



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



## Linear Turns Circular Wspieranie MŚP w transformacji na gospodarke o obiegu zamkniętym

### Organizacje partnerskie uczestniczące w projekcie:

1. Fachhochschule des Mittelstands (FHM) (Niemcy)
2. Energie Impuls OWL e.V. (Niemcy)
3. PAIZ Konsulting Sp. z o.o. (Polska)
4. FUNDACJA EKOPOTENCJAŁ - PRZESTRZEŃ MOŻLIWOŚCI (Polska)
5. UNIVERSITÀ TELEMATICA INTERNAZIONALE UNINETTUNO (Włochy)



Staatlich anerkannte, private  
**Fachhochschule des  
Mittelstands (FHM)**



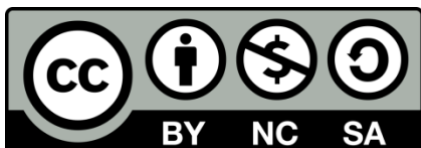
**EKO**POTENCJAŁ  
PRZESTRZEŃ MOŻLIWOŚCI



UNIVERSITÀ TELEMATICA  
INTERNAZIONALE UNINETTUNO



*fb*  
finance & banking  
Associazione  
per lo sviluppo organizzativo  
e delle risorse umane



Ta licencja pozwala remiksować, adaptować i tworzyć nowe utwory na podstawie tej publikacji nawet w celach komercyjnych, pod warunkiem, że twórcy wymienią autorów tej publikacji (partnerstwo projektu Partnerstwo projektu Erasmus+ "L2C", numer grantu 2021-1-DE02-KA220-VET-000034893) i udzieli licencji na swój nowy utwór na identycznych warunkach. Wszystkie nowe utwory oparte na tej publikacji powinny być opatrzone taką samą licencją, w tym na użytek komercyjny



**Dofinansowane przez  
Unię Europejską**

Wsparcie Komisji Europejskiej dla produkcji tej publikacji nie stanowi poparcia dla treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy autorów, a Komisja nie może zostać pociągnięta do odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji w niej zawartych.

## Spis treści:

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. WPROWADZENIE: PLANOWANIE TRANSFORMACJI NA MODEL BIZNESOWY GOSPODARKI OBIEGU ZAMKNIĘTEGO</b> ..... | <b>4</b>  |
| <b>1. WPROWADZENIE DO PODRĘCZNIKA DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW (MŚP)</b> .....                 | <b>6</b>  |
| <b>2. PIERWSZY ETAP: ANALIZA</b> .....  | <b>10</b> |
| 2.1. MAPA INTERESARIUSZY .....  | 11        |
| 2.2. KLUCZOWE DZIAŁANIA, WYKORZYSTYWANE ZASOBY I GENEROWANE ODPADY .....                                | 12        |
| 2.3. ANALIZA 9R ORGANIZACJI – STAN OBECNY .....   | 14        |
| 2.4. CIRCULAR CANVAS .....  | 16        |
| <b>3. DRUGI ETAP: PLANOWANIE</b> .....  | <b>18</b> |
| 3.2. SZABLON POLITYKI GOZ .....   | 19        |
| 3.3. ANALIZA 9R – MOŻLIWE ULEPSZENIA I ZMIANY .....   | 21        |
| 3.5. PLANOWANIE ZMIAN – KROK 1: ANALIZA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI .....                                    | 23        |
| 3.6. PLANOWANIE ZMIAN – KROK 2: ANALIZA SKUTKÓW POZYTYWNYCH I NEGATYWNYCH .....                         | 25        |
| 3.7. PLANOWANIE ZMIAN – KROK 3: STRUKTURA PLANU DZIAŁANIA .....   | 27        |
| <b>4. WSZYSTKIE SZABLONY DIY</b> .....  | <b>29</b> |
| 4.1. SZABLON MAPY INTERESARIUSZY .....  | 30        |
| 4.2. KLUCZOWE DZIAŁANIA, WYKORZYSTYWANE ZASOBY I GENEROWANE ODPADY .....                                | 32        |
| 4.3. ANALIZA 9R ORGANIZACJI – STAN OBECNY .....   | 35        |
| 4.4. SZABLON CIRCULAR CANVAS .....  | 40        |
| 4.5. SZABLON POLITYKI GOZ .....   | 42        |
| 4.6. ANALIZA 9R – MOŻLIWE ULEPSZENIA I ZMIANY .....   | 44        |
| 4.7. PLANOWANIE ZMIAN – KROK 1: ANALIZA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI .....                                    | 49        |
| 4.8. PLANOWANIE ZMIAN – KROK 2: ANALIZA SKUTKÓW POZYTYWNYCH I NEGATYWNYCH .....                         | 51        |
| 4.9. PLANOWANIE ZMIAN – KROK 3: STRUKTURA PLANU DZIAŁANIA .....   | 54        |

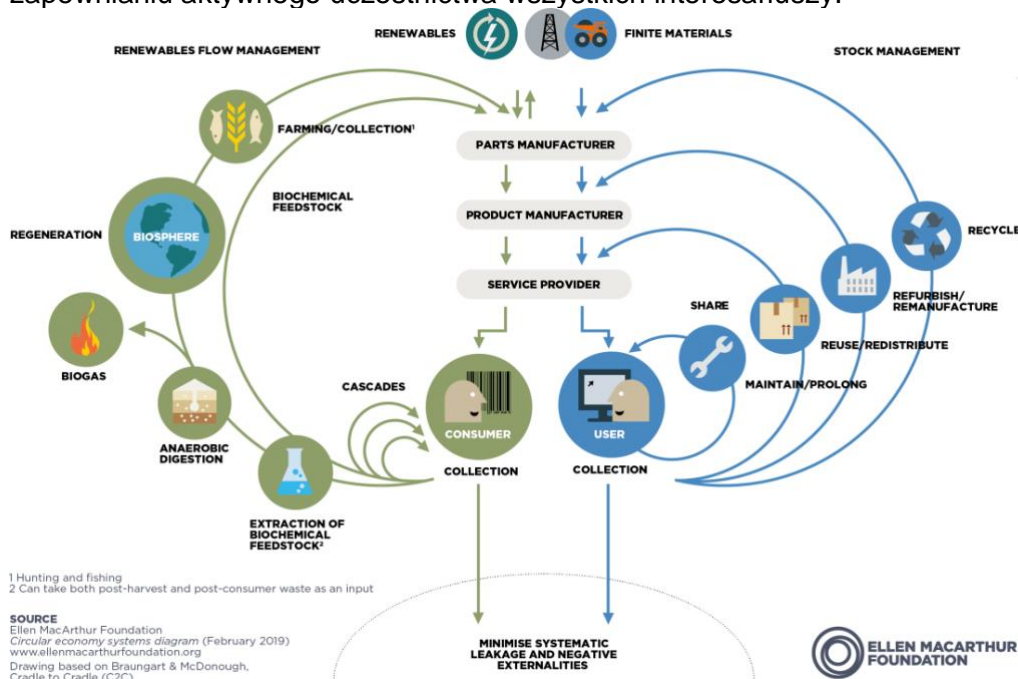
# 1. Wprowadzenie: planowanie transformacji na model biznesowy gospodarki obiegu zamkniętego

"W przeważających obecnie modelach biznesowych pobieramy materiały z ziemi, tworzymy z nich produkty, a ostatecznie wyrzucamy je jako odpady – proces jest liniowy. W gospodarce o obiegu zamkniętym, z kolei, zapobiegamy wytwarzaniu odpadów już na początku. Musimy przekształcić każdy element naszego systemu pobierania, tworzenia i wyrzucania: to, jak zarządzamy zasobami, jak tworzymy i używamy produktów, oraz co robimy z materiałami później. Tylko wtedy możemy stworzyć prosperującą gospodarkę o obiegu zamkniętym, która może przynieść korzyści wszystkim, zachowując przy tym granice naszej planety."<sup>1</sup>

Dziś przejście od gospodarki liniowej do gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ) stanowi konkretne wyzwanie dla wszystkich organizacji ze względu na priorytety Unii Europejskiej. Ale również dla każdego z nas, bo ostatecznie wszyscy pragniemy ocalić naszą planetę. Aby to osiągnąć, konieczne jest przestrzeganie trzech zasad:

- Eliminacja odpadów i zanieczyszczeń
- Obieg produktów i materiałów (o najwyższej wartości)
- Regeneracja przyrody

Dlatego gospodarka o obiegu zamkniętym wymaga systemowego i cyrkularnego podejścia do skutecznego kierowania planowaniem i realizacją zmian w istniejącym modelu biznesowym, a rola liderów lub facilitatorów zmian jest istotna w kształtowaniu mentalności i zapewnianiu aktywnego uczestnictwa wszystkich interesariuszy.



<sup>1</sup> Kaivo-Oja, Jari and Vehmas, Jarmo and Luukkanen, Jyrki, Economic Growth and Circular Economy in the European Union: Novel Empirical Synergy Analyses Between Key Variables of Circular Economy and Gross Domestic Growth (GDP) and Gross National Income (GNI) (February 28, 2023). OIDA International Journal of Sustainable Development, Vol. 15, No. 05, pp. 23-36, 2022, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4372420>

Aby lepiej zobrazować złożoność gospodarki o obiegu zamkniętym (GOZ), Fundacja Ellen MacArthur opracowała diagram motyla gospodarki cyrkularnej, który jest wizualną reprezentacją modelu gospodarki o obiegu zamkniętym.

Metafora "motyla" podkreśla transformację z linearnych do cyrkularnych systemów gospodarczych, gdzie odpady są minimalizowane, a zasoby ciągle regenerowane i ponownie wykorzystywane. Diagram przedstawia dwie połączone ze sobą pętle. Lewa pętla reprezentuje cykl biologiczny, ukazując przepływ odnawialnych zasobów, takich jak materiały organiczne, poprzez produkcję, konsumpcję, a ostatecznie powrót do natury w postaci biodegradowalnych odpadów lub kompostu. Prawa pętla reprezentuje cykl techniczny, ilustrując przepływ nieodnawialnych zasobów, takich jak metale i minerały, poprzez produkcję, konsumpcję, a następnie odzyskiwanie, naprawę lub recykling w celu wykorzystania w nowych produktach.

### **Jak Twoja firma może na tym skorzystać?**

Wprowadzenie gospodarki o obiegu zamkniętym przynosi korzyści środowiskowe, sprzyja nowym modelom biznesowym, redukcji kosztów oraz przewadze konkurencyjnej. Ponadto umożliwia osiągnięcie zrównoważonego rozwoju środowiskowego i sukcesu ekonomicznego, a także inicjowanie innowacji. Poza tym, poprzez zwiększenie wpływu działań Twojej organizacji na klimat i środowisko, daje także możliwość poprawy standardu życia.

