



# STRATEGIA ODPOWIEDZIALNEGO BIZNESU

Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A.  
na lata 2023-2030

Opracowano  
Kraków, grudzień 2023

# SPIS TREŚCI

STRUKTURA STRATEGII .....	3
ODBIORCY .....	5
OBSZARY .....	6
Zorientowanie na klienta i jego potrzeby .....	6
Partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju.....	8
Ochrona środowiska .....	9
Bezpieczeństwo pracy, kultura etyczna, satysfakcja i zaangażowanie pracowników .....	10
SYSTEM REALIZACJI .....	11
Wdrażanie.....	11
Monitoring i weryfikacja prowadzonych działań.....	11
Ocena SOB .....	11
SPIS TABEL, SCHEMATÓW .....	12

# STRUKTURA STRATEGII

Istotą zrównoważonego rozwoju jest integracja i spójność aspektów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych. Proces zrównoważonego rozwoju jest sposobem na życie, zbiorem norm etycznych dającym wybór zachowań / działań mających na celu balans świadomie ukształtowanych relacji pomiędzy wzrostem gospodarczym, dbałością o środowisko oraz jakością życia (w tym - godną pracą). To rozwój wspierający się o standardy odpowiedzialnego biznesu, nie posiadający wymiernej granicy, do której organizacja powinna dążyć, rozłożony na lata. Niniejsza *Strategia odpowiedzialnego biznesu Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. na lata 2023-2030* (dalej SOB) ma na celu ukierunkowanie działań Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. (dalej MARR lub Spółka) na osiągnięcie korzyści przy jednoczesnym uniknięciu negatywnych efektów.

Zrównoważony rozwój stanowi nieodłączny element aktywności MARR, której statutowym celem jest prowadzenie działalności wspierającej rozwój Małopolski m.in. poprzez popularyzację przedsiębiorczości i aktywności obywatelskiej w regionie, udzielanie wsparcia na realizację przedsięwzięć gospodarczych i społecznych, edukację, współdziałanie z jednostkami samorządu terytorialnego na rzecz inicjatyw społeczno-gospodarczych, podejmowanie inicjatyw gospodarczych i organizacyjnych na rzecz tworzenia nowych miejsc pracy i redukcji bezrobocia, działanie na rzecz ochrony środowiska.

SOB pozwala usystematyzować dotychczas prowadzone działania w Spółce z obszaru odpowiedzialnego biznesu, precyzyjnie określić cele, do których zmierza MARR oraz – dzięki cyklicznemu monitoringowi – stopień ich realizacji. Stanowi również ważny element w prowadzeniu transparentnej polityki komunikacyjnej z licznymi interesariuszami.

Podstawą realizacji SOB jest kompleksowe i nowoczesne podejście do zarządzania, uwzględniające społeczne oraz środowiskowe wyzwania, nie tylko w regionie, ale na całym świecie, budowanie partnerstw i efektywnej kooperacji międzysektorowej na rzecz zrównoważonego rozwoju, a także kierowanie się w codziennej pracy przepisami prawa, wytycznymi instytucji nadzorujących, ale przede wszystkim wysokimi standardami etycznymi. Wskazane w SOB obszary działań w zakresie implementacji celów zrównoważonego rozwoju są kompatybilne z celami strategicznymi MARR wskazanymi w *Strategii Rozwoju Małopolskiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. na lata 2023-2030* (dalej SR), a ich realizacja przyczyni się do zbalansowanego wzrostu MARR w skali lokalnej, regionalnej, krajowej oraz międzynarodowej.

Aktywności SOB odwołują się do obszarów wskazanych w normie PN-ISO 26000, adaptując je do potrzeb MARR.

Jednocześnie SOB odpowiada na wyzwania Agendy na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030, koncentrując się głównie na działaniach w ramach realizacji dziesięciu z siedemnastu sprecyzowanych celów Agendy, wymienionych na poniższej ilustracji.



Rysunek 1 Cele zrównoważonego rozwoju bezpośrednio implementowane w SOB

SOB jest spójna ze *Strategią Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”*.

