



Local Governments  
for Sustainability

EUROPE



# Nachhaltigkeitsbericht mit integrierter Umwelterklärung

**EMAS Report 2019**

ICLEI Europasekretariat GmbH



## Inhalt

Vorwort	3
Unternehmensportrait	4
Managementprinzipien	6
Nachhaltigkeitsmanagement	7
Personal	8
Stakeholder	13
Ressourcenverbrauch	18
Indirekte Umwelteinflüsse	23
Kennzahlen des ICLEI Europasekretariats	24
Wirtschaftliche Entwicklung	25
Verbesserungsprogramm	29
Gültigkeitserklärung	31

## Impressum

EMASplus ist ein zertifiziertes, integriertes Nachhaltigkeitsmanagement und basiert auf dem Umweltmanagementsystem EMAS (Eco-Management und Audit Scheme) und dem Qualitätsmanagement der ISO 9001:2000.

### Herausgeber

ICLEI Europasekretariat GmbH  
Leopoldring 3  
D-79098 Freiburg  
[www.iclei-europe.org](http://www.iclei-europe.org)



### Konzeption & Redaktion

Wolfgang Teubner, Geschäftsführer,  
ICLEI Europasekretariat GmbH  
Carolin Thomas, Koordination  
Nachhaltigkeitsmanagement,  
ICLEI Europasekretariat GmbH

### Grafische Gestaltung & Titelbild

Stephan Köhler,  
ICLEI Europasekretariat GmbH

### Das Projekt im Rahmen eines EMAS-Konvois wurde gefördert von:

Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg



### © ICLEI Europasekretariat GmbH 2020

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Herausgebers.

### Druck

ICLEI Europasekretariat GmbH

### Gender-Hinweis

Aus Gründen der Lesbarkeit wird darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Soweit personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf alle Geschlechter in gleicher Weise.

## Vorwort

Wenn man andere zum Handeln bewegen will, fällt der Blick oft auf das eigene Handeln zurück und viele Argumente können nur dann überzeugen, wenn Sie durch ein gutes Beispiel untermauert werden. Als Organisation und Unternehmen, das sich der Förderung der nachhaltigen Entwicklung von Städten und Gemeinden verschrieben hat, steht daher auch das eigene Handeln immer wieder auf dem Prüfstand.

Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement, ob als Kommune oder Unternehmen, braucht einen systematischen Ansatz mit klaren Zielen, Indikatoren und Systemen zu deren Überwachung. Eine transparente Berichterstattung ist ebenso notwendig wie eine gute Kommunikation und die Einbeziehung der Mitarbeiter oder im Falle von Kommunen gar der Bürger. Das Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) bietet genau dies an und unterstützt damit die permanente Verbesserung des Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements in Unternehmen und Kommunen.

Als Organisation, die für ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement wirbt und zahlreiche Publikationen hierzu verfasst hat, wie zuletzt das EMAS Referenzdokument für Kommunen für die Europäische Kommission, ist es daher selbstverständlich, dass auch wir ein zertifiziertes Management nach EMAS praktizieren. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass es nicht nur um Kennzahlen und Abläufe geht, sondern darüber hinaus um eine Kultur, die gelebt werden und lebendig gehalten werden muss, ein Aspekt der noch zu oft vergessen wird.

Wir freuen uns, dass es uns gelungen ist diese Kultur zu etablieren und zu leben und Ihnen unseren aktuellen Nachhaltigkeitsreport präsentieren zu können. Auch wenn wir stolz und zufrieden mit dem Erreichten sind, bleibt es unser Antrieb, uns weiter zu entwickeln und permanent zu verbessern, so wie wir das auch von unseren Partnern und Mitgliedern erhoffen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und wünsche mir, dass es uns gelingt Sie ebenfalls zu motivieren ein Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement zu etablieren.



Wolfgang Teubner  
Geschäftsführer  
ICLEI Europasekretariat GmbH

## Unternehmensportrait

### Wir sind Teil einer globalen Organisation und Bewegung

Das ICLEI Europasekretariat GmbH in Freiburg, Deutschland, ist die europäische Geschäftsstelle von ICLEI - Local Governments for Sustainability. ICLEI - Local Governments for Sustainability ist eine internationale Vereinigung von Kommunen sowie Regionen und Kommunalverbänden, die sich der nachhaltigen Entwicklung verpflichtet haben.

Im Jahr 1992 haben sich Nationen aus aller Welt zur Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro, Brasilien versammelt. Zum ersten Mal haben sich nationale Regierungen dazu bekannt, dass eine Entwicklung, die nicht nachhaltig ist, die Grundlagen für menschliches Leben auf der Erde zerstört. Ebenso wurde deutlich, dass Kommunen nicht nur von globalen Umweltveränderungen betroffen sind, sondern dass sie auch die Möglichkeiten haben, vor Ort zu handeln und eine nachhaltige menschliche Gesellschaft zu schaffen.

Die Gründung von ICLEI - ursprünglich unter dem Namen Internationaler Rat für kommunale Umweltinitiativen - fand im Jahr 1990 statt anlässlich des ersten Weltkongresses der Kommunen für eine nachhaltige Zukunft am Sitz der Vereinten Nationen in New York, mit dem Zweck, die Kommunen 1992 bei der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung in Rio zu vertreten. Dort hat ICLEI im Kapitel 28 der Agenda 21 die Lokale Agenda 21 als bedeutenden Mechanismus für die Planung lokaler Nachhaltigkeit eingeführt und damit eine weltweite Bewegung begründet.

Heute umfasst ICLEIs ständig wachsende Mitgliederzahl weltweit mehr als 1.000 Städte, Gemeinden, Landkreise und deren Verbände. Mit diesen und Hunderten von anderen lokalen Gebietskörperschaften arbeitet ICLEI in internationalen, effizienzbasierten und ergebnisorientierten Kampagnen und Projekten zusammen. Die Arbeit von ICLEI wird von seinen Mitgliedern durch ihre Mitgliedsbeiträge, sowie durch ihre Erfahrung und Kreativität in der Entwicklung und Umsetzung von

Projekten und politischen Kampagnen im Umgang mit den größten globalen Umwelt- und Nachhaltigkeitsproblemen unterstützt.

Die Mitglieder von ICLEI benennen verantwortliche Politiker oder Mitarbeiter innerhalb ihrer Kommunen, die ICLEI als Ansprechpartner dienen. Diese Personen, die als ICLEI Liaisons bezeichnet werden, sind die lokalen Führungskräfte und Entscheidungsträger des ICLEI-Mitgliedernetzwerks. Mit Hilfe der Organisation sind sie Teil eines Netzwerks von Kollegen und können vom Wissen der anderen profitieren.

Die Mitgliedsbeiträge basieren auf der Einwohnerzahl der Kommune und dem nationalen Pro-Kopf-Einkommen entsprechend der von der Weltbank vorgenommenen Klassifizierung in Ländergruppen. Die Zahlung der Beiträge erfolgt jährlich.

ICLEI ist ein freiwilliger demokratischer Zusammenschluss von Kommunalverwaltungen, der von seinen Mitgliedern regiert wird. Seit der Satzungsreform im Jahr 2011 wählen die Mitglieder in den 9 ICLEI Regionen regionale Exekutivkomitees, die mindestens 3 jedoch höchstens 5 Mitglieder haben sollen. Die Wahl erfolgt als Zustimmung oder Ablehnung eines Vorschlags des Regionaldirektors auf der Basis der von Vertretern aus Mitgliedsstädten eingereichten Kandidaturen. Die gewählten Vertreter überwachen die Arbeit des jeweiligen Regionalsekretariats und seiner gegebenenfalls vorhandenen Vertretungsbüros und fungieren als politische Repräsentanten in der Region. Der ICLEI-Rat, der aus allen gewählten Mitgliedern der regionalen Exekutivkomitees besteht, tagt alle drei Jahre, um über einen strategischen Plan zu diskutieren und zu entscheiden, der für die jährlichen Arbeitsprogramme grundlegend ist. Der Rat wählt bzw. bestätigt auch das globale Exekutivkomitee, das sich aus jeweils einem Vertreter aus den 9 ICLEI Regionen weltweit, die von den jeweiligen regionalen Exekutivkomitees nominiert werden, sowie aus einer Zahl von sogenannten Portfolio Mitgliedern, die vom Generalsekretär vorgeschlagen werden, zusammensetzt. Das Exekutivkomitee beaufsichtigt in den Zeiträumen zwischen den Tagungen des ICLEI-Rates die Arbeit der regionalen

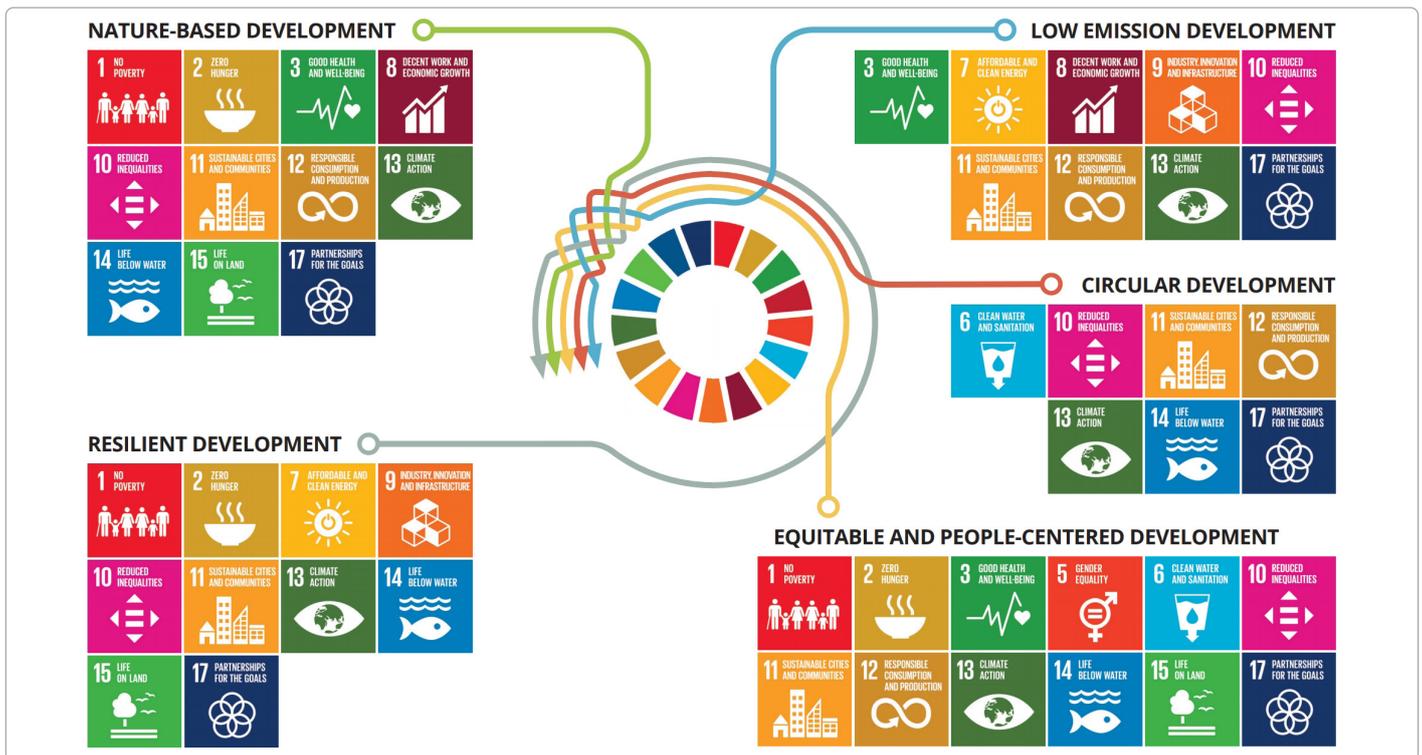
Sekretariate und Büros der Organisation. Grundlage der Arbeit bildet der jeweils aktuelle strategische Plan.

Der Strategische Plan bildet den Zielrahmen für ICLEIs Arbeit und wird vom ICLEI-Rat für jeweils 6 Jahre beschlossen. Mit dem aktuellen, auf dem ICLEI-Weltkongress im kanadischen Montreal 2018 verabschiedeten Strategischen Plan reflektiert ICLEI die veränderte Ziel-Landschaft auf UN-Ebene: Mit der UN-Agenda 2030 und dem Pariser Abkommen zum Klimaschutz stehen seit 2015 zwei globale Referenzrahmen zur Verfügung, die auch für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung in den Städten wesentliche Impulse gesetzt haben. Insbesondere die in der UN-Agenda 2030 enthaltenen 17 Sustainable Development Goals (SDGs – Ziele für eine Nachhaltige Entwicklung) mussten für die kommunale Ebene handhabbar gemacht werden. Der in Montreal verabschiedete Strategische Plan für die Jahre 2018-2024 clustert die 17 UN-Ziele in fünf Zielpfaden, mittels derer die Städte des ICLEI-Netzwerkes die universalen UN-Ziele in ihre jeweils lokal vorhandenen Ziele einer nachhaltigen Stadtentwicklung integrieren können (<https://worldcongress2018.iclei.org/urban-era>). Die fünf Zielpfade sind seither auch der gemeinsame Kompass für die inhaltliche Arbeit der ICLEI-Sekretariate in Programmen und Projekten.

Die nebenstehende Abbildung illustriert die Verknüpfung der UN-Ziele mit den fünf Zielpfaden (5 Pathways) der ICLEI-Strategie.

Als internationaler Zusammenschluss von Kommunen und Regionen ist ICLEI an vielen internationalen politischen Prozessen und Verhandlungen beteiligt. Wir arbeiten mit einer Vielzahl von Institutionen zusammen, darunter verschiedenen UN-Institutionen, der Europäischen Kommission, dem Europäischen Parlament, dem europäischen Umwelt- und Sozialausschuss, dem europäischen Ausschuss der Regionen, dem Europarat, sowie vielen nationalen Regierungen und Behörden.

In Europa sind mehr als 160 Kommunen und ihre Verbände Mitglieder von ICLEI, darunter 15 europäische Hauptstädte. Die Mehrzahl der ICLEI Mitglieder sind Teil von nationalen und internationalen Kampagnen und Prozessen, die auf frei-



willigen Selbstverpflichtungen basieren, die sich aus globalen Prozessen wie der Agenda 21, der UN 2030 Agenda und ihren 17 Nachhaltigkeitszielen, der Rahmenkonvention zum Klimaschutz und dem Pariser Abkommen von 2015, oder der Rahmenkonvention für Biodiversität und den Aichi Targets herleiten. Hierzu zählen im Wesentlichen die Europäische Kampagne für nachhaltige Städte und Gemeinden, mit der Aalborg Charta, den Aalborg Commitments und der Basque Declaration, sowie der Konvent der Bürgermeister, der sich an den EU Klima- und Energiezielen orientiert. Viele Mitglieder ebenso wie Nichtmitglieder engagieren sich in ICLEI Fachnetzwerken, wie zum Beispiel das PROCURA+ Netzwerk zum Thema nachhaltige öffentliche Beschaffung.

Im Jahr 1991 konnte sich Freiburg im Rahmen eines Wettbewerbsverfahrens gegen starke Konkurrenz durchsetzen und wurde vom Exekutivkomitee als Gastgemeinde für das ICLEI Europasekretariat ausgewählt. Ein entsprechender Gastgemeindevertrag über die Laufzeit von 15 Jahre wurde abgeschlossen.

Im April 1992 wurde die ICLEI Europasekretariat gGmbH offiziell als Non-Profit-Organisation zur

Unterstützung des Umweltschutzes gegründet. In den ersten Jahren nach der Gründung wurde die Einrichtung vom Land Baden-Württemberg und der Stadt Freiburg finanziell unterstützt. Im Rahmen des Gastgemeindevertrags stellte die Stadt Freiburg ICLEI zunächst Büroräume inklusive der Grundausrüstung zur Verfügung. So schaffte es ICLEI schnell, sich als ein wichtiger Akteur für die nachhaltige Entwicklung auf lokaler Ebene in Europa zu etablieren. Das Büro und ICLEIs Aufgaben wuchsen stetig, so dass sich im Jahr 2003 die von der Stadt Freiburg zur Verfügung gestellten Büroräume als nicht mehr ausreichend erwiesen. Daher zog das Büro in private Büroräume an den aktuellen Standort in der Innenstadt und erhält im Rahmen des Gastgemeindevertrags weiterhin einen finanziellen Zuschuss von der Stadt Freiburg. Inzwischen wurde die Laufzeit des Gastgemeindevertrags mehrfach verlängert, wobei sich die Höhe des Zuschusses verändern kann, nach aktueller Beschlusslage bis zum Jahr 2018.

