



Co-funded by  
the European Union



## Linear Turns Circular Fostering SMEs' Circular Economy Transition

Progettazione della politica e del piano d'azione CE  
Strumenti, modelli e processi

# Guida per l'utente

Italiano



Questo lavoro è concesso in licenza Attribuzione-Non commerciale-Condividi allo stesso modo (CC BY-NC-SA). Quest'opera può essere copiata e ridistribuita in qualsiasi mezzo o formato, remixata o trasformata secondo i seguenti termini:

- **Attribuzione:** si prega di accreditare l'autore di questo lavoro come segue: partnership del progetto Erasmus+ "L2C", sovvenzione n. 2021-1-DE02-KA220-VET-000034893), fornire un link alla licenza e indicare se sono state apportate modifiche.
- **Non commerciale:** quest'opera non può essere utilizzata per scopi commerciali.
- **ShareAlike:** Se quest'opera verrà remixata, trasformata o costruita, i contributi corrispondenti devono essere distribuiti con la stessa licenza dell'originale.

## Indice dei contenuti

### Introduzione

### Preparazioni

### Parte 1: Analisi

- 1.1. Mappa degli stakeholder
- 1.2. Attività chiave: Risorse utilizzate - Risorse sprecate. 10
- 1.3. 9R Analisi della vostra organizzazione - stato attuale. 11
- 1.4. L2C Circular Canvas. 12

### Parte 2: Pianificazione 13

- 2.1 Politica CE - Struttura 14
- 2.2 9R Pianificazione - ricerca di potenziali aree di miglioramento e cambiamenti. 15
- 2.3 Modifiche alla pianificazione 16
- Fase 1: analisi delle competenze chiave 16
- 2.4 Modifiche alla pianificazione 18
- Fase 2: Analisi delle conseguenze positive e negative 18

### Positivo 18

- 2.5 Modifiche alla pianificazione - Fase 3: implementazione della CE Struttura del piano d'azione 20

### Tutti i modelli fai da te 19

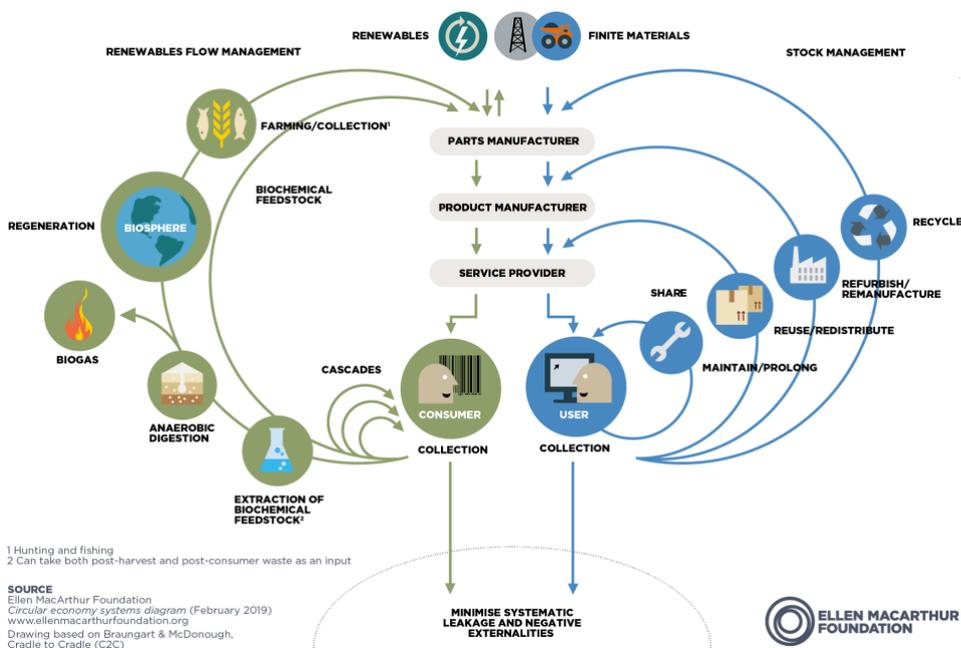
## Introduzione

La transizione all'economia circolare non è più una parola d'ordine, ma con le attuali priorità dell'UE è diventata una realtà per tutte le organizzazioni. Affrontare la missione di cambiare il modello di business esistente è un compito che non è né semplice né rapido. Un approccio sistemico all'economia circolare è utile per guidare qualsiasi organizzazione nel processo di pianificazione del cambiamento e nella successiva esecuzione del piano. Il ruolo del leader - facilitatore del cambiamento non può essere sopravvalutato. Ha un compito enorme da svolgere: cambiare la mentalità di tutti coloro che saranno coinvolti e interessati nei cambiamenti. Deve comprendere il concetto di CE e i tre principi fondamentali su cui si basa la CE:

- [Eliminare gli sprechi e l'inquinamento](#)
- [Far circolare prodotti e materiali \(al loro massimo valore\)](#)
- [Rigenerare la natura](#)

Citando la Fondazione Ellen McArthur "Nella nostra economia attuale, prendiamo i materiali dalla Terra, ne facciamo dei prodotti e alla fine li gettiamo via come rifiuti - il processo è lineare. In un'economia circolare, invece, non produciamo più rifiuti. Dobbiamo trasformare ogni elemento del nostro sistema "take-make-waste": il modo in cui gestiamo le risorse, il modo in cui produciamo e utilizziamo i prodotti e ciò che facciamo con i materiali in seguito. Solo così potremo creare una fiorente economia circolare che possa portare benefici a tutti entro i limiti del nostro pianeta".

Seguendo il processo che state per intraprendere nelle prossime pagine, non solo ridurrete l'influenza negativa delle attività della vostra organizzazione sul clima e sull'ambiente, ma avrete anche la possibilità di migliorare il vostro tenore di vita.



Ci auguriamo che queste risorse vi siano utili durante il nostro viaggio collettivo verso la transizione all'economia circolare.

## Preparativi

Questa guida vi aiuterà ad affrontare il processo di analisi dello status quo della vostra organizzazione e la progettazione della trasformazione organizzativa verso un modello aziendale di Economia Circolare (CE). Per introdurre un cambiamento così importante in qualsiasi organizzazione è indispensabile il sostegno e il coinvolgimento di tutti coloro che saranno interessati dai cambiamenti. Questa guida offre un processo insieme alla descrizione di attività specifiche con cui condurre il vostro team sulla strada della sostenibilità.

### Facilitatori e dimensione del gruppo

Raccomandiamo due facilitatori per condurre i workshop. Come vedrete, non tutte le fasi richiedono la partecipazione di tutti i membri del team di trasformazione CE; a volte sarà utile offrire l'opportunità di partecipare ad altri stakeholder.