### **Czy chcesz zaangażować się w ochronę środowiska w swojej firmie i zastanawiasz się, od czego zacząć?**

Jako menedżer małego i średniego przedsiębiorstwa ważne jest, abyś zachęcał do zaangażowania pracowników poprzez praktyczne działania, szkolenia i warsztaty. Wdrożenie wewnętrznych systemów zarządzania zmianami i śledzenie ram prawnych oraz możliwości finansowania, zwłaszcza z UE, może wesprzeć proces transformacji.

### **Jak to zrealizować?**

Ten Podręcznik Użytkownika służy jako kompleksowe narzędzie do nawigacji w procesie oceny obecnej sytuacji Twojej organizacji i inicjowania transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym. Przeczytaj go i znajdź odpowiedzi.

## 1. Wprowadzenie do Podręcznika dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (MŚP)

Podręcznik podkreśla znaczenie wsparcia i akceptacji od odpowiednich interesariuszy, którzy mogą potencjalnie być dotknięci zmianami. Zaprezentowane tutaj zostaną praktyczne procedury wraz z szablonami, które pomogą w planowaniu, projektowaniu i prowadzeniu warsztatów z zespołem. Przy użyciu narzędzi, instrumentów i zasobów, można skutecznie prowadzić firmę przez niezbędne kroki w celu wprowadzenia zasad gospodarki o obiegu zamkniętym i przeprowadzenia zmian wewnątrz firmy. Aby ułatwić rozpoczęcie transformacji, zaczniemy od kilku ogólnych wyjaśnień, zanim opiszemy wszystkie istotne kroki i szczegółowo przedstawimy niezbędne procedury.

### Przydatne narzędzia

Ten podręcznik dostarcza szereg szablonów przeznaczonych do pomocy w dokumentowaniu postępów i nawigacji przez dwie odrębne fazy: Analizę i Planowanie. Krok po kroku poprowadzimy Cię przez różne etapy, rozpoczynając od analizy organizacji i kończąc na zbieraniu istotnych danych, które posłużą do podejmowania decyzji dotyczących zmian, jakie chcesz wprowadzić. Te szablony stanowią przydatne narzędzia do rejestrowania swoich spostrzeżeń i procesu zmian w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym. Ponadto zawsze znajdziesz tutaj ważne definicje, wyjaśnione w „INFOBOXACH”.

### Moderatorzy i praca zespołowa

Przez cały proces planowania, analizy i przejścia, zaleca się silną współpracę z zespołem. Każdy etap oferuje możliwość zaangażowania kluczowych graczy i interesariuszy niezbędnych do pomyślnego zakończenia procesu. Skład zespołu ds. Gospodarki o Obiegu Zamkniętym może się różnić w zależności od celów oraz konkretnych działań i kroków, jakie planujesz podjąć.

Zaleca się zaangażowanie dwóch moderatorów lub liderów do prowadzenia warsztatów lub praktycznych sesji dla zespołu ds. GOZ, który został wewnętrznie utworzony. Niemniej jednak nie wszystkie kroki wymagają udziału każdego członka zespołu ds. GOZ, a w pewnych przypadkach może być korzystne zaangażowanie kluczowych interesariuszy, co wprowadzi nowe perspektywy, spostrzeżenia do procesu planowania zmian.

## Krok 1: Przeprowadzenie analizy jako początkowej fazy procesu transformacji

### Poznanie Interesariuszy i Ocena Zasobów

Pierwszy krok w podróży ku gospodarce o obiegu zamkniętym obejmuje dwie kluczowe kwestie. Po pierwsze, przeprowadzenie analizy interesariuszy, ponieważ pokazuje to, że żadna organizacja nie działa w izolacji. Wynika to z faktu, że przejście na gospodarkę o obiegu zamkniętym wpłynie nie tylko na Twoją organizację i jej pracowników, ale także na szersze otoczenie biznesowe. Ważne jest zidentyfikowanie i zaangażowanie zwolenników i potencjalnych partnerów do współpracy, jednocześnie podejmując wysiłki w celu wpływania na nich, zdobywania ich zrozumienia i poparcia dla Twoich działań.

**Badanie zasobów** wykorzystywanych w każdym procesie jest istotne dla oceny potencjału i

skali wymaganych zmian. Ta ocena pomoże określić zakres transformacji potrzebnej do przyjęcia zasad gospodarki o obiegu zamkniętym.

## Analiza 9R i Circular Canvas

Analiza dynamiki interesariuszy i ocena zasobów dostarczy cennych danych. **Analiza 9R** umożliwi Ci i Twojemu zespołowi ocenę aktualnego poziomu cyrkularności i zidentyfikowanie możliwości dalszego rozwoju w przyjmowaniu praktyk cyrkularnych. Po zdiagnozowaniu potencjału do zmiany, nadszedł czas, aby spojrzeć na swoją organizację z szerszej perspektywy, używając narzędzia **Circular Canvas**. To narzędzie pozwala skonsolidować wszystkie istotne informacje zebrane podczas warsztatów, które posłużą jako podstawa dla fazy planowania. Dodatkowo opracujesz misję i propozycję wartości Twojej organizacji, dostosowując je do zasad gospodarki o obiegu zamkniętym.

## Krok 2: Planowanie transformacji

### Tworzenie planu cyrkularnego: Przyjmując wizję, zasady i współpracę

Drugi krok to faza planowania, gdy przystąpisz do procesu wyobrażania sobie przyszłego stanu Twojej organizacji po transformacji. Obejmuje to zdefiniowanie **celu Twojej organizacji**, czyli klarownej wizji, gdzie chcesz być i dlaczego ma to znaczenie. Angażując swój zespół, będziesz badać fundamentalne pytanie: dlaczego podjęliśmy tę transformacyjną podróż?

Następnie ustalisz zestaw **ogólnych zasad**, które kształtować będą kulturę i praktyki w Twojej organizacji. Te wytyczne uchwycą „sposób, w jaki tu pracujemy” i zapewnią zgodność z zasadami gospodarki o obiegu zamkniętym.

Bazując na danych uzyskanych z poprzedniej analizy 9R, Twój zespół będzie szukał **potencjalnych obszarów do poprawy** i planować zmiany mające na celu ograniczenie marnotrawstwa zasobów w Twojej organizacji. Ten krok będzie wymagał współpracy i zaangażowania dostawców oraz klientów, albo poprzez uwzględnienie ich w zespole projektowym, albo poprzez szukanie ich opinii w trakcie procesu.

Poprzez promowanie wspólnego podejścia i wykorzystanie zbiorowej wiedzy interesariuszy, opracujesz kompleksowy plan, obejmujący optymalizację zasobów, redukcję odpadów i praktyki zrównoważone. Ten proces umożliwi Twojej organizacji generowanie pozytywnych zmian i odblokowanie nowych możliwości w ramach gospodarki o obiegu zamkniętym.

Kolejnym krokiem fazy planowania jest **ocena kluczowych kompetencji** niezbędnych do wykonania zaplanowanych działań. Przemyśl te kompetencje, zastanawiając się, czy Twoja organizacja już je posiada, czy bardziej opłacalne byłoby ich rozwinięcie lub może zlecenie na zewnątrz. Pamiętaj, że te kompetencje są kluczowe, dlatego nie mogą być ignorowane ani pominięte.

W trakcie planowania zmian w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym, istotne jest przewidzenie i przygotowanie się na **potencjalne rezultaty i wyzwania**. Opracowanie planu awaryjnego staje się niezmiernie ważne. Poświęć czas na zidentyfikowanie i **wyliczenie wszystkich możliwych konsekwencji**, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, jakie możesz przewidzieć. Opracuj strategię, jak wykorzystać pozytywne rezultaty i proaktywnie łagodzić ewentualne negatywne skutki.

Z tą solidną podstawą czas przystąpić do opracowywania **Planu Działania** - szczegółowej

mapy przedstawiającej konkretne zadania, harmonogramy, odpowiedzialne osoby i standardy jakości. Ten kompleksowy plan zapewnia, że każdy aspekt wdrożenia zmiany jest uwzględniony. Daje pewność, że podjęto wszystkie niezbędne środki, aby zminimalizować ryzyko niepowodzenia.

Poprzez proaktywne ocenianie kompetencji, tworzenie planów awaryjnych i opracowywanie solidnego Planu Działania, przygotowujesz grunt pod udane wdrożenie inicjatyw z zakresu GOZ. Dzięki starannemu przygotowaniu i dbałości o szczegóły przygotowujesz swoją organizację do radzenia sobie z wyzwaniami i wykorzystania możliwości, które czekają na ciebie podczas tej drogi.



## PRZYGOTOWANIE

### A) Przygotowanie środowiska i uświadamianie kluczowych interesariuszy

Kluczowym krokiem w zapewnieniu udanego wdrożenia inicjatyw z zakresu GOZ jest właściwe przygotowanie środowiska i uświadamianie kluczowych osób i uczestników co do istoty nadchodzących zmian. Obejmuje to przeprowadzenie kampanii informacyjnej w celu edukacji i zaangażowania różnych osób, a także przedstawienie konieczności, kroków, podejścia i ostatecznych rezultatów osiągnięcia. Istotne jest jasne zobrazowanie zalet i wad tradycyjnego modelu liniowego w porównaniu z modelem cyrkularnym, podkreślając korzyści z tego ostatniego. Zdobywanie wsparcia i zaangażowania pracowników jest fundamentalne dla ich aktywnego wkładu i zaangażowania w proces transformacji. Należy pamiętać, że ludzie nie są z natury oporni na zmiany, lecz raczej na próby, które nie są odpowiednio wyjaśnione lub zrozumiałe. Dlatego zarezerwuj wystarczająco dużo czasu na skuteczną komunikację, tłumacząc, co planujesz wdrożyć i dlaczego, zapewniając jasność i przejrzystość w całym procesie. Poprzez rozwijanie zrozumienia i rozwiązywanie obaw, można stworzyć pozytywną i otwartą atmosferę na nadchodzące zmiany.

### B) Odblokowanie potencjału Gospodarki o Obiegu Zamkniętym w Twojej organizacji

Wprowadzenie zasad GOZ wymaga szeregu działań zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych w Twojej organizacji. Aby rozpocząć proces, rozważ zorganizowanie wydarzeń informacyjnych, które promują rozmowy i wymianę pomysłów między personelem, zarządem a interesariuszami. Te wydarzenia posłużą za platformy do rozwiązywania problemów, zbierania cennych spostrzeżeń i promowania przyjaznych dla środowiska nawyków. Ustanawiając platformę wymiany, możesz ułatwić skoordynowany proces wdrożenia, promować współpracę zespołową i umocnić zaangażowanie w Twojej instytucji. To podejście daje unikalną szansę na stworzenie zaangażowanego zespołu, który przyjmuje i wspiera zasady GOZ, napędzając projektowanie i wprowadzanie innowacyjnych inicjatyw oraz przełomowych zmian. Nie przegap okazji, aby odblokować potencjał Gospodarki o Obiegu Zamkniętym i torować drogę ku zrównoważonej przyszłości.

