



# Nachhaltigkeitsbericht mit integrierter Umwelterklärung

**EMAS Report 2018**

ICLEI Europasekretariat GmbH



## Inhalt

Vorwort	3
Unternehmensportrait	4
Managementprinzipien	6
Nachhaltigkeitsmanagement	7
Personal	8
Stakeholder	12
Ressourcenverbrauch	16
Indirekte Umwelteinflüsse	21
Kennzahlen des ICLEI Europasekretariats	22
Wirtschaftliche Entwicklung	24
Verbesserungsprogramm	27
Gültigkeitserklärung	29

## 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



### Konzeption & Redaktion

Wolfgang Teubner, Geschäftsleiter,  
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

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. EMAS und EMAS plus (beinhaltet auch ISO 9001) bieten genau dies an und unterstützen 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, effizienzorientierten 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

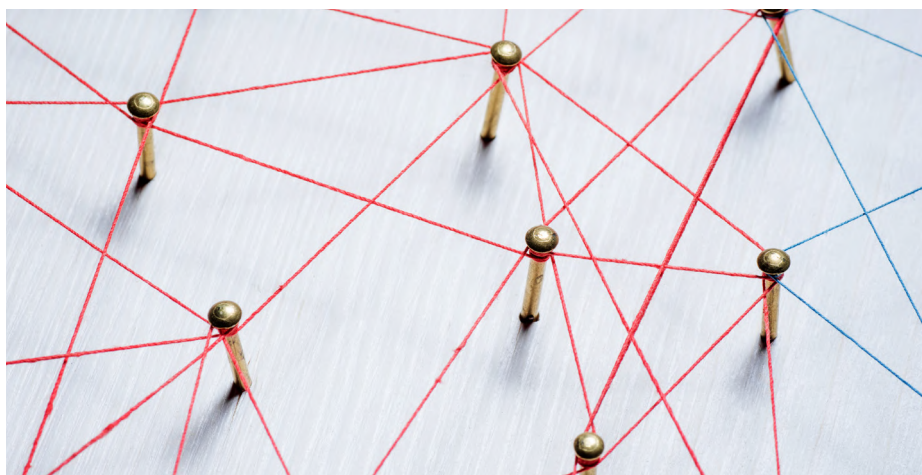


Bild: Dreamstime / Vladyslav Bashutsky

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, gegenwärtig für den Zeitraum 2018 – 2024, gemäß Beschluss des Rates vom Juni 2018 in Montreal. <https://worldcongress2018.iclei.org/urban-era>

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 und der Agenda Baltic 21, sowie vielen nationalen Regierungen und Behörden.

In Europa sind mehr als 160 Kommunen und ihre Verbände Mitglieder von



Bild: Enriko Frantzke

ICLEI, darunter 15 europäische Hauptstädte. Die Mehrzahl der ICLEI Mitglieder sind Teil von nationalen und internationalen Kampagnen und Prozessen, die auf freiwilligen Selbstverpflichtungen basieren, die sich aus globalen Prozessen wie der Agenda 21, oder heute der UN 2030 Agenda für nachhaltige Entwicklung inklusive der 17 nachhaltigen Entwicklungsziele, 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 Gastgemeindevvertrag über die Laufzeit von 15 Jahre wurde abgeschlossen.

Im April 1992 wurde die ICLEI Europasekretariat GmbH 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 Gastgemeindevtrags 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 Gastgemeindevtrags weiterhin einen finanziellen Zuschuss von der Stadt Freiburg. Inzwischen wurde die Laufzeit des Gastgemeindevtrags mehrfach verlängert, wobei sich die Höhe des Zuschusses verändern kann, nach aktueller Beschlusslage bis zum Jahr 2018.

Heute setzt das ICLEI Europasekretariat mit seinen 50 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 Mitglied des Betriebsrats, einem Vertreter des Nachhaltigkeitsmanagement -Teams und der Koordinatorin der Verwaltung 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 Weiterentwicklung 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.

Die integrierte Managementsoftware Avanti wurde speziell für die Auswertung von Befragungen und Untersuchungen geschaffen und unterstützt ICLEI in der nachhaltigen Organisationsentwicklung und bei der Zertifizierung nach EMAS. Insgesamt wird dadurch für alle Beschäftigten das Betriebsgeschehen transparenter und so - ganz nebenbei - ein effektives Wissensmanagement installiert und fortgeführt. Aufgrund von fehlenden Updates und einer angepassten Weiterentwicklung wurde im Jahre 2017 entschieden auf eine neue Software umzusteigen und ein entsprechender Recherche- und Testprozess auf den Weg gebracht. Aufgrund des starken Wachstums kann der vollständige Umstieg auf die neue Software erst im Laufe des Jahres 2019 vollzogen werden.