### Lavorare con i modelli

Siete invitati a lavorare con una serie di modelli che vi permetteranno di prendere appunti mentre procedete, passo dopo passo, attraverso due diverse fasi del processo: Analisi e Pianificazione. La definizione delle fasi vi condurrà attraverso diversi stadi, a partire dall'analisi della vostra organizzazione fino al momento in cui avrete raccolto le informazioni rilevanti che vi permetteranno di prendere decisioni in merito ai cambiamenti che aspirate a introdurre.

- Il punto di partenza è l'analisi degli stakeholder: è fondamentale, poiché nessuna organizzazione opera nel vuoto e i cambiamenti della CE coinvolgeranno non solo la vostra organizzazione e i dipendenti, ma anche l'ambiente aziendale. È utile trovare e attirare i sostenitori e potrebbe essere necessario esercitare ulteriori sforzi di influenza per assicurarsi che comprendano e sostengano le vostre azioni.
- Esaminare le risorse utilizzate in ciascuno dei processi per valutare il potenziale e l'entità del cambiamento necessario.

In ogni fase siete incoraggiati a lavorare con il team. In ogni fase deciderete il coinvolgimento di altri attori chiave e stakeholder, che possono svolgere un ruolo nel processo di analisi. Il vostro team CE può variare a seconda dei cambiamenti e delle fasi che intendete avviare. Questa fase vi fornirà gli spunti di riflessione per la fase successiva: l'analisi delle 9R.

L'analisi delle 9R consentirà a voi e al vostro team di vedere come state già procedendo nella direzione del CE e quali ulteriori opportunità avete per espandere i vostri sforzi di circolarità.

Dopo aver diagnosticato il potenziale per i cambiamenti, è il momento di dare uno sguardo più ampio alla vostra organizzazione con il Circular Canvas: in un unico luogo raccoglierete tutti i fatti più importanti raccolti durante i workshop, necessari per la fase di pianificazione, e vi verrà chiesto di aggiungere la missione della vostra organizzazione, la proposta di valore, ecc.

### Le fasi di pianificazione:

Vi viene chiesto di iniziare a pensare alla visione della vostra organizzazione dopo la trasformazione CE, definendo il punto in cui vorreste essere e perché è importante. È bene porre una domanda al tema: perché lo stiamo facendo? In seguito, si definirà una serie di regole da seguire con il personale e gli stakeholder. Le regole descriveranno "il modo in cui facciamo le cose qui".

Avete già fatto l'analisi delle 9R e ora, nelle fasi successive, voi e il vostro team userete tutta la creatività a vostra disposizione per proporre ulteriori attività e decisioni da prendere in futuro in merito alle risorse che vengono ancora sprecate nella vostra organizzazione. Questa fase coinvolgerà sicuramente i vostri fornitori e clienti, per cui potreste decidere di farli partecipare al vostro team di progettazione o di consultarli durante il processo.

Nella fase successiva esaminerete le competenze organizzative chiave necessarie per portare avanti ciò che avete appena pianificato: quali sono, sono già disponibili nella vostra azienda, se non lo sono, è più facile svilupparle o esternalizzarle? Ricordate che sono "chiave", quindi non potete ignorarle.

Per pianificare i cambiamenti è necessario preparare anche un piano di emergenza: questo è il passo successivo sulla strada del CE. Enumerate tutte le conseguenze dei cambiamenti che siete in grado di prevedere; decidete come capitalizzare quelli positivi e se, in qualche modo, potete diminuire l'effetto di quelli negativi. Potete diminuire l'effetto di quelli negativi.

È il momento di preparare il Piano d'azione: cosa si farà, tempistica, persone responsabili, standard di qualità.

Questo sarà l'ultimo passo prima di iniziare a implementare le modifiche con la certezza di aver fatto tutto il possibile per ridurre il rischio di fallimento.

In questa Guida troverete procedure pratiche e modelli che vi aiuteranno a pianificare e gestire i workshop. Potete trovare le procedure nelle pagine seguenti della Guida e scaricare i modelli dalla pagina web del progetto: <https://www.ltoc.eu/>.

#### **Definizione dei termini: \***

**Le risorse** sono scorte e mezzi utilizzati per raggiungere scopi e obiettivi specifici. Tra questi, ad esempio, la creazione e la fornitura di prodotti e servizi. In economia, le risorse sono beni intangibili e tangibili: risorse operative, denaro, energia, materie prime e dipendenti.

**I rifiuti** sono definiti come cose la cui corretta raccolta, stoccaggio, trasporto e trattamento come rifiuti è richiesto nell'interesse pubblico, anche se sono entrati in associazione con il suolo e sono dannosi per l'ambiente.

**Risorse sprecate:** i rifiuti si producono quando consumiamo risorse preziose per cose senza senso; le risorse utilizzate in questo modo potrebbero essere impiegate meglio se fossero usate in modo più moderato o intelligente. Lo spreco è, per così dire, l'opposto della sostenibilità ed è una delle poche cose in cui la tolleranza non è più appropriata.

\*<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ressourcen-122425>



## Parte 1: Analisi

Sono stati creati diversi modelli per supportare la conduzione di un'analisi approfondita della vostra organizzazione e del suo potenziale di transizione verso una maggiore circolarità. Sono state inoltre descritte le procedure per facilitare il completamento dei modelli con contenuti di valore. Di seguito sono disponibili le versioni scaricabili in Power Point o Google Slides di tutti i documenti e i modelli.

La sezione è composta dalle seguenti parti:

**Mappa degli stakeholder:** Quali sono i vostri stakeholder e come possono influenzare e sostenere la transizione CE all'interno della vostra organizzazione?

- ⇒ Utilizzate il **modello di mappa degli stakeholder** e completatelo secondo il processo descritto nelle pagine seguenti.

**Analisi delle attività chiave, delle risorse e dei rifiuti:** Quali sono le attività chiave della vostra organizzazione? Dove utilizzate le risorse? Dove si generano i rifiuti?

- ⇒ Utilizzate il **modello Attività chiave, risorse utilizzate e rifiuti generati** e il processo suggerito per elaborare il tipo di risorse utilizzate e scoprire dove la vostra organizzazione genera rifiuti.

**Analisi 9R della vostra organizzazione:** Quali processi circolari sono già in atto nella vostra organizzazione?

- ⇒ Utilizzate il **modello Analisi delle 9R della vostra organizzazione - stato attuale** e il processo suggerito per definire quali concetti delle 9R state attualmente utilizzando o avete implementato.