W szczególności, działania MARR w zakresie SOB służyć mają wsparciu realizacji celów szczegółowych w zakresie zrównoważonego rozwoju Małopolski, takich jak:

- o Podniesienie wynagrodzeń i bezpieczeństwo zatrudnienia pracowników;
- o Trwałość (w tym bezpieczna sukcesja) oraz innowacyjność małych i średnich firm rodzinnych, wzrost wydajności produkcji i usług, stabilność wobec negatywnych zmian zaistniałych po pandemii Covid-19, wobec wojny na Ukrainie, wysokiej inflacji, wzrostu kosztów prowadzenia działalności gospodarczej;
- o Podnoszenie kompetencji pracowników, właściwie ukierunkowane kształcenie zawodowe;
- o Wsparcie uchodźców z Ukrainy, powrotów z emigracji, asymilacja osób repatriowanych ze Wschodu;
- o Ułatwienia w eksporcie i ekspansji zagranicznej małopolskich przedsiębiorstw;
- o Wsparcie rodziny, zrównoważonego łączenia pracy zawodowej z życiem prywatnym, wychowaniem dzieci – work-life balance;
- o Zrównoważony terytorialnie rozwój Małopolski, podnoszenie poziomu życia w subregionach słabiej rozwiniętych gospodarczo;
- o Wspieranie współpracy samorządu terytorialnego, środowisk biznesu, edukacji i nauki w zakresie realizacji celów zrównoważonego rozwoju;
- o Wspomaganie recyklingu odpadów oraz produkcji cyklu zamkniętego;
- o Wsparcie samowystarczalności energetycznej, odnawialnych źródeł energii, obniżenia kosztów ogrzewania, ocieplenia budynków.

Dokument SOB uwzględni również potrzeby oraz oczekiwania odbiorców niniejszego dokumentu - interesariuszy MARR.

Horyzont czasowy SOB jest spójny z horyzontem czasowym SR - do 2030 roku. Wówczas zostanie dokonana ewaluacja końcowa realizacji obu dokumentów w odniesieniu do pierwotnych celów, poziomu osiągniętych wskaźników, jakości i liczby dostarczonych danych oraz ewentualnych modyfikacji dokumentów, wynikających ze zmian wewnątrz MARR oraz otoczenia. Takie podejście to dowód na to, że standardy odpowiedzialnego biznesu i zrównoważonego rozwoju są kluczowe dla realizacji celów strategicznych MARR.

Diagram zależności obszarów SOB z obszarami *Strategii Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”* oraz 17 celami zrównoważonego rozwoju określonymi w *Agendzie 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju*<sup>1</sup>.