## Personal

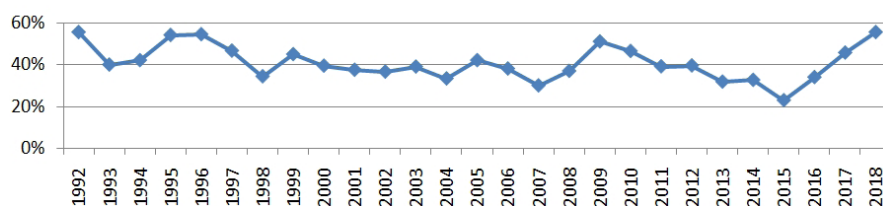
Für die Rolle der Organisation und des Unternehmens als internationales Kompetenznetzwerk, Wissensvermittler, Projektentwickler und Berater bildet unser hochqualifiziertes Personal ist die zentrale Ressource für unseren nachhaltigen Erfolg. Kompetenz und Erfahrung unserer Angestellten sind zentrale Faktoren 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 familienfreundlichen 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

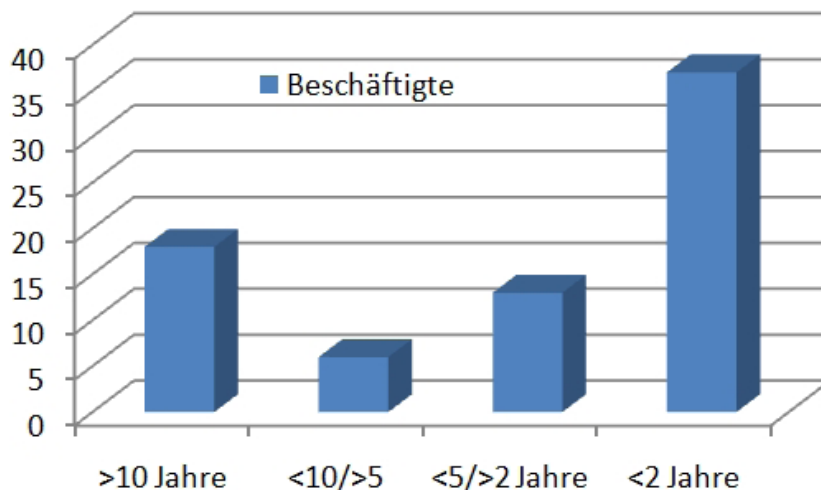
Entlang dieser Grundsätze ist das Management bestrebt ein möglichst hohes Maß an Kontinuität in der Belegschaft zu erreichen, ohne die Anpassungsfähigkeit an neue thematische und inhaltliche Herausforderungen zu verlieren, die teilweise nur durch Ergänzungen oder Veränderungen im Personaltableau zu beantworten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

Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse



Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse



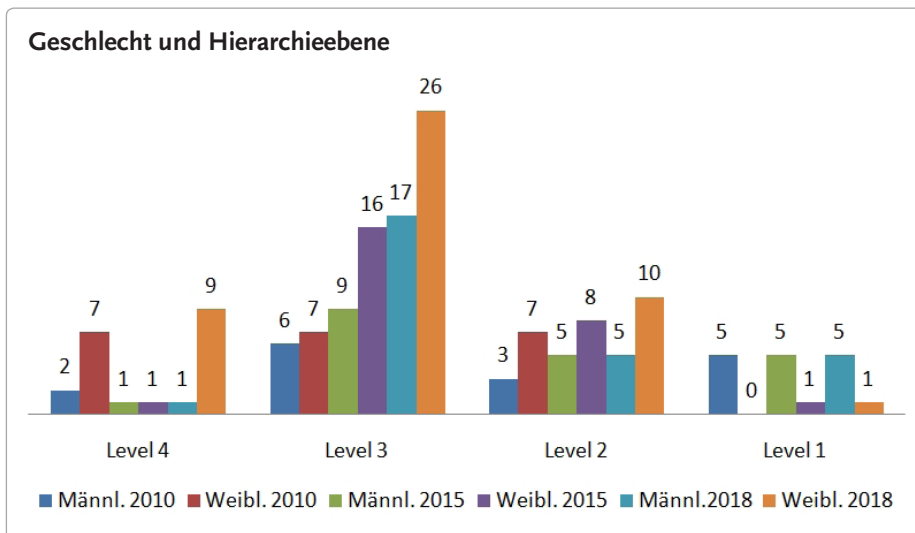
und des vergleichsweise geringen Durchschnittsalters der Belegschaft erlaubt die natürliche Fluktuation bzw. die Fluktuation aus persönlichen und familiären Gründen, die den Wechsel zu anderen Standortbüros der Organisation mit einbezieht, die Auffrischung des Personalbestandes bei einer gleichzeitig 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 Wachstum sowie die Entwicklung und der Auf- und Ausbau neuer Themenfelder zu einer deutlichen Zunahme befristeter Arbeitsverhältnisse. Die Gründe für diesen Trend liegen im Spannungsverhältnis zwischen der mangelnden Flexibilität unbefristeter Arbeitsverhältnisse und der bestehenden Unsicherheiten bezüglich der langfristigen Perspektive neuer