**L2C Canvas:** Trasferire tutti i risultati e i dati raccolti nel canvas L2C e completare le informazioni mancanti.

- ⇒ Utilizzare un **modello di Canvas Circolare L2C** e completare le sezioni:
  - **Missione,**
  - **Gli stakeholder**
  - **Attività chiave** della vostra organizzazione,
  - **I vostri clienti, la vostra proposta di valore** e i canali **di distribuzione**
  - **Risorse e rifiuti**
  - **Risultati dell'analisi 9R - stato attuale**

### PREPARAZIONE (ESSENZIALE)

Un passo essenziale per garantire una realizzazione di successo è la preparazione dell'ambiente e la sensibilizzazione delle persone e degli attori chiave sulla rilevanza dei cambiamenti. Una corretta "campagna informativa" e la spiegazione della necessità e dell'importanza, nonché del modo e dei risultati finali da raggiungere, devono essere dimostrate e spiegate alle persone/gruppi interessati in modo adeguato. Illustrare i vantaggi e gli svantaggi del modello tradizionale lineare e sottolineare quelli del modello circolare: il sostegno e l'impegno dei dipendenti sono fondamentali per il loro contributo attivo e il loro coinvolgimento. È bene tenere presente che le persone non temono tanto i cambiamenti quanto i tentativi di cambiarli, quindi concedete tutto il tempo necessario per spiegare cosa e perché intendete fare.

Considerando l'introduzione di cambiamenti nel contesto della CE, si possono svolgere diverse attività all'interno e all'esterno della vostra organizzazione. Si possono organizzare diversi eventi per informare e avviare la conversazione e lo scambio tra i membri del personale, la direzione e gli stakeholder, consentendo di raccogliere idee e di comprendere le preoccupazioni esistenti. L'istituzione di una



Co-funded by  
the European Union



Foster circular  
economy for SMEs

piattaforma di scambio per la condivisione di pensieri volti a promuovere abitudini eco-compatibili e idee di economia circolare potrebbe essere un passo significativo verso un processo di implementazione coordinato che consenta di riunire un team e rafforzare l'impegno all'interno della vostra istituzione. Tale procedura offre l'opportunità di costruire un team che promuova e faciliti i principi dell'economia circolare, progettando e introducendo iniziative e cambiamenti.

## 1.1. Mappa degli stakeholder

Gli stakeholder possono essere definiti come qualsiasi individuo o gruppo di individui su cui l'azienda ha un impatto o che può influire sul raggiungimento dei suoi obiettivi.<sup>1</sup> Gli stakeholder sono fondamentali per il successo della trasformazione CE dell'organizzazione. Possono promuovere, modificare o ostacolare attivamente le attività.

### L'obiettivo di questa attività è

- eseguire un'analisi dettagliata degli stakeholder in grado di influenzare e condizionare i cambiamenti dell'organizzazione
- avviare il processo di coinvolgimento degli stakeholder nel processo di trasformazione del CE.

### Procedura:

1. Costruire un team incaricato di promuovere la transizione della CE per trovare risposte alle seguenti domande:
    - Chi può essere interessato dalla transizione CE dell'organizzazione?
    - Chi può influenzare questo cambiamento?
    - Chi ha interessi o preoccupazioni in merito?⇒ Utilizzare tecniche di brainstorming come la mappatura mentale, l'ideazione rapida o strumenti di collaborazione online come MIRO o MURAL (vedere altre tecniche: <https://www.wework.com/ideas/professional-development/creativity-culture/effective-brainstorming-techniques>).
2. Sviluppare un elenco di stakeholder organizzandoli in gruppi ragionevoli - valutando i livelli di influenza e di interesse nei cambiamenti e nelle trasformazioni previste.
    - Il livello di influenza degli stakeholder riflette il loro potenziale impatto sul progetto e la loro capacità di modificare o ostacolare la transizione del CE.
    - Il livello di interesse degli stakeholder dipende dalla misura in cui essi possono beneficiare o essere influenzati dal cambiamento che si sta attuando.⇒ Utilizzate la **Mappa degli stakeholder 1.1** e collocate ogni stakeholder (gruppo) nella casella appropriata, tenendo conto del livello di influenza (basso o alto) e del livello di interesse (basso o alto).
3. Selezionare le parti interessate (gruppi) più rilevanti, che possono influenzare e aiutare positivamente il processo di transizione. Sottolineare quelli che hanno preoccupazioni e che potrebbero rallentare e complicare il processo di trasformazione.
    - ⇒ Utilizzate il **modello 3 DIY L2C Circular Canvas** per scrivere i principali stakeholder (gruppi) che dovrete coinvolgere nel processo di pianificazione della transizione CE per assicurarne il successo?

### Ulteriori letture:

<https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/encouraging-involvement/identify-stakeholders/main>

<sup>1</sup> Conferenza : 12a Conferenza Internazionale di Educazione, Ricerca e Innovazione (ICERI 2019) A: Siviglia - Spagna



Co-funded by  
the European Union



Foster circular  
economy for SMEs

<https://miro.com/blog/stakeholder-mapping/>

## 1.2. Attività chiave: Risorse utilizzate - Risorse sprecate.

Mappatura delle attività chiave, delle risorse utilizzate durante i processi e dei rifiuti generati durante lo svolgimento delle attività chiave. Quando pensate ai processi, prendete in considerazione quelli amministrativi interni, che mantengono l'organizzazione in vita e funzionano senza intoppi, nonché le attività che portano alla produzione o alla generazione di valore per i vostri clienti. Pensate alla vostra catena del valore, ai fornitori e al modo in cui distribuite e consegnate i vostri prodotti o servizi finali.

### L'obiettivo di questa attività è di:

- Nominare tutti i processi che funzionano nella vostra organizzazione;
- Analizzare le risorse utilizzate da ciascun processo;
- Scoprire le fonti di produzione dei rifiuti (dove, cosa, chi) e nominare il tipo di rifiuti;
- Stimare l'entità delle risorse utilizzate e dei rifiuti generati.

### Procedura:

1. Riunite il vostro team di progetto e fate un brainstorming sull'elenco dei processi della vostra organizzazione. Se siete bloccati, potreste prendere in considerazione attività specifiche svolte in varie parti della vostra organizzazione.
- ⇒ Utilizzare il **modello 1.2 Attività principali, risorse utilizzate e rifiuti prodotti**.
1. Successivamente, esaminate i processi (e le attività) uno per uno, suddividendoli in piccoli passi ed enumerando tutte le risorse utilizzate.
  2. Prendete una prospettiva diversa e scrivete i rifiuti generati durante ciascuna delle fasi di questi processi.
  3. Stimare le dimensioni di ciascuna risorsa e dei rifiuti.