#### INFOBOX

**Zasoby** to materiały i środki używane do osiągnięcia określonych celów i zadań. Obejmują one na przykład tworzenie i dostarczanie produktów i usług. W gospodarce zasoby mogą mieć postać dóbr niematerialnych i materialnych: środków operacyjnych, pieniędzy, energii, surowców i pracowników.

**Odpady** są definiowane przez Komisję Europejską jako każda substancja, materiał lub obiekt, który właściciel usuwa lub zamierza usunąć lub jest zobowiązany do usunięcia. Termin "odpady" odnosi się do rzeczy, których właściwe zebranie, przechowywanie, transport i przetwarzanie jako odpadu jest wymagane w interesie publicznym, nawet jeśli wpłynęły one w sposób szkodliwy dla środowiska.

**Marnotrawstwo zasobów** oznacza, że odpady powstają, gdy zużywamy cenne zasoby na bezsensowne rzeczy; zasoby zużywane w ten sposób mogłyby być lepiej wykorzystane, gdyby były używane bardziej umiarkowanie lub inteligentnie. Odpady stanowią swoiste przeciwieństwo zrównoważonego podejścia i są jednym z nielicznych obszarów, gdzie akceptacja faktycznie nie jest już uzasadniona<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/glossary-item/waste\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/glossary-item/waste_en)

## 2. Pierwszy etap: Analiza

Faza analizy składa się z następujących, czterech kroków:

### 1. Mapa Interesariuszy

Pytanie kierujące: Kim są wasi interesariusze i w jaki sposób mogą wpływać i wspierać przejście na Gospodarkę O Obiegu Zamkniętym wewnątrz waszej organizacji? Skorzystaj z szablonu **1.1 Szablon mapy interesariuszy** i wypełnij go zgodnie z opisanym procesem na następujących stronach.

### 2. Kluczowe działania, wykorzystywane zasoby i generowane odpady

Pytanie kierujące: Jakie są kluczowe działania waszej organizacji? Gdzie używacie zasobów? Gdzie generujecie odpady? Skorzystaj z szablonu **1.2 Kluczowe działania, wykorzystywane zasoby i generowane odpady** oraz sugerowanego procesu, aby przeanalizować rodzaje używanych zasobów i ujawnić sektory, w których wasza organizacja generuje odpady.

### 3. Analiza 9R organizacji – stan obecny

Pytanie kierujące: Jakie procesy cyrkularne są już wdrożone w Waszej organizacji? Skorzystaj z szablonu **1.3 Analiza 9R organizacji – stan obecny** oraz postępuj zgodnie z określonym procesem, aby wskazać, które z zasad 9R obecnie stosujecie lub wdrażacie.

### 4. L2C Canvas

Pytanie kierujące: Jaka jest misja Waszej organizacji? Jakie informacje uzyskane podczas fazy analizy mogą być uwzględnione w misji lub zmodyfikowane, zważywszy na zasady Gospodarki O Obiegu Zamkniętym i potencjał organizacji do wprowadzenia zmian?

Skorzystaj z **1.4 Szablon Circular Canvas** i przenieś wszystkie zebrane wyniki oraz dane, uzupełniając je dodatkowymi wymaganymi informacjami w następujących sekcjach:

- Misja,
- Interesariusze,
- Kluczowe działania Waszej organizacji,
- Wasi Klienci,
- Propozycja Wartości i Kanały Dystrybucji,
- Zasoby i Odpady,
- Wyniki analizy 9R – stanu obecnego.

## 2.1. Mapa Interesariuszy

Interesariuszy można zdefiniować jako dowolną osobę lub grupę osób, na które firma ma wpływ lub które mogą wpływać na osiągnięcie jej celów<sup>3</sup>. Interesariusze mają kluczowe znaczenie dla powodzenia transformacji GOZ w organizacji. Mogą oni aktywnie promować zmiany lub je powstrzymywać i działać przeciwko tobie.

### Cele tego działania to:

- Przeprowadzenie szczegółowej analizy interesariuszy, którzy mogą wpływać na zmiany dotyczące Twojej organizacji;
- Określenie najbardziej wpływowych interesariuszy/grupy interesariuszy;
- Rozpoczęcie różnych działań mających na celu zmotywowanie i zaangażowanie interesariuszy w transformację na Gospodarkę o Obiegu Zamkniętym.

### Procedura:

1. Utwórz zespół odpowiedzialny za wspieranie przejścia na Gospodarkę o Obiegu Zamkniętym, następnie przeprowadź burzę mózgów w celu stworzenia listy interesariuszy.
2. Opracuj listę interesariuszy przy pomocy następujących pytań:
  - Na kogo w przedsiębiorstwie może wpłynąć transformacja?
  - Kto może mieć wpływ na tę zmianę?
  - Kto jest nią zainteresowany lub ma związane z nią obawy?

**Wskazówka:** Skorzystaj z technik burzy mózgów, takich jak mapowanie myśli, szybka ideacja lub narzędzia do współpracy online, takie jak MIRO lub MURAL (zobacz inne techniki: <https://www.wework.com/ideas/professional-development/creativity-culture/effective-brainstorming-techniques>).

3. Pogrupuj interesariuszy, odpowiadając na pytania:
  - Jaki jest ich poziom wpływu?
  - Jaki jest ich poziom zainteresowania planowanymi zmianami i transformacją?

Wykorzystaj **1.1 Szablon mapy interesariuszy** i umieść każdego interesariusza (lub grupę) w odpowiednim polu.

#### INFOBOX

Poziom wpływu interesariuszy odzwierciedla ich potencjalny wpływ i zdolność do zmiany lub utrudniania przejścia na GOZ. Poziom zainteresowania interesariuszy zależy od tego, na ile mogą skorzystać lub być dotknięci planowanymi do wprowadzenia zmianami.

#### Więcej informacji:

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

<sup>3</sup> Konferencja: 12th International Conference of Education, Research and Innovation ICERI 2019 Sewilla - Hiszpania

## 2.2. Kluczowe działania, wykorzystywane zasoby i generowane odpady

Przeprowadzenie dokładnej analizy obejmuje mapowanie kluczowych działań, wykorzystywanych zasobów i generowanych odpadów w procesach organizacji. Obejmuje to zarówno wewnętrzne funkcje administracyjne, które zapewniają płynne działanie organizacji, jak i działania generujące wartość dla klientów. Rozważ zbadanie całego łańcucha wartości, w tym dostawców oraz dystrybucji i dostawy produktów lub usług końcowych. Oceniając te aspekty, można zidentyfikować możliwości optymalizacji zasobów, redukcji odpadów i wdrożenia praktyk obiegu zamkniętego na każdym etapie działalności.

### Cele tego działania to:

- Nazwanie wszystkich procesów funkcjonujących w organizacji;
- Przeanalizowanie zasobów wykorzystywanych przez każdy z procesów;
- Odkrycie źródeł generowania odpadów (gdzie, co, kto) i określenie rodzaju odpadów (np. odpady pochodzenia zwierzęcego, odpady pochodzenia roślinnego, odpady metalowe)<sup>4</sup>;
- Oszacowanie wielkości wykorzystywanych zasobów i generowanych odpadów.

### Procedura:

1. Zbierz zespół projektowy i przeprowadź burzę mózgow na temat listy procesów w Twojej organizacji. Jeżeli utkniesz w miejscu, możesz przyjrzeć się konkretnym działaniom wykonywanym w różnych częściach organizacji.
2. Podziel większe procesy na działania.
3. Możesz użyć szablonu **1.2 Kluczowe działania, wykorzystywane zasoby i generowane odpady**

### Kluczowe pytania dotyczące działań:

- Jakie zasoby są wykorzystywane?
- Jakie odpady są generowane?
- W jakim stopniu wykorzystywane są zasoby i wytwarzane odpady?

**WSKAZÓWKA:** Aby pracować nad tym krokiem, możesz bezpośrednio zastosować dostarczony szablon, użyć dużych arkuszy papieru do wizualizacji lub wybrać jedno z narzędzi współpracy online, które wykorzystasteś w analizie interesariuszy.

---

<sup>4</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32001D0118>

**INFOBOX**

Wykorzystasz wyniki tego działania, aby podjąć pewne decyzje, które pomogą Ci znaleźć punkt wyjścia (punkty) dla transformacji. Skorzystaj z **1.4 Szablon Circular Canvas**, aby zapisać kluczowe działania (wraz z wykorzystywanymi zasobami i generowanymi odpadami). Istnieje kilka sposobów, aby zdecydować, które z nich wybrać: podstawowe działania biznesowe, największy użytkownicy zasobów, największy wytwórcy odpadów itp.

**Więcej informacji:**

- <https://www.eea.europa.eu/en/topics/in-depth/waste-and-recycling>
- <https://www.eea.europa.eu/publications/investigating-europes-secondary-raw-material>
- <https://www.eea.europa.eu/en/topics/in-depth/resource-use-and-materials>

## 2.3. Analiza 9R organizacji – stan obecny

Ten etap analizy bada strategię i działania, które organizacja już wdrożyła w ramach dążenia do obiegu zamkniętego, zapewniając gruntowne rozeznanie w bieżących postępach na drodze do GOZ.

### Cele tego działania to:

- przeanalizowanie każdego zasobu pod kątem strategii 9R w celu określenia, które z zasobów są już wykorzystywane w sposób zrównoważony;
- określenie luk w celu podjęcia dalszych działań.

### Procedura:

1. Sporządź listę wszystkich zasobów, z których korzystasz w swojej organizacji. Postaraj się, aby była ona jak najbardziej kompletna.
2. Korzystając z **1.3 Analiza 9R organizacji – stan obecny** przeprowadź analizę zgodnie z opisanym procesem: weź pod uwagę jeden zasób/produkt na raz i zaznacz strategię 9R, które Twoja organizacja już wdraża w odniesieniu do tego zasobu/produktu. Rozpocznij analizę od najprostszych strategii na dole w sekcji "Czy efektywnie wykorzystujesz materiały?" i przesuwaj się w górę. Dla każdego zasobu/produktu odpowiedz na pytanie:
  - Które strategię 9R Twoja organizacja już wdraża w odniesieniu do tego zasobu/produktu?
3. Zanotuj uważnie wszystkie przykłady działań, które są już realizowane w odniesieniu do konkretnego zasobu/produktu, który znajduje się na górze strategii. Może to być punkt odniesienia.
4. Przeprowadź ten sam proces dla każdego zasobu używanego w Twojej organizacji.

### Kluczowe pytania dotyczące działań:

- W jaki sposób możemy ponownie ocenić nasze obecne praktyki biznesowe i zbadać alternatywne podejścia, które są zgodne z zasadami gospodarki o obiegu zamkniętym?
- Jakie środki możemy podjąć, aby zminimalizować wykorzystanie zasobów i zmniejszyć wytwarzanie odpadów w całej naszej działalności?
- Jakie możliwości możemy zidentyfikować w celu wydłużenia żywotności produktów lub materiałów poprzez odkrycie dla nich nowych celów lub zastosowań?
- W jaki sposób możemy promować możliwość naprawy i konserwacji, zapewniając, że produkty mogą być naprawiane i używane przez dłuższy czas?
- W jaki sposób możemy ustanowić skuteczne systemy i procesy recyklingu, aby odzyskać cenne materiały ze strumieni odpadów i ponownie włączyć je do cyklu produkcyjnego?
- Jakie inne strategię 9R (Infobox) możemy wdrożyć?