Themenfelder und der Nachhaltigkeit des rapiden Umsatzwachstums. 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). Daher ist es nicht überraschend, dass im Jahr 2018 der Anteil der befristeten Verträge auf über 50% angewachsen ist. Bei einer 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 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 – 2018 (ca. 52% unbereinigt) wieder, 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.

**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.

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 zu vereinbaren 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 beschäftigen wir 31 weibliche und 26 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 weibliche Angestellte weiter zu entwickeln 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.

**Personalentwicklung**

Kompetenz und Erfahrung unserer Mitarbeiter sind die Basis für eine erfolgreiche Entwicklung unseres Unternehmens. 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. 23% 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 und wissenschaftlichen Institutionen. Die Verbindung von Forschung und Praxis hat sich in diesem Kontext als äußerst produktiv erwiesen. Bei internen Fortbildungen liegt der Schwerpunkt stärker auf technischen Kenntnissen und Managementfragen. Sie reichen von Software- und Layout-Kenntnissen bis hin zu komplexen Herausforderungen wie Projektmanagement. Insgesamt wird die Innenentwicklung auf im Rahmen der Mitarbeiterbefragung bestätigt.

Aufgrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen können gezielte externe Fortbildungsmaßnahmen für einzelne Mitarbeiter nur in wenigen Ausnahmefällen, bei denen die Notwendigkeiten der Organisation im Vordergrund stehen, von Seiten des Unternehmens initiiert werden und bleiben somit weitgehend der Privatinitiative der Angestellten überlassen. Das starke Umsatzwachstum und die positive wirtschaftliche Entwicklung werden

voraussichtlich ab dem kommenden Geschäftsjahr 2019 die Einführung eines Fortbildungsbudgets ermöglichen, das sowohl für Gruppen- als auch Einzelmaßnahmen zur Verfügung stehen wird. Das Management ist jedoch bereit die Eigeninitiative der Angestellten in angemessenem Rahmen zu unterstützen. 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