Per lavorare su questo compito, potete lavorare direttamente sul modello fornito, potete scegliere di utilizzare grandi fogli di carta per la visualizzazione o selezionare uno degli strumenti di collaborazione online come MIRO o MURAL (vedere altre tecniche: <https://www.wework.com/ideas/professional-development/creativity-culture/effective-brainstorming-techniques>).

4. Utilizzerete i risultati di questa attività per prendere alcune decisioni che vi aiuteranno a trovare il punto di partenza (punti) per la trasformazione della CE. Utilizzate il modello 3 DIY L2C Circular Canvas per scrivere le attività chiave (insieme alle risorse utilizzate e ai rifiuti generati). Ci sono diversi modi per decidere quali scegliere: le attività principali, i maggiori utilizzatori di risorse, i maggiori generatori di rifiuti, ecc.

### 1.3. Analisi delle 9R della vostra organizzazione - stato attuale.

Si tratta di un'analisi approfondita di tutte le strategie che la vostra organizzazione ha messo in atto sulla strada della circolarità.

#### Procedura:

1. Fate un elenco di tutte le risorse che utilizzate nella vostra organizzazione. Cercate di renderlo il più completo possibile.
2. Utilizzando il modello **1.3 Analisi delle 9R della vostra organizzazione - stato attuale** eseguite l'analisi secondo il processo descritto: prendete una risorsa/prodotto alla volta e segnate le strategie 9R che la vostra organizzazione sta già attuando in relazione a questa risorsa/prodotto. Iniziate l'analisi dalle strategie più semplici (in basso nella sezione "Applicazione utile dei materiali" e procedete verso l'alto). Annotate attentamente tutti gli esempi di azioni intraprese in relazione a una particolare risorsa/prodotto che si trovano nel registro delle strategie superiori. Questo sarà il vostro punto di riferimento.
3. Eseguite lo stesso processo per ogni risorsa utilizzata nella vostra organizzazione.

#### Ulteriori letture:

<https://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-2016-circular-economy-measuring-innovation-in-product-chains-2544.pdf>

## 1.4. Circular Canvas L2C.

Inserire in un documento **1.4 Modello fai da te Circular Canvas L2C i risultati** di tutti i passaggi precedenti.

Compilare quindi le parti rimanenti della struttura della Canvas L2C e completare le sezioni:

- **Missione,**
- **Gli stakeholder (si veda la definizione in stakeholder)**
- **Attività chiave** della vostra organizzazione,
- i vostri **clienti/fonte di reddito,**
- **Proposta di valore**
- **Canali di distribuzione**
- **Risorse utilizzate e risorse non utilizzate**

Se avete già una dichiarazione di missione, scrivetela qui. In caso contrario, vi aspetta un workshop a parte o, meglio ancora, una serie di workshop e incontri con il consiglio e il personale per definirla. Che cos'è una dichiarazione di missione? È una dichiarazione orientata all'azione che spiega lo scopo della vostra organizzazione. Riassume ciò che fate per i clienti, i dipendenti e i proprietari e perché lo fate. Se a questo punto non avete una dichiarazione di missione, potete decidere di aspettare la fine di questo processo di analisi e lavorare sulla missione in congruenza con i nuovi obiettivi del CE. Oppure potete decidere di non avere bisogno di una missione in quanto tale e di scrivere una serie di valori che vi guidino nella vostra direzione.

Quando pensate a una proposta di valore, considerate le seguenti domande: Quali problemi vengono risolti dalla vostra offerta? Quali diversi tipi di valore vengono creati per tutti i vostri stakeholder? Come descrivereste l'esperienza offerta? Come funziona? Quali sono le caratteristiche principali?

Quando pensate ai canali di distribuzione (sito web, SM, conferenze o workshop, solo per citarne alcuni), ponetevi le seguenti domande: Quali opportunità offrite ai clienti per riflettere sulla vostra proposta di valore? Come si può pubblicizzare la nostra offerta? Come viene consegnata o resa disponibile e come funziona questo processo? Qual è il livello di servizio al cliente? Come si può sviluppare ulteriormente?

### Ulteriori letture:

<https://www.thepowermba.com/en/blog/business-model-canvas>

<https://circulab.com/toolbox-circular-economy/circular-canvas-regenerative-business-models/>

## Parte 2: Pianificazione

In questa guida troverete diversi modelli per aiutarvi a pianificare la transizione della vostra organizzazione verso la CE. Di seguito sono disponibili versioni scaricabili di Power Point o Google Slides di tutti i documenti e modelli.

Oltre ai modelli, abbiamo creato anche delle procedure per aiutarvi a riempire i modelli con contenuti di valore.

La sezione è composta dalle seguenti parti:

**Politica CE - Struttura:** con questo modello vi invitiamo a lavorare sulla visione della vostra organizzazione dopo la trasformazione CE e a porre a voi stessi e al vostro team di lavoro la domanda: dove vorreste essere? Qui potete anche analizzare e scrivere gli obiettivi e i valori della vostra organizzazione in materia di CE e descrivere il modo in cui intendete operare d'ora in poi.

**Analisi delle 9R parte 2 - possibili miglioramenti e cambiamenti:** avete esaminato le attività della vostra organizzazione rispetto al modello delle 9R, ora è il momento di pianificare e decidere cosa potreste e volete fare di più con le risorse non utilizzate e gli sprechi.

**Pianificazione dei cambiamenti - Fase 1: analisi delle competenze chiave:** ora che i cambiamenti sono stati pianificati, vi chiediamo di analizzare quali sono le competenze specifiche di cui avete bisogno nella vostra organizzazione per poter procedere con i cambiamenti.

**Pianificazione dei cambiamenti - Fase 2: analisi delle conseguenze positive e negative:** in questa fase si ha l'opportunità di eseguire l'analisi di prevenzione dei problemi potenziali e di fare un brainstorming e discutere tutte le possibili conseguenze dei cambiamenti pianificati e pensare ad azioni di emergenza.

**Pianificazione dei cambiamenti - Fase 3: struttura del piano d'azione per l'implementazione del CE:** questa è la fase finale, prima dell'invito all'azione, in cui si decide da dove si può e si vuole partire e si prepara un piano di implementazione dettagliato con il proprio team.

## 2.1 Politica CE - Struttura

La politica CE si compone generalmente di 2 paragrafi principali: la definizione dello scopo e le regole generali.

### I. Scopo

Per definire lo scopo, scrivete la visione della vostra organizzazione dopo la trasformazione. Rispondere alle seguenti domande sarà utile:

- dove vedete la vostra organizzazione dopo la trasformazione CE?
- dove vorresti essere?
- perché è importante?
- perché si sta trasformando in CE?

