își stabilească în mod clar obiectivele după aplicarea acestor instrumente.

5.1. Modelul de definire a priorităților

Pentru definirea acestei priorități, se sugerează următorul instrument. Acest model va ajuta organizațiile să se gândească la rezoluțiile lor în funcție de patru categorii majore: relevanța strategică, timpul necesar, impactul acțiunii și expertiza necesară pentru punerea în aplicare.

Figura 19: Modelul de definire a priorităților

1 2 3 4 5 *5 Timpul acțiunii*

5.1 Definierea priorităților

Fiecare câmp al fiecărei decizii ar trebui evaluat astfel: 1 punct - scăzut; 2 puncte - mediu; 3 puncte - ridicat.

		Categories				Total:
		 Strategic relevance Score:	 Necessary time Score:	 Impact of the action Score:	 Expertise to implement Score:	
Resolutions	1. Completează aici	Puncte	Puncte	Puncte	Puncte	Puncte
	2. Completează aici	Puncte	Puncte	Puncte	Puncte	Puncte
	3. Completează aici	Puncte	Puncte	Puncte	Puncte	Puncte
	4. Completează aici	Puncte	Puncte	Puncte	Puncte	Puncte
	5. Completează aici	Puncte	Puncte	Puncte	Puncte	Puncte
	6. Completează aici	Puncte	Puncte	Puncte	Puncte	Puncte
	7. Completează aici	Puncte	Puncte	Puncte	Puncte	Puncte

Design by: Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Sursa: Elaborat de autorii acestui document după proiectul Mobi⁶

Pe baza rezoluțiilor definite pe parcursul mai multor exerciții (cele mai bune părți interesate potențiale; rezoluții pentru un sediu circular; soluții pentru produse și servicii), organizațiile ar trebui acum să le rezume în instrumentul tabel și, pentru fiecare, să le evalueze:

- relevanța strategică: în ce măsură este importantă pentru misiunea organizației?
- rapiditatea: cât de rapid poate fi implementată?
- impactul: cât de important va fi acest lucru, atât din punct de vedere social, cât și din punct de vedere al circularității?
- gradul de simplitate: cât de ușor poate fi implementat?

Fiecare domeniu al fiecărei rezoluții trebuie evaluat după cum urmează: 1 punct - scăzut; 2 puncte - mediu; 3 puncte- ridicat.

În cele din urmă, punctele se însumează pentru o evaluare totală a fiecărei rezoluții. Rezoluțiile care prezintă cele mai mari punctaje sunt cele care ar trebui prioritizate.

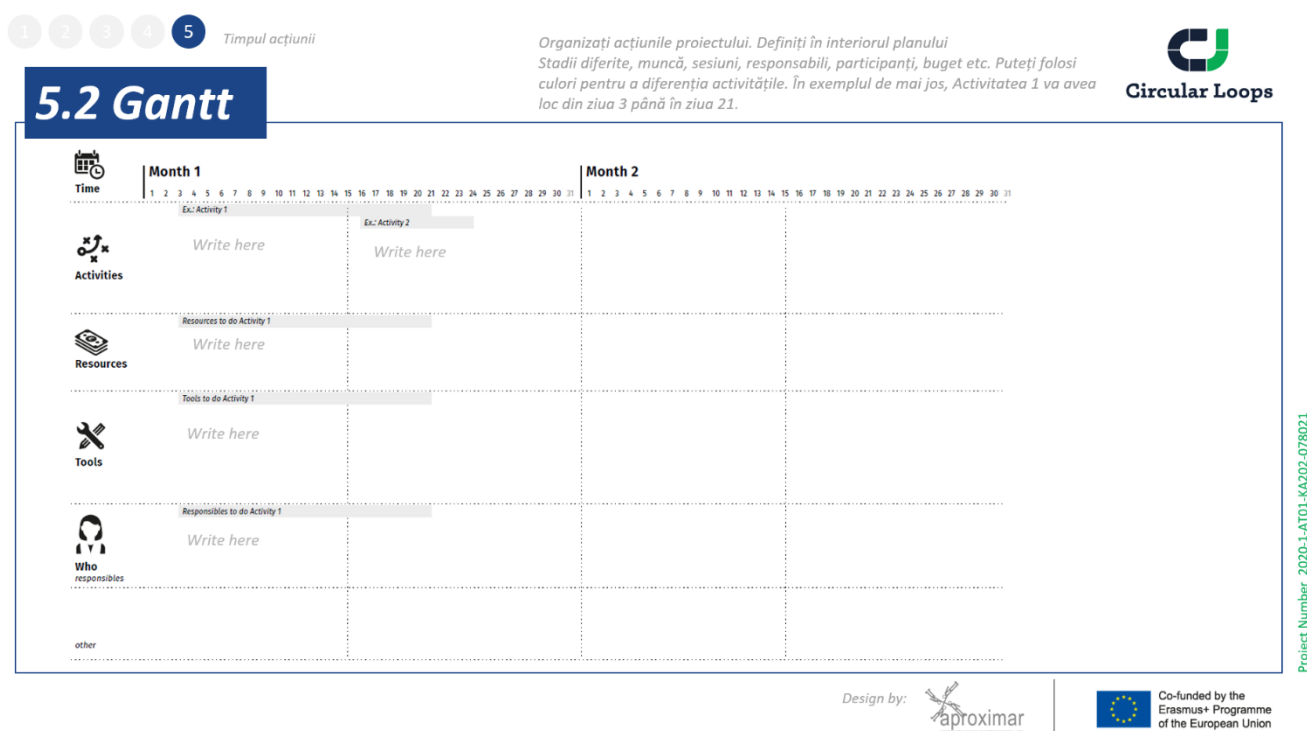
După prioritizarea fiecărei rezoluții, este momentul să se definească un plan de acțiune.