#### INFOBOX

**RECYCLE (RECYKLING)** - przetwarzanie w celu uzyskania produktu tej samej lub wyższej jakości

**RECOVER (ODZYSK)** - wykorzystanie odpadów organicznych, takich jak resztki żywności lub pozostałości rolnicze, do produkcji kompostu lub bioenergii w procesach takich jak

fermentacja beztlenowa lub kompostowanie, spalanie lub poddawanie innym procesom w celu odzyskania energii.

**REUSE (POWTÓRNE UŻYCIE)** - przedłużenie żywotności produktów lub komponentów poprzez znalezienie dla nich nowych zastosowań.

**REPAIR (NAPRAWA)** - naprawa i konserwacja uszkodzonego produktu, aby mógł być używany z pierwotną funkcją.

**REFURBISH (RENOWACJA)** - proces renowacji, naprawy lub przywracania przedmiotu lub przestrzeni do stanu podobnego do nowego lub ulepszanego.

**REMANUFACTURE (REMANUFATURA)** - wykorzystanie części wyrzuconych produktów w nowym produkcie o tej samej funkcji.

**REPURPOSE (ZMIANA PRZEZNACZENIA)** - wykorzystanie wyrzuconych produktów lub ich części w nowym produkcie o innej funkcji.

**REFUSE (ZREZYGNUJ)** - zwiększenie wydajności w produkcji lub poprzez wykorzystanie mniejszej ilości zasobów naturalnych i materiałów. Skupienie się na unikaniu lub minimalizowaniu zużycia niepotrzebnych lub marnotrawnych produktów i materiałów.

**RETHINK (PRZEMYŚL)** - ta strategia podkreśla potrzebę zakwestionowania konwencjonalnego myślenia i przejścia na bardziej zrównoważone i innowacyjne rozwiązania, np. poprzez bardziej intensywne wykorzystanie produktu (np. dzielenie się nim).

**REDUCE (REDUKUJ)** - minimalizacja zużycia zasobów i generowania odpadów w procesie produkcji lub poprzez wykorzystanie mniejszej ilości zasobów naturalnych i materiałów.

**Więcej informacji:**

<https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-2de006b4-e568-4eab-8f12-7dbad3f57463>

## 2.4. Circular Canvas

W tym kroku będziesz w stanie przyjąć szerszą perspektywę dotyczącą twojego MŚP. Spojrzenie na twoją organizację przy użyciu tego narzędzia pozwoli ci skonsolidować wszystkie istotne informacje zebrane podczas warsztatów z zespołem, co posłuży jako fundament dla fazy planowania. Dodatkowo opracujesz lub przeformułujesz misję twojej organizacji oraz propozycję wartości, dostosowując je do zasad gospodarki o obiegu zamkniętym.

### Cele tego działania to:

- Obejrzenie działań twojej organizacji z szerszej perspektywy;
- Praca nad misją oraz przegląd wartości nadrzędnych dla twojej organizacji;
- Zebranie w jednym miejscu wszystkich istotnych informacji, które udało ci się pozyskać podczas analizy;
- Wskazanie głównych interesariuszy (grup), których należy zaangażować i uwzględnić w procesie planowania przejścia do gospodarki o obiegu zamkniętym, aby zapewnić jego sukces.

### Procedura:

1. Za pomocą szablonu **1.4 Szablon Circular Canvas** umieść w jednym dokumencie wyniki wszystkich kroków przeprowadzonych dotychczas. Zacznij wypełnianie szablonu od oświadczenia misji (nawet jeśli jeszcze go nie masz).

2. Zapisz Propozycję Wartości. Aby napisać dobrą propozycję wartości, musisz bardzo dobrze znać i rozumieć swój produkt, więc rozważ odpowiedzi na następujące pytania:

- Jaka jest funkcja twojego produktu?
- Jak działa/jakie są jego główne cechy?
- Jakie problemy rozwiązuje i w jaki sposób?
- Jak wygląda na tle produktów konkurencji?
- Jakie różne rodzaje wartości lub konkretne rezultaty są tworzone dla każdej grupy interesariuszy?

3. Korzystając z wyników analizy interesariuszy, wymień główne grupy interesariuszy, które powinieneś zaangażować i uwzględnić w procesie planowania przejścia na gospodarkę o obiegu zamkniętym, aby zapewnić jego sukces.

4. Zdefiniuj kanały dystrybucji, takie jak strona internetowa, media społecznościowe, konferencje czy warsztaty, wymieniając przy tym następujące pytania:

- Jak możesz reklamować swoją ofertę?
- Jak jest ona dostarczana lub udostępniana i jak ten proces działa?
- Jaki poziom obsługi klienta jest dostępny?
- Jak można go rozwijać?

5. Wypełnij pozostałe części struktury Circular Canvas i uzupełnij sekcje:

- Kluczowe działania twojej organizacji;
- Twój Klienci/Źródło przychodów;
- Wykorzystywane zasoby i marnowane zasoby.



## INFOBOX

Oświadczenie misji (Misja) to sformułowanie opisujące cel twojej organizacji. Jest to zwięzłe podsumowanie tego, co robisz dla klientów, pracowników i właścicieli oraz dlaczego to robisz.

Propozycja wartości to krótkie oświadczenie przekazujące, dlaczego klienci powinni wybrać to, co masz do zaoferowania. To obietnica wartości, jaką klienci mogą spodziewać się od twojej organizacji. Jest to obietnica, która jest unikalna dla twojej organizacji. Aby stworzyć propozycję wartości, najpierw musisz jasno zrozumieć, co dokładnie oferujesz (produkt, usługa).

Propozycja wartości dla piekarni:

Funkcja produktów: dostarczanie podstawowych produktów spożywczych na co dzień, żywienie ludzi, dostarczanie składników odżywczych, zwiększanie poziomu serotoniny, sprawianie, że ludzie są szczęśliwi, zaspokajanie potrzeb klientów o specjalnych wymaganiach.

Jak działa produkt/kluczowe cechy: może być spożywany samodzielnie, doskonale uzupełnia każdy posiłek, szybko zaspokaja głód, przyciąga klientów swoim zapachem; zawiera tylko naturalne składniki, naturalny środek spulchniający, wysokiej jakości mąkę z certyfikatami ekologicznymi; alternatywy dla chleba bezglutenowego i nabiału, naturalny, długi proces produkcji, świeży przez długi czas; szczegółowy opis wszystkich składników używanych do produkcji każdego produktu; zaangażowana i zadowolona kadra, świeże pieczywo dostępne 24/7.

Problemy, które rozwiązuje: zapewnienie pożywienia, możliwość zakupu bezpiecznych produktów dla klientów z alergiami i nietolerancją pokarmową; rozwiązanie problemu dla klientów, którzy zapomnieli kupić chleb lub mają nieoczekiwanych gości.

Porównanie do produktów konkurencji: dostępność, 100% naturalność, brak skrótów w procesie produkcji, certyfikaty ekologiczne dla wszystkich składników, śledzenie źródeł składników, możliwość produkcji małych partii dostosowanych do indywidualnych potrzeb klienta.

Wartość stworzona dla klientów: pyszne, wysokiej jakości chleby i bułki, pomysłowe produkty zgodne z tradycją, ale również z trendami dietetycznymi, zawsze dostępne, produkty dostosowane do specjalnych potrzeb klienta.

Oświadczenie Propozycji Wartości: Nasz chleb zaspokoi Twoje potrzeby żywieniowe, niezależnie od tego, jakie są. Nasze produkty nie tylko dostarczają pożywienia, ale także dbają o Twoje zdrowie i dobre samopoczucie.

### Więcej informacji:

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

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

### 3. Drugi Etap: Planowanie

W tej sekcji podręcznika znajdziesz kilka pomysłów z szablonami do planowania transformacji Twojej organizacji na gospodarkę o obiegu zamkniętym (GOZ).

Etap planowania obejmuje następujące szablony i pytania z nimi związane:

#### 1. Szablon Polityki GOZ:

Jaka jest wizja Twojej organizacji po transformacji na gospodarkę o obiegu zamkniętym (za 3 lata)? Jakie będą cele i wartości Twojej organizacji w obszarze GOZ?

- Skorzystaj z szablonu **2.1 Szablon Polityki GOZ**, aby pracować nad wizją Twojej organizacji po transformacji na GOZ i opisać sposób, w jaki planujesz prowadzić działalność, aby wprowadzić zmiany.

#### 2. Analiza 9R – możliwe ulepszenia i zmiany

Jaki potencjał zostanie uwolniony poprzez “oszczędności” uzyskane z zasobów i odpadów i jak można z tego skorzystać?

- Skorzystaj z szablonu **2.2 Analiza 9R – możliwe ulepszenia i zmiany**, aby zaplanować i zdecydować, co jeszcze możesz zrobić z niewykorzystanymi zasobami i odpadami, korzystając z modelu 9R jako odniesienia.

#### 3. Planowanie zmian – Krok 1: Analiza kluczowych kompetencji:

Jakie konkretne kompetencje są potrzebne w Twojej organizacji, aby móc posunąć się naprzód ze zmianami?

- Skorzystaj ze szablonu **2.3 Planowanie zmian – Krok 1: Analiza kluczowych kompetencji**, aby przeanalizować i zdefiniować konkretne kompetencje na poziomie organizacyjnym, które będą niezbędne do przeprowadzenia zmian.

#### 4. Planowanie zmian – Krok 2: Analiza skutków pozytywnych i negatywnych:

Jakie problemy i wyzwania może stawić Twoja organizacja podczas transformacji? Jakie skutki zmian można się spodziewać? Jakie działania zapobiegawcze należy zaplanować?

- Skorzystaj ze szablonu **2.4 Planowanie zmian – Krok 2: Analiza skutków pozytywnych i negatywnych**, aby przeprowadzić analizę Zapobiegania Potencjalnym Problemom i przemyśleć oraz omówić wszystkie możliwe skutki planowanych zmian oraz zastanowić się nad działaniami zapobiegawczymi.

#### 5. Planowanie zmian – krok 3: Struktura planu działania

Jakie są możliwe obszary i działania, które możesz rozpocząć wewnątrz swojej organizacji? Jakie są kolejne kroki i obszary działania? W jakiej kolejności wprowadzisz zmiany?

Skorzystaj ze szablonu **2.5 Planowanie zmian – Krok 3: Struktura planu działania**, aby przygotować szczegółowy plan wdrożenia zespołu.