### II. Regole generali

L'elenco dovrebbe includere alcuni o tutti i seguenti elementi:

- Obiettivi della CE - a breve e/o lungo termine (processi fondamentali + organizzazione + ambiente circostante)
- I nostri valori, il modo in cui raggiungeremo questi obiettivi - regole generali
- Comportamenti e attività preferite nelle diverse aree
- Come faremo a fare affari? Servizi?
- Quali cambiamenti stiamo apportando ai nostri processi principali (produzione, servizi, ...)?
- Come monitorare e misurare il processo di transizione della CE?

Il risultato finale dovrà essere di massimo 2 pagine che potranno essere pubblicate sul sito web.

## 2.2 Pianificazione 9R - ricerca di potenziali aree di miglioramento e cambiamenti.

Utilizzate il **modello 2.2 Pianificazione 9R - ricerca di potenziali aree di miglioramento e cambiamenti** e il processo suggerito per definire quali strategie 9R siete in grado di aggiornare.

### Procedura:

1. Guardate il **modello Analisi delle 9R della vostra organizzazione 1.3** in cui avete segnato tutte le strategie che la vostra organizzazione ha usato finora in relazione alle risorse utilizzate.
2. Fate riferimento al **modello 9R Pianificazione dei possibili miglioramenti 2.2** per iniziare ad analizzare i possibili miglioramenti da apportare alle strategie utilizzate finora in relazione alle risorse elencate.
3. Analizzare se si può fare di più con ciascuna delle risorse elencate. Cercate di fare un upgrade, ossia di salire nella scala delle strategie circolari, nel maggior numero possibile di casi. Allungatevi un po'. Se siete bloccati, rivedete le strategie più avanzate che avete utilizzato finora e cercate di analizzare come utilizzare lo stesso approccio per altri tipi di risorse.
4. Successivamente, modificate le risorse dell'elenco con quelle che non erano presenti nell'elenco originale ed eseguite l'analisi della Parte 1 e della Parte 2 anche per loro.
5. Utilizzate questo processo su base continuativa. Dovrebbe diventare parte del vostro piano d'azione.

## 2.3 Modifiche alla pianificazione

### Fase 1: analisi delle competenze chiave

Le competenze chiave sono la combinazione di abilità, conoscenze e caratteristiche grazie alle quali un'organizzazione ottiene un vantaggio competitivo sostenibile. Definite per la prima volta da Gary Hamel e C.K. Prahalad nel loro articolo su HBR, come l'apprendimento collettivo di qualsiasi organizzazione, le competenze chiave sono considerate come processi centrali per il funzionamento di un'organizzazione. Forniscono vantaggi al cliente, distinguono la vostra organizzazione da quella dei concorrenti e sono rare da trovare.

Una competenza chiave dell'organizzazione può assumere varie forme, tra cui il know-how tecnico/soggettivo, un processo affidabile o un tipo particolare di relazioni con clienti e fornitori. Può anche includere lo sviluppo del prodotto o la cultura, come le relazioni con i dipendenti o il coinvolgimento.

Esempio: Competenze chiave di un rivenditore online internazionale

- Leadership di costo: Offrire articoli che si adattano al budget del cliente, spesso con una qualità migliore di quella disponibile offline.
- Differenziazione dei clienti: Offrire più scelte da una gamma più ampia di venditori rispetto alla concorrenza.
- Convenienza e accessibilità per i clienti: Trasparenza sulla disponibilità degli articoli e sui tempi di consegna, consegna in giornata per i soci con status speciale.

Esempio: Competenze chiave di un istituto finanziario

"Per avere successo dobbiamo essere davvero bravi:

- Costruire e alimentare la giusta cultura organizzativa;
- Attrarre e trattenere i migliori dipendenti dell'azienda;
- Monitorare e rispondere immediatamente alle tendenze del mercato;
- Prendersi cura di espandere e diversificare la nostra base di clienti;
- Costruire relazioni solide con i clienti e gli intermediari;
- Ottenere il massimo rendimento dal capitale che gestiamo;
- Gestione del rischio;
- Rispettare le leggi e le normative vigenti senza limitare la nostra originalità e innovazione;
- Garantire la massima qualità, mantenendo l'efficienza dei costi".

**L'obiettivo di questa attività è di:**

- Definire le competenze organizzative chiave della vostra azienda necessarie per la transizione CE.
- Valutare il livello attuale di ciascuna competenza.
- Fare un brainstorming sui metodi/fonti per il loro sviluppo.

**Procedura:**

1. Insieme al vostro team, esaminate la missione e la vostra politica CE e individuate le competenze chiave per porre le domande:

- In cosa dobbiamo essere bravi come organizzazione per riuscire ad attuare la transizione CE, gestire le risorse e realizzare la visione?
- Di quali competenze abbiamo bisogno per avviare il processo di cambiamento?
- Di quali competenze abbiamo bisogno per guidare la trasformazione?

Per assicurarsi che le competenze definite siano quelle realmente fondamentali,

- Scoprite perché i clienti acquistano dalla vostra azienda e che cosa apprezzeranno nella trasformazione CE che intendete intraprendere;
- Chiedete ai vostri dipendenti cosa fa di buono la vostra azienda secondo loro;

2. Una volta pronto l'elenco, verificate ogni competenza rispetto ai criteri:

- Fornisce vantaggi al cliente?
- Distingue la vostra organizzazione da quella dei concorrenti?
- È raro da trovare?

3. Osservate ciascuna delle competenze chiave e rispondete alla domanda:

- Abbiamo questa competenza in casa?
- Come/dove possiamo cercare/sviluppare queste competenze? Possiamo esternalizzarle?

Potete facilitare il vostro lavoro con **2.3 Modello fai da te L2C Analisi delle competenze chiave**

Ulteriori letture:

<https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>

## 2.4 Modifiche alla pianificazione

### Fase 2: Analisi delle conseguenze positive e negative

È importante essere chiari sulle conseguenze dei cambiamenti previsti, non solo per i processi aziendali ma anche per i dipendenti. I cambiamenti e i nuovi obiettivi sono fonte di preoccupazione e influenzano la motivazione e l'impegno dei membri del team.

Uno dei modi possibili per classificare le conseguenze sarebbe:

<b>Positivo</b>	Il tipo di conseguenza che un dipendente percepirebbe come un miglioramento del proprio lavoro.
<b>Negativo</b>	Il tipo di conseguenza che viene percepita da un dipendente come qualcosa che rende più difficile il suo lavoro.
<b>Attuale</b>	Le conseguenze che si possono osservare subito dopo l'introduzione dei cambiamenti o anche durante la loro introduzione, ad esempio le difficoltà legate al nuovo modello di vendita.
<b>Futuro</b>	Situazioni che possono verificarsi in futuro, ad esempio le conseguenze che saranno visibili entro 3 mesi, quando è previsto il bonus trimestrale.
<b>Certezze</b>	Conseguenze che si verificheranno indipendentemente da altre condizioni, ad esempio il consiglio di amministrazione ha approvato una certa somma di denaro da accantonare per i premi alle vendite.
<b>Incerto</b>	Conseguenze che possono verificarsi o meno, ad esempio il valore delle vendite può aumentare o meno.