Heute setzt das ICLEI Europasekretariat mit seinen 80+ Mitarbeitern eine Vielzahl von Programmen und strategischen Aktivitäten, ebenso wie Projekten und Beratungsdienstleistungen auf lokaler und zwischenstaatlicher Ebene in der gesamten Europäischen Region um.

Dabei erstreckt sich das Portfolio von der Arbeit mit individuellen Städten, über die verschiedensten Projektkonsortien bis hin zur direkten Zuarbeit für die Europäische Kommission. Partnerschaften mit Forschungsinstituten, Universitäten und Fachorganisationen gehören ebenso dazu wie die Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft. Auf die verschiedenen kommunalen Themen wie Stadtplanung, Verkehr, Energie, Wasser, Biodiversität, Luftqualität und viele mehr wird dabei aus vier Perspektiven geblickt, nämlich die der „Governance und sozialen Innovation“, die der „Nachhaltigen Wirtschaft und Beschaffung“, die der „nachhaltigen Ressourcen, des Klimas und der Resilienz“ und nicht zuletzt die der „Information und Kommunikation“. Dies erlaubt sowohl die einzelnen Themen umfassend zu bearbeiten, als auch wichtige Verbindungen und Synergien zwischen ihnen herzustellen und letztlich eine integrierte nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen.

Zur Bereitstellung von Unterstützung und Fachwissen für lokale Behörden und zur Weiterentwicklung unserer Kenntnisse, Instrumente und Werkzeuge bemühen wir uns gemeinsam mit unseren Mitgliedern und Partnern aktiv um Projektentwicklung und Finanzmittelbeschaffung für Forschungs- und Pilotprojekte.

## Managementprinzipien

### Unsere institutionellen Rahmenbedingungen und Stakeholder

ICLEI - Local Governments for Sustainability ist eine weltweite, auf Mitgliedschaften basierende, Non-Profit-Organisation für Kommunen und Kommunalverbände. Diese wird von Ihren Mitgliedern auf Grundlage demokratischer Prinzipien und Entscheidungen gesteuert. Das ICLEI Weltsekretariat sowie die regionalen Sekretariate und Büros wurden geschaffen, um Mitgliedsentscheidungen im Namen der Organisation umzusetzen. Unsere Mitglieder bilden somit stets den Mittelpunkt unserer Arbeit.

Wir wahren unseren Qualitätsstandard, indem wir sensibel gegenüber den Bedürfnissen und Anforderungen unserer Stakeholder, Partner und Auftraggeber bleiben, mit denen wir fortwährend und systematisch in Kontakt stehen. Auf diese Weise bleiben wir stetig offen für aufkommende Anforderungen.

### Unsere Aufgabe und Mission

Aus einem Verantwortungsgefühl heraus, sowohl für die heutige Gesellschaft als auch für künftige Generationen und in Bezug auf eine weltweite ökologische Gerechtigkeit, unterstützt ICLEI Städte und Gemeinden auf dem Weg zur „Nachhaltigen Stadt“. Dies erfordert ein städtisches Verwaltungssystem und einen Lebensstil, die modellhaft für jede Gemeinde weltweit sein könnten, ohne die Tragfähigkeit des Ökosystems der Erde zu überschreiten.

Wir glauben, dass nachhaltige Städte und Gemeinden von zentraler Bedeutung für die Erreichung globaler Nachhaltigkeit sind und betrachten eine nachhaltige Stadt als eine, die:

- bestrebt ist, ihren Pro-Kopf-Verbrauch an natürlichen Ressourcen auf ein Niveau zu reduzieren, das weder das lokale, noch das globale Ökosystem gefährdet und gleichzeitig
- dafür sorgt, dass politische, wirtschaftliche und soziale Systeme eine hohe Lebensqualität für Alle garantieren.



Unser Schwerpunkt ist die stetige Verbesserung von kommunalen Verwaltungen und deren Führung sowie unsere Arbeit, die geprägt ist durch ein grundlegendes Bewusstsein für die Knappheit der Umweltressourcen und die Notwendigkeit für alle, sich den Bedingungen einer stetig wandelnden Welt anzupassen.

All unsere Aktivitäten basieren auf den Grundsätzen von Mitbestimmung, Frieden, Gerechtigkeit und Gleichheit an, ungeachtet kultureller oder ethnischer Unterschiede.

### Unser Management

Die Unternehmensführung von ICLEI richtet sich nach den allgemeinen Grundsätzen und Zielen der Organisation, wie sie in der globalen Charta von ICLEI festgelegt wurden.

Die Unternehmensführung des ICLEI Europasekretariats arbeitet in Übereinstimmung mit der Rolle und den Befugnissen des ICLEI-Rates, des Exekutivkomitees, der regionalen und nationalen Vorstände und des Generalsekretärs, einschließlich dessen Delegierten und deren weltweite Koordinatoren. Sie hält sich an die im Verhaltenskodex für Führungskräfte von ICLEI festgelegten Regeln.

Das ICLEI Europasekretariat ist eine gemeinnützige Gesellschaft

mit beschränkter Haftung (GmbH) nach deutschem Recht. Wir schätzen und achten die Vorteile, die sich daraus ergeben und berücksichtigen die Grenzen, die der Status der Gemeinnützigkeit für das Europasekretariat und die Unternehmensführung nach sich zieht.

### Unsere Mitarbeiter

Wir legen Wert auf Professionalität und Einsatz zur Verbesserung unserer Arbeitsqualität.

Wir glauben, dass in Zeiten sich schnell ändernder Rahmenbedingungen der Erfahrungsschatz und die Weiterentwicklung von Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden, unserer Organisation mehr dienen als ein häufiger Austausch von Arbeitskräften.

Wir schätzen die Internationalität unseres Teams und fördern den interkulturellen Austausch und gegenseitiges Lernen im respektvollen Umgang miteinander.

Wir unterstützen das Prinzip einer "lernenden Organisation" um Erfolge zu erzielen und würdigen den Beitrag jedes Einzelnen.

Wir arbeiten mit einem Sinn für Eigenverantwortung zusammen, um so eine dynamische, effiziente und nachhaltige Organisation zu schaffen.



Bild: Dreamstime / Old Man Photographer

Wir legen Wert auf den Austausch von Wissen und Fähigkeiten, um Kapazitäten innerhalb des ICLEI Europasekretariats und darüber hinaus auszubauen.

Wir schätzen ein Umfeld, in dem Arbeit und Freude miteinander verbunden werden, um echte Lebensqualität zu schaffen und ermutigen dazu, Erfolge zu feiern.

### Unser Nachhaltigkeitsmanagement

Wir führen für den Standort Leopoldring 3, 1. OG, 79098 Freiburg ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem in Übereinstimmung mit den Vorschriften von EMAS, ISO 14001 und angelehnt an ISO 9001 durch, das kontinuierliche Verbesserungen unserer ökologischen, ökonomischen und sozialen Leistungen über die gesetzlichen Anforderungen hinaus gewährleistet.

Wir bevorzugen umweltfreundliche und fair gehandelte Produkte und Dienstleistungen. Bei der Auswahl unserer Geschäftspartner achten wir besonders auf umweltverträgliches Wirtschaften und soziale Aspekte.

Wir erfassen und bewerten unsere ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen regelmäßig. Wir planen Projekte zur Verbesserung, definieren klare und deutliche Verantwortlichkeiten und dokumentieren die Ergebnisse unserer Nachhaltigkeitsleistung, über welche wir regelmäßig und offen informieren.

## Nachhaltigkeitsmanagement

Die Management-Philosophie des ICLEI Europa Sekretariats steht seit jeher durch seine Kernziele in direkter Beziehung zu umweltfreundlichem Verhalten. Die Durchführung eines Nachhaltigkeitsmanagements nach EMAS ermöglicht es uns, unsere Werte messbar zu machen und bietet somit eine solide Grundlage für kontinuierliche Verbesserung.

Das EMAS-Team ist in der Organisationsstruktur des ICLEI Europasekretariats GmbH unmittelbar der Geschäftsleitung unterstellt und unabhängig gegenüber den einzelnen Bereichen. Es setzt sich aus dem Geschäftsführer, einem Vertreter des Nachhaltigkeitsmanagement-Teams, der Koordinatorin für Office Management, EMAS und Nachhaltigkeitsmanagement und üblicherweise einem Mitglied des Betriebsrats zusammen und wird bei Bedarf durch weitere Mitarbeitende aus anderen Bereichen unterstützt.

Die direkte Zusammenarbeit des Nachhaltigkeits-Teams mit der Geschäftsleitung beschleunigt die Entscheidungsfindung und fördert die Erkenntnis für erforderliche Maßnahmen. Die Sitzungen des Nachhaltigkeits-Teams finden je nach Erfordernissen, jedoch mindestens alle sechs Monate statt mit dem Ziel, die Erfordernisse für die jährliche Umweltprüfung und die Weiter-

entwicklung der Organisation zu definieren und entsprechende Maßnahmen zeitnah in die Tat umzusetzen.

Der Erfolg des Nachhaltigkeitsmanagements wird durch fortlaufende Erfassung und Überprüfung der Kennzahlen messbar und vergleichbar. Die Kennzahlen werden ausgewertet und bilden eine wesentliche Grundlage für das kontinuierliche Verbesserungsprogramm.

Aufgrund von fehlenden Updates und einer angepassten Weiterentwicklung wurde im Jahre 2017 entschieden AVANTI, als integrierte Managementsoftware, abzulösen und auf eine neue Software umzusteigen. Ein entsprechender Recherche- und Testprozess wurde auf den Weg gebracht. Aufgrund des starken Wachstums fand der vollständige Umstieg auf die neue Software „orgavision“ erst im Laufe des Jahres 2019 statt. Diese Softwarelösung unterstützt ICLEI beim Qualitätsmanagement, bei der Dokumentenlenkung, der Unternehmensdokumentation und der Organisationsentwicklung und somit auch bei der Zertifizierung nach EMAS.

Insgesamt wird dadurch für alle Beschäftigten das Betriebsgeschehen transparenter und so - ganz nebenbei - ein effektives Wissensmanagement installiert und fortgeführt.

## Personal

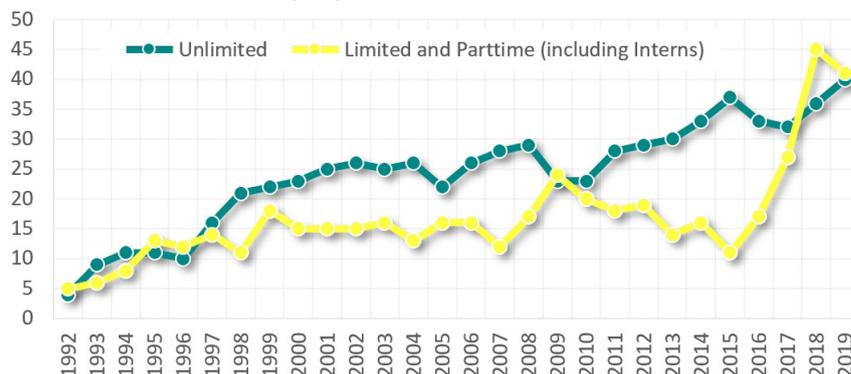
Für die Rolle der Organisation und des Unternehmens als internationales Kompetenznetzwerk, Wissensvermittler, Projektentwickler und Berater bildet unser hochqualifiziertes Personal die zentrale Ressource für unseren nachhaltigen Erfolg. Kompetenz und Erfahrung unserer Angestellten sind zentrale Faktoren für die erfolgreiche Arbeit mit öffentlichen Institutionen auf allen Ebenen. Nicht erst seit dem spürbarer werdenden demographischen Wandel sind Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeiterzufriedenheit Kernelemente unseres nachhaltigen Personalmanagements, das auf Internationalität, kulturelle Vielfalt sowie hohe Flexibilität und Familienfreundlichkeit setzt. Als Anerkennung für unsere Arbeit konnte im Geschäftsjahr 2017 die offizielle Zertifizierung als familienfreundliches Unternehmen im Rahmen des Projekts „family net“ des Arbeits- und Sozialministeriums Baden-Württemberg erreicht werden. Entsprechend der hohen Qualifikation unserer Mitarbeiter schaffen flache Hierarchien, eine hohe Zugänglichkeit von Vorgesetzten sowie die Zusammenarbeit in wechselnden Fach- und Projektteams eine offene, angenehme und vom wechselseitigen Respekt getragene Arbeitsatmosphäre die sich auch auf den Umgang mit unseren Partnern und Kunden überträgt.

### Beschäftigung

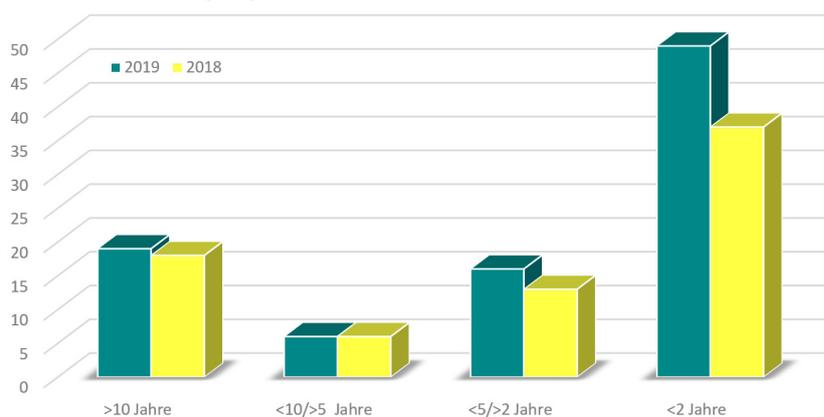
Entlang dieser Grundsätze ist das Management bestrebt ein möglichst hohes Maß an Kontinuität in der Belegschaft zu erreichen, ohne die Anpassungsfähigkeit an neue thematische und inhaltliche Herausforderungen zu verlieren, die teilweise nur durch Ergänzungen oder Veränderungen im Personaltableau zu beantworten sind.

Nach mehr als 20 Jahren erfolgreicher Entwicklung am Standort Freiburg, müssen die Bedürfnisse nach Kontinuität, Sicherheit und Bindung mit den Herausforderungen eines dynamischen Marktes mit wechselnden Anforderungen und Projektpartnerschaften in Übereinstimmung gebracht werden. Aufgrund der Internationalität und des vergleichsweise

### Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse



### Dauer der Beschäftigung



geringen Durchschnittsalters der Belegschaft erlaubt die natürliche Fluktuation bzw. die Fluktuation aus persönlichen und familiären Gründen, die den Wechsel zu anderen Standortbüros der Organisation mit einbezieht, die Auffrischung des Personalbestandes bei einer gleichzeitig kontinuierlichen Entwicklung. Dazu gehört auch jungen Menschen aus verschiedenen Ländern Möglichkeiten des Einstiegs ins Berufsleben anzubieten und diese über einen gewissen Zeitraum in ihrer Entfaltung zu begleiten.

In Übereinstimmung mit der wirtschaftlichen Entwicklung ist die Entwicklung im Personalbestand in den letzten Jahren konstant positiv. Allerdings führen das rapide Umsatzwachstum sowie der Auf- und Ausbau neuer Themenfelder zu einer deutlichen Zunahme befristeter Arbeitsverhältnisse. Ein Grund hierfür liegt in der mangelnden Flexibilität des Arbeitsrechts bei unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen im Verhältnis zur hohen Projektabhängigkeit der Organisation. Gleichzeitig führt die erhebliche Fluktuation zu immer wieder neuen Beschäftigungsverhältnissen (s.u.).

Waren im Jahr 2016 noch durchschnittlich 50 Personen mit einem Vollzeitäquivalent von 42,42 Stellen beschäftigt, waren es im Jahr 2017 bereits 58 Personen (+16%) mit einem Vollzeitäquivalent von 46,53 Stellen (+9,6 %) und im gerade beendeten Geschäftsjahr 2018 78 Personen (+56% bezogen auf 2016). Im abgelaufenen Geschäftsjahr ist diese Zahl auf beinahe 90 Personen angewachsen. Daher ist es nicht überraschend, dass sich gegenwärtig der Anteil der befristeten Verträge bei einer Rate um 50% verfestigt, zumal die Fluktuation dazu beiträgt, dass unbefristete Arbeitsverhältnisse wegfallen und durch zunächst befristete ersetzt werden. Bei einer mittelfristigen Konsolidierung des gewachsenen Geschäftsumfanges ist jedoch davon auszugehen, dass dieser Anteil in Übereinstimmung mit den formulierten Zielen mit der Zeit spürbar zurückgehen wird.