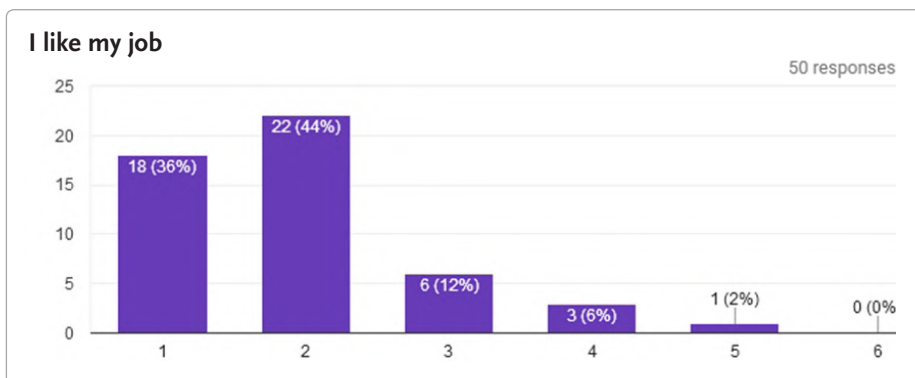
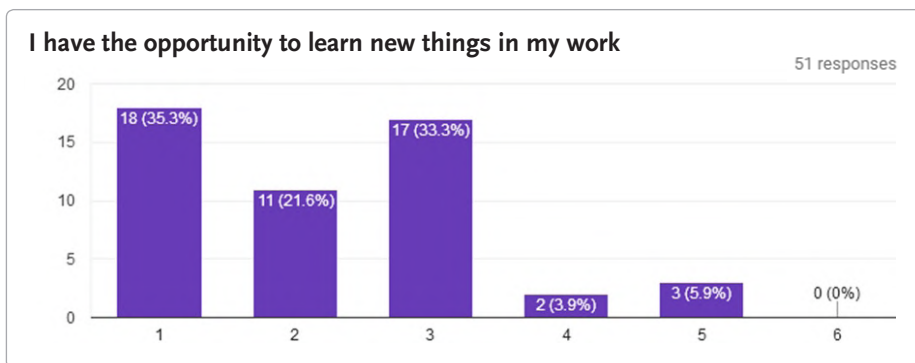
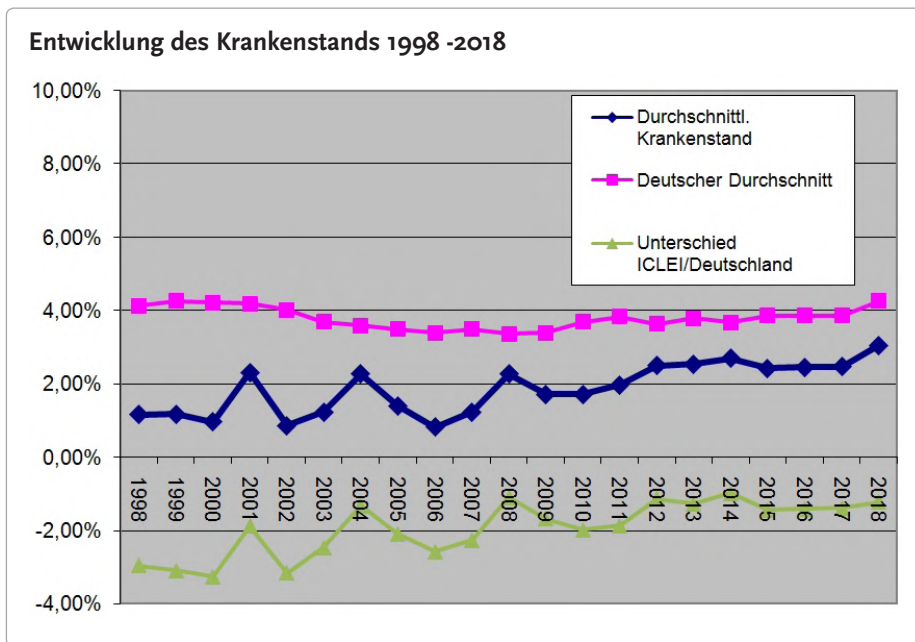
einen gesunden Arbeitsplatz und eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu bieten. Für einen reinen Dienstleister stehen dabei neben arbeitsplatzergonomischen Aspekten insbesondere psychische Faktoren im Vordergrund, wie sich auch an der Gesamtentwicklung der bundesweiten Statistiken ablesen lässt.

Aufgrund der Non-Profit Struktur des Unternehmens und der dadurch gegebenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind Investitionen in Büroausstattung nur in sehr 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 Büroräumen begonnen wurde. 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.



Bild: Kelly Clotel / Emelie Doran

Betriebsausflug 2018



Die Statistiken für die ICLEI Europasekretariat 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 gesteigener Mitarbeiter-Innenzahl 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.

## Unsere Stakeholder

### Unsere Mitglieder

Unsere Arbeit und Angebote beziehen sich zunächst auf unsere Mitglieder, die die Organisation tragen als wichtigste Zielgruppe. 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 und die gewählten Mitgliedsvertreter im Exekutivkomitee sowie Management-

komitee 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. Gleichermaßen steht die Expertise des ICLEI Personals in erster Linie den