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

5.2. GANTT

Un GANTT este un instrument care permite planificarea și programarea sarcinilor sau a proiectelor. Este util pentru a defini calendarul pentru fiecare sarcină, astfel încât acestea să aibă un termen limită clar, fiind de neprețuit atunci când se încearcă implementarea unor proiecte sau modele noi, cum ar fi economia circulară.

Figura 20: GANTT



Sursa: Elaborat de autorii acestui document după proiectul Mobi⁷

iii) Măsurarea progreului

Pentru a înțelege dacă obiectivele stabilite sunt îndeplinite, este imperativ să se măsoare progresul. Specialiștii avertizează că nu există o modalitate standard universală de măsurare a impactului abordărilor circulare, dar că este fructuoasă aplicarea a trei parametri principali (PWC, 2019, p.46):

- 1) Eficiența operațională - Măsurători care acoperă eficiența resurselor (de exemplu, reducerea consumului de energie) și economiile de resurse (de exemplu, reducerea utilizării plasticului)
- 2) Performanța în materie de durabilitate - Măsurători care acoperă subiecte legate de durabilitate (de exemplu, emisiile de CO₂), adesea bazate pe standarde de raportare, cum ar fi Global Reporting Initiative (GRI) sau Carbon Disclosure Project (CDP), care urmăresc să faciliteze comparațiile.

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

- 3) Crearea de valoare - Măsurători care acoperă valoarea circulară, cum ar fi procentul de venituri atribuit produselor cu un profil care include circularitatea.

În plus, este esențial să se adopte o abordare de tip „triplu rezultat final” atunci când vine vorba de măsurarea progreselor. Organizațiile trebuie să se întrebe dacă mediul și aspectele sociale sunt măsurate pentru analiza cost-beneficiu (pe lângă aspectele financiare). Nerespectarea aspectului social al economiei circulare ar putea duce la decizii greșite și la rezultate nesustenabile. În acest sens, Olga van Meeteren, cercetător în domeniul metricilor circulare, avansează necesitatea de a lua în considerare metricile sociale pentru măsurarea circularității (2021):

Figura 21_ Parametrii sociali pentru măsurarea circularității

Drepturile omului	Societatea	Produsul	Munca decentă	Altele
<ul style="list-style-type: none"> • Piața muncii pentru copii • Munca forțată sau obligatorie 	<ul style="list-style-type: none"> • Implicarea actorilor locali în procesul de luare a deciziei • Coeziunea socială • Politicile publice • Securitatea alimentară • Sărăcia • Evaluarea impactului asupra societății 	<ul style="list-style-type: none"> • Protecția și sănătatea consumatorului • Etichetarea produsului și serviciului • Relații comerciale echitabile • Utilizarea mineralelor de conflict 	<ul style="list-style-type: none"> • Crearea locurilor de muncă prin economia circulară în modelul de business • Crearea locurilor de muncă în organizații • Venitul provenit din locurile de muncă • Formare și educație • Calitatea vieții 	<ul style="list-style-type: none"> • Corupția • Igienizarea • Guvernanța