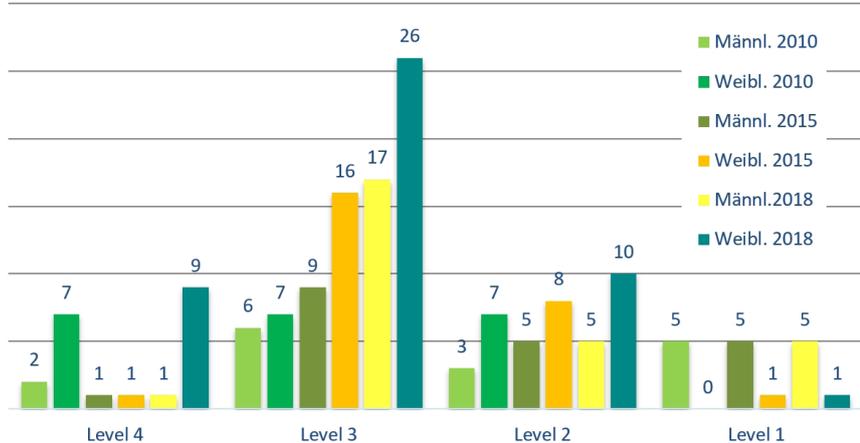
Aufgrund des enormen Zuwachses in Umsatz und Beschäftigung in den vergangenen 4 Jahren zeigen sich auch deutliche Veränderungen in der Dauer der Beschäftigung unserer Angestellten. Im Jahr 2018 waren insgesamt 50% der

nicht in einer pendelfähigen Entfernung gelebt haben, sehen sich häufig in komplexen familiären Situationen, die nicht immer am Standort Freiburg gelöst werden können und daher zu Orts- und Arbeitsplatzwechsellern führen. Dazuhin ist die Arbeitswelt insbesondere für hochqualifizierte Arbeitskräfte deutlich flexibler geworden und die langfristigen Bindungskräfte an einen Arbeitgeber sind schwächer geworden.

**Flexibilität**

Aufgrund von vielen Reisen, engen Terminen oder temporären Belastungsspitzen durch Veranstaltungen erfordert die Tätigkeit bei ICLEI eine hohe persönliche Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeiten. Dies ist jedoch keine Einbahnstraße. Für die Zufriedenheit unserer MitarbeiterInnen ist es entscheidend, dass sich diese Arbeitsanforderungen mit Ihren persönlichen Lebensverhältnissen und -bedürfnissen verbinden lassen. Dies gilt in besonderem Maße für die familiären Bedürfnisse und Notwendigkeiten unserer Angestellten. Daher sind wir bestrebt den Umfang der Gesamtarbeitszeit, wie auch die Gestaltung der täglichen Präsenz am Arbeitsplatz jenseits eng gefasster Kernzeiten möglichst flexibel den Wünschen der Angestellten anzupassen und ihnen die Umsetzung in freier Verantwortung zu überlassen. Dies schließt ausdrücklich kurzfristige und zeitlich begrenzte Reaktionen auf familiäre Situationen ein.

**Geschlecht und Hierarchieebene**



Beschäftigten weniger als 2 Jahre im Unternehmen. Bei den bereits länger Beschäftigten sind wiederum knapp 50% länger als 10 Jahre bei ICLEI beschäftigt. In dieser Statistik spiegelt das relativ geringe Wachstum in den Jahren 2003 – 2014 (ca. 16% ohne Inflationsbereinigung), sowie das danach extrem schnelle Wachstum 2014 – 2019 (ca. 64 % unbereinigt) wider, da in Zeiten geringen Wachstums die Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten geringer waren, bildete sich ein langfristig stabiler Kern, der aber nur geringfügig wuchs, während dahinter eine Lücke entstand. Bereits in der wachsenden Zahl derjenigen, die zwischen 2 und 5 Jahren beschäftigt sind zeigt sich die Perspektive verbesserter Karriereoptionen aufgrund der wachsenden Aktivitäten und Portfolios und deren mittelfristiger

Stabilisierung. Ziel ist es, die Zahl der längerfristig Beschäftigten deutlich zu erhöhen, um dadurch eine stabile Struktur zur Stabilisierung des erreichten Niveaus zu erreichen. Dem entgegen stehen Herausforderungen, die die Internationalität des Personals mit sich bringen und die sich grob in zwei Gruppen trennen lassen. Die jüngeren Beschäftigten, die am Anfang ihrer Karriere stehen, aber internationale Erfahrung schon mitbringen, sind sich nicht sicher, ob ICLEI und der Standort Freiburg ihre langfristige Karriereoption sind, oder ob sie nicht noch etwas Anderes probieren sollten, bevor sie sich langfristig niederlassen und sind daher offen für andere Angebote. Neue KollegInnen, die schon einiges an Berufserfahrung mitbringen, aber



Bilder: ICLEI / Martin Freire

Betriebsausflug 2019

Daher unterstützen wir auch ausdrücklich die Elternzeit unserer weiblichen und männlichen Mitarbeiter und unternehmen alle möglichen Anstrengungen ihren Wünschen hinsichtlich der zeitlichen Ausgestaltung entgegenzukommen. Ähnliches gilt für die notwendige Pflege oder Betreuung von Angehörigen. Das spiegelt sich auch im Verhältnis der Anzahl von Beschäftigten und Vollzeitäquivalenten wieder (s.o.). Grundsätzlich sind wir bereit für alle Mitarbeiter Wünsche nach Teilzeitarbeit und Flexibilisierung zu erfüllen, soweit diese mit den betrieblichen Belangen vereinbar sind. Da jedoch insbesondere bei kurzfristigen Anforderungen keine entsprechenden Zusatzkapazitäten geschaffen werden können und bei einer kleinen Zahl von Mitarbeitern eventuell anfallende Mehrarbeit nur auf wenige Schultern verteilt werden kann, muss eine entsprechend tragfähige Balance gefunden werden. Insbesondere diese Flexibilität und das Rückkehrmanagement nach der Elternzeit waren besondere Pluspunkte bei der Zertifizierung als familienfreundliches Unternehmen, da monetäre Leistungen bzw. zusätzliche Services aufgrund der Non-Profitstruktur nicht geleistet werden können.

### Chancengleichheit

Die Zusammenarbeit in einem internationalen und multikulturellen Team kann nur auf der Basis von Respekt, Chancengleichheit und absoluter Nicht-

Diskriminierung erfolgreich gestaltet werden. Daher wird auf diese Prinzipien und ihre Einhaltung größten Wert gelegt.

Gegenwärtig beschäftigten wir 48 weibliche und 33 männliche Personen unter der Grundvoraussetzung der gleichen Bezahlung für gleiche Positionen. Analog zur Gesamtwirtschaft sind weibliche Angestellte in Führungspositionen der 1. Ebene massiv unterrepräsentiert wohingegen sie auf der 2. Ebene bereits die Mehrheit stellen. Obwohl das Management aktiv bemüht ist, die berufliche Entwicklung der weiblichen Angestellten zu fördern und langfristig an das Unternehmen zu binden wird sich die auch historisch bedingte Situation auf der 1. Ebene aufgrund geringer Fluktuation kurz- und mittelfristig kaum verändern. Nur durch Fluktuation oder eine Ausdehnung der obersten Managementebene könnte die Entwicklung dort hin zu einer ausgeglichenen Geschlechterrepräsentation beschleunigt werden.

Jedoch zeigt sich auf den Ebenen darunter eine ausgeglichene Entwicklung bzw. eine dem Proporz angemessene Entwicklung zugunsten der weiblichen Angestellten. Diese Entwicklung wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen.

### Personalentwicklung

Kompetenz und Erfahrung unserer Mitarbeiter sind die Basis für eine erfolgreiche Entwicklung unseres Unter-

nehmens. Daher ist die permanente Erweiterung und Aktualisierung des Wissens ein ebenso zentrales Anliegen wie das Sammeln von praktischen Erfahrungen durch entsprechende Herausforderungen zu ermöglichen.

Aufgrund des spezifischen Aufgabenfeldes setzt ICLEI in hohem Maße auf die interne Entwicklung des Personals.

So bietet das ICLEI Europasekretariat regelmäßig bezahlte Praktika an und kooperiert mit Universitäten im Rahmen von sogenannten Programmpraktika (Leonardo, Erasmus plus) und bietet damit Hochschulabsolventen aus ganz Europa den Einstieg in die berufliche Praxis. Nicht selten führen diese Praktika in der Folge zu einer regulären Anstellung in der Organisation. Gegenwärtig haben ca. 21% der Angestellten inklusive der 1. und 2. Führungsebene vorher ein Praktikum in der Firma absolviert. Die Kombination von Ausbildung und verantwortlicher Einbindung in Arbeitsprozesse wird von den PraktikantInnen sehr geschätzt und bildet eine hervorragende Ausgangsposition für die weitere berufliche Entwicklung, was sich auch in einem umfangreichen Netzwerk von ehemaligen PraktikantInnen in ganz Europa widerspiegelt.

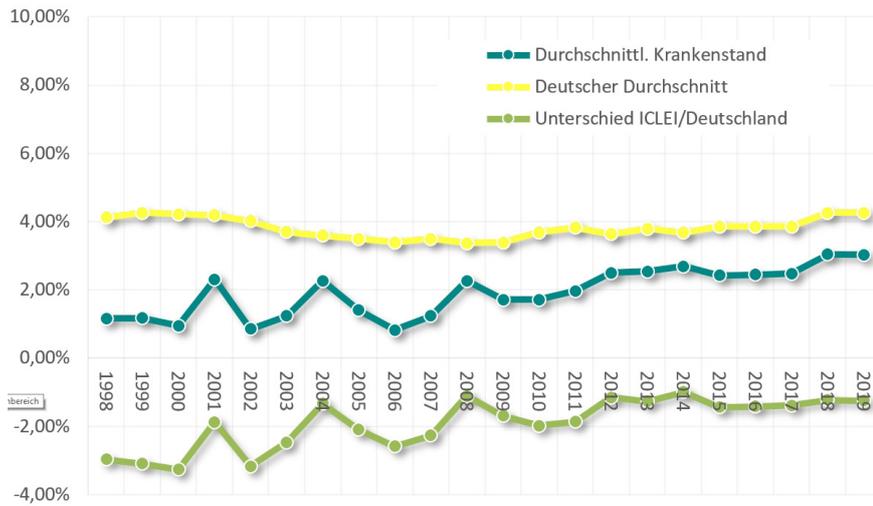
Einen wesentlichen Teil der inhaltlichen Fortbildung bildet neben der Verarbeitung von Fachliteratur die Teilnahme an Konferenzen und Workshops sowie die enge Zusammenarbeit mit Universitäten



Betriebsausflug 2019

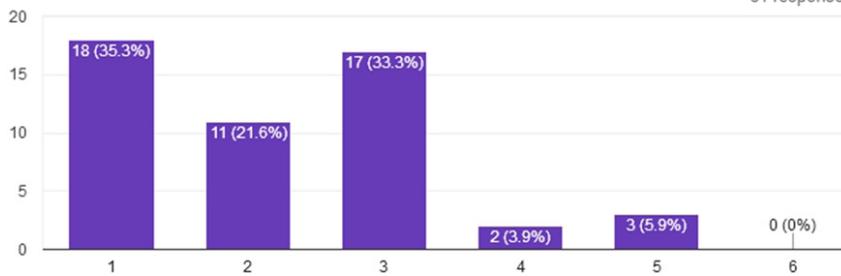
Bild: ICLEI / Martin Freire

Entwicklung des Krankenstands 1998 -2018



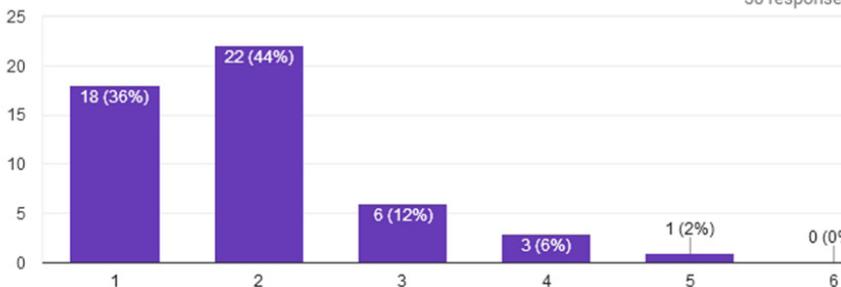
I have the opportunity to learn new things in my work

51 responses



I like my job

50 responses



und wissenschaftlichen Institutionen. Die Verbindung von Forschung und Praxis hat sich in diesem Kontext als äußerst produktiv erwiesen. Bei von ICLEI organisierten und bezahlten Fortbildungen liegt der Schwerpunkt stärker auf technischen Kenntnissen und Managementfragen. Sie reichen von Software- und Layout-Kenntnissen, über Moderationstechniken bis hin zu komplexen Herausforderungen wie Projektmanagement. Insgesamt wird

die Innenentwicklung im Rahmen der Mitarbeiterbefragung bestätigt.

Seit dem Geschäftsjahr 2019 steht ein festes Fortbildungsbudget zur Verfügung. Grundsätzlich wird ein Mix zwischen Gruppenmaßnahmen, die möglichst vielen MitarbeiterInnen zu Gute kommen und der Unterstützung von Einzelmaßnahmen auf Eigeninitiative angestrebt. Ebenso werden MitarbeiterInnen ermutigt die Möglichkeiten für Bildungsurlaub im

Rahmen der in Baden-Württemberg gültigen gesetzlichen Rahmenbedingungen zu nutzen.

Regelmäßige Evaluierungen und Mitarbeitergespräche, die entsprechend dokumentiert werden, runden die Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung ab. Der Prozess ist als 180° Evaluierung konzipiert und schließt explizit eine Bewertung der Vorgesetzten und der Arbeitsumgebung mit ein. Im Vordergrund steht die Weiterentwicklung der jeweiligen MitarbeiterInnen über einen Zeitraum von 1-2 Jahren, wobei die Intervalle bei jüngeren bzw. neueren MitarbeiterInnen in der Regel etwas kürzer sind. Somit ist die Evaluierung auch ein wichtiger Baustein zur Einschätzung der MitarbeiterInnenzufriedenheit auf individueller Basis, die breiter angelegte anonymisierte Umfragen ergänzen und präzisieren können.

Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

Gesundheit ist ein wesentlicher Aspekt von Nachhaltigkeit. Daher sind wir daran interessiert unseren Angestellten einen gesunden Arbeitsplatz und eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu bieten. Für einen reinen Dienstleister stehen dabei neben arbeitsplatzergonomischen Aspekten insbesondere psychische Faktoren im Vordergrund, wie sich auch an der Gesamtentwicklung der bundesweiten Statistiken ablesen lässt.

Aufgrund der Non-Profit Struktur des Unternehmens und der dadurch gegebenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind Investitionen in Büroausstattung nur in begrenztem Umfang möglich, dennoch werden unsere Arbeitsplätze regelmäßig überprüft und ergonomisch für die jeweiligen MitarbeiterInnen optimiert, wobei durchaus auch individuelle Wünsche zum Tragen kommen. In den Jahren 2017 und 2018 wurde mit sukzessiven Renovierungsarbeiten begonnen, wobei zunächst Verbesserungen in den Gemeinschafts- und Sozialräumen vorgenommen wurden, um das Arbeitsumfeld zu verbessern und danach mit der Renovierung von Büro- und Meetingräumen begonnen wurde, die bis Anfang 2020 weitestgehend abgeschlossen sein werden. Ebenso wurde die komplette Telefonanlage erneuert, wobei bei den Endgeräten, die individuellen Wünsche

der MitarbeiterInnen soweit als möglich berücksichtigt wurden. Ebenso wird ein starkes Augenmerk auf einen guten, kollegialen Umgang zwischen allen MitarbeiterInnen gelegt, um unnötige psychische Belastungen zu vermeiden. Flexibilität und flache Hierarchien, Zugänglichkeit von Vorgesetzten sowie ein informeller Stil leisten einen wichtigen Beitrag hierzu.

Die Statistiken für die ICLEI Europa-sekretariat GmbH weisen so auch einen deutlich unter dem nationalen Durchschnitt liegenden Krankenstand aus.

Im Bereich Sicherheit konnten durch Maßnahmen einige Verbesserungen im Bereich Brandschutz und Netzsicherheit erreicht werden. Mitarbeiter wurden entsprechenden Schulungen unterzogen. Die Arbeitssicherheit wird in regelmäßigen Abständen überprüft und etwaige Missstände beseitigt.

### Zufriedenheit des Personals

Im Jahr 2018 wurde mit Unterstützung des Betriebsrats eine aktuelle Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit und zur Bewertung des betrieblichen Umweltschutzes durchgeführt. Im Vergleich zur letzten vollen Befragung im Jahr 2011, wo die Beteiligung lediglich bei

einem Drittel der Belegschaft lag, war bei der aktuellen Befragung bei gestiegener MitarbeiterInnenzahl mit 88% (51) deutlich höher, wobei nicht alle Teilnehmer alle Fragen komplett beantwortet haben. Dennoch sind die Ergebnisse hinsichtlich der Zufriedenheit noch etwas positiver ausgefallen.