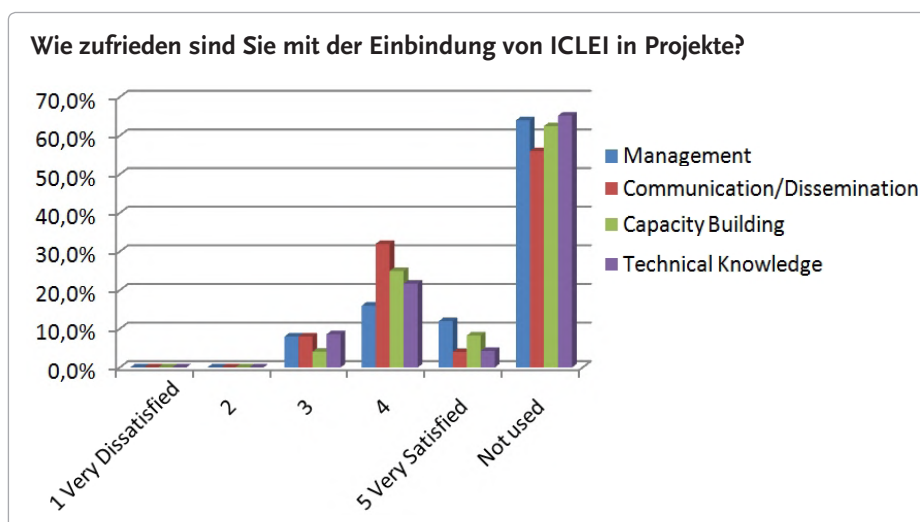
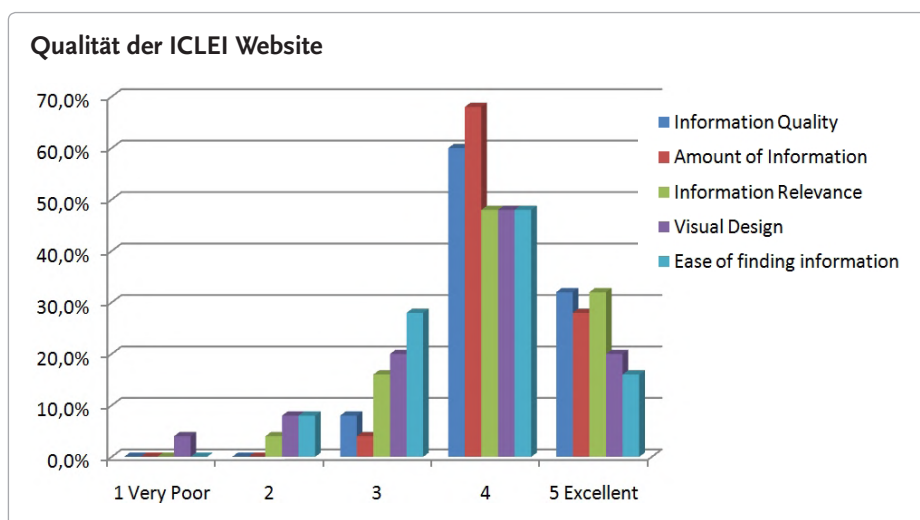
Mitgliedern zur Verfügung. Daher erhalten sie alle ICLEI Publikationen umsonst und dienen als erste Ansprechpartner für die Teilnahme an Forschungs- und Entwicklungsvorhaben sowie Pilotprojekten. Selbstverständlich erhalten alle Mitglieder Vorzugsbedingungen für die Teilnahme an allen von ICLEI veranstalteten 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 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.



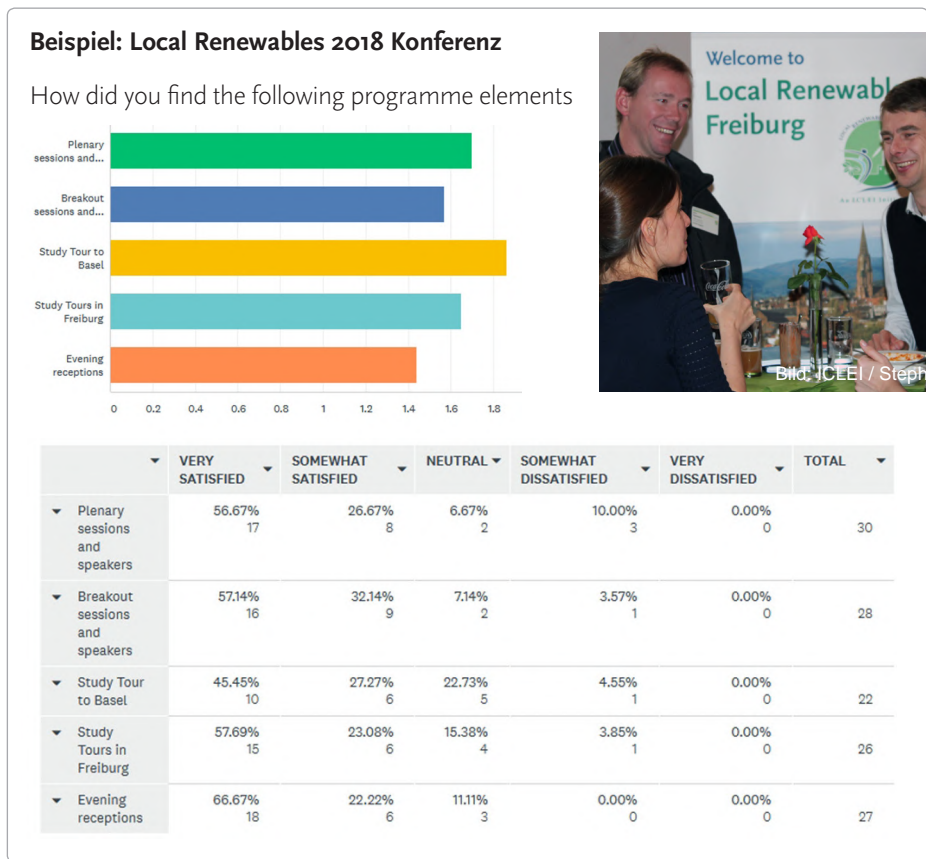
Zum Teil ist diese Entwicklung auch der zunehmenden Finanzschwäche der öffentlichen Haushalte in Europa geschuldet, die dazu führt, dass eine Mitgliedschaft in einer internationalen Organisation eine andere Bewertung erfährt, d.h. diese sich möglicherweise eher an unmittelbaren und zeitlich begrenzten lokalen Interessen, denn an internationalen Politikprozessen und Kooperationen orientiert. Diesen Herausforderungen muss seitens der Organisation Rechnung getragen werden, um die Mitgliederzufriedenheit weiterhin hoch zu halten. Um diese Entwicklung teilweise abzudecken, wird mit thematischen Sub-Netzwerken (PROCURA+, Agenda+ etc.) gearbeitet, die auch Nichtmitgliedern offen stehen, 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. Gleichmaßen können durch das Feedback stetig gezielte Verbesserungen erreicht werden, die dazu beitragen die gute Reputation zu erhalten.