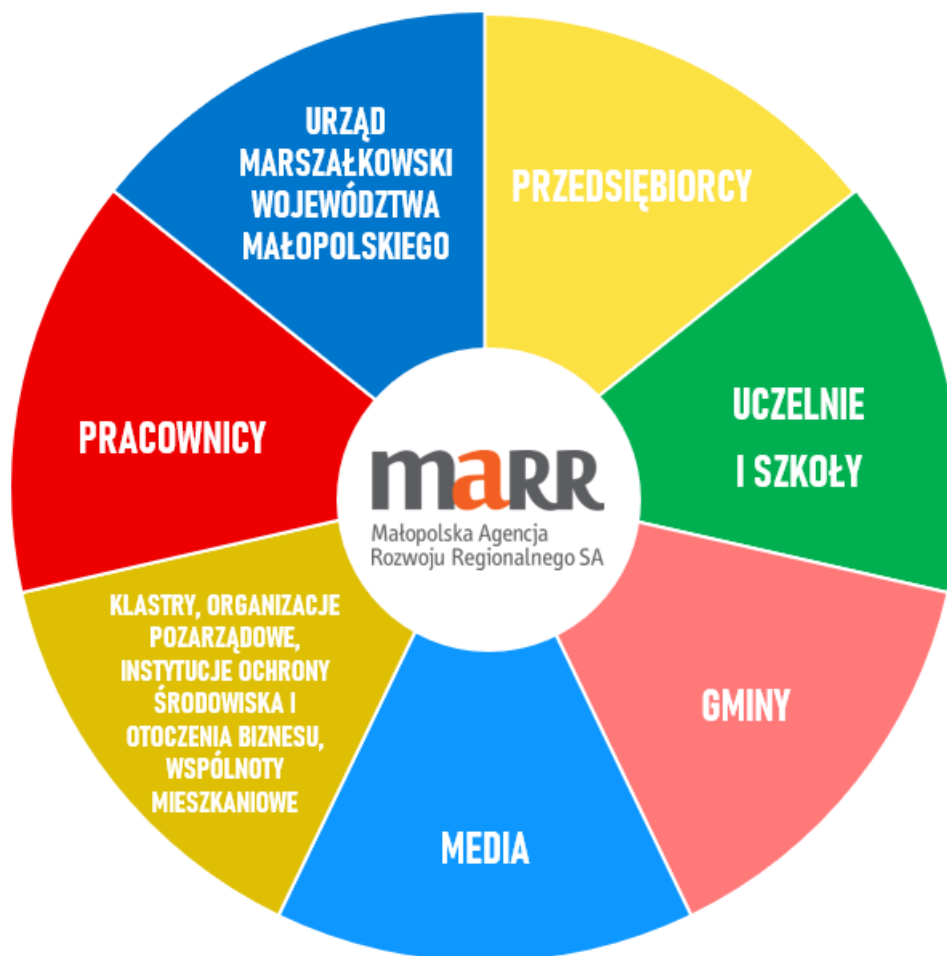
Rysunek 2 Diagram zależności: *Agenda 2030, Małopolska 2030, SOB*

<sup>1</sup> *Przekształcamy nasz świat: Agenda 2030 na rzecz zrównoważonego rozwoju (Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development)* przyjęty przez Organizację Narodów Zjednoczonych (ONZ).

# ODBIORCY

Odbiorcami SOB są interesariusze MARR, zidentyfikowani, scharakteryzowani oraz poddani priorytetyzacji w SR z uwagi na wielkość wpływu na MARR i stopień zainteresowania działaniami MARR. Wyróżniono w ten sposób siedem strategicznych grup, mających kluczowy wpływ na funkcjonowanie oraz rozwój MARR, w tym realizację działań z zakresu odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju.

Właściwa identyfikacja grup odbiorców oraz prowadzenie systematycznego dialogu z interesariuszami to fundament działalności MARR, z jednoczesną świadomością wagi transparentności informacji o dostępnych usługach, szybkiej odpowiedzi na pojawiające się pytania, czy budowania relacji z partnerami. Częstotliwość kontaktu i forma komunikacji zależą od stopnia relacji z daną grupą interesariuszy.



Rysunek 3 Mapa odbiorców SOB

# OBSZARY

W ramach SOB wyróżniono cztery kluczowe obszary, w zakresie których zdefiniowano łącznie dziewięć zobowiązań, mających charakter celów szczegółowych. Trzy obszary, tj. ‘Zorientowanie na klienta i jego potrzeby’, ‘Partnerstwo międzysektorowe na rzecz zrównoważonego rozwoju’ oraz ‘Ochrona środowiska’, wpisują się w działalność statutową MARR. Czwarty obszar stanowi element wspierający, bez którego trzy pierwsze byłyby niemożliwe do realizacji i obejmuje swoim zakresem ‘Bezpieczeństwo pracy, kulturę etyczną, satysfakcję i zaangażowanie pracowników’.

## Zorientowanie na klienta i jego potrzeby



Diagnostowanie rzeczywistych potrzeb interesariuszy oraz zrozumienie ich istoty / źródła gwarantuje dostarczenie najbardziej adekwatnych produktów i usług. Wyjście naprzeciw ich oczekiwaniom, poznanie barier, jakie ich ograniczają i przygotowanie odpowiedniej oferty to jedyna droga do rozwoju zarówno MARR, jak i jej klientów.