Lagen 2011 die Antworten zur Jobzufriedenheit noch bei knapp 80% im Bereich zwischen akzeptabel und sehr gut sind die Ergebnisse für Jobzufriedenheit und Arbeitsumfeld zu über 90% in diesem Ergebnisbereich. Bei den kritischen Punkten gab es einige Akzentverschiebungen. Während 2011 noch das Gehaltsniveau sehr kritisch betrachtet wurde, war diese Frage aktuell im erwartbaren mittleren Zufriedenheitsniveau angesiedelt. Hier wirken sich auch die über Jahre in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat entwickelten Gehaltsstrukturen und deren transparente Anwendung positiv aus.

Obwohl die Zahl der befristeten Verträge deutlich gestiegen ist (s.o.) ist Arbeitsplatzsicherheit kein wesentlicher Kritikpunkt mehr, wohingegen die persönlichen Entwicklungschancen im Sinne eines Aufstiegs durchaus noch gemischt beurteilt werden. Es wird erwartet, dass an diesem Punkt aufgrund

des starken Wachstums in näherer Zukunft mehr Chancen entstehen werden. Auch die Arbeitsbelastung und der Termindruck werden teilweise kritisch gesehen, obwohl andererseits die Work-Life Balance eher positiv bewertet wird.

Darüber hinaus wurden Teile der internen Kommunikation kritisch beurteilt, insbesondere was Prozesse der Finanzverwaltung wie das Einreichen sowie die Abwicklung von Reisekosten und ähnliches betrifft. Ebenso wird der Informationsfluss hinsichtlich allgemeiner strategischen Entwicklungen jenseits des jeweiligen Teams oder zwischen den Teams als verbesserungswürdig betrachtet. An geeigneten Maßnahmen und Prozessen wird gearbeitet, aber aufgrund der hohen Arbeitsdichte sind diesem Informationsaustausch auch Grenzen gesetzt.

Die gesamten Ergebnisse wurden in einer geschlossenen Betriebsversammlung vorgestellt und diskutiert. In Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat werden die identifizierten Schwächen bearbeitet, entsprechende Verbesserungen erörtert und soweit als möglich umgesetzt. Ebenso werden Fortschritte überwacht und regelmäßig reflektiert.



Bilder: ICLEI / Martin Freire

## Unsere Stakeholder

### Unsere Mitglieder

Unsere Arbeit und Angebote beziehen sich zunächst auf die Zielgruppe unserer Mitglieder, die unsere Organisation als wichtigste Säule tragen. Mitglieder der Organisation sind Städte und Gemeinden, sowie Landkreise und Regionen.

Durch ihre Mitgliedsbeiträge unterstützen sie die strategische und programmatische Arbeit des ICLEI Europasekretariats sowie die repräsentative Funktion von ICLEI in Europa und weltweit. Der von unseren Mitgliedern im Rahmen der Vollversammlung beschlossene strategische Plan setzt den inhaltlichen Rahmen für unsere Arbeit; die gewählten Mitgliedsvertreter im Exekutivkomitee sowie Managementkomitee kontrollieren die Arbeit der ICLEI Europasekretariat GmbH als Teil der Exekutivstruktur.

Eine besondere Rolle fällt der Stadt Freiburg zu, die als Gastgeberstadt für das

ICLEI Europasekretariat seit 1992 einen wirtschaftlichen Beitrag leistet und sehr eng mit ICLEI zusammenarbeitet. Dies korrespondiert in hervorragender Weise mit dem Image der „Green City“, das sich Freiburg weltweit als Beispielstadt für nachhaltige Entwicklung erarbeitet hat.

Unsere Mitglieder sind die Quelle für gute Fallbeispiele zur nachhaltigen Entwicklung auf städtischer Ebene, als auch diejenigen die zuvörderst von der Expertise und dem Know-how ihrer Peers profitieren sollen, die von den MitarbeiterInnen des ICLEI Europasekretariats gesammelt, bearbeitet und bereit gestellt werden. Gleichmaßen steht die Expertise des ICLEI Personals in erster Linie den Mitgliedern zur Verfügung. Daher erhalten sie alle ICLEI Publikationen umsonst und dienen als erste Ansprechpartner für die Teilnahme an Forschungs- und Entwicklungsvorhaben sowie Pilotprojekten. Selbstverständlich erhalten alle Mitglieder Vorzugsbedingungen für die Teilnahme an allen von ICLEI veranstalteten Konferenzen und Workshops.

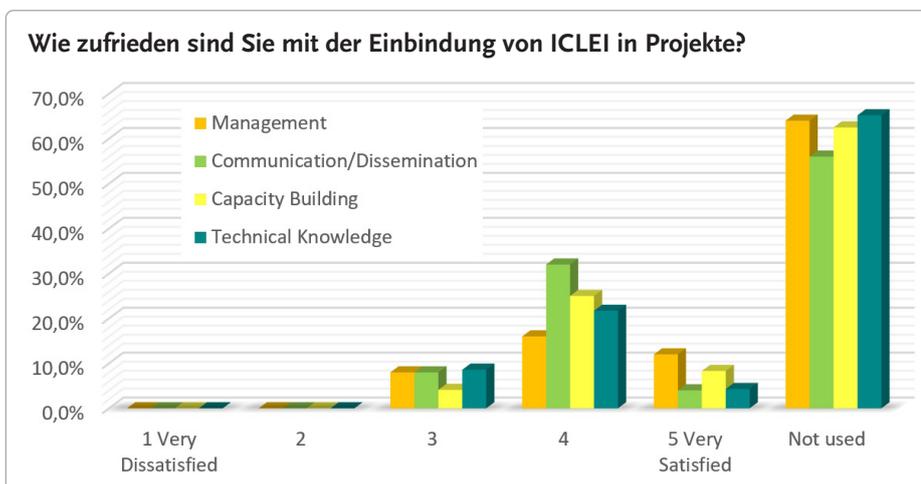
### Mitgliederzufriedenheit

Die letzte Mitgliederbefragung fand im Jahr 2014 statt, da die Frequenz von allgemeinen Befragungen nicht zu hoch sein darf und diese daher nur in größeren Abständen durchführbar sind. Letztlich folgt diese Entscheidung einer Erkenntnis aus der Mitgliederkommunikation, dass zu viel Kommunikation aus der Organisation, insbesondere wenn eine Mitarbeit der Kommunen erforderlich ist, die Mitglieder in ihrer Kapazität überfordert.

Das Zufriedenheitsniveau mit den wesentlichen Publikationen konnte auf dem relativ guten Niveau gehalten werden. Dies kann aufgrund der zunehmenden Informationsflut und der damit wachsenden Konkurrenz um Aufmerksamkeit bei gleichzeitig geringer werdenden Kapazitäten sicherlich positiv bewertet werden. Hierzu bedurfte es allerdings erheblicher Anstrengungen zur Verbesserung von Layout, und inhaltlicher Gestaltung von Printmedien und elektronischer Newsletter. Auch die Website erfreut sich unverändert guten Zuspruchs, wobei auch hier inzwischen eine komplette Überarbeitung vorgenommen wurde.

Die wachsende thematische Auffächerung und Diversifizierung des Querschnittsthemas Nachhaltigkeit stellen eine neue Herausforderung für die Arbeit mit unseren Mitgliedern dar, da sich der Zugang zu ICLEI und die Bindung an die Organisation sich immer öfter opportunistisch entstehen und an einzelnen Themenfeldern festmachen. Damit einher geht beinahe zwangsläufig eine Ausweitung spezifischer themengebundener Kommunikation, die wiederum nicht alle Mitglieder gleichermaßen erreicht. Dadurch ergibt sich ein sehr uneinheitliches Bild in der Nutzung von angebotenen Serviceleistungen, wodurch sich eine Bewertung über das gesamte Angebot schwierig gestaltet.

Aufgrund veränderter Rahmenbedingungen gestaltet sich die Mitgliedergewinnung und –bindung deutlich herausfordernder als in der Vergangenheit. Hierzu tragen neben der zunehmenden Finanzschwäche der kommunalen Haushalte in Europa auch eine veränderte Haltung in der Bevölkerung zur Globalisierung und internationalen Institutionen inklusive



der EU bei, die dazu führen, dass eine Mitgliedschaft in einer internationalen Organisation eine andere Bewertung erfährt, d.h. diese sich möglicherweise eher an unmittelbaren und zeitlich begrenzten lokalen Interessen, denn an internationalen Politikprozessen und Kooperationen orientiert.

Zu den genannten Herausforderungen aus kommunaler Sicht, kommt die Tatsache, dass Städte immer mehr als relevant Ebene für die Gestaltung der gesellschaftlichen Transformation in den Fokus der EU geraten und daher die Europäische Kommission Mittel bereitstellt, um eigene Netzwerkstrukturen aufzubauen. Dazu zählen z.B. der Covenant of Mayors oder neuerdings der Green City Accord, die auf Selbstverpflichtungen von Städten basieren, sowie das Green Capital Network oder das Intelligent Cities Network, die einen kooperativen Ansatz für eine selektive Gruppe anbieten. Daher verfolgt ICLEI die Strategie als Netzwerkorganisation verantwortlich in die Organisation dieser Netzwerke eingebunden zu sein, um gegenüber den beteiligten Städten Präsenz zu zeigen, aber auch um auf städtischer Ebene Synergien zwischen all diesen vertikal organisierten Aktivitäten zu ermöglichen.

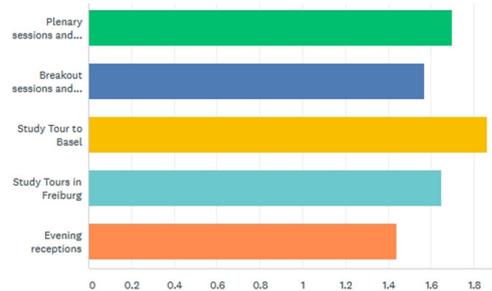
Weiterhin organisiert ICLEI selbst thematische Netzwerkaktivitäten (wie z.B. Procura+ oder Cities with Nature), die auch Nichtmitgliedern offenstehen, letztlich aber dazu führen sollen, neue Mitglieder für die Organisation zu gewinnen. Aufgrund der bereits angeführten verschärften Budgetkrise öffentlicher Haushalte dürfte sich dies jedoch in der näheren Zukunft schwierig gestalten.

Für spezifische Veranstaltungen, Fortbildungen und spezifische Dienstleistungen werden jeweils eigene Bewertungs- und Feedbackmechanismen angewandt, wobei die Zufriedenheit in den meisten Fällen sehr hoch ist.

Diese Qualität leistet auch einen wichtigen Beitrag zur öffentlichen Positionierung der Organisation. Gleichermaßen können durch das Feedback stetig gezielte Verbesserungen erreicht werden, die dazu beitragen die gute Reputation zu erhalten.

**Beispiel: Local Renewables Konferenz 2018**

How did you find the following programme elements



	VERY SATISFIED	SOMEWHAT SATISFIED	NEUTRAL	SOMEWHAT DISSATISFIED	VERY DISSATISFIED	TOTAL
Plenary sessions and speakers	56.67% 17	26.67% 8	6.67% 2	10.00% 3	0.00% 0	30
Breakout sessions and speakers	57.14% 16	32.14% 9	7.14% 2	3.57% 1	0.00% 0	28
Study Tour to Basel	45.45% 10	27.27% 6	22.73% 5	4.55% 1	0.00% 0	22
Study Tours in Freiburg	57.69% 15	23.08% 6	15.38% 4	3.85% 1	0.00% 0	26
Evening receptions	66.67% 18	22.22% 6	11.11% 3	0.00% 0	0.00% 0	27

Bild: ICLEI / Stephan Köhler

**Zuschussgeber für Projekte**

Ein großer Anteil der Aktivitäten des ICLEI Europasekretariats basiert auf Projekten, die durch Zuwendungen verschiedener Geldgeber gefördert werden. Forschungs- und Pilotprojekte sind der Schlüssel, um innovative Ansätze und Instrumente für europäische Kommunen zu entwickeln und zu testen und das dringend nötige Wissen für eine beschleunigte Umsetzung nachhaltiger Entwicklung auf der lokalen Ebene bereitstellen zu können. Dies deckt sich mit den Programmen und den Ansprüchen der Geldgeber, bei denen die ICLEI Europasekretariat entsprechende Anträge einreicht. Es ist daher entscheidend, dass die Antragstellung möglichst erfolgreich durchgeführt wird und die Prozeduren soweit als möglich standardisiert werden. Seit dem Jahr 2014 liegt der Schwerpunkt auf dem EU Horizon 2020 Forschungs- und Innovationsprogramm, das fast alle relevanten Themen abdeckt und wirtschaftlich tragbare Finanzierungsbedingungen bietet. Der Erfolg von Projektanträgen wird regelmäßig überprüft und ausgewertet.

Auch wenn die Ergebnisse unserer Arbeit überwiegend den Städten und

Gemeinden in Europa zugutekommen, sind es doch die Geldgeber, die den Erfolg und die korrekte Umsetzung der Projekte überprüfen bzw. durch Auditoren überprüfen lassen. Sowohl die fachlichen Resultate als auch das Management der Projekte werden von den Geldgebern meist sehr positiv bewertet. Dies schlägt sich auch in einer sehr guten Erfolgsrate unserer Projektanträge nieder, die das solide Wachstum des ICLEI Europasekretariats unterstützt. Standardmäßig werden das Einhalten von Projektbudgets sowie Personalkapazitäten überprüft und abgeglichen.

Für eine stärkere qualitative Bewertung hat ICLEI ein standardisiertes Kundenfeedbackblatt entwickelt. Allerdings ist der Rücklauf aufgrund der institutionellen Situation nicht so hoch wie erwünscht, so dass nach wie vor auf die unmittelbaren Reaktionen auf das Gesamtprojekt zurückgegriffen werden muss, die nur bedingt die unmittelbaren Leistungen von ICLEI betreffen. Da das ICLEI Europasekretariat deutlich häufiger als Projektpartner und nicht als Konsortialkoordinator beteiligt ist, wird geprüft ob möglicherweise eine Bewertung von Seiten des Konsortialführers anstelle des Geldgebers eingeholt

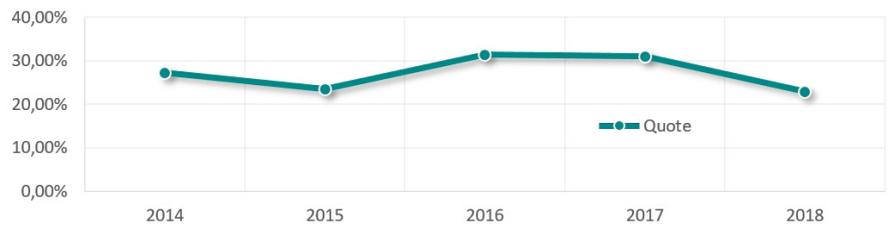
werden kann. Soweit als möglich sollen auch interne Kennzahlen als Benchmark herangezogen werden.

### Auftraggeber (für Dienstleistungen)

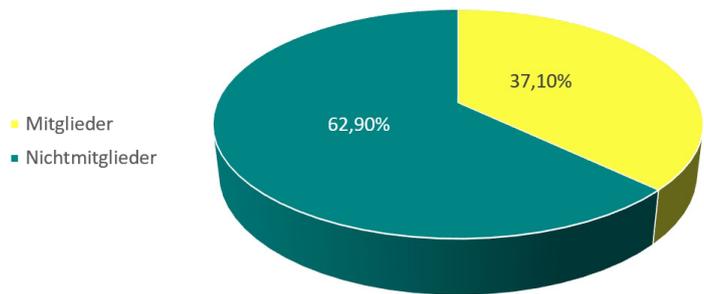
Aufgrund der guten fachlichen Reputation, die sich das ICLEI Europasekretariat auf dem Gebiet seiner Kernkompetenzen erworben hat, führen wir entsprechende Dienstleistungen für zahlreiche Auftraggeber aus. Bei diesen handelt es sich sowohl um Kommunen, als auch um verschiedene Regierungsebenen sowie zahlreiche internationale Institutionen, wie die Europäische Kommission oder die Weltbank. In der überwiegenden Zahl der Fälle werden die Aufträge in kompetitiven Ausschreibungsverfahren gewonnen.

Die Tatsache, dass es in vielen Fällen zu Folgeaufträgen kommt und dass es gelingt immer wieder neue Klienten zu gewinnen, spricht für die Zufriedenheit unserer Auftraggeber und die Qualität unserer Arbeit. Auch hier ergeben sich Probleme,

**Erfolgsquote bei Projektanträgen (Horizon 2020)**



**Beteiligung von Städten in Horizon 2020 Projekten**



ein standardisiertes Feedbackverfahren zu etablieren, da sich die Kunden nicht darauf einlassen, so dass auch hier eher quantitative Kriterien herangezogen werden. Insbesondere bei einigen Dienstleistungen für die europäische Kommission handelt es sich um Vernetzungsaktivitäten, die durchaus in einem gewissen Konkurrenzverhältnis zur Rolle ICLEIs als mitgliederbasiertem Netzwerk stehen.