## 3.2. Szablon Polityki GOZ

Polityka GOZ będzie twoim przewodnikiem na przyszłość. Zazwyczaj składa się z dwóch głównych akapitów: definicji Celu oraz Ogólnych zasad. Proszę skorzystać ze szablonu **2.1.**

### Szablon Polityki GOZ

#### Cele tego działania to:

- Pracuj nad wizją twojej organizacji po transformacji na gospodarkę o obiegu zamkniętym (GOZ);
- Ustal cele GOZ dla twojej organizacji, aby zrozumieć perspektywę i motywację podstawowych zmian;
- Przejrzyj wartości organizacyjne;
- Określ, w jaki sposób będziesz monitorować i mierzyć postępy w działaniach transformacyjnych.

#### Procedura:

##### I. Cel

Aby określić cel, zastanów się nad wizją twojej organizacji po transformacji. Odpowiedzi na poniższe pytania będą pomocne:

- Gdzie widzisz swoją organizację po przekształceniu na gospodarkę o obiegu zamkniętym?
- Gdzie chciałbyś, aby była?
- Dlaczego to jest ważne?
- Dlaczego przystępujesz do transformacji na GOZ?

##### II. Zasady ogólne

Aby stworzyć listę ogólnych zasad, łatwiej jest zacząć od odpowiedzi na niektóre z poniższych pytań:

- Jakie są cele GOZ twojej organizacji - krótkoterminowe i/lub długoterminowe?
- Jakie są twoje wartości?
- Jakie ogólne zasady planujesz stosować, aby osiągnąć te cele?
- Jakie zachowania chcesz promować?
- Jak chcesz prowadzić działalność od teraz?
- Jakie zmiany w twoich podstawowych procesach są potrzebne?
- Jak będziesz monitorować i mierzyć proces przejścia na GOZ?

**Wskazówka:** Ostateczny tekst powinien mieć maksymalnie 2 strony i być opublikowany na stronie internetowej.

#### INFOBOX

Struktura polityki gospodarki o obiegu zamkniętym może się różnić w zależności od rodzaju firmy, przepisów prawnych kraju lub regionu. Niemniej jednak istnieją wspólne elementy i składniki, które często są zawarte w ramach polityki. Oto przegląd struktury polityki gospodarki o obiegu zamkniętym:

1. Wprowadzenie i Wizja Polityki
2. Ramy Polityki i Zasady

3. Ramy Regulacyjne
4. Finansowanie
5. Zaangażowanie Interesariuszy i Współpraca
6. Plan Wdrożenia i Cele
7. Monitorowanie i Ocena
8. Świadomość i Edukacja - polityki gospodarki o obiegu zamkniętym często obejmują zapisy dotyczące podnoszenia świadomości i promowania edukacji na temat zasad obiegu zamkniętego.

**Więcej informacji:**

<https://circulareconomy.europa.eu/platform/en>

<https://clustercollaboration.eu/in-focus/policy-support>

<https://www.circle-economy.com/circular-economy/key-elements>

### 3.3. Analiza 9R – możliwe ulepszenia i zmiany

Pamiętaj, że 9R to ramy gospodarki o obiegu zamkniętym, które pomagają przeanalizować, w jaki sposób materiały mogą być używane i ponownie wykorzystywane w sposób najbardziej wartościowy, jednocześnie minimalizując odpady i szkody dla środowiska, ponownie przeanalizuj zasoby używane w twojej organizacji. Tym razem poszukaj okazji do ulepszenia strategii, które już są wdrożone. Użyj szablonu **2.2 Analiza 9R – możliwe ulepszenia i zmiany** aby określić, które ze strategii 9R możesz ulepszyć.

#### Cele tego działania to:

- Znaleźcie obszary do poprawy poprzez ulepszenie strategii stosowanych w zakresie zasobów.
- Przegląd i aktualizacja listy zasobów używanych w Twojej organizacji.
- Zachęcenie wszystkich pracowników do ciągłego poszukiwania sposobów zamykania obiegu.

#### Procedura:

1. Spójrz na szablon **1.3 Analiza 9R organizacji – stan obecny**, gdzie oznaczyłeś wszystkie strategie, jakie Twoja organizacja stosowała dotychczas w odniesieniu do używanych zasobów.
2. Odnosząc się do szablonu **2.2 Analiza 9R – możliwe ulepszenia i zmiany**, zacznij analizować, jakie ulepszenia można wprowadzić do stosowanych dotychczas strategii w odniesieniu do wymienionych zasobów. Zadaj swojemu zespołowi następujące pytania:
  - W jaki sposób możemy używać/wytwarzać produkt w bardziej inteligentny sposób?
  - Jak możemy przedłużyć żywotność produktów?
  - Jak możemy uczynić materiały bardziej użytecznymi?

**Wskazówka:** Analizuj, czy można zrobić więcej z każdym z wymienionych zasobów. Spróbuj wspiąć się po drabinie strategii obiegu na największą liczbę stopni. Jeśli utkniesz, przeanalizuj najbardziej zaawansowane strategie, jakie do tej pory stosowano, i spróbuj zrozumieć, jak zastosować to samo podejście do innych typów zasobów.

3. Uzupełnij listę zasobów z szablonu **1.2 Kluczowe działania, wykorzystywane zasoby i generowane odpady** oraz **1.4 Szablon Circular Canvas** o nowo "odkryte" i przeprowadź dla nich analizę Części 1 i Części 2 (Fazy badania i planowania).
4. Kontynuuj ten proces na bieżąco. Powinien stać się on częścią Twojego planu działania.

## **INFOBOX**

Najkrótsze pętle w ramach R to Refuse (Rezygnacja), Rethink (Przemysłenie) i Reduce (Redukcja), ponieważ eliminują one marnotrawstwo na etapie projektowania.

Najdłuższe pętle to Recycle (Recykling) i Recover (Odzyskiwanie). Są one związane z produktami, które mają etykietę "odpadu" w swojej branży i wymagają wyposażenia technicznego i nowego procesu energetycznego, aby nadać im nową wartość.

### **Więcej informacji:**

<https://circabc.europa.eu/ui/group/96ccdecd-11b4-4a35-a046-30e01459ea9e/library/9827b88f-cf22-43d5-9d8e-9b87dfe89b91/details>

[https://prosperkolleg.ruhr/wp-content/uploads/2022/08/rethink\\_22-03\\_r-strategien\\_EN.pdf](https://prosperkolleg.ruhr/wp-content/uploads/2022/08/rethink_22-03_r-strategien_EN.pdf)

<https://ellenmacarthurfoundation.org/videos/explaining-the-circular-economy-rethink-progress>

### 3.5. Planowanie zmian – krok 1: Analiza kluczowych kompetencji

Kluczowe kompetencje to połączenie umiejętności, wiedzy i cech, dzięki którym organizacja osiąga trwałą przewagę konkurencyjną. W tym miejscu przyjrzymy się wszystkim kompetencjom organizacyjnym, ze szczególnym uwzględnieniem tych, które są niezbędne do transformacji w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym.

#### Cele tego działania to:

- zdefiniowanie kluczowych kompetencji organizacyjnych dla firmy, zwłaszcza tych potrzebnych do przejścia na model GOZ;
- ocena obecnego poziomu zdefiniowanych kompetencji;
- przeprowadzenie burzy mózgów na temat metod/źródeł ich rozwoju.

#### Procedura:

1. Wspólnie z zespołem przyjrzyj się misji i polityce GOZ i określ kluczowe kompetencje, odpowiadając na pytania:
  - Jakie umiejętności i wiedza są potrzebne, aby odnieść sukces we wdrażaniu transformacji GOZ, zarządzaniu zasobami i realizacji wizji? Jeśli to możliwe, zróżnicuj je według stanowisk pracowników.
  - Jakich kompetencji potrzebujemy, aby rozpocząć proces zmian?
  - Jakich kompetencji potrzebujemy, aby przeprowadzić nas przez transformację?

Aby upewnić się, że podążasz we właściwym kierunku, możesz zastanowić się nad odpowiedziami na pytania:

- Dlaczego klienci wybierają Twoją firmę i co będą cenić w transformacji GOZ, którą planujesz przejść?
  - Co Twoja firma robi dobrze według Twoich pracowników?
2. Po sfinalizowaniu listy wymagań kompetencyjnych, sprawdź każdą z kompetencji pod kątem kryteriów:
    - Czy zapewnia korzyści dla klienta?
    - Czy odróżnia twoją organizację od konkurencji oraz
    - Czy jest rzadko spotykana?

**WSKAZÓWKA:** Jeśli z daną kompetencją nie wiążą się żadne korzyści, nie jest to kluczowa kompetencja, która ma duże znaczenie dla transformacji Twojej organizacji. Na przykład korzyści dla klienta są rozumiane w znacznie szerszym znaczeniu - nie tylko zysk finansowy, ale także czystsze środowisko itp.

3. Przyjrzyj się każdej z kluczowych kompetencji i odpowiedz na pytanie:
  - czy masz tę kompetencję w swojej organizacji?
  - Jak/gdzie można szukać/rozвивać te kompetencje? Czy można je zlecić firmie zewnętrznej?

Możesz ułatwić sobie pracę dzięki szablону [2.3 Planowanie zmian – Krok 1: Analiza kluczowych kompetencji](#)

## INFOBOX

Kluczowe kompetencje, pierwotnie zdefiniowane przez Gary'ego Hamela i C.K. Prahalada w ich artykule dla Harvard Business Review, są postrzegane jako zbiorowe uczenie się każdej organizacji i stanowią procesy centralne dla sposobu funkcjonowania organizacji. Zapewniają korzyści klientowi; odróżniają Twoją organizację od konkurencji. Kluczowa kompetencja organizacji może przyjmować różne formy, w tym techniczne/zawodowe know-how, niezawodne procesy lub specjalne rodzaje relacji z klientami i dostawcami. Może obejmować także rozwój produktu lub kulturę, taką jak relacje lub zaangażowanie pracowników.

Kluczowe kompetencje małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) różnią się w zależności od konkretnego sektora i obszaru działalności. Niemniej jednak niektóre wspólne kluczowe kompetencje dla MŚP mogą obejmować:

**Umiejętności techniczne i wiedza specjalistyczna:** Solidne podstawy w określonej dziedzinie działalności, obejmujące umiejętności techniczne, znajomość materiałów i głębokie zrozumienie procesów zaangażowanych w produkcję. Projektowanie produktu, tworzenie/produkcja.

**Kreatywność i innowacje:** Zdolność do generowania nowych i unikalnych pomysłów, projektów i podejść w ramach rzemiosła, wyróżniająca firmę spośród konkurentów.

**Jakość produktu:** Zaangażowanie w produkcję wysokiej jakości produktów, które prezentują doskonałość i dbałość o detale.

**Elastyczność:** Możliwość reagowania na zmieniające się preferencje klientów, trendy rynkowe i postępy technologiczne, zachowując jednocześnie podstawowe wartości.

**Relacje z klientem:** Budowanie i utrzymywanie silnych relacji z klientami, zrozumienie ich potrzeb i oferowanie spersonalizowanych rozwiązań.