**Zuschussgeber für Projekte**

Ein großer Anteil der Aktivitäten des ICLEI Europasekretariats basiert auf Projekten, die durch Zuwendungen verschiedenster 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 wird das Einhalten von Projektbudgets sowie Personalkapazitäten überprüft und abgeglichen.

Für eine stärkere qualitative Bewertung hat ICLEI ein standardisiertes Kunden-

feedbackblatt 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 ein standardisiertes Feedbackverfahren zu etablieren, da sich die Kunden nicht darauf einlassen, so dass auch hier eher quantitative Kriterien herangezogen werden.

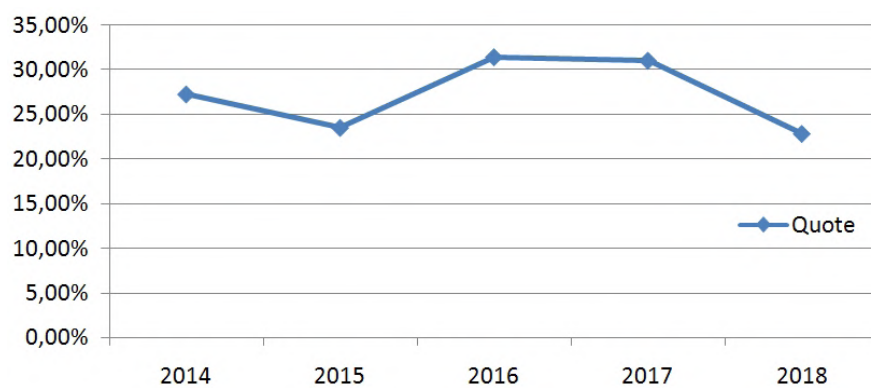
Es ist jedoch das Ziel des Unternehmens in stärkerem Maße aus den Projektergebnissen und dem akkumulierten Wissen eigene Serviceangebote zu entwickeln, die von potentiellen Kunden, hier insbesondere Städte, nachgefragt werden können.

### Kommunen und lokale Gebietskörperschaften

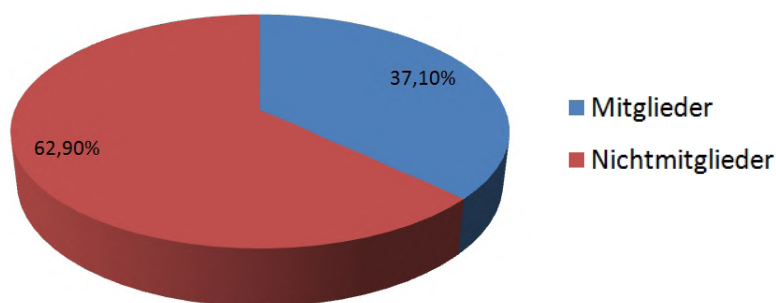
Um nachhaltige Entwicklung und Umweltschutz auf breiter Basis zu befördern, konzentriert sich unser Engagement nicht nur auf die - im Verhältnis zur Gesamtzahl aller Kommunen – kleine Gruppe unserer Mitglieder, sondern zielt durchaus auf alle interessierten Städte und Regionen. Da ICLEI häufig repräsentative 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.