Es ist jedoch das Ziel des Unternehmens in stärkerem Maße aus den Projektergebnissen und dem akkumulierten Wissen eigene Serviceangebote zu entwickeln, die von potentiellen Kunden, hier insbesondere Städte, nachgefragt werden können.

**Kommunen und lokale Gebietskörperschaften**

Um nachhaltige Entwicklung und Umweltschutz auf breiter Basis zu befördern, konzentriert sich unser Engagement nicht nur auf die - im

Verhältnis zur Gesamtzahl aller Kommunen –kleine Gruppe unserer Mitglieder, sondern zielt durchaus auf alle interessierten Städte und Regionen. Da ICLEI häufig repräsentative Funktionen für Kommunen übernimmt (z.B. gegenüber der Europäischen Kommission, UNFCCC, UNCBD, UN-Kommission für nachhaltige Entwicklung), ist die Offenheit für Nichtmitglieder eine Voraussetzung für Erfolg und breite Akzeptanz. Dadurch verbessert sich auch die Öffentlichkeitswirksamkeit der Aktivitäten und die Wahrnehmung der Organisation, woraus sich Chancen ergeben neue Mitglieder zu gewinnen.

Auch im Rahmen von Projekten kooperiert ICLEI häufig mit Kommunen, die nicht Mitglieder von ICLEI sind, sondern aufgrund Ihrer spezifischen Interessen und Prioritäten die Zusammenarbeit suchen. Häufig sind es solche Nichtmitglieder die im Rahmen von Pilotprojekten neue Ideen und Ansätze testen und damit anderen

Kommunen gute Beispiele liefern. Daher bieten wir Kommunen mit sehr spezifischen inhaltlichen Interessen separate thematische Netzwerke an (z.B. PROCURA+, AGENDA+), die nicht alle Vorteile einer ICLEI Mitgliedschaft bieten. Selbstverständlich bleibt es das Ziel durch eine entsprechende Beitragsgestaltung die Teilnehmer thematischen Netzwerke mittelfristig als Vollmitglieder zu gewinnen.

ICLEI ist auch der Motor hinter der Kampagne nachhaltiger Städte und Gemeinden in Europa verknüpft mit dem sogenannten Aalborg Prozess, die tausende Kommunen in Europa auf der Basis der „Aalborg Charta“ und „Aalborg Commitments“ in Richtung nachhaltige Stadtentwicklung bewegt. In diesem Rahmen veranstaltet ICLEI zusammen mit Partnern seit 2017 den sogenannten Transformative Action Award, der seit 2018 auch mit einem Preisgeld (10.000 €) ausgestattet ist. [www.sustainablecities.eu/transformative-action-award](http://www.sustainablecities.eu/transformative-action-award)



## Partner

Obwohl ICLEI in seiner Stellung als weltweites Netzwerk für nachhaltige Entwicklung auf der kommunalen Ebene viele Alleinstellungsmerkmale besitzt, agieren wir doch eng verzahnt mit einem komplexen institutionellen Umfeld. Daher schätzen und pflegen wir Partnerschaften mit vielen Organisationen und Netzwerken, um möglichst gemeinsam, effizient und zielgerichtet nachhaltige Entwicklung weltweit zu unterstützen. Dazu zählen Programme der Vereinten Nationen (UNEP, UN-HABITAT etc.), die Europäische Kommission, globale und regionale Kommunalverbände ebenso wie andere thematische Netzwerke und Nicht-regierungsorganisationen. Mit UNEP, UN-HABITAT, und UN-IDRC bestehen partnerschaftliche Vereinbarungen.

Seit der Konferenz für Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio berichtet ICLEI als Koordinator der kommunalen Aktivitäten über die weltweite Umsetzung der lokalen Agenda an die UN Kommission für Nachhaltige Entwicklung (UN-CSD). Eine ähnliche Rolle spielt ICLEI als Koordinator der kommunalen Standpunkte in den Verhandlungen zur Klimarahmenkonvention (UNFCCC-COP).

Ebenso wie bei anderen Politikprozessen auf europäischer Ebene, ist die Koordination mit anderen Städte- und Gemeindeverbänden und relevanten Netzwerken eine wesentliche Voraussetzung für Erfolg. Daher kooperieren wir in wechselnden Konstellationen regelmäßig mit allen relevanten Akteuren, so zum Beispiel dem Komitee der Regionen im Rahmen eines Memorandum of Understanding, das durch ein Arbeitsprogramm konkretisiert wird, dem europäischen Umwelt und Sozialausschuss (EESC) „United Cities and Local Governments“ (UCLG), EUROCITIES, CEMR, ACR+, Klimabündnis, Energy Cities, Medcities, Union of Baltic Cities und vielen mehr.

Aufgrund der finanziellen Schwäche der öffentlichen Haushalte bei gleichzeitig wachsenden Herausforderungen für den notwendigen Umbau hin zu nachhaltiger Infrastruktur wird zunehmend deutlich, dass diese Aufgabe nicht vom öffentlichen Sektor alleine bewältigt werden kann.

Daher gewinnen Partnerschaften mit dem Privatsektor zur Mobilisierung von Kapital und Know-how weiter an Bedeutung. Daher ist auch ICLEI daran interessiert Partnerschaften mit dem

privatwirtschaftlichen Sektor aufzubauen, sofern es sich um Partner handelt die einen substantiellen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung in Städten leisten können und wollen.

### Projekte und Dienstleistungen ICLEIs (Auswahl)

**The Big Buyers Initiative**  
(Dienstleistung für DG Grow)  
(→ [Webseite](#))

## BIG BUYERS INITIATIVE

Die Big Buyers Initiative organisiert den Austausch zwischen Städten hinsichtlich der Nachfrage nach bestimmten innovativen Produkten mit dem Ziel eine kritische Masse an Nachfrage im Markt zu generieren und damit die Markteinführung dieser Produkte zu beschleunigen. Ein wesentlicher Faktor hierbei ist auch die Einbeziehung von Produzenten und Anbietern in den Austausch. Hierzu werden sogenannte Marktdialogveranstaltungen organisiert. Eine gemeinsame grenzüberschreitende Beschaffung ist nicht beabsichtigt, jedoch soll ein enger Austausch zu Ausschreibungsverfahren stattfinden. Gegenwärtig stehen Elektrofahrzeuge, recycelte Baumaterialien und Null-Emissionsbaustellen im Fokus. Aufgrund des guten Erfolgs wurde der ursprüngliche Vertrag bereits aufgestockt und verlängert.

**Clever Cities**  
(Stadt Hamburg/Horizon 2020)  
(→ [Webseite](#))



Die Stadt Hamburg und ICLEI haben dieses Projekt zusammen entwickelt und koordinieren es. Am Beispiel der Kernstädte Hamburg, London und Mailand wird der Einsatz von naturbasierten Lösungen zur Wohnumfeldverbesserung und Erhöhung der Lebensqualität in innovativer Form geplant und umgesetzt, wobei auch der Aspekt der urbanen Biodiversität berücksichtigt werden soll. Um die Kernstädte herum gibt es eine zweite Gruppe von europäischen Städten, die sich an den Kernstädten orientieren und von Ihnen lernen sollen, um selbst in die Umsetzung zu kommen. Darüber hinaus sind Partner in Lateinamerika und China beteiligt, um die entwickelten Ansätze auch über Europa hinaus zu verbreiten.

**Smart Mature Resilience**  
(SMR)  
(→ [Webseite](#))



Smart Mature Resilience ist ein multi -disziplinäres Forschungsprojekt, das darauf hinarbeitet, Städte in Europa widerstandsfähiger zu machen, also Resilienz zu fördern. Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen und Städte schließen sich zusammen, um Städte darin zu befördern, den schädlichen Effekten des Klimawandels entgegenzutreten, sie abfedern und sich von ihnen erholen zu können. Insbesondere dem nicht anhaltenden Wachstum von Städten in Europa geschuldet, gibt es ein dringendes Bedürfnis nach weitreichenden und ganzheitlichen Ansätzen, um Städte so widerstandsfähiger zu machen.

Die Homepage für das Smart Mature Resilience-Projekt war im Jahr 2017 unter den Finalisten für den .eu web Award (EURid) in der Kategorie „The Laurels“.

Ebenso wurde ICLEI dafür mit dem DIN Innovatorenpreis und das Projekt insgesamt mit dem „CEN/CENELEC Standards and Innovation Award“ ausgezeichnet.

## Ressourcenverbrauch

Seit April 2003 hat das ICLEI Europasekretariat seinen Geschäftssitz in einer 662m<sup>2</sup> großen Büroetage in der Freiburger Innenstadt. In 2018 wurden zusätzliche Büroräume auf zwei darüber liegenden Büroetagen angemietet.

Da wir von den Vermietern keine differenzierte Nebenkostenabrechnung für unseren Verbrauch erhalten, die Miete also nur einen Pauschalbetrag für die Nebenkosten beinhaltet ist es nicht möglich, den Büros in der 2. und 3. Etage einen detaillierten Ressourcenverbrauch nach Art des Verbrauchs (Heizenergie, Wasser und Strom) zuzuweisen.

Ab 2019 werden die Kennzahlen für die internen Verbrauchswerte von Heizenergie, Wasser und Strom nicht mehr in der Übersichtliste unserer Kennzahlen geführt.

Das geht darauf zurück, dass wir einesteils diese Werte nicht weiter maßgeblich verbessern können aufgrund der gegebenen Rahmenbedingungen und zum andern wegen der zuvor beschriebenen fehlenden Basiswerte in zwei von drei Nebenkostenabrechnungen. Für die übrigen Kennzahlen, wie CO<sub>2</sub>-Emissionen und einen Teil der Papierverbräuche legen wir die Gesamt-Mitarbeiterzahl auf allen drei Etagen zugrunde.

Dennoch wird bis auf Weiteres das Monitoring dieser Werte zur Beobachtung für die 1. Etage beibehalten, um kurzfristig bei untypischen Anstiegen der Verbrauchswerte eingreifen zu können.

Da das Einwirken und Befördern nachhaltigen Handelns zur Kern-Geschäftstätigkeit unseres Unternehmens gehört ist ICLEI von jeher bestrebt, auch selbst so umweltfreundlich wie möglich zu wirtschaften. Das bedeutet, dass wir unseren Ressourcenverbrauch niedrig halten und Produkte kaufen, die möglichst nachhaltig, regional und fair erzeugt werden.

Schon im Jahr der Einführung des Umweltmanagements in unserem Büro haben wir ein Verbesserungsprogramm aufgesetzt mit dem Ziel, Energie zu

sparen durch sinnvolle Koordination, Mitarbeitertraining und Optimierung der laufenden Aktivitäten.

Die letzte Bewertung der Wesentlichkeit der Umweltaspekte ergibt folgende wesentliche Aspekte: Printmedien, Dienstreisen, Papierverbrauch, Beschaffung von IT-Equipment, Haushaltsgeräten und Leuchtmitteln. Als immer noch, aber weniger wesentlich werden Versand und Beschaffung von Büromaterial eingestuft, da sie insgesamt einen geringeren Anteil am Gesamtvolumen unserer Beschaffung darstellen.

Die Standorte in Brüssel und Berlin werden derzeit aus kapazitären

Gründen noch nicht systematisch bei der Durchführung des Umweltmanagements integriert.

### Wärmeenergie

Unsere Büroflächen werden ausschließlich durch ein zentrales Gasheizungs-system beheizt. Als Mieter können wir den Ressourcenverbrauch ausschließlich durch gezieltes An- und Ausschalten der Heizkörper und nach dem jeweiligen Bedarf und Stoßlüften bei ausgeschalteter Heizung beeinflussen. Neue Mitarbeiter erhalten entsprechende Verhaltensregeln im Rahmen der administrativen Einführung.

Vermieter	Mietvertrag seit	Etage	Anzahl Räume	In m <sup>2</sup>
Vermieter 1	02 / 18	3. OG	2	37 m <sup>2</sup>
Vermieter 2	06 / 18	2. OG	3	125 m <sup>2</sup>
Vermieter 3	01 / 19	3. OG	1	15 m <sup>2</sup>
	07 / 19	3. OG	1	26 m <sup>2</sup>
<b>Gesamt</b>			<b>7</b>	<b>203 m<sup>2</sup></b>



Bild: ICLEI / Stephan Köhler



Bild: Pixabay / Jarmoluk

## Elektrizität

Seit 2007 beziehen wir unseren Strom von EWS - Energiewerken Schönau. Er generiert sich zum einen aus 100% Strom aus Erneuerbaren Quellen – zum allergrößten Teil aus Neuanlagen. Seit 2014 stammt der von EWS beschaffte Strom zu 100% aus Neuanlagen. Zum anderen achtet EWS auch darauf, dass das Geld der Stromabnehmer in gute Hände gerät: EWS kauft ausschließlich bei unabhängigen Erzeugern, die keine Kapitalbeteiligungen von Atomkraftwerksbetreibern oder deren Tochterunternehmen haben.

Der EWS-Mix besteht aus 100% klimaschonenden regenerativen Energien und zu 70% aus Neuanlagen nach den Kriterien des Öko-Instituts unter 100%-iger Vermeidung von CO<sub>2</sub>-Emissionen und 100% Vermeidung von Atommüll.

Unser Stromverbrauch resultiert im Wesentlichen aus der Nutzung von IT-Geräten, Küchengeräten (wie Wasserkocher, Kaffeemaschine, Mikrowelle, Kühlschrank), der Raumbeleuchtung, der Ventilatoren und einer Klimaanlage. Unseren Ausschreibungskriterien für die Beschaffung von IT-Geräten liegt zugrunde, dass unsere Geräte hoch energieeffizient sind. Alle neu angeschafften Rechner entsprechen den Umweltstandards des Blauen Engels.

Unsere Monitore wurden nach und nach durch quecksilberfreie LED-Flachbildschirme mit jeweils aktuellstem TCO-Siegel ersetzt. Diese zeichnen sich durch besonders niedrigen Energieverbrauch aus.

Die Büroraumdrucker wurden durch zwei, mit dem Blauen Umweltengel ausgezeichneten, Kopier-/Druck- und Faxstationen ersetzt. Aufgrund der neuen Datenschutzverordnung wurden im Sommer 2018 auch diese Stationen durch datenschutzkonforme Geräte ausgetauscht. Beide Geräte erfüllen die strengen Anforderungen des Blauen Engels. So braucht es zum Beispiel aus dem Vorwärmmodus nur 8 Sekunden für die Rückkehr in die Druckbereitschaft.

Für unsere Beleuchtungssysteme verwenden wir Leuchtstoffröhren mit einem Tageslichtspektrum in der Energieklasse A. Sie erreichen eine Lichtausbeute von etwa 45 bis 100 Lumen pro Watt (zum Vergleich: normale Glühlampe: ca. 10–15 lm/W). Seit 2019 haben wir begonnen, testweise die bisherigen

Leuchtstoffröhren durch LED-Leuchtstoffröhren auszutauschen. Der Vorteil ist eine noch längere Lebensdauer von bis zu 25.000 Stunden und eine höhere Energieeffizienz (A+).

Die Arbeitsplätze und Druckerstationen sind mit ausschaltbaren Steckerleisten ausgestattet um unnötigen Stromverbrauch im Standby-Modus zu vermeiden.

Neue Mitarbeiter werden standardmäßig informiert über ressourcenschonendes Verhalten im Arbeitsalltag.

In den vergangenen Jahren haben wir unseren Stromverbrauch bis zum anvisierten Optimum unter den genannten Rahmenbedingungen, s.o., reduzieren können.

## Wasser

Der Wasserverbrauch in unserem Büro entsteht durch die Nutzung der Küche und der Toiletten. In der Küche sind energiesparende Haushaltsgeräte, wie z.B. Spülmaschine und Kühlschrank im Einsatz. Die Wasserhähne wurden ersetzt und mit Strahlreglern ausgestattet, ein wasserloses Urinal wurde Ende 2010 in der Herrentoilette installiert. Dadurch konnte der Wasserverbrauch im Vergleich zu den Vorjahren um etwa ein Fünftel reduziert werden.



## Papier und Büromaterial

Seit 2009 wird nahezu der gesamte Papierverbrauch in unserem Büro durch umweltzertifizierte Papiere abgedeckt (Nordic Swan bzw. Umweltengel). Alle sonstigen Ge- und Verbrauchsprodukte-soweit es die Produktpalette erlaubt-werden über einen umweltfreundlichen Bürolieferanten beschafft.

Auf den zwei Druck- und Kopierstationen ist die doppelseitige Druck-Funktion sowie der Schwarz-Weiß-Druck standardmäßig voreingestellt. Zudem wird jeder Druckauftrag erst am Kopiergerät aktiv abgerufen. Diese einfache Maßnahme führte im Büro zu erheblichen Papierersparnissen.