**Zarządzanie firmą:** Umiejętności w zakresie zarządzania firmą, zarządzania finansami, marketingu i operacji w celu zapewnienia ogólnego sukcesu i zrównoważonego rozwoju danej działalności.

**Tworzenie sieci i współpraca:** Budowanie sieci w branży, współpraca z dostawcami, innymi podmiotami gospodarczymi oraz odpowiednimi stowarzyszeniami lub organizacjami.

**Zarządzanie czasem:** Efektywne zarządzanie terminami produkcji, terminami realizacji oraz oczekiwaniami klientów w celu dostarczenia produktów zgodnie z harmonogramem.

**Rozwiązywanie problemów:** Zdolność identyfikowania wyzwań, które pojawiają się podczas produkcji lub operacji biznesowych, oraz znajdowanie skutecznych rozwiązań.

**Marketing i branding:** Skuteczne promowanie produktów poprzez branding, obecność online, media społecznościowe i inne kanały marketingowe.

**Świadomość środowiskowa:** Świadomość praktyk zrównoważonych i materiałów ekologicznych, ponieważ współcześni konsumenci często cenią produkty odpowiedzialne środowiskowo.

**Stałe uczenie się:** Pozostawanie na bieżąco z nowymi technikami, technologiami i trendami w branży rzemieślniczej, aby pozostać konkurencyjnym i aktualnym.



### Więcej informacji:

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

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications>

## 3.6. Planowanie zmian – Krok 2: Analiza skutków pozytywnych i negatywnych

Ważne jest, aby mieć świadomość konsekwencji planowanych zmian; nie tylko dla procesów firmy, ale również dla pracowników. Zmiany i nowe cele są źródłem zmartwień, wpływają na motywację i zaangażowanie członków zespołu. Przydatne jest zdefiniowanie pozytywnych konsekwencji, ponieważ ta wiedza może być wykorzystana do projektowania działań PR, ale równie istotne jest umiejętnie odpowiedzenie na pytanie: co mogłoby pójść nie tak?

### Cele tego działania to:

- Sporządzenie listy wszystkich możliwych konsekwencji związanych z wprowadzeniem wcześniej zaplanowanych zmian.
- Klasyfikacja ich według natychmiastowości, wpływu, grupy docelowej itp.
- Przygotowanie planu przyspieszenia pozytywnych konsekwencji razem z działaniami zapobiegawczymi.
- Przygotowanie planu awaryjnego dla ewentualnych negatywnych skutków.

### Procedura:

1. Sporządź listę wszystkich możliwych konsekwencji razem z zespołem ds. GOZ dla Twojej organizacji przy użyciu szablonu **2.4 Planowanie zmian – Krok 2: Analiza skutków pozytywnych i negatywnych**. Patrząc na mapę interesariuszy, zaznacz wszystkich, którzy zostaną dotknięci zmianami i przeanalizuj interesariuszy, pytając kolejno:
  - Jak zostaną dotknięci przez zmiany?
  - Czy są gotowi stawić czoła takiej transformacji?
  - Jak na nią zareagują?
2. Upewnij się, że przeprowadzisz taką analizę dla wszystkich grup pracowników i interesariuszy. Możesz nawet rozważyć jej przeprowadzenie dla poszczególnych pracowników. Wynikiem powinna być obszerna lista pozytywnych i negatywnych konsekwencji, bez względu na to, jak prawdopodobne wydają się w danej chwili. Szukasz odpowiedzi na pytanie: Jakie są skutki wdrożenia każdej z zaplanowanych zmian?
3. Sklasyfikuj status każdej z konsekwencji, zadając pytania:
  - Czy to konsekwencja Aktualna - A czy Zbliżająca się - Z?
  - Czy to konsekwencja Pewna - P czy Niepewna - N?
4. Skup się na pozytywnych konsekwencjach i odpowiedz na pytania:
  - Jakie działania (rozwiązania) mogą je przyspieszyć?
  - Kto jeszcze mógłby być nimi zmotywowany?
  - Jak można by zwiększyć ich wpływ na inne grupy interesariuszy?

5. Teraz skup się na negatywnych konsekwencjach i przeprowadź analizę Zapobiegania Potencjalnym Problemom dla każdej z nich. Aby przygotować działania zapobiegawcze, zadaj pytania takie jak:
- Co mogłoby spowodować tę negatywną konsekwencję?
  - Co można zrobić, aby zminimalizować szanse na wystąpienie tych negatywnych konsekwencji?
6. Aby przygotować **plan awaryjny**, zadaj pytania takie jak:
- Jakie środki możemy podjąć w przypadku wystąpienia tych konsekwencji?
  - Dla każdej analizowanej powyżej negatywnej konsekwencji zapytaj: Co można zrobić, aby zminimalizować skutki ewentualnych problemów, gdyby się pojawiły?

#### **INFOBOX**

Jednym z możliwych sposobów klasyfikacji konsekwencji mogą być:

##### **Pozytywne**

Rodzaj konsekwencji, które pracownik postrzega jako poprawę w swojej pracy.

##### **Negatywne**

Rodzaj konsekwencji, które są postrzegane przez pracownika jako coś, co sprawi, że jego praca stanie się trudniejsza.

##### **Aktualne**

Konsekwencje, które można zaobserwować natychmiast po wprowadzeniu zmian lub nawet w trakcie ich wprowadzania, np. trudności związane z nowym modelem sprzedaży.

##### **Zbliżające się**

Sytuacje, które mogą wystąpić w przyszłości, np. konsekwencje, które będą widoczne za trzy miesiące, gdy przewidziany jest kwartalny bonus.

##### **Pewne**

Konsekwencje, które wystąpią niezależnie od innych warunków, np. zarząd zatwierdził określoną kwotę pieniędzy na premie za sprzedaż.

##### **Niepewne**

Konsekwencje, które mogą się zdarzyć lub nie, np. wartość sprzedaży może wzrosnąć lub nie.

#### **Więcej informacji:**

<https://www.wrforum.org/>

### 3.7. Planowanie zmian – krok 3: Struktura planu działania

Podczas planowania zmian w modelu biznesowym w kontekście gospodarki cyrkularnej (CE - Circular Economy), istnieje kilka istotnych czynników do uwzględnienia:

- **Cele:** Wyraźnie zdefiniuj cele planowanych zmian.
- **Propozycja Wartości:** Określ przekonującą propozycję wartości dla swojego cyrkularnego modelu biznesowego.
- **Zaangażowanie Interesariuszy:** Nawiąż współpracę z kluczowymi interesariuszami, w tym klientami, dostawcami, pracownikami i inwestorami.
- **Planowanie Zmian:** Zidentyfikuj kluczowe działania, oczekiwane rezultaty, niezbędny czas do wdrożenia nowego modelu biznesowego. Oceń niezbędne zmiany operacyjne, takie jak rekonfiguracja łańcuchów dostaw, przyjęcie nowych technologii, przeprojektowanie produktów pod kątem trwałości lub możliwości recyklingu, czy też nawiązywanie partnerstw w zakresie współdzielenia zasobów lub zarządzania odpadami.
- **Pomiar:** Planując cele, określ czas trwania i oczekiwane rezultaty oraz przyjmij ryzyko opóźnienia się kluczowych działań.
- **Ocena Ryzyka:** Zidentyfikuj potencjalne ryzyka i wyzwania związane z wdrożeniem nowego modelu biznesowego.
- **Komunikacja:** Opracuj plan komunikacji i marketingu, aby skutecznie przekazać zmiany swoim interesariuszom i klientom.
- **Ciągłe Doskonalenie:** Zdaj sobie sprawę, że wdrożenie cyrkularnego modelu biznesowego to proces ciągły.

Rozważając te czynniki, wyznaczając jasne cele, podejmując odpowiednie działania i mierząc oczekiwane rezultaty, możesz skutecznie planować i wdrażać zmiany w swoim modelu biznesowym opartym na gospodarce cyrkularnej.

**Cele tego działania to:**

- Zaprojektowanie planu działań w celu wdrożenia transformacji modelu biznesowego opartego na gospodarce cyrkularnej (GOZ).

**Procedura:**

1. Zbierz swój zespół projektowy (teraz, na etapie planowania, możesz chcieć go powiększyć, aby upewnić się, że reprezentowani są właściciele kluczowych procesów) i przejrzyj **1.2 Kluczowe działania** w szablonie **1.4 Szablon Circular Canvas**.
2. Korzystając ze szablonu **2.5 Planowanie zmian – Krok 3: Struktura planu działania**, zapisz swoje wstępne pomysły, pracuj razem z zespołem nad odpowiedziami na następujące pytania odnoszące się do każdego z Kluczowych działań:
  - Od czego zaczniemy?
  - Co można zrobić natychmiast, co gwarantuje natychmiastowy sukces, aby stworzyć pozytywną i angażującą atmosferę wokół transformacji?

3. Skup się na jednej dziedzinie działalności na raz i zapytaj:
  - Jakie są działania, które można podjąć w perspektywie 1-2 lat w kierunku modelu biznesowego opartego na GOZ?
4. Przejrzyj działania i odpowiedz na pytanie:
  - Jakie szacunki co do kosztów (inwestycji finansowych/czasu/wysiłku/zasobów ludzkich) możemy przedstawić?
5. W jakiej kolejności zaczniemy wprowadzać zmiany?
6. Kto powinien być w zespolu transformacyjnym, biorąc pod uwagę zestaw kompetencji niezbędnych do planowania i wdrażania przejścia?

## INFOBOX

### Pamiętaj:

#### **Komunikacja i Zarządzanie Zmianą:**

- Opracuj solidny plan komunikacji, aby zaangażować i informować wszystkich interesariuszy.
- Komunikuj jasno cel, korzyści i postępy transformacji opartej na gospodarce cyrkularnej.
- Regularnie aktualizuj informacje, reaguj na obawy i świętuj osiągnięcia.

#### **Ciągłe Doskonalenie i Ocena:**

- Ciągłe monitoruj i oceniaj skuteczność transformacji opartej na gospodarce cyrkularnej.
- Pozyskuj opinie od pracowników, klientów i innych interesariuszy.
- Zidentyfikuj obszary do doskonalenia i dostosuj strategię transformacji, jeśli to konieczne.

#### **Świętuj Sukcesy i Utrzymaj Zaangażowanie:**

- Rozpoznawaj i celebrowaj kamienie milowe, osiągnięcia i sukcesy podczas całej podróży transformacyjnej.
- Zachęcaj do kultury ciągłego doskonalenia i innowacji.
- Zapewnij trwałe zaangażowanie wszystkich szczebli organizacji.