**W tym obszarze ważne miejsce zajmują aspekty związane z:**

- o Promowaniem i kreowaniem wśród interesariuszy postaw odpowiedzialności biznesu;
- o Budowaniem przewagi konkurencyjnej małopolskich przedsiębiorców z uwzględnieniem implementacji celów zrównoważonego rozwoju, standardów odpowiedzialności biznesu oraz RODO;
- o Usprawnianiem mechanizmów współpracy z klientami.

### Zobowiązanie 1 – Promowanie i kreowanie wśród klientów postaw odpowiedzialności biznesu

Kluczowe inicjatywy	Wskaźniki
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prowadzenie polityki edukacyjnej w zakresie implementacji celów zrównoważonego rozwoju – organizowanie i udział w konferencjach, targach, seminariach, szkoleniach, wydarzeniach o charakterze edukacyjnym i promocyjnym w zakresie implementacji celów zrównoważonego rozwoju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba wydarzeń o charakterze edukacyjnym w zakresie implementacji celów zrównoważonego rozwoju z udziałem MARR lub organizowanych przez Spółkę, w tym liczba udzielonych patronatów.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prowadzenie polityki informacyjnej w zakresie implementacji celów zrównoważonego rozwoju (publikacje, w tym na stronach internetowych).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publikowanie na stronie www inicjatyw w obszarze implementacji celów zrównoważonego rozwoju podejmowanych przez MARR jako przykład dobrych praktyk.</li> </ul>

**Zobowiązanie 2 – Budowanie przewagi konkurencyjnej małopolskich przedsiębiorców z uwzględnieniem implementacji celów zrównoważonego rozwoju, standardów odpowiedzialności biznesu oraz RODO**

Kluczowe inicjatywy	Wskaźniki
<ul style="list-style-type: none"> <li>Świadczenie usług szkoleniowych w zakresie implementacji celów zrównoważonego rozwoju, standardów odpowiedzialności biznesu oraz RODO dla przedsiębiorców oraz ich pracowników.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba przeprowadzonych szkoleń w zakresie implementacji celów zrównoważonego rozwoju, standardów odpowiedzialności biznesu oraz RODO dla przedsiębiorców oraz ich pracowników.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Świadczenie usług doradczych w zakresie implementacji celów zrównoważonego rozwoju oraz standardów odpowiedzialności biznesu, w tym przygotowywania strategii, prowadzenia dialogu i angażowania interesariuszy do wdrażania tematyki zrównoważonego rozwoju w łańcuchu dostaw, zarządzania różnorodnością, budowania polityki zaangażowania społecznego, tworzenia programów wolontariatu pracowniczego, raportowania danych niefinansowych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba podmiotów, którym udzielono wsparcia doradczego w zakresie implementacji celów zrównoważonego rozwoju oraz standardów odpowiedzialności biznesu.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Współpraca ze szkołami zawodowymi w obszarze wzmocnienia praktycznej nauki zawodu i dostosowania kwalifikacji absolwentów do potrzeb pracodawców oraz zwiększenia zaangażowania przedsiębiorców w system kształcenia (platforma współpracy z przedsiębiorcami, szkołami zawodowymi oraz uczelniami w zakresie łączenia kształcenia z praktyką zawodową u pracodawcy – w tym szkolenie w realnych warunkach pracy, jak również staże pracowników naukowych w przedsiębiorstwach oraz przedstawicieli przedsiębiorstw w jednostkach naukowo-badawczych).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba przedsięwzięć zrealizowanych we współpracy z przedsiębiorcami, szkołami zawodowymi, uczelniami w obszarze wzmocnienia praktycznej nauki zawodu i dostosowania kwalifikacji absolwentów do potrzeb pracodawców oraz zwiększenia zaangażowania przedsiębiorców w system kształcenia.</li> </ul>

