



GOZ zaczyna się od ludzi. Dlaczego projekty obiegu zamkniętego często „utykają”?

W poprzednich dwóch artykułach: [„Najpierw o CID, teraz o GOZ. Kolejne trzy literki, które zmieniają biznes”](#) oraz [„Odpady, czyli jak zmienić koszt w zysk”](#), przyjrzelśmy się temu, czym jest GOZ w kontekście europejskiej polityki przemysłowej i jak gospodarka odpadami może stać się pierwszym, realnym krokiem w kierunku obiegu zamkniętego. Tym razem chciałabym zadać pytanie, które rzadko pada wprost: dlaczego tak wiele firm, które mają strategię, procedury i dobre chęci, i tak utyka w połowie albo wręcz na początku procesu wdrożenia? I co z tym można zrobić - na szybko, bez uruchamiania wielkich projektów i jeszcze większych budżetów.

1. Dlaczego GOZ tak rzadko wychodzi poza etap idei i ogólnego planowania?

Kiedy pyta się menedżerów, dlaczego ich inicjatywy GOZ nie przynoszą oczekiwanych efektów, odpowiedź zwykle brzmi: „brak budżetu”, „przestarzałe maszyny” lub „czekamy na lepszą technologię”. Ale gdyby zagłębić się w szczegóły, to prawie zawsze okazuje się, że technologia jest dostępna (lub nie jest potrzebna), a problem leży zupełnie gdzie indziej.

Wyniki badań naukowych są w tym zakresie jednoznaczne: bariery kulturowe, zarządcze i organizacyjne częściej stanowią główne źródło trudności wdrożeniowych GOZ niż ograniczenia technologiczne. Warto wymienić kilka kwestii takich jak:

- **brak jasno wyartykułowanych powodów, dla których firma w ogóle podejmuje dane działanie w obszarze GOZ**, co może skutkować dezorientacją pracowników i brakiem przekonania, że warto się angażować i zadbać o powodzenie projektu,
- **cele premiowe, które bywają sprzeczne z celami cyrkularnymi**, co widać wyraźnie na jednym z typowych przykładów w firmach: dział zakupów optymalizuje cenę jednostkową bez oglądania się na jakość (czytaj: kupuje najtańszy produkt), a produkcja płaci za naprawy i nadmiarowe odpady,
- **inicjatywy, które dotyczą jednego działu, a wymagają zmiany w kilku innych**, co udaje się nader rzadko, jeśli nie jest zapewniona właściwa koordynacja działań między wydziałami i jasno określona odpowiedzialność,
- **projekty uruchomione bez sprawdzenia, czy mają szansę działać w realnych warunkach hali produkcyjnej**, co często skutkuje bałaganem, niepotrzebnymi kosztami i frustracją pracowników.

Każdy, kto choć raz próbował wdrożyć na przykład selektywną zbiórkę odpadów w zakładzie produkcyjnym, będzie wiedział o czym jest mowa. Formalnie system jest: pojemniki, naklejki, instrukcja. W rzeczywistości pojemniki często stoją w złych miejscach, mają nieadekwatne pojemności, naklejki są niezrozumiałe dla pracowników i operatorów zbierających odpady z hali. I przede wszystkim rzadko ktoś podjął się wytłumaczenia bezpośrednio na stanowiskach pracy, dlatego to jest ważne lub nie wysłuchał sugestii pracowników, którzy najlepiej wiedzą jak proces można lepiej zorganizować. Efekty są łatwe do przewidzenia: frustracja, koszty, zmarnowany czas, wymieszane odpady itd.

Opisany przykład to nie jest wyjątek, a raczej reguła. I właśnie dlatego kluczowym pytaniem nie jest „jaki pomysł wdrożyć”, lecz „kto w organizacji potrafi przeprowadzić wdrożenie w efektywny sposób”.