È utile definire le conseguenze positive, poiché questa conoscenza potrebbe essere utilizzata per progettare le attività di RP, ma è altrettanto importante essere in grado di rispondere alla domanda: cosa potrebbe andare storto?

#### L'obiettivo di questa attività è di:

- Fare un elenco di tutte le possibili conseguenze legate all'introduzione dei cambiamenti pianificati in precedenza,
- Classificarli in base all'immediatezza, all'influenza, al gruppo target, ecc,
- Preparare un piano per accelerare le conseguenze positive insieme ad azioni preventive e un piano di emergenza per quelle negative

#### Procedura:

1. Nel vostro gruppo di lavoro, elencate tutte le possibili conseguenze per la vostra organizzazione.
2. Guardando la mappa degli stakeholder, segnate tutti quelli che saranno interessati dai cambiamenti e analizzate gli stakeholder, uno per uno, pensando a come saranno influenzati dai cambiamenti; sono disposti ad affrontare una tale transizione? Come la affronteranno alla fine?
3. Assicuratevi di eseguire un'analisi così dettagliata per tutti i gruppi di dipendenti e forse anche per i singoli dipendenti. Dovreste concludere con un elenco di tutte le conseguenze positive e negative, indipendentemente da quanto sembrano probabili al momento; pensate alle

conseguenze dell'attuazione di ciascuno dei cambiamenti previsti.

4. Scriveteli nel **modello 2.4 L2C DIY Conseguenze positive e negative**.
5. Classificate ciascuna delle conseguenze come Attuale - A o Futura - F; Sicura - S o Incerta- I scrivendo un acronimo accanto a ciascuna di esse.
6. Considerate le conseguenze positive una per una e scrivete tutte le azioni (soluzioni) che possono accelerarle. Analizzate chi altro potrebbe essere motivato da queste azioni e come potreste aumentare la loro influenza su altri gruppi di stakeholder.
7. Prendete le conseguenze negative ed eseguite un'analisi di **prevenzione dei problemi potenziali** per ciascuna di esse, ricordando che il vostro PPP deve contenere un elenco di azioni preventive e un piano di emergenza nel caso in cui le conseguenze diventino realtà:

Per preparare le **azioni preventive**, ponetevi domande come:

- Cosa potrebbe scatenare questa conseguenza negativa?
- Cosa si può fare per ridurre le probabilità che queste conseguenze negative si verifichino?
- Per preparare un piano di emergenza, è necessario porsi domande quali:
- Quali misure possiamo adottare nel caso in cui si verifichino queste conseguenze?
- Per ogni conseguenza negativa analizzata sopra, porre la domanda:
- Cosa si può fare per ridurre al minimo gli effetti di eventuali problemi, se dovessero verificarsi?

## 2.5 Modifiche alla pianificazione - Fase 3: Struttura del piano d'azione per l'attuazione del CE

L'obiettivo di questa attività è:

- Progettare un piano d'azione per l'implementazione della trasformazione del modello di business CE

**Procedura:**

1. Riunite il vostro team di progetto (ora, per la fase di pianificazione, potreste voler allargare il gruppo per assicurarvi che i proprietari dei processi chiave siano rappresentati) e guardate le attività chiave nel modello L2C Circular Canvas.
2. Lavorate con il vostro team sulle risposte alle seguenti domande:  
  
Esaminare ciascuna delle attività chiave: Da dove inizierete subito/cosa potete fare immediatamente che garantisca un successo immediato, per innescare buone vibrazioni sulla trasformazione?
3. Prendete un processo alla volta e fate un brainstorming delle azioni che potrebbero essere intraprese nell'arco di 1-2 anni in direzione del modello di business CE;
4. Esaminate le azioni e stimate i costi (investimento finanziario, tempo, impegno, manodopera); verificate ancora una volta la vostra scelta.
5. Quindi ponete la domanda: In quale ordine inizieremo a introdurre i cambiamenti?
6. Utilizzate il modello 2.5 Modifiche alla pianificazione - Fase 3: Piano d'azione per registrare le vostre idee preliminari.
7. Fate un brainstorming su chi dovrebbe far parte del team di trasformazione.