Erfolgsquote bei Projektanträgen (Horizon 2020)



Beteiligung von Städten in Horizon 2020 Projekten



Preisverleihung an Ghent 2018

Bild: ICLEI / Sean Carroll

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 Nichtregierungsorganisationen. 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)

#### European Mobility Week (→ [Webseite](#))

#### EUROPEANMOBILITYWEEK

Die European Mobility Week ist ein seit 2002 jährlich stattfindendes Event, welches sich mit der Möglichkeit der Einflussnahme auf Mobilitäts- und Stadtverkehrsfragen, sowie der Verbesserung von öffentlicher Gesundheit und Lebensqualität, beschäftigt. Des Weiteren bekommen die Einwohnerinnen und Einwohner der Städte selbst die Chance, sich mit der Rolle von städtischen Straßen zu befassen, und mit praktischen Lösungen für urbane Herausforderungen, beispielsweise der Luftverschmutzung, zu experimentieren. Die European Mobility Week bietet eine gute Gelegenheit, um Einwohnerinnen und Einwohner mit nachhaltigen Mobilitätsalternativen vertraut und gleichzeitig auf die Herausforderungen aufmerksam zu machen, die Städte auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Beförderungsstrategie für Europa begegnen müssen.

Die Homepage der European Mobility Week, die vom ICLEI Europasekretariat entwickelt und gemanaget wird, wurde 2016 mit dem .eu web Award (EURid) in der Kategorie „The Better World“ ausgezeichnet. Die sehr erfolgreiche Kampagne kann für sich einen steigenden Zuwachs verbuchen, sodass 2017 mit 2500 teilnehmenden Städten ein Rekordhoch an Teilnehmern verzeichnet werden konnte.

#### GrowSmarter: transforming cities for a smart, sustainable Europe (→ [Webseite](#))



GrowSmarter schlägt die Brücke zwischen Städten und Industrie, um so „12 smarty city solutions“, also 12 nachhaltige Lösungen, in Energiefragen, Infrastruktur, und Beförderung zu integrieren und aufzuzeigen. Die Absicht hierbei ist, andere Städte mit wertvollen Einsichten bzgl. praktischer Umsetzung und Vervielfältigungsmöglichkeiten zu versorgen. In diesem Sinne soll auch ein Markt für diese „smarten Lösungen“ etabliert und ihr Wachstum auf dem Weg zu einem smarten, nachhaltigen Europa befördert werden.

Das GrowSmarter-Projekt war eines von drei Projekten, welches von der Europäischen Kommission aus über 19 Projektanträgen ausgewählt wurde, und im Rahmen der „Smart Cities and Communities“ (Horizon 2020) finanziell gefördert wird.

Die Homepage, ebenfalls entwickelt und gemanaget vom ICLEI Europasekretariat, war eine von drei Finalisten für den für den .eu web Award (EURid), ebenfalls in der Kategorie „The Better World“. Das Grow Smarter-Projekt, in dem ICLEI die Kommunikation und die Vervielfältigungsaktivitäten anführt, wurde darüber hinaus 2017 für den World Smart City Award nominiert.

#### 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 ist im Jahr 2017 unter den Finalisten für den .eu web Award (EURid) in der Kategorie „The Laurels“.

## Ressourcenverbrauch

Das ICLEI Europasekretariat hat eine 662m<sup>2</sup> große Büroetage in der Stadtmitte Freiburgs für seine Geschäftsaktivitäten angemietet. Da nachhaltiges Handeln zu den Kernkompetenzen unserer Organisation gehört sind wir von jeher bestrebt, umweltfreundlich 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 Bewertung der Wesentlichkeit der Umweltaspekte ergab folgende wesentliche Aspekte: Printmedien, Dienststreifen, Papierverbrauch, Heizenergieverbrauch, Beschaffung von

IT-Equipment, Haushaltsgeräten und Leuchtmitteln. Als immer noch, aber weniger wesentlich werden Versand, Wasserverbrauch und Beschaffung von Büromaterial eingestuft.

### Wärmeenergie

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

Für das Jahr 2017 verzeichnen wir eine Steigerung des gesamten Wärmeenergieverbrauchs von 71,09 Mwh auf 82,66 Mwh. Der Verbrauch pro Mitarbeiter ist im Jahr 2017 um 6% gestiegen. Von 2015 auf 2016 lag der Anstieg pro Mitarbeiter bei 12%. Die Werte in den unten stehenden Diagrammen wurden umgerechnet in witterungsbereinigten Verbrauch mit dem Faktor 1,17 vom Deutschen Wetterdienst.