2. Kto stoi na środku skrzyżowania i kieruje ruchem?

W teorii za wdrożenie GOZ odpowiada zarząd, który określa strategię, budżet i cele. A za wykonanie - pracownicy operacyjni: produkcja, jakość, logistyka, zakupy. Ale pomiędzy nimi jest szczebel organizacyjny, którego znaczenie i obowiązki przyjmuje się za coś oczywistego. **Menedżer średniego szczebla** w różnych rolach i funkcjach: kierownika produkcji, lidera na stacji, kierownika działu jakości lub środowiska, dźwiga na swoich barkach odpowiedzialność niekoniecznie wynikającą z oficjalnego zakresu obowiązków.

To właśnie on zwykle znajduje się w miejscu, w którym krzyżują się cele strategiczne, ograniczenia procesowe i codzienna praktyka stanowisk pracy. To on właśnie musi przetłumaczyć hasło „zamierzamy wdrożyć gospodarkę o obiegu zamkniętym” na „od poniedziałku segregujemy folię osobno, ponieważ”.

Badania nad zarządzaniem zmianą organizacyjną wskazują od lat, że menedżerowie średniego szczebla nie są wyłącznie wykonawcami decyzji zarządu ani tylko nadzorcami codziennych zadań. W warunkach transformacji, a GOZ jest właśnie taką transformacją, to oni nadają zmianie sens możliwy do przyjęcia przez różne grupy w organizacji. Ich rola jest kluczowa, a jednocześnie często niedoceniana.

3. Cztery role, które decydują o powodzeniu wdrożenia

W oparciu o doświadczenie zawodowe i analizę literatury można wyróżnić cztery komplementarne role, które menedżer średniego szczebla pełni w procesie wdrażania GOZ. Żadna z tych ról nie jest możliwa do zastąpienia przez suche procedury i instrukcje.

Tłumacz: przekłada język regulacji, strategii i celów środowiskowych na język decyzji biznesowych i codziennych operacji. Nie mówi „od dziś wdrażamy gospodarkę obiegu zamkniętego”, ale „jeśli do końca roku nie poprawimy segregacji na linii produkcyjnej X, to następną umowa z odbiorcą odpadów będzie nas kosztować 30% więcej”. Ten sam cel, ale różnie sformułowany.

Łącznik: spina perspektywę zarządu, działów operacyjnych i funkcji wsparcia. Bez tej roli GOZ bardzo szybko staje się projektem jednego działu, obok którego inne przechodzą obojętnie. Zakupy mówią jedno, produkcja robi drugie, logistyka słyszy coś zupełnie innego, a obieg z zamkniętego staje się pełen dziur przez które uciekają pieniądze.

Inicjator usprawnień: identyfikuje miejsca utraty wartości w codziennej pracy. Potrafi wskazać (lub wysłuchać uwag pracowników), gdzie materiał jest marnowany, gdzie odpady mieszają się niepotrzebnie, gdzie drobna zmiana w ustawieniu procesu da szybki efekt. Nie czeka na wielki projekt strategiczny, lecz uruchamia tak zwane „quick wins”, które budują wiarygodność i poczucie, że zmiana jest w ogóle możliwa.

Integrator współpracy: uruchamia wspólne rozwiązywanie problemów ponad granicami działów. GOZ niemal zawsze wymaga jednoczesnego zaangażowania co najmniej działów zakupów, produkcji,

logistyki i jakości. Bez kogoś, kto aktywnie buduje tę współpracę, każdy dział pozostaje w swoim silosie, a projekt krąży w kółko bez efektów – i nie jest to oczekiwany „obieg zamknięty”.