Der externe Papierverbrauch resultiert im Wesentlichen aus dem Druck von Publikationen. Dieser ergibt sich aus den spezifischen Anforderungen des jeweiligen Projektgebers und ist daher nicht direkt von ICLEI beeinflussbar. Für Publikationen, ICLEIs Geschäftspapiere und die Visitenkarten wird seit 2017 ausschließlich das Produkt „Circle offset Premium white“ (Umweltengel, EU Ecolabel, FSC, aus 100% Altpapier) verwendet, das auch als Blank-Papier seit Mitte 2018 in unterschiedlichen Grammaturen (80g, 120g, 200g) im Einsatz ist. Der Verbrauch lag hier im Jahr 2019 bei ca. 20 kg für intern durchgeführte Druckaufträge.

ICLEI arbeitet derzeit vor allem mit den Druckereien Citydruck, burger[druck GmbH und Herbstritt zusammen, die ICLEIs Nachhaltigkeitskriterien möglichst erfüllen. burger[druck GmbH z.B. nutzt die im Winter verursachte Abwärme der Druckmaschinen zum Heizen der Produktionsräume durch Wärmerückgewinnung.

Im Sommer erfolgt die aktive Belüftung der Produktionsräume ebenfalls durch Wärmerückgewinnung. In allen Räumlichkeiten sorgen energiesparende LED-Tageslichtleuchten für ein angenehm natürliches Licht. Die Firma Herbstritt unterstützt Projekte, über die nicht vermeidbare CO<sup>2</sup>-Emissionen kompensiert werden können, indem sie in den Karlsruher Klimafonds einzahlen. Zusätzlich wird Solarstrom mit einer eigenen PV-Anlage gewonnen und

es werden ökologisch unbedenkliche Druckfarben auf Wasserbasis verwendet.

Im Jahr 2018 ist ein starker Anstieg, im Vergleich zu 2017 und 2019, an Printprodukten zu erkennen. Insbesondere ist dieser auf das Projekt „SUMPsUP“ zurückzuführen. Allein für dieses Projekt wurden ca. 700 kg Broschüren gedruckt, bei einer mittleren Auflage aber einem Einzelgewicht von ca. 350 g. Die Broschüren wurden an alle Projektpartner und auf mehreren Konferenzen verteilt.

Als Standard-Kopierpapier verwenden wir „Recyconomic Classic white“, ein Recyclingpapier aus 100% Altpapier, für ressourcenschonenden Papierverbrauch. Pro Jahr verbrauchen wir ca. 100.000 Blatt (≈500kg).

Desweiteren gehören Briefumschläge zu unseren nennenswerten Standard-Papierverbräuchen, deren Verbrauch

in den letzten Jahren im Zuge der Verwendung elektronischer Medien für Geschäftskommunikation stetig gesunken ist. U. a. rechtsverbindliche und buchhalterisch relevante Dokumente (Rechnungen, Verträge, etc.) werden noch per Post versendet.

Ebenso zählt der Verbrauch von Handtuchpapier zu den höheren Verbrauchsposten in diesem Bereich. Das jetzige Produkt beziehen wir seit 2018 von einem neuen Lieferanten, da unser vorheriges (Papierrolle) von der Reinigungsfirma nicht mehr angeboten werden konnte. Es ist mit dem „Blauen Engel“ ausgezeichnet, ist ungebleicht und ungefärbt und besteht aus 100% Altpapier. Allerdings stellen wir fest, dass der Verbrauch wegen des ungünstigen Papierformats (einzelne Blätter) und der Ausgabe-Systematik doch sehr hoch ist. Wir ziehen daher zeitnah Produktrecherche und –wechsel in Betracht. Der Verbrauch betrug 139 kg in 2018 und 209 kg in 2019.



Bild: ICLEI / Stephan Köhler

## Geschäftsreisen

Unsere Geschäftstätigkeit erfordert per se eine hohe Reisetätigkeit innerhalb Deutschlands, Europas und teilweise darüber hinaus. Alle Reiseziele, die per Nachtzug erreicht werden können, sollen laut der Regelung auch per Zug umgesetzt werden, falls nicht gewichtige organisatorische Gründe dagegensprechen.

Allerdings schafft die öffentliche Energiepolitik zugunsten von Billigflügen versus Bahnreisen einen Konflikt zwischen Ökonomie und Ökologie bei der Wahl der Transportmittel. Darüber hinaus ist es auch häufig zeitlich und organisatorisch nicht für ICLEI-Mitarbeiter vertretbar, der Bahn den Vorzug vor dem Flugzeug zu geben. Nach wie vor bemühen sich unsere Mitarbeiter, wo möglich Dienstreisen durch Webkonferenzen zu ersetzen.

Der Reiseanteil pro Mitarbeiter ist im Jahr 2017 erneut gesunken. Das ist vor allem auf die Anzahl auslaufender Projekte zurückzuführen, die mit einer erhöhten Flugreisefrequenz einhergingen. Hingegen erforderten viele der neu gestarteten Projekte eine noch eher geringe Reisetätigkeit. Im Jahr 2019 hat sich die Anzahl der Reisen von insgesamt 397 (2017) auf 654 erhöht, das Kilometerverhältnis zwischen Zug und Flug hat sich dabei nur unwesentlich verändert.

Seit 2008 berechnet das Financial Management Team den CO<sub>2</sub>-Kompensationsbetrag, der ICLEI aus der Durchführung von Dienstreisen entsteht. Seit 2019 werden die anfallenden Emissionen aus eigenen Mitteln kompensiert, da die Abrechnung innerhalb von Projekten nach wie vor nicht möglich ist.

Um einen möglichst genauen Näherungswert unserer Emissionen zu erreichen, müssen wir mit verschiedenen Quellen arbeiten. Jede Reise wird von uns individuell berechnet und das Transportmittel und die jeweilige Distanz zugrunde gelegt.

Zur Ermittlung der Emissionswerte greifen wir vor allem auf Google Maps (Anzahl der zurückgelegten km) und den Emissionsrechner von atmosfair zurück.

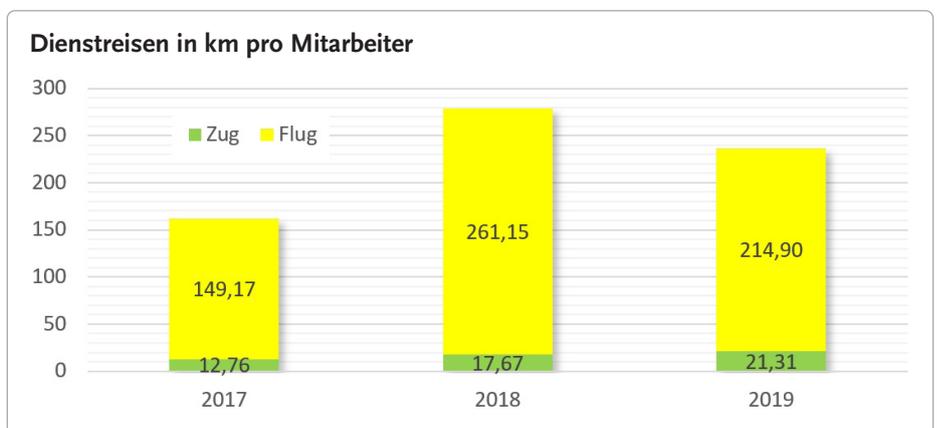
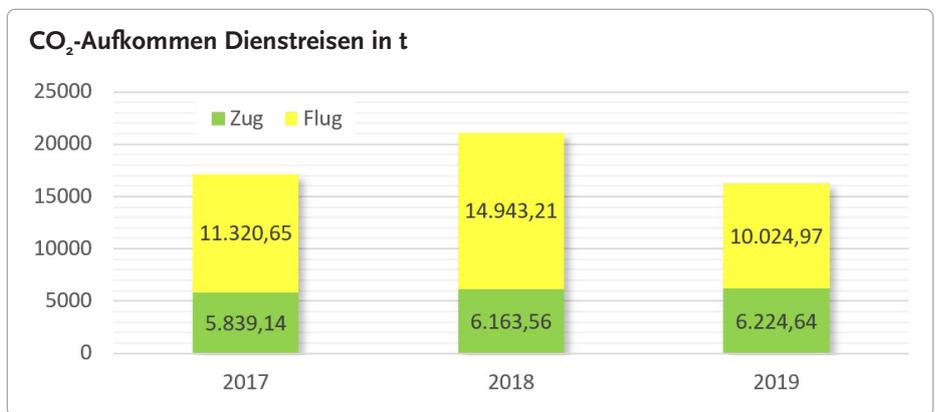
Trotz stetiger Bemühungen verliert die direkte Vor-Ort-Kommunikation nach wie vor nicht merklich an Bedeutung zugunsten der Durchführung von Tele- bzw. Webkonferenzen.

Bisher hat aus der Wahrnehmung der Projektteams eine Verdichtung

der durchgeführten Meetings durch zusätzlich stattfindende Meetings stattgefunden.

Neuerdings wird neben der Software „Webex“ seit 2019 aus Kompatibilitätsgründen mit Partnern zusätzlich auch „GoToWebinar“ eingesetzt.

Jahr	Anzahl Reisen gesamt	km Zug in %	km Flug in %
2017	397	34	66
2018	547	30	70
2019	654	38	62



Bilder: ICLEI / Stephan Köhler

## Arbeitswege

Unsere Mitarbeitenden zeigen per se einen hohen Grad an Umweltbewusstsein durch Vermeidung von unnötigem CO<sub>2</sub>-Ausstoß. Sie bevorzugen offensichtlich die öffentlichen Verkehrsmittel und das Fahrrad für ihren Weg von und zur Arbeit. Ihre Entscheidung wird durch die sehr zentrale Lage unseres Büros in der Innenstadt erleichtert mit sehr gutem Anschluss an den öffentlichen Personen-Nahverkehr. Der Hauptbahnhof liegt nur zehn Minuten Fußweg entfernt. 96% unserer Mitarbeitenden wohnen in Freiburg, die verbleibenden 4% zwischen 15 und 35 km entfernt. Die Arbeitswege wurden in 2013 zu 44% mit den ÖPNV, zu 34% per Fahrrad, zu 16% zu Fuß und nur zu 6% mit dem privaten PKW erledigt. Diese Bilanz ist kaum zu verbessern. Die geringfügigen Änderungen gegenüber früheren Erhebungen sind i.d.R. bedingt

durch Wohnortwechsel. Aufgrund eines geringen Wohnort – Mitarbeiterwechsels wurde zwischenzeitlich von einer erneuten Mitarbeiterbefragung abgesehen. Eine erneute Umfrage ist für 2020 geplant.

## Abfall

Unser Müll setzt sich zum größten Teil aus Papier (bedrucktes Papier, Verpackungsmaterial, veraltete Publikationen), wiederverwertbarem Material (Kunststoffe und Metalle), Restmüll (Küchenabfälle, nicht wiederverwertbare Abfälle) und Sondermüll (Batterien, Akkus, Leuchtstoffröhren, ausrangiertem IT-Geräten und –zubehör) zusammen. Letztere werden über den Betriebshof der Wiederverwertung bzw. der fachgerechten Entsorgung zugeführt. Die separate Abholung von Biomüll ist von der Stadt Freiburg für den Innenstadtbereich nicht vorgesehen.

Alle Büros sind mit Abfallkörben für unterschiedliche Abfallarten ausgestattet. Leider ist es uns nicht exakt möglich, unser Müllaufkommen messbar zu machen, da die Eigentümergemeinschaft vorgibt, den Müll aller Mieteinheiten über große Müllsammelcontainer zu entsorgen. Dennoch soll die Menge an aufkommendem Müll ermittelt und überwacht werden können. Dazu wird monatlich die Anzahl entsorgter Müllbeutel jeweils von Restmüll, Gelber Sack und Papier dokumentiert.

Praktisch umgesetzt wird die Müllfassung von den Reinigungskräften der Reinigungsfirma über die Anzahl der Müllbeutel. Bei diesem System ist zu bedenken, dass nicht alle Müllbeutel gleichermaßen gefüllt sind.

Dadurch ist es möglich, grob Schwankungen zu erkennen und ggf. außerordentlich hohes Aufkommen zeitnah zu analysieren.

Seit 2017 ist das gesamte Abfallaufkommen von 57.910 Liter auf 58.650 Liter gestiegen. Den größten Anteil nimmt der Papiermüll ein, mit 31.960 Liter in 2019.

Unser Publikationsarchiv wurde 2017 neu aufgelegt und im Zuge dessen wurde eine beachtliche Menge an Altpapier freigesetzt.

Ebenso wurde in 2018 und 2019 bei der Renovierung von Büroräumen ein beachtlicher Schritt in Richtung papierloses Büro getan, in dem ein Großteil an veralteten Dokumenten und Publikationen entsorgt wurden, alles in allem mehr als das Doppelte des üblichen Papiermüllvolumens. Der Restmüll hat sich von 2017 von 18.840 Liter auf 18.000 Liter verringert.

## Haushaltsartikel

Unsere Gemeinschaftsküchen finden hohen Zuspruch bei den Mitarbeitenden, sowohl für den Kaffee oder Tee zwischendurch, als auch für die Nutzung während der Mittagspause. ICLEI stellt dafür kostenlos Tee, Kaffee, Milch (Milchersatzprodukte) und Zucker in Bio-Qualität und möglichst aus fairer Produktion zur Verfügung.

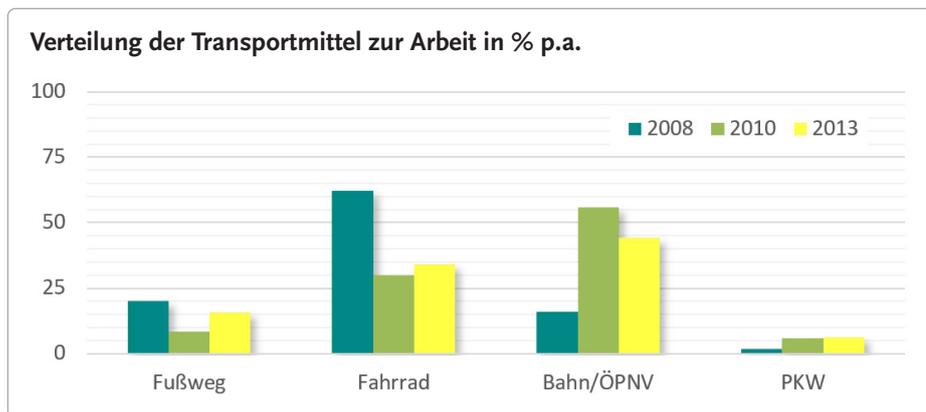
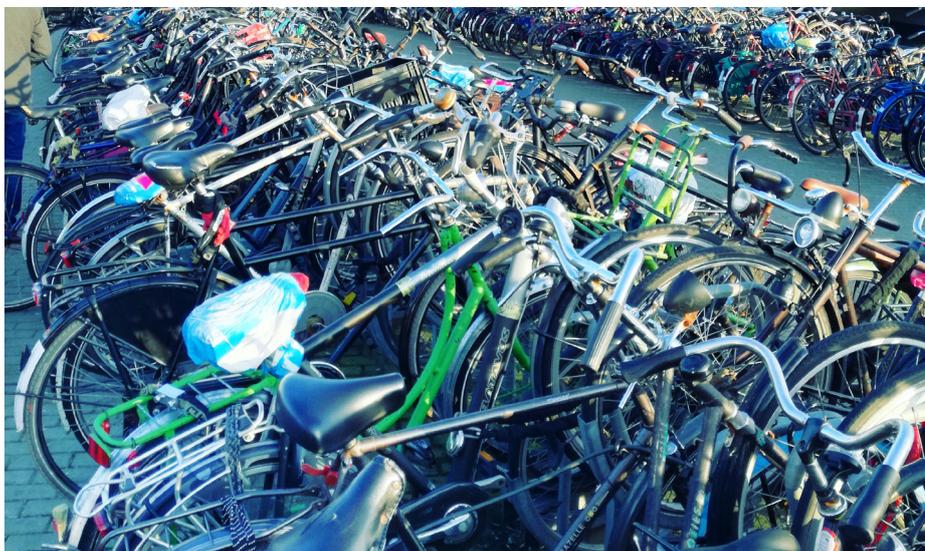


Bild: ICLEI / Stephan Köhler



## Indirekte Umwelteinflüsse

Indirekte Umwelteinflüsse ergeben sich beim ICLEI Europasekretariat durch:

1. Die Wirtschaftsaktivitäten der Lieferanten: Diese wurden 2014 zum dritten Mal hinsichtlich ihres Umweltverhaltens und ihrer ökologischen Aktivitäten befragt. Die Beteiligung an der Befragung war geringfügig. Von 31 versendeten Fragebögen wurden nur 5 Fragebögen beantwortet zurückgesendet. Die Ergebnisse aus der beantworteten Fragebögen zeigen, dass ICLEIs Zulieferer diesbezüglich zufriedenstellend arbeiten. Allerdings ist allgemeingültig zu sagen, dass bei der Auswahl unserer Lieferanten eine zufriedenstellende Ökobilanz zwar nicht allein ausschlaggebend, aber doch eine wesentliche Voraussetzung für eine langfristige Zusammenarbeit darstellt.
2. Die Umwelt- und Nachhaltigkeitswirkungen durch Projekt- und Beratungsaktivitäten des ICLEI Europasekretariats: Der Organisationszweck richtet sich auf die kumulierten Nachhaltigkeitsleistungen von Städten

und Gemeinden weltweit. Das strategische Ziel wird im sog. Mission Statement beschrieben mit „tangible improvement of global sustainability conditions through cumulated local action“. Für die Tätigkeiten des Europasekretariats wurde dies Ziel dahingehend konkretisiert, dass alle Projekt- und Beratungstätigkeit den beteiligten Städten und Gemeinden bei der Umsetzung ihrer zentralen Aufgaben – Daseinsvorsorge durch Bereitstellung kommunaler Dienstleistungen – auf der Grundlage der Nachhaltigkeitsprinzipien helfen soll. Mit Blick auf die global knapp werdenden Umweltressourcen muss es darum gehen, die erreichte Lebensqualität von Bürgerinnen und Bürgern bei drastischer Senkung des Umweltverbrauchs zu gewährleisten. Die Wirkungen ergeben sich dabei nicht unmittelbar durch die Tätigkeiten ICLEIs sondern vermittelt der Aktivitäten der beratenen Städte und Gemeinden.

