



Zarząd, którego brakuje. O roli Zarządu we wdrażaniu GOZ.

Artykuł jest kontynuacją cyklu poświęconego Gospodarcze o Obiegu Zamkniętym, publikowanego w Bazie Wiedzy Zachodniej Izby Gospodarczej. Poprzednie artykuły: : [„Najpierw o CID, teraz o GOZ. Kolejne trzy literki, które zmieniają biznes”](#) , [„Odpady, czyli jak zmienić koszt w zysk”](#) oraz ["GOZ zaczyna się od ludzi. Dlaczego projekty obiegu zamkniętego często "utykają"?"](#) oraz ["Menedżer jako architekt zmiany – jak pokonać bariery GOZ wewnątrz organizacji"](#).

W poprzednim artykule napisałam, że jeśli w organizacji nie ma osoby zdolnej „unieść” wdrożenie GOZ (tłumacza, łącznika, integratora współpracy), to trzeba jej poszukać - w organizacji lub poza nią. A to jest rola i zadanie zarządu. Ten artykuł kontynuuje więc wątek zarządczy, niezwykle ważny w procesie wdrażania GOZ. I to pomimo istotnego złagodzenia unijnych przepisów ESG, które jeszcze nie tak dawno straszyły zarządy obowiązkami raportowymi i odpowiedzialnością. To też dobry moment, żeby powiedzieć rzecz, którą łatwo pominąć w medialnym szumie: złagodzenie przepisów nie oznacza, że GOZ przestał być tematem dla zarządu. Oznacza tylko, że argumentacja, którą zarząd powinien usłyszeć, musi być dziś precyzyjniejsza niż rok temu, kiedy wystarczyło „postraszenie” karami.

1. Zarząd jako sponsor zmiany, a nie tylko odbiorca prezentacji

Jest istotna różnica między sytuacją, w której „zarząd wie o projekcie GOZ”, a sytuacją, w której „zarząd jest właścicielem projektu GOZ”. W pierwszym przypadku ktoś raz w roku przedstawia

zarządowi slajd z postępami. W drugim - projekt ma budżet, miejsce w celach strategicznych spółki, osobę odpowiedzialną znaną z nazwiska i ma swoje miejsce w komunikacji spółki na zewnątrz: do klientów, banków i partnerów w łańcuchu dostaw.

To rozróżnienie nie jest semantyczną subtelnością. Z artykułu poprzedniego wynikało wprost, że bariery zarządcze: brak sponsora, brak przełożenia na budżet, brak miejsca na liście celów strategicznych, są jedną z trzech głównych kategorii barier miękkich, obok kulturowych i organizacyjnych. Menedżer średniego szczebla może tłumaczyć, łączyć i integrować ile dusza zapragnie, ale bez mandatu z góry buduje tylko zamki na piasku.

2. Rewizja standardów raportowania ESRS z 3 lipca 2026: GOZ zostaje na tapecie.

3 lipca 2026 roku Komisja Europejska przyjęła zrewidowane standardy sprawozdawczości (ESRS) w formie rozporządzenia wraz z towarzyszącym standardem dobrowolnym VS ([European Commission](#)). Na dzień pisania tego artykułu akty te przeszły dopiero etap przyjęcia przez Komisję i podlegają dwumiesięcznemu okresowi kontroli Parlamentu Europejskiego i Rady z możliwym przedłużeniem o kolejne dwa miesiące. Formalnie wejdą więc w życie nieco później, choć ich treść merytoryczna jest już znana i uznawana za ostateczną podstawę do dalszych działań regulacyjnych. Zgodnie z aktualnym harmonogramem rewizja ma obowiązywać od roku obrotowego 2027, z możliwością wcześniejszego, dobrowolnego zastosowania już za rok 2026.

Skala uproszczenia jest rzeczywiście duża: liczba obowiązkowych punktów danych spada o ponad 60%, a liczba wszystkich punktów danych, łącznie z warunkowymi, o ponad 70%. Komisja szacuje, że koszty raportowania spadną średnio o ponad 30% dla pojedynczej spółki, a licząc łącznie z efektem obniżenia presji na dostawców w łańcuchu wartości nawet o ok. 44%, co przekłada się na wzrost łącznych oszczędności unijnego biznesu do ok. 4,7 mld euro w okresie 2027–2031 ([Commission Staff Working Document SWD\(2026\) 500 final](#)).