Co-funded by  
the European Union



Foster circular  
economy for SMEs



Co-funded by  
the European Union



Foster circular  
economy for SMEs



## Linear Turns Circular Fostering SMEs' Circular Economy Transition

**Tutti i modelli fai da te  
Italiano**





Co-funded by  
the European Union



Foster circular  
economy for SMEs

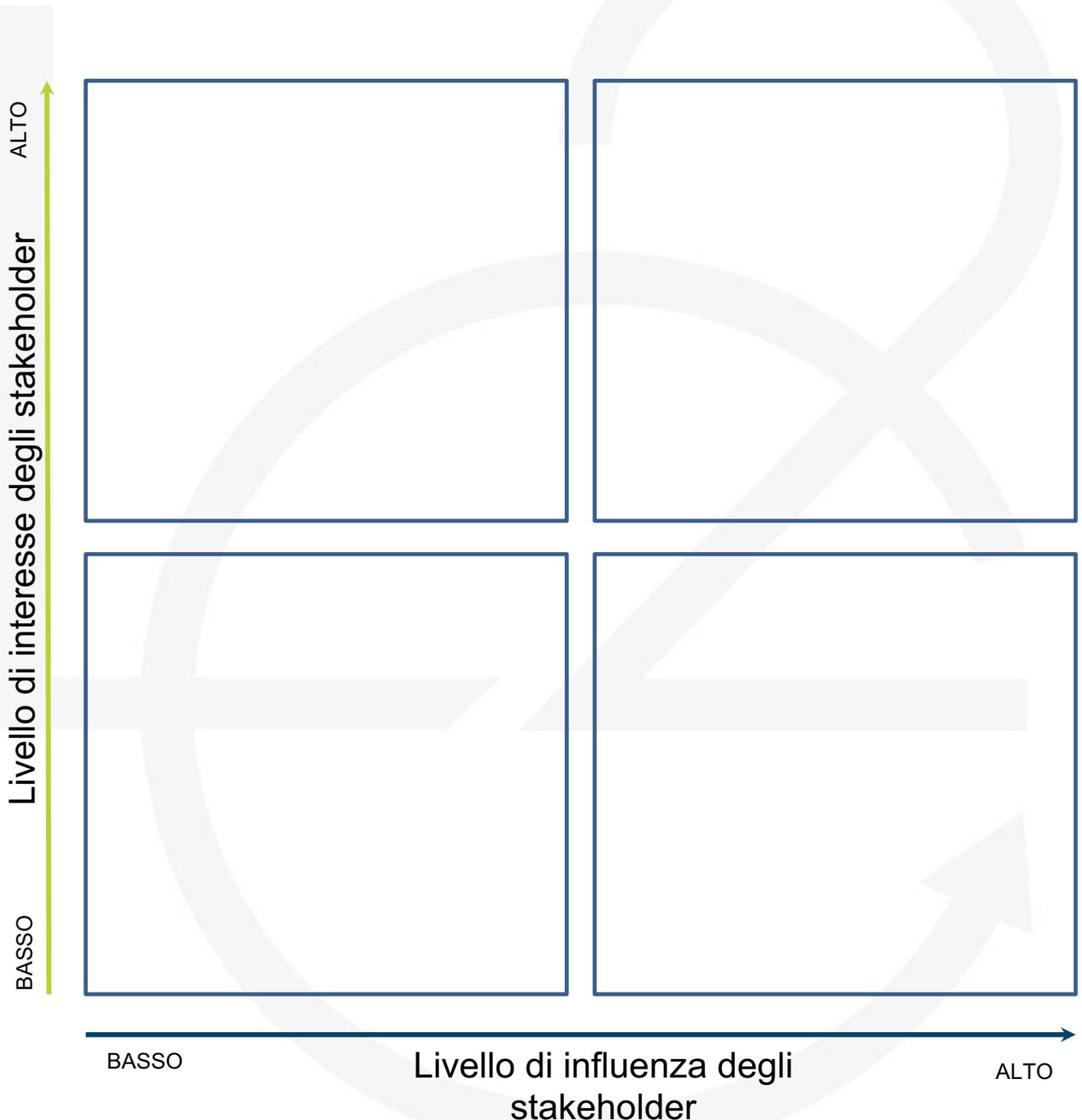
## 1.1 Modello di mappa degli stakeholder

- Chi influenzerà questo cambiamento (transizione CE)?
- Chi sarà interessato da questo cambiamento (transizione CE)?

# Modello 1.1 SOGGETTI INTERESSATI



## MAPPA



Il livello di **influenza degli stakeholder** riflette l'impatto potenziale che questo gruppo può avere sul progetto e la capacità degli stakeholder di cambiare o fermare la transizione del CE.

Il livello di **interesse degli stakeholder** dipende dalla misura in cui è probabile che essi beneficino o siano influenzati dal cambiamento che si sta attuando. Quanto più hanno da guadagnare o da perdere, tanto maggiore è il loro interesse.



Co-funded by  
the European Union



Foster circular  
economy for SMEs

## **1.2 Attività principali, risorse utilizzate e rifiuti prodotti - modello**

## Modello 1.2 ATTIVITÀ CHIAVE



**RISORSE**

**RIFIUTI**

Attività chiave 1

Risorse utilizzate nell'attività chiave 1

Risorse sprecate nell'attività chiave 1

Utilizzare tutte le pagine necessarie per descrivere tutte le attività.

## Modello 1.2 ATTIVITÀ CHIAVE



**RISORSE**

**RIFIUTI**

Attività chiave 2

Risorse utilizzate nell'attività chiave 2

Risorse sprecate nell'attività chiave 2

Utilizzare tutte le pagine necessarie per descrivere tutte le attività.



Co-funded by  
the European Union



Foster circular  
economy for SMEs

## 1.3 Analisi delle 9R della vostra organizzazione - stato attuale

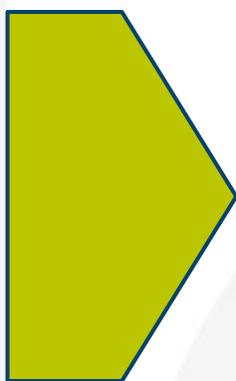
- Rende i materiali utili?
- Prolungate la durata di vita dei prodotti?
- Utilizzate/producete le risorse/il prodotto in modo intelligente?

**Iniziare dalla strategia del fondo e risalire verso l'alto.**



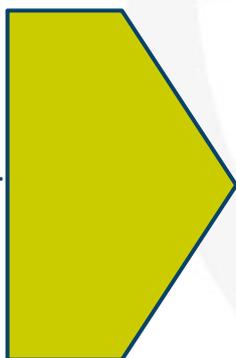
## Rende i materiali utili?

Riciclare



Riciclandoli, cioè trasformandoli per ottenere un prodotto di qualità uguale o superiore?

Recupero



Incenerendoli o sottoponendoli ad altri processi per recuperare energia?

## Prolungate la durata di vita dei prodotti?

Riutilizzo



Offrendo un prodotto ancora in buone condizioni a un altro consumatore affinché lo utilizzi per il suo scopo originario?

Riparazione



Riparando e mantenendo un prodotto difettoso in modo che possa essere utilizzato con la sua funzione originale?

Ristrutturare



Ripristinandolo e aggiornandolo?

Rifabbricazione



Utilizzando le parti dei prodotti scartati in un nuovo prodotto con la stessa funzione?

Riutilizzo



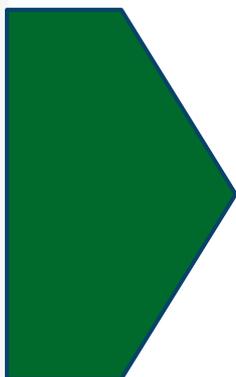
Utilizzando prodotti scartati e/o loro parti in qualcosa di nuovo con una funzione diversa?

## Modello 1.3 9R /1



Utilizzate/producete risorse/prodotti/servizi in modo intelligente?

Rifiuto



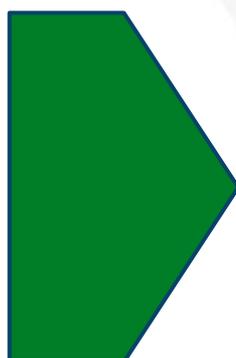
Aumentando l'efficienza nella produzione o utilizzando meno risorse naturali e materiali?

Ripensare



Rendendo più intenso l'uso del prodotto (ad esempio condividendolo)?

Ridurre



Aumentando l'efficienza nella produzione o utilizzando meno risorse naturali e materiali?