### **Więcej informacji:**

<https://circulareconomy.europa.eu/platform/en/good-practices>

<https://www.islington.gov.uk/~media/sharepoint-lists/public-records/wastemanagement/businessplanning/strategies/20212022/20220113circulareconomyactionplan1.pdf>

<https://www.mdpi.com/2071-1050/14/18/11354>



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Linear Turns Circular  
Wspieranie MŚP w  
transformacji na gospodarkę  
o obiegu zamkniętym

## Wszystkie szablony DIY

Język Polski



Ten projekt i publikacja są współfinansowane przez program ERASMUS+: Stworzenie tej książki zostało częściowo sfinansowane z programu grantowego Unii Europejskiej ERASMUS+ w ramach grantu nr 2021-1-DE02-KA220-VET-000034893. Ani Komisja Europejska, ani krajowa agencja finansująca projekt NABIBB nie ponoszą odpowiedzialności za treść ani za jakiegokolwiek straty lub szkody wynikające z korzystania z tej książki.



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Foster circular  
economy for SMEs

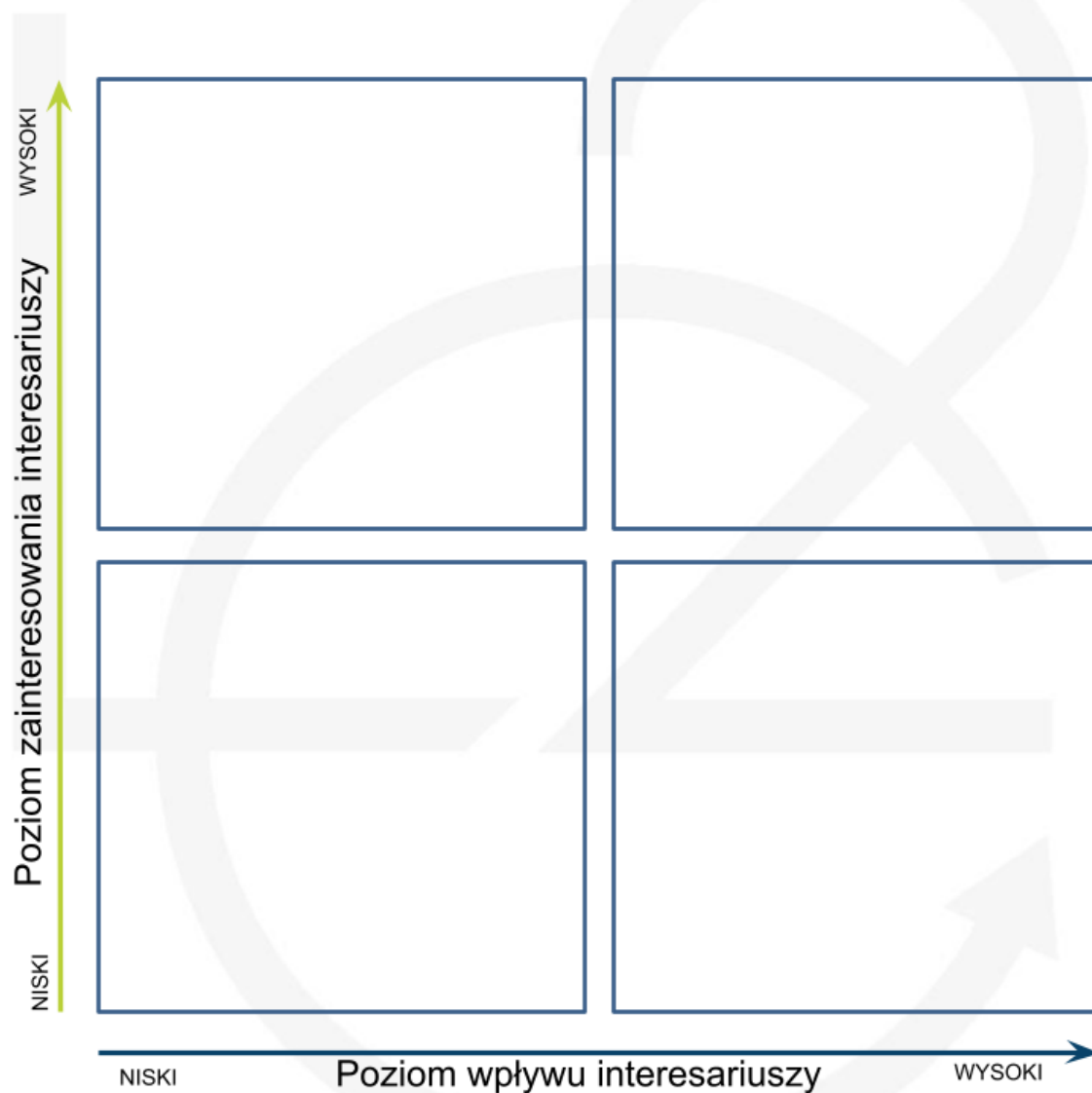
## 1.1 Szablon mapy interesariuszy

- Kto będzie miał wpływ na tę zmianę (przejście na GOZ)?
- Na kogo wpłynie ta zmiana (przejście na GOZ)?

GOZ - Gospodarka Obiegu Zamkniętego

## Szablon 1.1

### MAPA INTERESARIUSZY



**Poziom wpływu interesariuszy** odzwierciedla ich potencjalny wpływ na projekt oraz zdolność do zmiany lub zatrzymania transformacji GOZ.

**Poziom zainteresowania interesariuszy** zależy od stopnia, w jakim mogą oni skorzystać z wdrażanej zmiany lub zostać nią dotknięci. Im więcej mogą zyskać lub stracić, tym większe jest ich zainteresowanie.



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Foster circular  
economy for SMEs

## **1.2 Kluczowe działania, wykorzystywane zasoby i generowane odpady - szablon**



## KLUCZOWE DZIAŁANIA

ZASOBY

ODPADY



Kluczowe działanie 1

Zasoby użyte w kluczowym działaniu 1

Odpady wytworzone w kluczowym działaniu 1

Wykorzystaj tyle stron, ile potrzeba, aby opisać wszystkie działania

## KLUCZOWE DZIAŁANIA

ZASOBY

ODPADY



Kluczowe działanie 2

Zasoby użyte w kluczowym działaniu 2

Odpady wytworzone w kluczowym działaniu 2

Wykorzystaj tyle stron, ile potrzeba, aby opisać wszystkie działania



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Foster circular  
economy for SMEs

## 1.3 Analiza 9R organizacji – stan obecny

- Czy efektywnie wykorzystujesz materiały?
- Czy wydłużasz żywotność produktów?
- Czy wykorzystujesz/produkujesz zasoby/produkty w inteligentny sposób?

## Szablon 1.3 9R /1



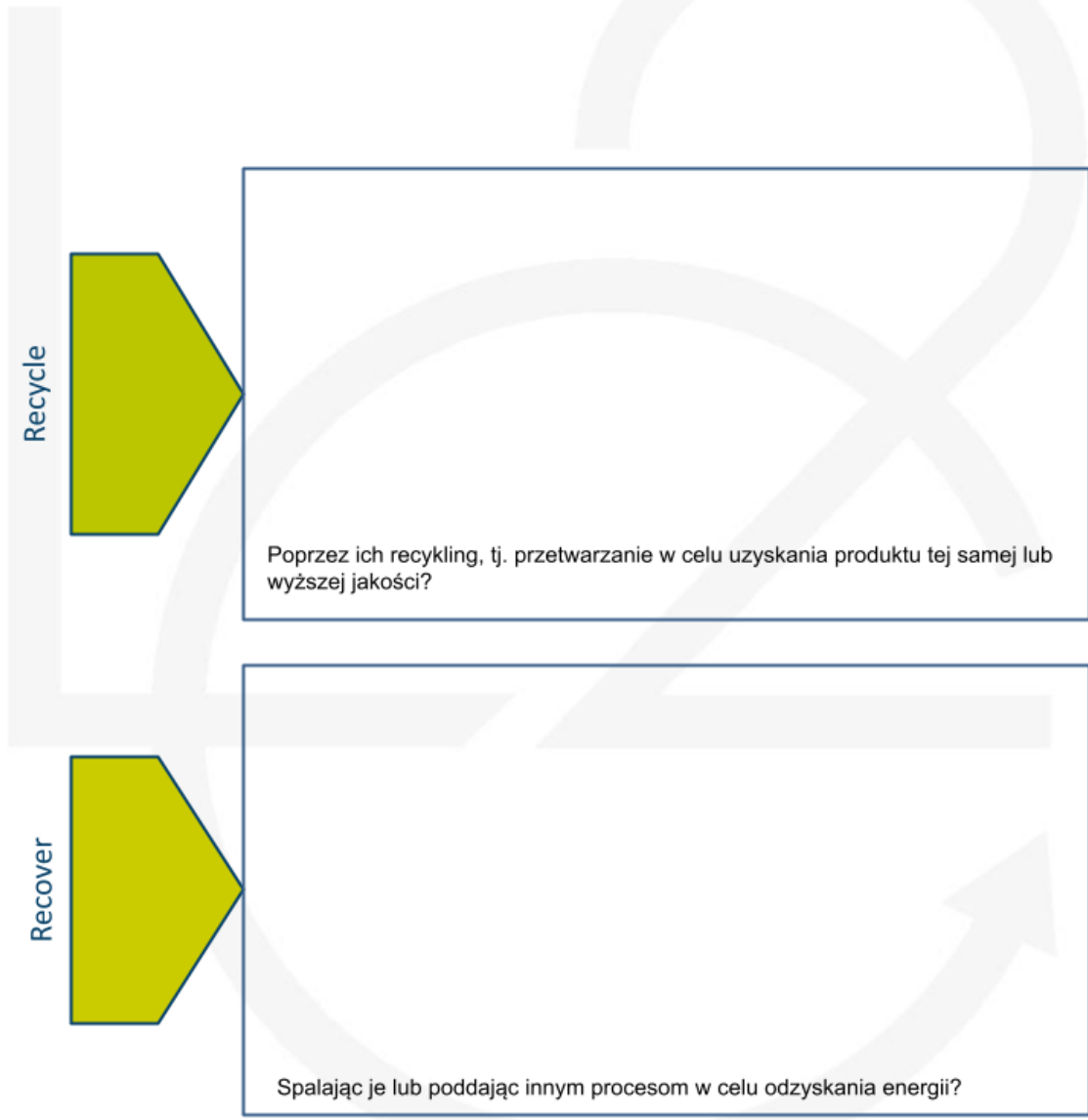
Zacznij od dołu i przesuwaj się w górę.