I tu dochodzimy do informacji, którą jako autorka cyklu o GOZ, uznaję za najważniejszą z perspektywy tego artykułu: **standard ESRS E5 „Wykorzystanie zasobów i gospodarka o obiegu zamkniętym” pozostał w zrewidowanym zestawie standardów**. Obejmuje ujawnienia dotyczące polityk (E5-1), działań i zasobów (E5-2), celów (E5-3), przepływów zasobów wejściowych (E5-4) oraz wyjściowych (produktów i odpadów) (E5-5), a jego treść odwołuje się wprost do unijnego Planu działania na rzecz GOZ (2020), Clean Industrial Deal (2025), rozporządzenia o ekoprojektowaniu 2024/1781, dyrektywy odpadowej 2008/98/WE, dyrektywy o prawie do naprawy 2024/1799 oraz

aktu o surowcach krytycznych 2024/1252, a więc dokładnie tych samych aktów prawnych, które przywoływałam w poprzednich artykułach tego cyklu. Innymi słowy, nawet twórcy pakietu uproszczeń, którzy wycięli z obowiązkowego raportowania dziesiątki szczegółowych wskaźników, uznali gospodarkę cyrkularną za temat na tyle istotny, że pozostawili go w zestawie standardów. To mocny argument dla zarządu, który zastanawia się, czy temat GOZ „nie stracił na aktualności” wraz z falą deregulacji. Nie stracił.

3. Cztery decyzje, które należą wyłącznie do zarządu

Niezależnie od tego, czy dana spółka podlega obowiązkowemu raportowaniu, czy tylko odpowiada na pytania dużych klientów w standardzie VS, są decyzje, których nie podejmie za zarząd żaden menedżer średniego szczebla.

Lista tych decyzji zawiera co najmniej następujące punkty:

- **Wyznaczenie właściciela projektu i mandatu do działania między działami.** Ktoś musi mieć formalne umocowanie, żeby zwoływać ludzi z zakupów, produkcji i R&D do jednego stołu. Bez tego integrator współpracy, o którym pisałam w poprzednim artykule, działa na zasadzie osobistego autorytetu, a nie ustalonej struktury.
- **Spójność celów premiowych z celami cyrkularnymi.** Jeśli dział zakupów jest rozliczany wyłącznie z ceny zakupu, a produkcja z kosztu jednostkowego, to żadna deklaracja o GOZ w strategii nie przebijie systemu motywacyjnego. To dokładnie ten mechanizm, który w przykładzie z poprzedniego artykułu blokował zmianę dostawcy opakowań, dopóki nie pokazano pełnego rachunku kosztów.
- **Alokacja budżetu na etapy „quick wins” i projekty średnioterminowe.** Etapowanie, o którym pisałam poprzednio, wymaga budżetu już na etapie pierwszych tygodni. Inaczej wstępne pomysły pozostaną tylko na papierze i nie zmotywują zespołu projektowego do dalszej pracy.
- **Włączenie wskaźników GOZ do regularnego raportowania zarządczego.** Nie chodzi o szermowanie skrótowcami ESRS E5 czy VSME. Chodzi o to, żeby ilość odpadów, koszt ich zagospodarowania czy udział materiałów wtórnych pojawiały się w tych samych zestawieniach, co marża czy wskaźniki jakości, a nie tylko raz w roku w osobnym raporcie pozafinansowym.

4. Schemat decyzyjny w projektach GOZ. Kto w zarządzie faktycznie za to odpowiada.

W spółkach notowanych coraz częściej pojawiają się komitety ds. zrównoważonego rozwoju przy radzie nadzorczej oraz wyznaczony na poziomie C-level sponsor tematu (np. Chief Sustainability Officer raportujący bezpośrednio do CEO). W mniejszych, prywatnych firmach taka struktura rzadko jest potrzebna w pełnej formie, ale sama zasada jest słuszna: ktoś konkretny, z imienia i nazwiska, powinien odpowiadać za temat GOZ na poziomie zarządu, a nie „dział ochrony środowiska” czy „ten ochotnik, który akurat się tym zajął”. Warto też pamiętać, że nawet tam, gdzie nie ma dziś prawnego obowiązku audytu zewnętrznego ESG, dobra praktyka nadzorcza (i coraz częściej oczekiwanie instytucji finansowych) to jasne przypisanie odpowiedzialności i regularne raportowanie postępów.

5. Przykład z poprzedniego artykułu - tym razem z perspektywy zarządu

W poprzednim artykule opisywałam sytuację, w której firma miesiącami nie mogła uzyskać zgody zarządu na zmianę dostawcy opakowań, dopóki ktoś nie pokazał pełnego rachunku: nie tylko ceny zakupu, ale strat produkcyjnych, kosztów zagospodarowania odpadów opakowaniowych i szacowanego ryzyka regulacyjnego. Warto dziś opowiedzieć tę historię z perspektywy zarządu.