**Zobowiązanie 3 – Usprawnianie mechanizmów współpracy z klientami**

Kluczowe inicjatywy	Wskaźniki
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wdrożenie udogodnień w zakresie komunikacji (punkty informacyjno-konsultacyjne, infolinia, stworzenie formularza kontaktowego).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba utworzonych punktów informacyjno-konsultacyjnych.</li> <li>Włączenie infolinii.</li> <li>Utworzenie formularza kontaktowego.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prowadzenie badania satysfakcji klienta, uwzględniającego zapisy SOB.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przygotowanie procedury badania satysfakcji klienta.</li> <li>Wartość wskaźnika zadowolenia klientów badanego w oparciu o procedurę.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Optymalizacja obsługi klientów, skrócenie czasu oczekiwania na realizację usług poprzez wdrażanie systemów pracy zdalnej, pracy on-line, przesyłania dokumentów w formie elektronicznej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba wdrożonych usprawnień.</li> </ul>

*Tabela 1. Zobowiązania w obszarze 'Zorientowanie na klienta i jego potrzeby'*

## Partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju



Z uwagi na doświadczenie w zakresie angażowania w różne inicjatywy grup z sektora publicznego, pozarządowego, gospodarczego, także na skalę międzynarodową, MARR posiada duży potencjał w zakresie budowania partnerstw na rzecz zrównoważonego rozwoju. Dzięki współpracy z instytucjami naukowymi, jednostkami samorządu terytorialnego, instytucjami otoczenia biznesu oraz przedsiębiorcami zagadnienia z zakresu odpowiedzialności biznesu trafiają do szerszej grupy odbiorców. Lokalne i regionalne partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju przyczynią się do stworzenia bazy dobrych praktyk i sprawnego przepływu informacji o nowych inicjatywach, a co za tym idzie - do wzrostu poziomu kapitału społecznego.

MARR przywiązuje także dużą wagę do nawiązywania długotrwałych relacji z partnerami społecznymi i społecznościami lokalnymi. Dlatego do inicjatyw polegających na budowaniu partnerstw dodano działania implikujące zaangażowanie MARR w życie i problemy społeczności lokalnej.

### W tym obszarze MARR zamierza realizować następujące zobowiązania:

- Wspieranie współpracy międzysektorowej oraz międzyinstytucjonalnej w zakresie wdrażania i promowania idei odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju;
- Podejmowanie działań w zakresie edukacji, ze szczególnym uwzględnieniem kształcenia zawodowego w odpowiedzi na potrzeby rynku pracy.

### Zobowiązanie 1 – Wspieranie współpracy międzysektorowej oraz międzyinstytucjonalnej w zakresie wdrażania i promowania idei odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju

Kluczowe inicjatywy	Wskaźniki
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partycypacja w partnerstwach i projektach na rzecz odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba partnerstw i projektów z udziałem MARR na rzecz odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju.</li> </ul>

### Zobowiązanie 2 – Podejmowanie działań w zakresie edukacji, zwłaszcza kształcenia zawodowego, w odpowiedzi na potrzeby rynku pracy

Kluczowe inicjatywy	Wskaźniki
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wdrożenie instrumentów oraz narzędzi, programów, projektów umożliwiających wsparcie podmiotów świadczących działania edukacyjne, w tym w zakresie szkolnictwa zawodowego, celem ich dostosowania do potrzeb rynku pracy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba podmiotów świadczących usługi edukacyjne, które skorzystały ze wsparcia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budowanie partnerstw we współpracy ze szkołami zawodowymi oraz przedsiębiorcami, Centrami Kształcenia Zawodowego, instytucjami działającymi na rzecz kształcenia zawodowego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba uczestników nowych partnerstw z udziałem MARR.</li> </ul>

Tabela 2. Zobowiązania w obszarze 'Partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju'



## Ochrona środowiska



MARR w swojej działalności statutowej wspiera również projekty w zakresie ochrony środowiska. Poprzez finansowe wsparcie innowacyjnych rozwiązań i technologii małopolska gospodarka ma możliwość rozwijać się i jednocześnie minimalizować niekorzystny wpływ działalności człowieka na środowisko.