Co-funded by  
the European Union



Foster circular  
economy for SMEs

## 1.4 Modello di Circular Canvas

# Modello 1.4 Tela L2C



Missione

Attività principali

I principali stakeholder

Proposta di valore

Risorse utilizzate

Clienti

Distribuzione

Risorse non utilizzate

Quali risorse (naturali, tecniche) vengono utilizzate nelle vostre attività principali?  
Come si facilita il suo consumo? Potrebbero essere utilizzati in modo più circolare?

Considerate tutti i canali di distribuzione utilizzati

Che tipo di rifiuti generate nello svolgimento delle vostre attività principali?



Co-funded by  
the European Union



Foster circular  
economy for SMEs

## 2.1 Modello di politica CE

## Modello 2.1 POLITICA CE

### STRUTTURA

#### I. Scopo

*(Scrivete la visione della vostra organizzazione dopo la trasformazione del CE, dove vorreste essere? Perché è importante? Perché avete intenzione di fare la trasformazione CE)*

#### II. Regole generali

*Si prega di elencare (alcuni o tutti)*

*Gli obiettivi di economia circolare - a breve e/o lungo termine (processi fondamentali + organizzazione + ambiente circostante)*

*I valori, il modo in cui raggiungeremo questi obiettivi - regole generali*

*Comportamenti preferiti, attività in diverse aree. Come faremo affari? Servizi?*

*Quali cambiamenti stiamo apportando ai nostri processi principali (produzione, servizi,...)?*

*Come monitorare e misurare il processo di transizione della CE?*

*2 pagine al massimo - potrebbero essere pubblicate sul sito web*



Co-funded by  
the European Union



Foster circular  
economy for SMEs

## 2.2 Pianificazione 9R - ricerca di potenziali aree di miglioramento e cambiamenti

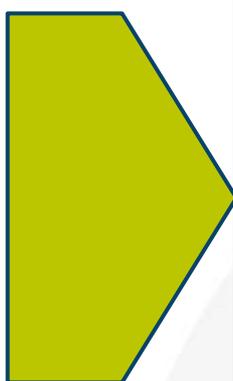
- Come possiamo rendere utili i materiali?
- Come possiamo prolungare la durata di vita dei prodotti?
- Come possiamo utilizzare/produrre il prodotto in modo più intelligente?

Iniziare dalla strategia del fondo e risalire verso l'alto.



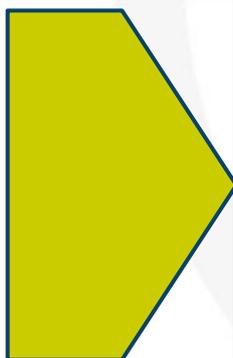
### Come possiamo rendere utili i materiali?

Riciclare



Riciclandoli, cioè trasformandoli per ottenere un prodotto di qualità uguale o superiore?

Recupero



Incenerendoli o sottoponendoli ad altri processi per recuperare energia?

### Come possiamo prolungare la durata di vita dei prodotti?

Riutilizzo



Offrendo un prodotto ancora in buone condizioni a un altro consumatore affinché lo utilizzi per il suo scopo originario?

Riparazione



Riparando e mantenendo un prodotto difettoso in modo che possa essere utilizzato con la sua funzione originale?

Ristrutturare



Ripristinandolo e aggiornandolo?

Rifabbricazione



Utilizzando le parti dei prodotti scartati in un nuovo prodotto con la stessa funzione?

Riutilizzo



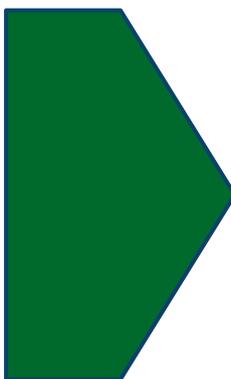
Utilizzando prodotti scartati e/o loro parti in qualcosa di nuovo con una funzione diversa?

## Modello 2.2 9R /2



Come possiamo utilizzare/produrre il prodotto in modo più intelligente?

Rifiuto



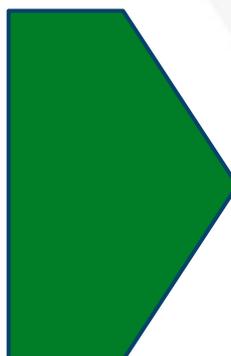
Aumentando l'efficienza nella produzione o utilizzando meno risorse naturali e materiali?

Ripensare



Rendendo più intenso l'uso del prodotto (ad esempio condividendolo)?

Ridurre



Aumentando l'efficienza nella produzione o utilizzando meno risorse naturali e materiali?



Co-funded by  
the European Union



Foster circular  
economy for SMEs

## 2.3 Pianificazione delle modifiche - Fase 1: Modello di analisi delle competenze chiave

- Di quali competenze chiave ha bisogno **la vostra azienda** per avere successo nella transizione verso il CE?
- Qual è il loro livello attuale?
- Come/dove possiamo cercare/sviluppare queste competenze?

**Modello 2.3  
CHIAVE**

**COMPETENZE**



Competenze chiave

Perché è necessario?

Qual è il suo  
livello  
attuale?  
Alto, basso o  
medio




Co-funded by  
the European Union



Foster circular  
economy for SMEs

## **2.4 Pianificazione delle modifiche - Fase 12: Modello delle conseguenze positive e negative**

- Quali potrebbero essere le conseguenze positive e negative dei cambiamenti previsti?
- Cosa potremmo fare per rendere certe le conseguenze positive e farle apparire il prima possibile?



## Modello 2.3 POSITIVO E NEGATIVO

### CONSEGUENZE

Conseguenze positive	Conseguenze negative
<ul style="list-style-type: none"><li>• ...</li><li>• ...</li><li>• ...</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ...</li><li>• ...</li><li>• ...</li><li>• ...</li></ul>



## **Modello 2.3 POSITIVO E NEGATIVO**

### **CONSEGUENZE**

**Proporre azioni che possano rendere certe le conseguenze positive e che si verifichino il prima possibile:**

- ...
- ...
- ...

**Azioni proposte che possono aumentare le probabilità di successo del cambiamento implementato:**

- ...
- ...
- ...



Co-funded by  
the European Union



Foster circular  
economy for SMEs

## 2.5 Pianificazione delle modifiche

### - Fase 3:

## Modello di piano d'azione

- Quali cambiamenti intendete attuare per avviare la transizione CE?
- Quali aree aziendali coinvolgono?
- Quali sono i risultati attesi da questi cambiamenti?



### Obiettivo del cambiamento pianificato 1

Azioni chiave	Risultati attesi	Tempistica
Le persone coinvolte e i loro ruoli		

### Obiettivo del cambiamento pianificato 2

Azioni chiave	Risultati attesi	Tempistica
Le persone coinvolte e i loro ruoli		