4. Jak to wygląda w praktyce - dwa przykłady „z życia wzięte”

Przykład 1: Segregacja, która w końcu zadziałała

Zakład produkcyjny z rozbudowanym, formalnie wdrożonym systemem segregacji odpadów, który w rzeczywistości nie działał. Różne frakcje odpadów wciąż były mieszane, a koszty rosły, bo odbiorca odpadów traktował wszystko jako odpady zmieszane. Zamiast zakładać złą wolę i złośliwość pracowników, przeprowadzono analizę problemu bezpośrednio na hali produkcyjnej. Rozmowy z operatorami i tzw. Gemba walks pozwoliły zobaczyć faktyczny przebieg procesu i zrozumieć, dlaczego system nie działał tak jak powinien.

Efektem był przeprowadzony wspólnie z pracownikami i liderami produkcji re-design systemu segregacji: zmieniono ustawienie pojemników, przeprojektowano oznaczenia tak, żeby były czytelne w realnych warunkach pracy, a pracownicy zobaczyli wprost, ile firma traci na złej segregacji. W ciągu kilku tygodni jakość segregacji frakcji wzrosła na tyle, że zmieniła się ich klasyfikacja u odbiorcy, a koszty zaczęły spadać.

Co zadziałało? Nie nowa technologia, tylko zrozumienie sensu działań przez ludzi realizujących je codziennie oraz dostosowanie systemu do realiów, a nie odwrotnie.

Przykład 2: Konflikt, który blokował projekt

Projekt optymalizacji opakowań: produkcja chciała zmian, które zmniejszałyby ilość odpadów i ułatwiały pracę, zakupy broniły dotychczasowego dostawcy ze względu na cenę, logistyka zgłaszała obawy o wymiary. Projekt stał w miejscu od miesięcy. Organizacja wspólnego warsztatu, na którym wszystkie strony zobaczyły pełny obraz: nie tylko cenę zakupu czy dodatkową pracę na produkcji, lecz łączny koszt opakowania w całym cyklu jego życia (zakup, straty na produkcji, koszty zagospodarowania odpadów, ale też reklamacje i problemy z dostawą) zmieniła perspektywę wszystkich.

Okazało się, że najtańsze opakowanie było najdroższe całościowe, a te wymarzone przez produkcję powodowały problemy logistyczne, ale projekt w końcu ruszył.

Co zadziało? Wspólny język kosztów i korzyści, który pozwolił wyjść z okopów działowych i porozmawiać o tym samym problemie z różnych perspektyw.

5. Kilka pytań na koniec

GOZ nie wdraża się tylko „od góry”, przez strategię i regulamin. I nie wdraża się tylko „od dołu”, przez entuzjazm pojedynczych pracowników. Magia dzieje się gdzieś pośrodku, dzięki ludziom, którzy potrafią połączyć jedno z drugim.

Jeśli czytając ten artykuł rozpoznajesz swoją organizację, zadaj sobie kilka konkretnych pytań:

- Kto w firmie realnie tłumaczy cele GOZ na język codziennych operacji? I czy ma do tego przestrzeń, czas i mandat?
- Czy inicjatywy cyrkularne mają sponsora w zarządzie, który rozumie je nie jako kolejny temat środowiskowy do odhaczenia, lecz jako element strategii kosztowej i szerzej - biznesowej?
- Czy menedżerowie operacyjni, którzy mają wdrażać GOZ, mają wystarczającą wiedzę i narzędzia, żeby budować współpracę między działami?
- Czy cele premiowe w firmie są spójne z celami cyrkularnymi, czy raczej hamują działania?

Takich pytań można zadać jeszcze wiele, ale często pierwszym, najtańszym i najszybszym sposobem jest wyjście na halę i zapytanie ludzi, co nie działa i dlaczego. Odpowiedź prawie zawsze istnieje, po prostu czeka, żeby ktoś zapytał.

W następnym artykule przyjrę się bliżej temu, jak konkretne typy barier (kulturowe, zarządcze i organizacyjne itd.) można usuwać krok po kroku: od szybkich działań na stanowiskach pracy aż po zmiany systemowe w perspektywie wieloletniej.