**Szablon 1.3 9R /1**



**Czy efektywnie wykorzystujesz materiały?**



## Szablon 1.3 9R /1



### Czy wydłużasz żywotność produktów?

|               |  |
|---------------|--|
| Reuse         | Oferując produkt w dobrym stanie innemu konsumentowi w celu wykorzystania go zgodnie z jego pierwotnym przeznaczeniem? |
| Repair        | Naprawiając i konserwując wadliwy produkt, aby mógł być używany w swojej pierwotnej funkcji?                           |
| Refurbish     | Odnawiając go i aktualizując?  |
| Remanufacture | Wykorzystując części wyrzuconych produktów w nowym produkcie o tej samej funkcji?                                      |
| Repurpose     | Poprzez wykorzystanie wyrzuconych produktów i/lub ich części w czymś nowym o innej funkcji?                            |

## Szablon 1.3 9R /1



**Czy wykorzystujesz/produkujesz zasoby/produkty/usługi w inteligentny sposób?**

|         |   |
|---------|---|
| Refuse  | Odmawiając wykorzystywania surowców?  |
| Rethink | Zwiększając intensywność korzystania z produktu (np. dzieląc się nim)?                    |
| Reduce  | Zwiększając wydajność produkcji lub wykorzystując mniej zasobów naturalnych i materiałów? |



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Foster circular  
economy for SMEs

## 1.4 Szablon Circular Canvas



## Szablon 1.4 L2C Canvas



|                            |  |                            |  |
|----------------------------|--|----------------------------|--|
| <b>Misja</b>               |  | <b>Kluczowe działania</b>  |  |
| <b>Interesariusze</b>      |  | <b>Wykorzystane zasoby</b> |  |
| <b>Propozycja Wartości</b> |  | <b>Odpady</b>              |  |
| <b>Klienci</b>             |  | <b>Dystrybucja</b>         |  |

Ważne zasoby (naturalne, techniczne) są wykorzystywane w kluczowych działaniach?  
W jaki sposób ułatwiasz ich zużycie? Czy można je wykorzystywać w bardziej cyklicznej formie?

Ważne pod uwagę wszystkie wykorzystywane kanały dystrybucji

Jakiego rodzaju odpady generujesz podczas prowadzenia swojej podstawowej działalności?

Ten szablon jest oparty na: Circulab - Circular Canvas User Manual (na licencji Creative Common BY-SA 4.0). Wprowadziliśmy do niego ulepszenia, aby lepiej spełniał cele naszego projektu.



## **2.1 Szablon Polityki GOZ**



## Szablon 2.1 POLITYKA GOZ

### STRUKTURA

#### **I. Cel**

*(Napisz wizję swojej organizacji po transformacji GOZ; gdzie chciałbyś być? Dlaczego jest to ważne? Dlaczego zamierzasz przeprowadzić transformację GOZ?)*

#### **II. Zasady ogólne**

*Wymień (niektóre z nich lub wszystkie):*

*Nasze cele GOZ- krótkoterminowe i/lub długoterminowe (podstawowe procesy + organizacja + otoczenie)*

*Nasze wartości, sposób, w jaki zamierzamy osiągnąć te cele - ogólne zasady Preferowane zachowania, działania w różnych obszarach. Jak będziemy prowadzić działalność? Usługi?*

*Jakie zmiany wprowadzamy w naszych podstawowych procesach (produkcja, usługi, ...)?*

*W jaki sposób monitorujemy i mierzymy proces transformacji GOZ?*

*Maksymalnie 2 strony - aby mogły być opublikowane na stronie internetowej*



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Foster circular  
economy for SMEs

## 2.2 Analiza 9R – możliwe ulepszenia i zmiany

- Jak sprawić, by materiały były użyteczne?
- Jak możemy wydłużyć żywotność produktów?
- Jak możemy wykorzystać/wyprodukować produkt w bardziej inteligentny sposób?

**Szablon 2.2 9R /2**



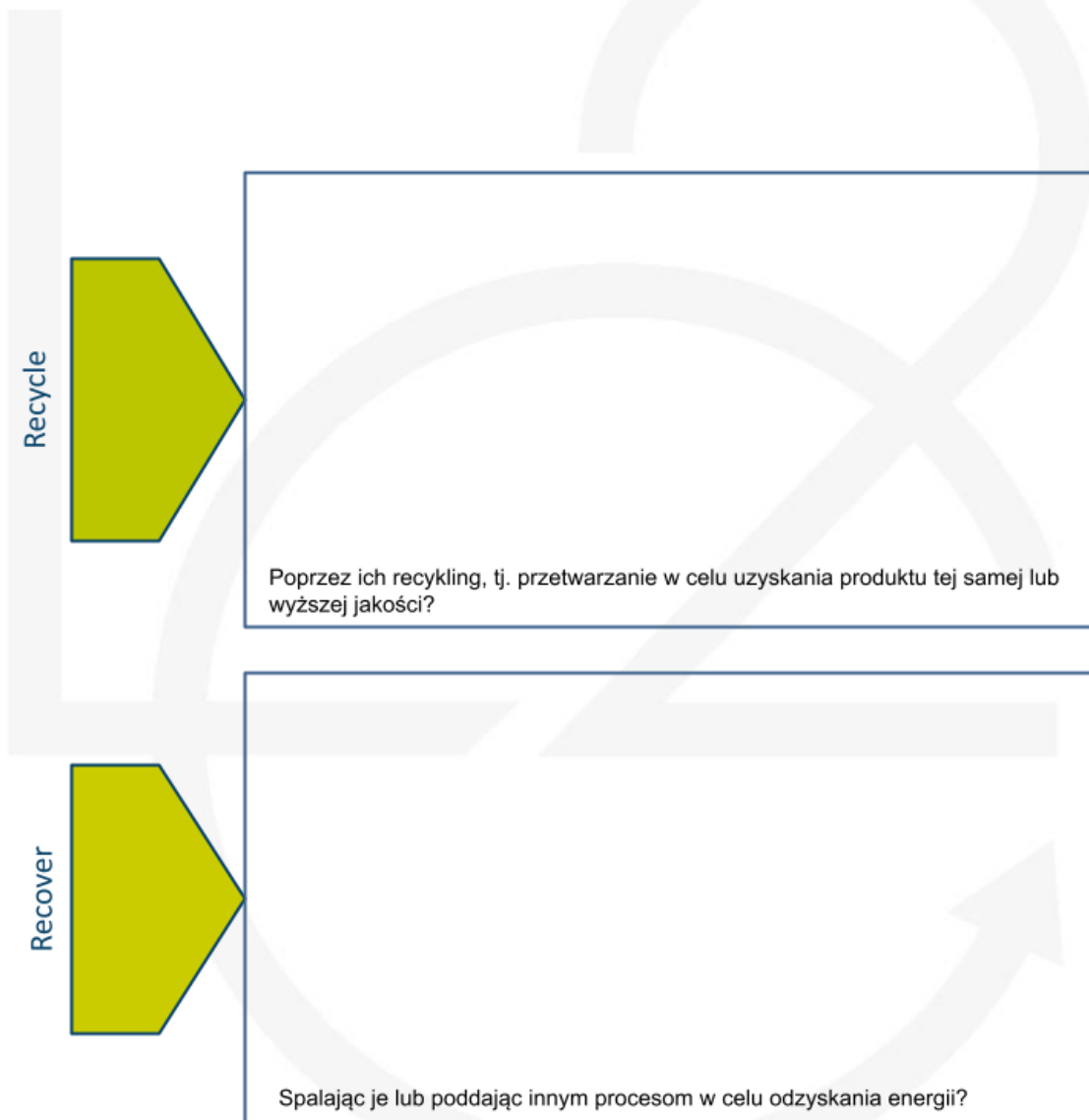
**Startuj od dołu i przesuвай się w górę.**



## Szablon 2.2 9R /2



Jak sprawić, by materiały były bardziej efektywne?



## Szablon 2.2 9R /2



### Jak możemy wydłużyć żywotność produktów?

|               |  |
|---------------|--|
| Reuse         | Oferując produkt w dobrym stanie innemu konsumentowi w celu wykorzystania go zgodnie z jego pierwotnym przeznaczeniem? |
| Repair        | Naprawiając i konserwując wadliwy produkt, aby mógł być używany w swojej pierwotnej funkcji?                           |
| Refurbish     | Odnawiając go i aktualizując?  |
| Remanufacture | Wykorzystując części starych produktów w nowym produkcie o tej samej funkcji?  |
| Repurpose     | Poprzez wykorzystanie starych produktów i/lub ich części w czymś nowym o innej funkcji?                                |

## Szablon 2.2 9R /2



**Jak możemy wykorzystać/wytwarzać produkt w bardziej inteligentny sposób?**

|         |  |
|---------|--|
| Refuse  | <p>Odmawiając wykorzystywania surowców?</p>  |
| Rethink | <p>Zwiększając intensywność korzystania z produktu (np. dzieląc się nim)?</p>                    |
| Reduce  | <p>Zwiększając wydajność produkcji lub wykorzystując mniej zasobów naturalnych i materiałów?</p> |





Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Foster circular  
economy for SMEs

## 2.3 Planowanie zmian – krok 1: Analiza kluczowych kompetencji

- Jakich kluczowych kompetencji potrzebuje **Twoja firma**, aby odnieść sukces w transformacji GOZ?
- Jaki jest ich obecny poziom?
- Jak/gdzie możemy szukać/rozwijać te kompetencje?

**Szablon 2.3 KLUCZOWE**

**KOMPETENCJE**



| Kluczowe kompetencje | Dlaczego są potrzebne? | Jaki jest ich obecny poziom?<br>Wysoki, Niski lub Średni |
|----------------------|------------------------|--|
|                      |                        |  |
|                      |                        |  |
|                      |                        |  |
|                      |                        |  |



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Foster circular  
economy for SMEs

## 2.4 Planowanie zmian – Krok 2: Analiza skutków pozytywnych i negatywnych

- Jakie mogą być pozytywne i negatywne konsekwencje planowanych zmian?
- Co możemy zrobić, aby zagwarantować pozytywne skutki oraz żeby pojawiły się we wczesnym stadium zmiany?

**Szablon 2.3 POZYTYWNE I NEGATYWNE**

**SKUTKI**



| <b>Pozytywne konsekwencje</b>   | <b>Negatywne konsekwencje</b>   |
|---|---|
| <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> |

## Szablon 2.3 POZYTYWNE I NEGATYWNE

### SKUTKI



**Proponowane działania, które mogą sprawić, że pozytywne konsekwencje będą zagwarantowane i pojawią się tak wcześnie, jak to możliwe:**

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

**Proponowane działania, które mogą zwiększyć prawdopodobieństwo powodzenia wdrażanej zmiany:**

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



Dofinansowane przez  
Unię Europejską



Foster circular  
economy for SMEs

## 2.5 Planowanie zmian – krok 3: Struktura planu działania

- Jakie zmiany zamierzasz wdrożyć, aby rozpocząć transformację GOZ?
- Jakich obszarów działalności one dotyczą?
- Jakie są oczekiwane rezultaty tych zmian?

## Szablon 2.5 PLANOWANIE

### ZMIAN



| Cel planowanej zmiany 1       |                      |              |
|-------------------------------|----------------------|--------------|
| Kluczowe działania            | Oczekiwane rezultaty | Ramy czasowe |
|                               |                      |              |
| Zaangażowane osoby i ich role |                      |              |
|                               |                      |              |
| Cel planowanej zmiany 2       |                      |              |
| Kluczowe działania            | Oczekiwane rezultaty | Ramy czasowe |
|                               |                      |              |
| Zaangażowane osoby i ich role |                      |              |
|                               |                      |              |