Sicherlich sind die Auswirkungen von einzelnen Projekten mit Kommunen

nicht direkt in Form von Indikatoren und Kennzahlen messbar. Dies liegt daran, dass einerseits die Tätigkeit von ICLEI im planerisch-strategischen Bereich ansetzt und daher die Auswirkungen mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung eintreten, sowie andererseits die tatsächlich messbaren Auswirkungen meist Folge kumulativer Projekte und Maßnahmen sind. Dennoch ist ICLEI sowohl an der Beratung von Kommunen zur Entwicklung von Kennzahlen, wie auch der Messung und Berichterstattung, insbesondere in Verknüpfung mit relevanten Politikprozessen interessiert und hat hierzu auch Plattformen entwickelt.

Im Bereich Klimaschutz verweisen wir hierzu auf <https://carbons.org> und <https://cwn.iclei.org> zum Thema Biodiversität. In Bezug auf die globalen Nachhaltigkeitsziele arbeitet ICLEI für die Bertelsmann Stiftung an der Weiterentwicklung des Monitors für nachhaltige Kommunen.

[www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/agenda-2030-nachhaltige-entwicklung-vor-ort/publikationen](http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/agenda-2030-nachhaltige-entwicklung-vor-ort/publikationen).



Bild: Dreamstime / Ivan Kruk

## Kennzahlen des ICLEI Europasekretariats

Nr.	Kennzahl	Einheit	2017	2018	2019
1.	Büro-Kennzahlen				
	Mitarbeiter (MA)	Anzahl	46,5	61,01	72,82
	Jährliche Nutzungsstunden	Nh	2000	2000	2000
2.	Materialeffizienz				
	Printprodukte	kg	926	1.581	887
	Graues recycling Papier	kg	511	508	584
	Handtuchpapier	kg	0	139	209
	Anteil Recycling	%	100	100	100
3.	Materialeffizienz				
	Dienstreisen / MA	km / MA	17.160	21.107	16.250
	Flugreisen / MA	km / MA	11.321	14.943	10.025
	Bahnfahrten / MA	km / MA	5.839	6.164	6.225
	CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Dienstreisen	kg CO <sub>2</sub>	381.248	655.853	236.209
	Anteil Emissionen aus Flugreisen	%	92	94	91
	Anteil Emissionen aus Bahnreisen	%	8	6	9
	CO <sub>2</sub> -Emissionen / MA	kg CO <sub>2</sub> /MA	8.199	10.750	3.244
	Luftemissionen (Schwefeldioxid)	kg SO <sub>2</sub>	30	50	44
	Luftemissionen (Stickoxide)	kg NO <sub>x</sub>	333	557	479
	Luftemissionen (Feinstaub)	kg PM	2	3	3
4.	Arbeitswege				
	Arbeitswege gesamt / MA	km / MA	1.905	1.452	1.216
	Anteil PKW-Fahrten an Arbeitswegen	%	6	6	6
	Anteil Bahn/ÖPNV an Arbeitswegen	%	41	41	41
	Anteil Fahrrad an Arbeitswegen	%	34	34	34
	Anteil Fußwege an Arbeitswegen	%	16	16	16
	CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Arbeitswegen	kg CO <sub>2</sub>	3.394	3.394	3.394
5.	Abfall				
	Volumen Abfallaufkommen gesamt	l	57.910	57.360	58.650
	Restmüll, inkl. Biomüll	l	18.840	18.120	18.000
	Papier	l	30.600	28.900	31.960
	Wertstoffe (Grüner Punkt)	l	8.470	10.340	8.690
	Volumen gefährlicher Abfall	l	0	0	0

## Wirtschaftliche Entwicklung

Das ICLEI Europasekretariat ist die exekutive Vertretung der globalen Organisation ICLEI – Local Governments for Sustainability und ihrer Mitglieder in Europa. Die geographische Zuständigkeit des Europasekretariats erstreckt sich bis in den Nahen Osten und Vorderasien. Rechtlich ist das ICLEI Europasekretariat eine als gemeinnützig anerkannte Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach deutschem Recht (GmbH), mit Sitz in Freiburg, Deutschland. Alleiniger Gesellschafter der „ICLEI European Secretariat GmbH“ ist der ICLEI – Local Governments for Sustainability e.V. Bonn, dessen Vorstand die Gesellschafterversammlung der ICLEI Europasekretariat GmbH bildet. Diese Konstellation setzt den Rahmen für das rechtliche und wirtschaftliche Handeln des ICLEI Europasekretariats.

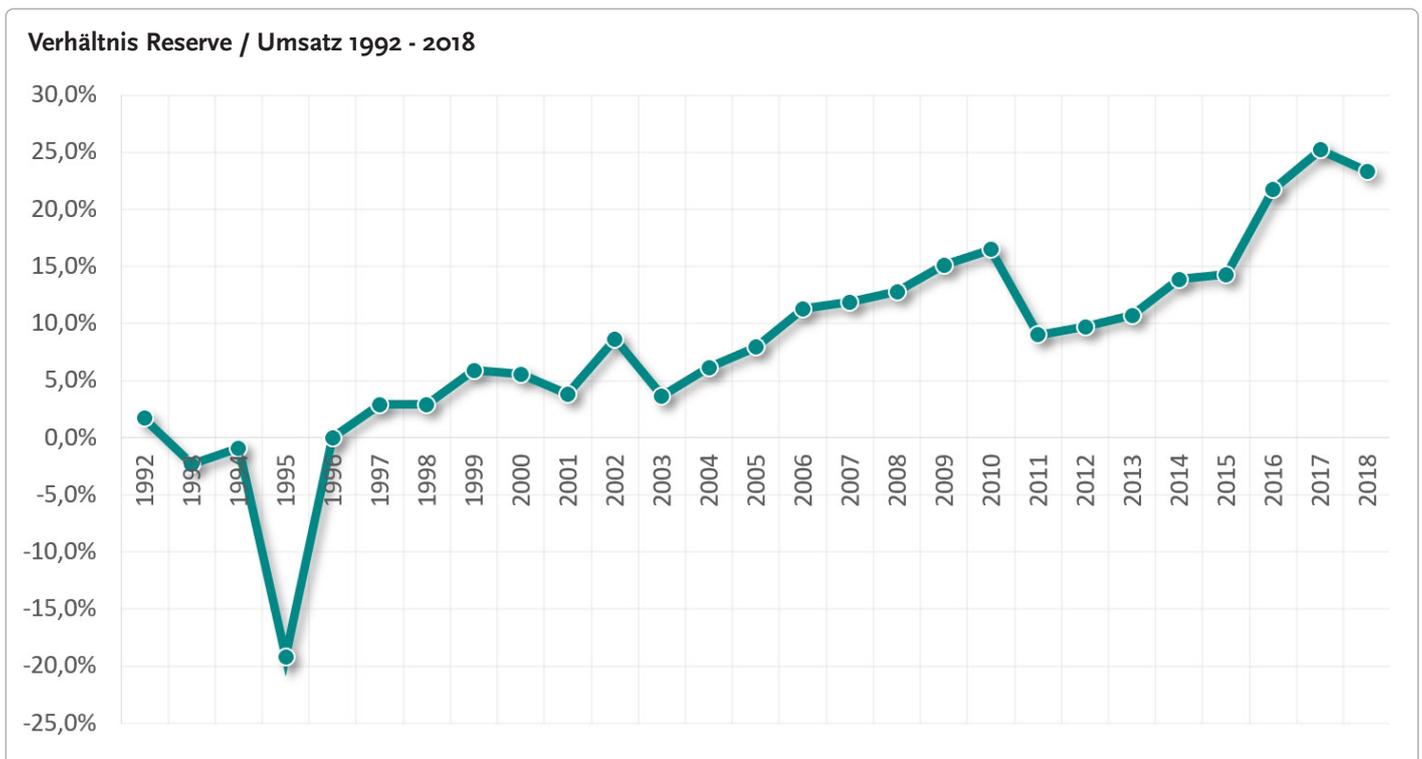
Die Ansiedlung des Europasekretariats am Standort Freiburg im Jahre 1992 wurde von der Stadt Freiburg und dem Land Baden-Württemberg durch Zuschüsse finanziell unterstützt. Im Rahmen eines sogenannten Gastgemeindevtrags erhält das ICLEI

Europasekretariat weiterhin einen jährlichen Zuschuss seitens der Stadt Freiburg. Der Gastgemeindevvertrag wurde 2018 durch Beschluss des Gemeinderats bis zum Jahr 2022 verlängert.

Seit 1992 hat sich die Firma kontinuierlich auf ihr heutiges Niveau entwickelt. Schon früh zeigte sich, dass die Kerneinnahmen aus Mitgliedsbeiträgen nicht ausreichen, um die gestellten Aufgaben wie Informationsmanagement, politische Vertretung und die Entwicklung von Know-how mit entsprechender Qualität zu erledigen. Daher wurden die Mitgliedsbeiträge zunehmend als Ko-Finanzierung für eingeworbene Projektzuschüsse eingesetzt, die es erlaubten die strategischen Ziele umzusetzen und das thematische Portfolio zu erweitern. Im Zuge der weiteren Entwicklung wurden die Projekte durch Dienstleistungen im Sinne des Gesellschaftszwecks ergänzt, die sich streng am inhaltlichen Mandat und der Zielgruppe des ICLEI Europasekretariats orientieren.

Diese Entwicklungsstrategie ermöglichte ein im Durchschnitt stetiges Wachstum der Aktivitäten und des Umsatzes, der seit dem Jahr 2002 stets über 2 Millionen EURO beträgt, im Jahr 2009 erstmals über die Marke von 3 Millionen EURO anstieg und heute über 6 Millionen EURO liegt. Angetrieben wird dieses Wachstum nicht von wirtschaftlichen Interessen, sondern dem Engagement für nachhaltige Entwicklung auf kommunaler Ebene und dem Ziel Antworten auf die wachsenden globalen Herausforderungen zu finden, deren Ursachen und Lösungen sich weltweit in zunehmendem Maße auf Städte konzentrieren. Angesichts einer Urbanisierungsrate von 75% in Europa erwächst daraus die Notwendigkeit sich thematisch immer wieder neu auszurichten sowie die fachliche Expertise ständig zu erweitern und zu vertiefen.

Deshalb ist ein umsichtiges Management der finanziellen und wirtschaftlichen Entwicklung notwendig, um eine konstante, stabile und nachhaltige Entwicklung der Firma zu sichern und



die Möglichkeiten zur Einflussnahme zu erhalten und zu erweitern. Gleichzeitig soll und muss die wirtschaftliche Resilienz der Organisation erhalten und verbessert werden, damit der erfolgreiche Weg nachhaltig fortgesetzt werden kann und eventuelle Rückschläge abgesichert werden können. Das Verhältnis der Reserven zum Umsatz (siehe Bild oben) zeigt, dass dies trotz der rapiden Wachstums in den letzten Jahren gelungen ist.

## Aktuelle Entwicklungen und Ergebnisse

Ein wesentliches Ziel des Managements ist die permanente Verbesserung der Planungs- und Kontrollinstrumente zur Steuerung der wirtschaftlichen Entwicklung, um mögliche Risiken und Gefahren rechtzeitig zu erkennen und entsprechend steuern zu können.

Mit der Umsetzung einer neuen Team- und Leitungsstruktur fand im Jahr 2013 eine mehrjährige Investitions- und Umbauphase ihren Abschluss. Dabei

ging es einerseits um die Anpassung der Verwaltungsstrukturen an eine größere Zahl von Projekten und einen gewachsenen Umsatz und andererseits um die Erweiterung des thematischen Spektrums sowie einen flexibleren und bedarfsorientierten Zugriff auf die relevanten Themenfelder. Auf der inhaltlichen Ebene war das Ziel das Spektrum lokaler Nachhaltigkeitsthemen möglichst komplett und kompetent abzudecken und damit die Position ICLEIs auch gegenüber konkurrierenden Organisationen mittelfristig zu stärken. Dazu gehörte auch sich wirtschaftlich so zu entwickeln, dass genügend kritische Masse erzeugt werden kann, um auch neue Herausforderungen adäquat reagieren zu können.

Neben den Verbesserungen in der internen Struktur ergaben sich auch Verbesserungen im Förderungsumfeld, die ebenso zu einer sehr positiven wirtschaftlichen Entwicklung seit 2014 beitrugen. Während das nicht inflationsbereinigte Umsatzwachstum im Zeitraum zwischen 2003 und 2014

(11 Jahre) 26% betrug, lag es für den Zeitraum von 2014-2018 (4 Jahre) bei 64% mit jeweils deutlich positiven Jahresergebnissen. Die dadurch erreichte Konsolidierung und Aufstockung der Reserven bildet eine solide Grundlage für weiteres Wachstum und die Erschließung neuer Themenfelder und strategischer Optionen. Gleichzeitig konnten wichtige Investitionen in die Verbesserung der Büroinfrastruktur getätigt werden, unter anderem eine neue Telefonanlage sowie die Aufwertung der Sozialräume. Daneben wurde auch der Standort Brüssel personell aufgestockt und durch Anmietung eines weiteren Büroraumes erweitert.

Diese Entwicklung setzte sich im Jahr 2019 mit unveränderter Dynamik fort, so dass der Umsatz die 6 Millionen Grenze überschreiten wird, was sich auch in einem weiteren Personalzuwachs ausdrückt. Daher wurden und sind erhebliche Erweiterungen der Büroinfrastruktur erforderlich, wobei darauf geachtet wird möglichst flexible Lösungen zu wählen, um die langfristigen Risiken durch höhere Fixkosten gering zu halten. Neben der

### Jahresergebnisse 2015 - 2018

Wirtschaftliche Indikatoren		Jahr	2015	2016	2017	2018
<b>1.</b>	<b>Einnahmen</b>	EUR	<b>3.747.178,56</b>	<b>3.984.276,09</b>	<b>4.139.453,70</b>	<b>5.422.228,29</b>
	Einnahmen	EUR	3.725.386,79	3.952.453,77	4.056.714,60	5.378.279,90
	Sonstige betriebliche Erträge	EUR	21.791,77	31.822,32	82.739,10	43.948,39
<b>2.</b>	<b>Ausgaben</b>	EUR	<b>3.666.222,14</b>	<b>3.651.388,15</b>	<b>3.963.313,71</b>	<b>5.237.371,44</b>
2.1	Personalkosten	EUR	2.503.074,71	2.584.882,14	2.848.047,88	3.656.042,88
	(in Prozent)		68%	71%	72%	70%
2.2	Sachkosten	EUR	1.151.084,12	1.051.150,73	1.082.787,74	1.528.927,17
	(in Prozent)		31%	29%	27%	29%
2.3	Investitionen/Abschreibungen	EUR	12.063,31	15.355,28	32.478,09	52.401,39
	(in Prozent)		0,33%	0,42%	1%	1%
<b>3.</b>	<b>Jahresergebnis</b>	EUR	<b>80.956,42</b>	<b>332.887,94</b>	<b>176.139,99</b>	<b>184.856,85</b>
	Umsatzrentabilität		2%	8%	4%	3%

bereits im Jahr 2017 erfolgten Erweiterung in Brüssel, wurde in 2018 aus diesen Gründen eine Außenstelle in Berlin in einem Co-Working Space eingerichtet. Am Standort in Freiburg konnten verschiedene Räume im selben Gebäude wie das Zentralbüro gelegen mit unterschiedlichen Laufzeiten angemietet werden. Die Büros am Standort Freiburg sind nun vollständig in EMAS integriert, während die externen Standorte gegenwärtig noch nicht integriert werden können.