Przydatne linki: wybrane regulacje krajowe i unijne oraz źródła branżowe

1. Ustawa z dnia 14 grudnia 2012 r. o odpadach (tekst jednolity: Dz.U. 2023 poz. 1587). Dostępny online: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20130000021>
2. Ustawa z dnia 9 stycznia 2026 r. o zmianie ustawy o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi, ustawy o odpadach oraz ustawy o zmianie ustawy o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. 2026 poz. 174). <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20260000174>
3. European Commission. (2017). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, The Role of Waste-to-Energy in the Circular Economy, Pub. L. No. 52017DC0034.

- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A52017DC0034>
4. European Commission. (2020). The EU's Circular Economy Action Plan. <https://circulareconomy.europa.eu/platform/sites/default/files/eu-case-study-june2020-en.pdf>
 5. European Commission. (2020). A new Circular Economy Action Plan: For a cleaner and more competitive Europe (COM(2020) 98 final). https://environment.ec.europa.eu/strategy/circular-economy_en
 6. European Parliament & Council of the European Union. (2024, February 28). Directive (EU) 2024/825 amending Directives 2005/29/EC and 2011/83/EU as regards empowering consumers for the green transition. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/825/oj/eng>
 7. European Parliament & Council of the European Union. (2024, June 13). Directive (EU) 2024/1799 on common rules promoting the repair of goods. Official Journal of the European Union. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/NIM/?uri=o:L_202401799
 8. European Parliament & Council of the European Union. (2024, June 13). Regulation (EU) 2024/1781 establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for sustainable products. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj/eng>
 9. European Commission. (2025). Accelerating Europe's transition to a circular economy: A pilot for boosting the circularity of plastics (COM(2025) 805 final). <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-5031-2026-INIT/en/pdf>
 10. European Commission. (2026, February 9). Commission Delegated Regulation (EU) 2026/296 supplementing Regulation (EU) 2024/1781 by setting out derogations from the prohibition of destruction of unsold consumer products. Official Journal of the European Union. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2026/296/oj/eng/pdf
 11. European Parliament Research Service. (2026). Circular Economy Act (Briefing PE 782.628). [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2026/782628/EPRS_BRI\(2026\)782628_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2026/782628/EPRS_BRI(2026)782628_EN.pdf)
 12. Circle Economy Foundation. (2026, January). A complete guide to circular economy policies targeting EU businesses in 2026. <https://legacy.circle-economy.com/blog/a-complete-guide-to-circular-economy-policies-targeting-eu-businesses-in-2026>
 13. Ellen MacArthur Foundation (2013) Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition. <Towards-the-circular-economy-Vol-1.pdf>
 14. Deloitte Polska, "Od surowca do surowca. Gospodarka o obiegu zamkniętym w Polsce": <https://www.deloitte.com/pl/pl/services/consulting/research/raport-od-surowca-do-surowca.html>
 15. KPMG Polska, „Przejdź na GOZ, czyli gospodarka o obiegu zamkniętym bez tajemnic”: <https://kpmg.com/pl/pl/wiedza/esg/przejdź-na-goz-czyli-gospodarka-o-obiegu-zamknietym-bez-tajemnic.html>
 16. PARP (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości), „GOZ - Gospodarka o obiegu zamkniętym”: <https://www.parp.gov.pl/goz>

17. CIRCON/PLGBC, „Prawodawstwo GOZ w Polsce i UE”:
<https://circon.plgbc.org.pl/gospodarka-cyrkularna/prawodawstwo/>
18. GOZ w Praktyce, „Plan działania UE dotyczący GOZ”: <https://gozwpraktyce.pl/regulacja/plan-dzialania-ue-dot-goz/>
19. Stena Recycling, „Razem zamknijmy obieg” <https://www.stenarecycling.com/pl/aktualnoci-publicacje/informacje-inspiracje/artykuly-i-ebooki/razem-zamknijmy-obieg/>