Mając na uwadze dbałość o środowisko, ale również rozwój gospodarczy i społeczny regionu, MARR podejmuje także działania promujące oraz wspierające postawy proekologiczne wśród swoich interesariuszy.

### Zobowiązanie MARR w obszarze ochrony środowiska:

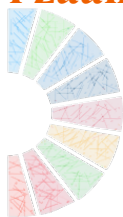
- o Podejmowanie inicjatyw mających na celu minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko naturalne.

### Zobowiązanie 1 – Podejmowanie inicjatyw mających na celu minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko naturalne

Kluczowe inicjatywy	Wskaźniki
<ul style="list-style-type: none"> <li>Operowanie funduszami pożyczkowymi na efektywność energetyczną, rewitalizację.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba udzielonych pożyczek.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Podejmowanie działań z zakresu wyzwań środowiskowych np. promowanie wśród jednostek samorządu terytorialnego zielonych zamówień publicznych – efekt skali (wspólne zamówienia); edukacja w zakresie ochrony środowiska.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba inicjatyw na rzecz ochrony środowiska.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wdrożenie polityki prośrodowiskowej MARR, w tym optymalizacja procesów gospodarowania zasobami (woda, surowce, materiały), a także prowadzenie aktywnej polityki w zakresie gospodarowania odpadami.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liczba inicjatyw podjętych w ramach polityki prośrodowiskowej MARR.</li> </ul>

Tabela 3. Zobowiązania w obszarze 'Ochrona środowiska'

## Bezpieczeństwo pracy, kultura etyczna, satysfakcja i zaangażowanie pracowników



Kluczową grupę interesariuszy MARR stanowią pracownicy Spółki. Dzięki ich zaangażowaniu w pracę możliwa jest realizacja bieżących działań MARR, a także planowanie nowych rozwiązań na rzecz zrównoważonego rozwoju na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym.

**W tym obszarze ważne miejsce zajmują aspekty związane z:**

- o Zapewnieniem pracownikom bezpiecznego, zdrowego i przyjaznego środowiska pracy;
- o Podnoszeniu kompetencji zawodowych pracowników;
- o Wsparciu zaangażowania pracowników zarówno w sferze autorskich innowacyjnych projektów biznesowych, jak również działań na rzecz społeczności lokalnych.

### Zobowiązanie 1 – Zapewnienie pracownikom bezpiecznego, zdrowego i przyjaznego środowiska pracy

Kluczowe inicjatywy	Wskaźniki
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój działań prewencyjnych, budowanie kultury bezpieczeństwa wśród pracowników.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba wypadków, które miały miejsce w pracy.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program zdrowotny dla pracowników i ich rodzin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba pracowników korzystających z programu opieki medycznej.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Świadczenia socjalne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba pracowników korzystających ze świadczeń socjalnych.</li> </ul>

### Zobowiązanie 2 – Podnoszenie kompetencji zawodowych pracowników

Kluczowe inicjatywy	Wskaźniki
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompleksowy i spójny system szkoleń podnoszących kwalifikacje pracowników.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba pracowników podnoszących kwalifikacje poprzez szkolenia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostęp do narzędzi e-learningowych w Intranecie, dających stały dostęp do doskonalenia umiejętności i rozwoju kompetencji pracowników.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba szkoleń e-learningowych, w których brali udział pracownicy MARR.</li> </ul>

### Zobowiązanie 3 – Wsparcie zaangażowania pracowników zarówno w sferze autorskich, innowacyjnych projektów biznesowych, jak również działań na rzecz społeczności lokalnych

Kluczowe inicjatywy	Wskaźniki
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partycypacja pracownicza - programy typu bank pomysłów pracowniczych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba wdrożonych projektów w wyniku programów typu bank pomysłów pracowniczych.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program wsparcia wolontariatu pracowniczego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba pracowników angażujących się w wolontariat pracowniczy.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizowanie akcji społecznych w odpowiedzi na potrzeby zgłaszane przez pracowników, klientów, instytucje współpracujące.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba zrealizowanych akcji społecznych.</li> </ul>