Obwohl die Entwicklung durchweg positiv verläuft und einige der akquirierten Dienstleistungen und Projekte von erheblicher strategischer Bedeutung sind, ist das rapide Wachstum auch eine große Herausforderung für das ICLEI Europasekretariat und seine Strukturen. Aufgrund des hohen Projektvolumens müssen viele neue MitarbeiterInnen rekrutiert und integriert werden, während gleichzeitig mehr Projekte und Dienstleistungen umgesetzt werden. Dazuhin ist es erforderlich die Akquise auf hohem Niveau fortzusetzen, um die Stellen und Arbeitsprogramme mittelfristig abzusichern. Insbesondere in der Verwaltung und der Buchhaltung ist die Rekrutierung durch einen weitgehend leeren und kompetitiven Arbeitsmarkt zusätzlich erschwert. Um

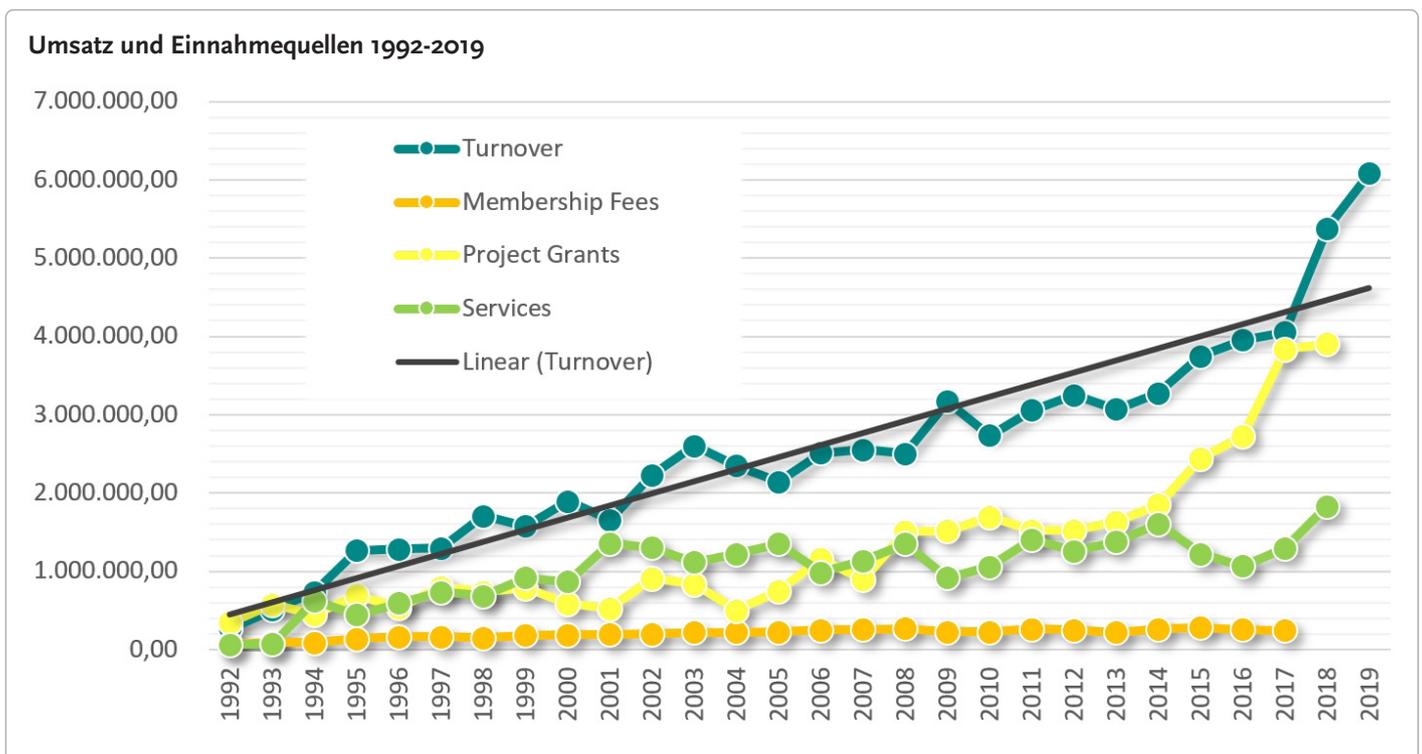
die systemische Entwicklung zu stärken wurde ungeachtet der damit verbundenen Belastungen im Laufe des Jahres 2019 eine neue Prozessmanagementsoftware aufgesetzt und eingeführt. Dennoch muss festgehalten werden, dass zur Erhaltung der Stabilität eine hohe Konzentration auf Kernprozesse erforderlich war, so dass einige der geplanten Verbesserungen oder die Entwicklung und das Monitoring zusätzliche Kennzahlen nicht wie geplant umgesetzt werden konnten.

Den Kern des Wachstums bildet eine große Anzahl von Forschungs- und Innovationsprojekten, wobei der Schwerpunkt auf der praktischen Anwendung in Städten und Kommunen liegt. Im Jahr 2015 wurden mit der UN 2030 Agenda für nachhaltige Entwicklung inklusive der 17 nachhaltigen Entwicklungsziele und dem Pariser Klimaabkommen zwei neue Referenzsystem geschaffen, die auch auf der kommunalen Ebene neuen Schwung für die Umsetzung von Klimaschutz und nachhaltige Entwicklung bringen. Um die Ziele dieser Vereinbarungen zu erreichen wird sowohl technische also auch soziale, wirtschaftliche und kulturelle Innovation benötigt, wie sie auch in der „Baskischen Erklärung“ gefordert wird, die 2016 im Rahmen der von ICLEI

organisierten 8. Europäischen Konferenz „nachhaltiger Städte und Gemeinden“ verabschiedet wurde. Daher ist es unser mittelfristiges Ziel, die Ergebnisse der zahlreichen Projekte in anwendungsreife Dienstleistungen und praktische Handreichungen zu transferieren und sie gleichzeitig dazu nutzen, die regulativen, regulativen und finanziellen Rahmenbedingungen für nachhaltige Entwicklung auf der lokalen Ebene zu verbessern. Im Projektportfolio konnte bereits im Geschäftsjahr 2019 die Balance zwischen zuwendungsgeförderten Projekten und Dienstleistungen wieder etwas ausgeglichener gestaltet werden. Gleichzeitig ist beabsichtigt, im strategischen und politischen Bereich ICLEI als fachlich kompetenten Ge-prächspartner noch besser zu platzieren und weiter an Einfluss auf relevante Prozesse zu gewinnen.

Insgesamt betrachtet ist die ICLEI Europasekretariat GmbH im Jahr 2019 hervorragend aufgestellt um die Herausforderungen der kommenden Jahre mit Zuversicht anzugehen.

Es wird erwartet, dass sich der Umsatz in den kommenden Jahren dauerhaft jenseits der 4 Millionen EURO Grenze bewegen wird.



## Kontrollinstrumente und Managementstrukturen

Das Jahresbudget bzw. die Jahreswirtschaftsplanung der ICLEI Europasekretariat GmbH wird vom Geschäftsführer der Gesellschafterversammlung präsentiert und von dieser beschlossen. Durch Beschluss der Gesellschafterversammlung, wurden die Prüfungsbedingungen für den Jahresabschluss für das Jahr 2010 und die nachfolgenden Jahre verändert, d.h. eine Prüfung findet nach den Bestimmungen für kleine und mittlere Kapitalgesellschaften statt. Diese Veränderung war notwendig geworden, da die Prüfungsbedingungen für große Kapitalgesellschaften in den vorangegangenen Jahren mehrfach erweitert

und verschärft wurden, so dass sich für eine Firma in der Größenordnung des ICLEI Europasekretariats viele Redundanzen und zu hohe Kosten ergaben. Auch die jetzt zur Anwendung kommenden Prüfungsbestimmungen liegen über den gesetzlich vorgeschriebenen Standards. Mit dem Jahresabschluss 2019 werden sich die Prüfbedingungen erneut verschärfen, da im Jahr 2018 die Bilanzsumme auf über 6 Millionen EURO angewachsen ist.

Neben den externen Prüfungs- und Kontrollmechanismen bleibt es unser Ziel auch die internen Planungs- und Managementinstrumente weiter zu verbessern. So wurde die im Jahr 2007 eingeführte Personalmanagementsoftware seither mehrfach ergänzt

und verbessert, um eine schnellere und zeitnahe Planung und Überwachung der Personalkapazitäten und -kosten zu erlauben. Auch konnten mehr Transparenz und der leichtere Zugriff auf Informationen für verschiedene Nutzergruppen erreicht werden. Kostenkontrolle und Abrechnungen von Projekten wurden integriert und an einer Stelle gebündelt um dadurch Abläufe effizienter und schneller zu gestalten. Diese Systeme und Maßnahmen erleichtern eine präzise wirtschaftliche Planung und unterstützen die optimale Allokation von Ressourcen auch bei kurzfristigen Entwicklungen im Markt. Eine weitere Verbesserung wird von der Zentralisierung des projektbezogenen Qualitätsmanagementprozesses und dessen Integration in das Finanzcontrolling erwartet.



Bild: leongoedhart / iStock

## Verbesserungsprogramm

### Ziele und Maßnahmen

Ein Instrument zur dauerhaften Weiterentwicklung des nachhaltigen Wirtschaftens und der Optimierung der sozialen, ökonomischen und ökologischen Auswirkungen ist unser Verbesserungsprogramm, das in der folgenden Tabelle aufgeführt ist.

Es basiert auf Ergebnissen aus internen Audits, Mitarbeitendenbefragungen und -versammlungen im Rahmen der Betriebsratstätigkeit und der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Verbesserungsprogramms und Themen, die bei den Treffen des Umweltteams bearbeitet werden. Zum Teil werden diese Maßnahmen fortlaufend umgesetzt.

#### Die wichtigsten Ergebnisse:

Ziel	Maßnahme	Stand
Anpassung des Brandschutzes in den Büroräumen an gesetzliche Vorgaben	Installation einer ausreichenden Anzahl von Rauchmeldern zur Verbesserung des Brandschutzes ( vor der Küche, im Serverraum, im hinteren Trakt über Kopiergerät)	Erledigt 07/2016
Verbesserte IT-Sicherheit durch Erhöhung der Ausfallsicherheit für Internetzugang	Vertragsabschluss mit weiterem Kabelanbieter mit unabhängigem Kabelnetz	Erledigt 03/2016
Verbesserte Infrastruktur für interne und externe Meetings, Aufwertung der Sozialräume	Renovierung und Neuausstattung von Firmenküche, Eingangsbereich, Meetingräume (Beamer, Leinwand)	Erledigt/ 1. Halbjahr 2017
Erweiterung der Zweigstelle in Brüssel	Anmietung und Ausstattung eines weiteren Büroraums für 2-3 weitere MA	Erledigt/ 01/2017
Neugründung einer Zweigstelle in Berlin ab Jan. 2017	Anmietung und Ausstattung eines Büroraums für 2-3 weitere MA	Abgeschlossen/2018
Weitere Verbesserungen der Außendarstellung	Dokumentieren der Zugriffe auf Website und Serviceanfragen-Auswertungen wurden systematisch erfasst, ausgewertet und weiterverfolgt (Visitors/ Unique visitors/ Hits(pages)/average visit duration)	Installiert, Website-zugriffe: Visitors/ Unique visitors/Hits(pages)/ average visit duration 2016:252.132/103.894/1568.228/ 2017:392.308/228.995/1677.081/ 2018:338.222/213.037/991.554
Verbessertes Projektcontrolling und Kundenzufriedenheitsmanagement	Zusammenführende Prozessbeschreibungen erstellen und verbindliche Anwendung	Prozess zur Zusammenführung und Einholung von Kundenbewertungen ist installiert, bislang sind aber noch keine Bewertungen eingegangen, da keine Projekte in diesem Zeitraum abgeschlossen wurden. (Controlling: ER, KD), 2016
Go Live für neue Prozess- und Dokumenten-Management Software	Einführung des gesamten Teams in die Nutzung einer neuen Prozess- und Dokumenten-Management Software	Erledigt/2019
Anpassung der Büroumgebung an den Bedarf für 80+-MA	Anmietung und Einrichtung von 7 weiteren Büroräumen auf weiteren Etagen. Renovierung (Teppichboden, Wandanstrich, Anpassung Infrastruktur). Erweiterung und Anpassung der IT-/Kommunikations-Infrastruktur (Überarbeitung und Neugestaltung des Netzwerkes, Neubeschaffung und Installation einer Telefonanlage, Anbindung der externen Büroräume in die IT-Infrastruktur, etc.)	Erledigt/2019/20
Einrichtung und Monitoring eines Fortbildungsbudgets	Aufsetzen einer Dokumentation zur Erfassung des angefragte/verbrauchten Budgets/Kalenderjahr	Erledigt 2019

## Unsere Ziele im Überblick:

Ziel	Maßnahme	Stand	Termin	Verantwortlich	Nr.
<b>Ressourcenverbrauch</b>					
Kompensation/ Reduktion von CO <sub>2</sub> Emissionen auf Dienstreisen	Anpassung der Dienstreise- Policy an aktuelle Anforderungen, Erstellung eines Kriterienkatalogs	Regelung in Orgavision übernommen; Betrag für CO <sub>2</sub> Kompensation ermittelt und in 2019 aus Eigenmitteln in Betracht gezogen	2020	ManDir/Dir FMC	1.
<b>Arbeitsumfeld und -bedingungen &amp; Gesundheit</b>					
Restrukturierung des elektronischen Ablagesystems	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definition und Anwendung von Kriterien</li> <li>Vereinheitlichung von Verzeichnisstrukturen und Benennung von Dateien</li> </ul>	Ruhend -wird im Anschluss an die Einführung der neuen Software u.a. für Dokumentenmanagement integrativ umgesetzt, gestartet für Laufwerk office:\\	2020	WT/CT	2.
Ergänzende Regulierung des E-filing	Anpassung der Prozessdefinition an aktuelle Anforderungen und -umsetzung	Teilweise erledigt. Prozess für „Electronic invoices“ definiert und umgesetzt.	2020	BOD	3.
Klimatisierung Großer Besprechungsraum, Büro-Raum 2/3	Prüfung der unterschiedlichen Klimatisierungsoptionen und Umsetzung unter Beteiligung der Vermieterin	Umgesetzt für Raum 2/3 durch Einsatz eines mobilen Klimageräts.	2020- 2022	Office Management/ BOD	4.
<b>Büroadministration &amp; Nachhaltigkeitsbelange</b>					
Anpassung und verbesserte Dokumentation der Beschaffungsleitlinien inkl. Kriterien nachhaltiger Beschaffung	Konkretere Ausformulierung der Beschaffungsleitlinien als integralem Bestandteil aller Beschaffungsanfragen, ggf. Zielsetzung zu CO <sub>2</sub> -neutralem Büro bis 20xx	Regelung in unterschiedlichen Bereichen (wie z.B. IT, Green Events, Papierverbrauch, Reinigung, Haushalts- und Büromaterial, etc.) definieren, kommunizieren und in Orgavision ablegen.	2020	CT/SEP	5.
Integration der neuen Büroräume in die EMAS- Zertifizierung	1. Zweites und drittes OG, Leopoldring, FR 2. Berlin Büro	Zu 1. Standort FR umgesetzt	2020- 2021	EMAS-Team	6.
<b>Interne und externe Kommunikation</b>					
Optimierung der Prozesslandschaft	Alternativen zur bestehenden Software, ggf. Programmierung einer Inhouse-Lösung	Wechsel zu Orgavision vollzogen, Prozesslandschaft wird systematisch aufgebaut	2022	WT/BOD/CT/ MN	7.
Aufbau einer Datenbank zur Ermittlung von Schulungsbedarf bei Mitarbeitern („Wissenslandkarte“)	Erstellung einer Datenbank und deren permanente Pflege	Planung Anpassungen vor Inbetriebnahme in Arbeit Aufgrund von starkem Personalwachstum und infrastruktureller Anpassung und Raumerweiterung wurde vorrangig eine Software für Wissensmanagement beschafft. Ggf. Können die anderen Teile integriert bzw. Angedockt werden.	2020/ 2021	WT/CT/MN	8.

## Gültigkeitserklärung



# Nachhaltigkeitsbericht mit integrierter Umwelterklärung

**EMAS Report 2019**

ICLEI Europasekretariat GmbH