Z tej perspektywy problemem nie był brak dobrej woli, tylko brak języka, w którym projekt miał sens finansowy. Pierwsza wersja propozycji mówiła: „zmieniamy dostawcę opakowań, bo to bardziej ekologiczne rozwiązanie i wpisuje się w naszą politykę środowiskową”. To zdanie nie zawierało żadnej liczby, którą zarząd mógłby zestawić z alternatywnym wykorzystaniem tego samego budżetu. Druga wersja, ta która ostatecznie przekonała zarząd w ciągu jednego spotkania, brzmiała: „zmieńmy dostawcę opakowań, bo koszt obecnych strat produkcyjnych wynikających z jakości opakowania, koszt odbioru i zagospodarowania odpadów opakowaniowych w perspektywie roku wynosi ... i zostanie zredukowany o ... %”. Ta druga wersja nie wymagała powoływania się na obowiązek prawny. Wymagała tylko pokazania, że decyzja ma wymiar finansowy, a nie wyłącznie środowiskowy.

To jest właśnie rola zarządu, o której pisałam na wstępie: nie tyle „wierzyć w GOZ”, ile umieć rozpoznać, kiedy projekt środowiskowy jest w rzeczywistości projektem zarządzania ryzykiem i kosztem, a co za tym idzie - można dać mu na tej podstawie mandat, budżet i miejsce w strategii.

Podejście to jest mi szczególnie bliskie, ponieważ wierzę, że biznesowe pomysły na transformację, zarówno energetyczną, jak i w kierunku GOZ, udają się tylko wtedy, kiedy współgrają z celami finansowymi spółek.

Warto sobie zadać kilka pytań na koniec:

- Czy w naszej firmie GOZ ma sponsora na poziomie zarządu, czy tylko „opiekuna tematu”? A może w ogóle nie ma nikogo takiego?
- Czy cele premiowe zarządu i menedżerów są spójne z celami cyrkularnymi, czy raczej im przeczą?
- Czy ktokolwiek w firmie śledzi, jak zmieniają się unijne i krajowe wymogi w tym obszarze? Przede wszystkim po to, żeby decyzje podejmować z wyprzedzeniem, a nie pod presją najbliższego przetargu.

W następnym artykule spojrzymy na proces wdrażania GOZ z zupełnie innej perspektywy: od dołu, oczami pracowników operacyjnych, którzy najlepiej wiedzą, gdzie proces „się psuje” i którzy, jeśli ktokolwiek ich wysłucha, są równie ważnym warunkiem sukcesu, jak mandat zarządu i zaangażowanie menedżera średniego szczebla.

Przydatne, a czasem nawet interesujące linki

- European Commission, *Commission adopts revised sustainability reporting standards* (3.07.2026): https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-revised-sustainability-reporting-standards-2026-07-03_en
- EY, *European Commission adopts revised ESRS for sustainability reporting*: https://www.ey.com/en_gl/technical/csrd-technical-resources/eu-adopts-revised-esrs-for-sustainability-reporting
- Commission Staff Working Document SWD(2026) 500 final, uzasadnienie rewizji ESRS i standardu VS, w tym analiza kosztów i mechanizmu „value chain cap”: https://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/csrd-delegated-act-2026-5010_en.pdf
- European Commission, *Q&A: Recommendation on a voluntary sustainability reporting standard for SMEs* (VSME, lipiec 2025): https://finance.ec.europa.eu/publications/questions-and-answers-recommendation-voluntary-sustainability-reporting-standard-small-and-medium_en
- World Economic Forum / Climate Governance Initiative, *Climate Governance and the Circular Economy: A Primer for Boards* (2023): <https://www.weforum.org/publications/climate-governance-and-the-circular-economy-a-primer-for-boards/> (PDF: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Climate_Governance_and_the_Circular_Economy_2023.pdf)

- WBCSD, *Modernizing governance: key recommendations for boards to ensure business resilience*: https://docs.wbcsd.org/2020/01/WBCSD-Modernizing_governance-key_recommendations-for_boards_to_ensure_business_resilience.pdf
- Ellen MacArthur Foundation: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/>

Uwaga metodologiczna: stan prawny opisany w tym artykule odpowiada sytuacji na sierpień 2026 roku. Zrewidowane standardy ESRS zostały przyjęte przez Komisję Europejską 3 lipca 2026 roku i w chwili publikacji tego artykułu podlegają jeszcze dwumiesięcznemu okresowi kontroli Parlamentu Europejskiego i Rady UE (z możliwością przedłużenia o kolejne dwa miesiące), zanim formalnie wejdą w życie. Ze względu na tempo zmian w tym obszarze prawa warto przed podjęciem decyzji biznesowych zweryfikować aktualny status tych aktów.