Tabela 4. Zobowiązania w obszarze 'Bezpieczeństwo pracy, kultura etyczna, satysfakcja i zaangażowanie pracowników'

# SYSTEM REALIZACJI

## Wdrażanie

SOB stanowi podstawowy dokument w zakresie zarządzania standardami odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju. Jak wspomniano, zaplanowane w niniejszym dokumencie działania są spójne z celami strategicznymi MARR przyjętymi w SR. Realizowane działania korespondują także z działaniami Województwa Małopolskiego, określonymi w *Strategii Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”*.

Wdrażanie SOB będzie oparte o zasoby MARR, jak również o współpracę z kluczowymi interesariuszami.

SOB będzie wdrażana poprzez wykorzystanie dostępnych programów, projektów, z uwzględnieniem planów rzeczowo-finansowych oraz SR MARR. Decyzje dotyczące realizacji zadań wynikających ze SOB będą podejmowane na bieżąco, w kontekście aktualnych warunków prawnych, ekonomicznych, finansowych.

## Monitoring i weryfikacja prowadzonych działań

Bieżący monitoring SOB będzie koordynowany przez Departament Współpracy Regionalnej MARR. W celu skutecznej weryfikacji prowadzonych działań, mierzenia postępów i skuteczności realizacji SOB przyjęto własne wskaźniki monitorowania, które zostały zdefiniowane dla wszystkich inicjatyw zaplanowanych w celu realizacji poszczególnych zobowiązań. W celu dokonywania miarodajnego pomiaru postępów realizacji zobowiązań zawartych w SOB przyjęto, że wartość bazowa dla każdego ze wskaźników wynosi 0.

Wskaźniki zastosowane do oceny realizacji SOB będą zdefiniowane w procedurach wdrożonego i certyfikowanego systemu zarządzania jakością wg normy PN-EN ISO 9001.

Co roku zostanie sporządzone roczne sprawozdanie z realizacji SOB, które zostanie przedłożone Zarządowi MARR. Pozwoli to na bieżącą ocenę stopnia realizacji przyjętych celów, a także na szybkie reagowanie na występujące w tym procesie wyzwania i bariery.

## Ocena SOB

Pełna ocena realizacji SOB zostanie dokonana w 2030 roku równocześnie z ewaluacją SR MARR. Ewaluacje okresowe (mid-term) SOB będą prowadzone co 2 lata. Każda z tych ocen zostanie zakończona przygotowaniem raportu, który będzie udostępniany interesariuszom MARR. W takim samym horyzoncie czasowym, mając na uwadze efektywne zarządzanie relacjami, planuje się sesje dialogowe z interesariuszami MARR. Poznanie opinii otoczenia Spółki, pozwoli m.in. na minimalizację ryzyka przy wprowadzaniu nowych usług czy podejmowaniu nowych inicjatyw przez MARR, jak również na korektę aktywności w obszarze odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju.

# SPIS TABEL, SCHEMATÓW

Rysunek 1 Cele zrównoważonego rozwoju bezpośrednio implementowane w SOB .....	3
Rysunek 2 Diagram zależności: Agenda 2030, Małopolska 2030, SOB .....	4
Rysunek 3 Mapa odbiorców SOB .....	5
Tabela 1. Zobowiązania w obszarze ‘Zorientowanie na klienta i jego potrzeby’ .....	7
Tabela 2. Zobowiązania w obszarze ‘Partnerstwa na rzecz zrównoważonego rozwoju’ .....	8
Tabela 3. Zobowiązania w obszarze ‘Ochrona środowiska’ .....	9
Tabela 4. Zobowiązania w obszarze ‘Bezpieczeństwo pracy, kultura etyczna, satysfakcja i zaangażowanie pracowników’ .....	10