Sursa: van Meeteren (2021)

Această abordare integrată este foarte utilă, dar, la fel ca și în cazul stabilirii obiectivelor, organizațiile trebuie să înțeleagă în ce stadiu trebuie să aplice acești indicatori. Măsurătorile ar trebui să fie decise și discutate. În concluzie, măsurarea progresului este o parte vitală a procesului de circularitate și ar trebui tratată ca atare, deoarece ajută organizațiile să progreseze în eforturile lor de circularitate. Dar aceasta va depinde întotdeauna de obiectivele organizației dumneavoastră și de stadiul de implementare a circularității.

Indiferent de indicatorii pe care organizația dumneavoastră alege să îi aplice, se recomandă următoarele instrumente de măsurare a progresului.

5.4. Monitorizarea

Acest instrument ar trebui să fie utilizat pentru a monitoriza evoluția fiecărei rezoluții în mod cantitativ.

Figura 23: Planul de monitorizare

1 2 3 4 5 *Țimpul acțiunii*




Circular Loops

5.4 Monitorizare

DECIZIE / ACȚIUNE	UNITATE DE MĂSURĂ	CUM SE MĂSOARĂ	Anul 1		Anul 2		Anul 3	
			IAN	IUL	IAN	IUL	IAN	IUL

Design by: 

 Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Sursa: Elaborat de autorii acestui document

Acest instrument ar trebui să fie utilizat pentru a monitoriza evoluția fiecărei rezoluții în mod cantitativ.

În fața fiecărei acțiuni, ar trebui definită o unitate de măsură, precum și modalitățile de măsurare (cum ar fi resursele, frecvența și alte sfaturi utile).

Se sugerează ca această monitorizare să se facă în mod continuu și să fie înregistrată la fiecare 6 luni.

4. Concluzii

Să sperăm că această metodologie va permite întreprinderilor sociale să implementeze cu succes economia circulară prin găsirea de propuneri de valoare posibile prin potențialele recirculări, prin minimizarea generării de deșeuri și a impactului asupra mediului și prin dezvoltarea mai multor părți interesate.

În concluzie, metodologia propusă are cinci etape, prima fiind cea care stă la baza acțiunilor întreprinse în cele ce urmează:

- Trasați o imagine clară a organizației.
- Identificați ceea ce se poate face în ceea ce privește produsele și serviciile;
- Identificați modul în care locul de muncă poate implementa modele de afaceri circulare;
- Creați sinergii locale;
- Puneți în aplicare schimbările, acceptând provocările, stabilind obiective și măsurând progresul.

În cadrul acestor cinci etape, această metodologie a recomandat utilizarea a 16 instrumente. Cu toate acestea, recomandarea unui interval de timp specific pentru fiecare instrument în parte, se recomandă ca întreprinderile să aplice această metodologie în decurs de trei luni, pentru a organiza și dezvolta activitățile în timp util și pentru ca tranziția către circularitate să se combine cu cursul normal al activității pe care îl desfășoară organizația.

Să sperăm că veți începe să vedeți schimbări reale în organizația noastră după ce veți urma pașii și veți aplica instrumentele, dar nu vă descurajați că nu totul se încheie în cerc (joc de cuvinte)! Fiecare organizație are propriul ritm și propriile priorități, așa cum a fost menționat pe parcursul acestui document. Important este să vă angajați într-o abordare circulară și să înțelegeți că economia circulară este calea de urmat pentru organizația dumneavoastră, pentru comunitatea dumneavoastră și pentru planeta noastră!



5. Referințe

- 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.wear sustainn.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=tedspread&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=tedspread&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 \(circle-economy.com\)](http://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.](http://www.bizagi.com/pt/contents/Blog/EN/what-is-process-mapping.html) 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.