### 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 sogar zu 100% aus Neuanlagen. Zum anderen achtet EWS auch darauf, dass das Geld der Stromabnehmer in gute Hände gerät durch: EWS kauft ausschließlich bei unabhängigen Erzeugern, die keine Kapitalbeteiligungen von Atomkraftwerksbetreibern oder deren Tochterunternehmen haben.

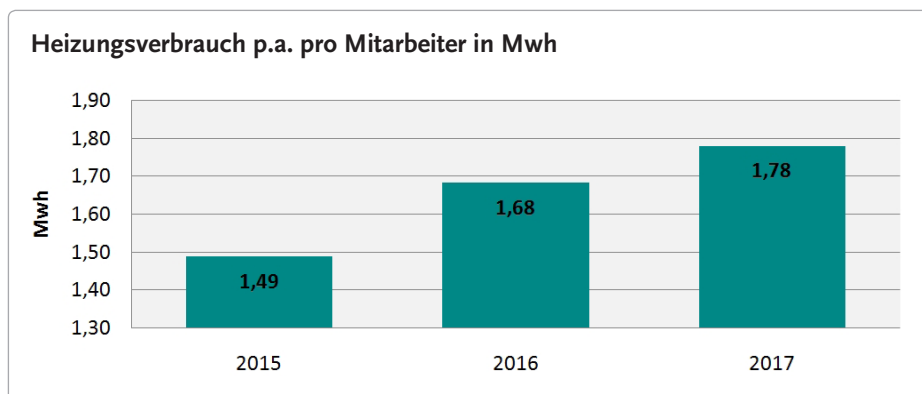
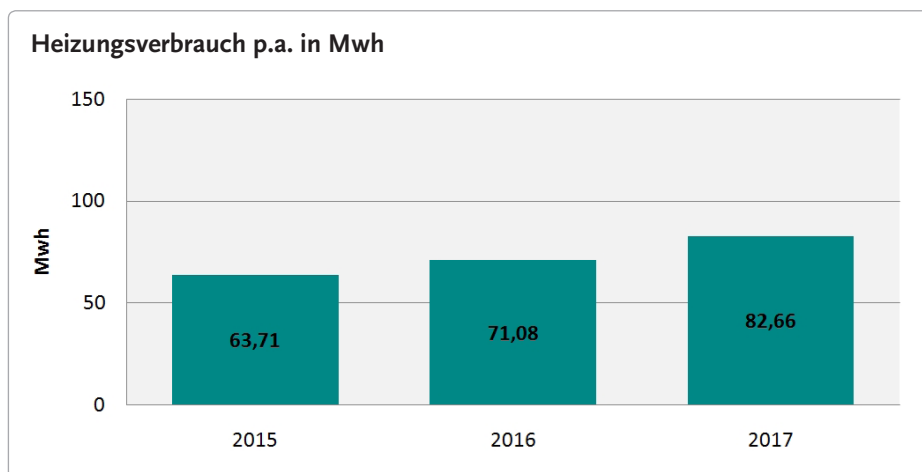
Der EWS-Mix in 2017 besteht aus 100% klimaschonenden regenerativen Energien und zu 70% aus Neuanlagen nach den Kriterien des Öko-Instituts unter 100%-iger Vermeidung von CO<sub>2</sub>-Emissionen und 100% Vermeidung von Atommüll.

Unser Stromverbrauch resultiert im Wesentlichen aus der Nutzung von EDV-Geräten, der Nutzung der Küchengeräte und der Raumbeleuchtung.

Unseren Ausschreibungskriterien liegt zu Grunde, dass unsere Geräte hoch energieeffizient sind. Alle neu angeschafften Rechner entsprechen den Umweltstandards des blauen Engels. Unsere Monitore wurden nach und nach bis auf nur noch einen im Einsatz befindlichem Exemplar, welches keinem dauerhaften Arbeitsplatz zugewiesen ist, durch quecksilberfreie LED-Flachbildschirme mit jeweils aktuellstem TCO-Siegel ersetzt. Diese zeichnen sich durch niedrigen Energieverbrauch aus.

Die Büroraumdrucker wurden ersetzt und durch zwei Kopier-/Druck- und Faxstationen, alle mit dem Umweltengel ausgezeichnet.

Für unsere Beleuchtungssysteme verwenden wir zu 99% Leuchtstoffröhren mit 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) und haben somit eine hohe Energieeffizienz und sparen gegenüber Glühlampen etwa 70 bis 85 % Energie ein, zudem ist ihre Lebensdauer signifikant länger.





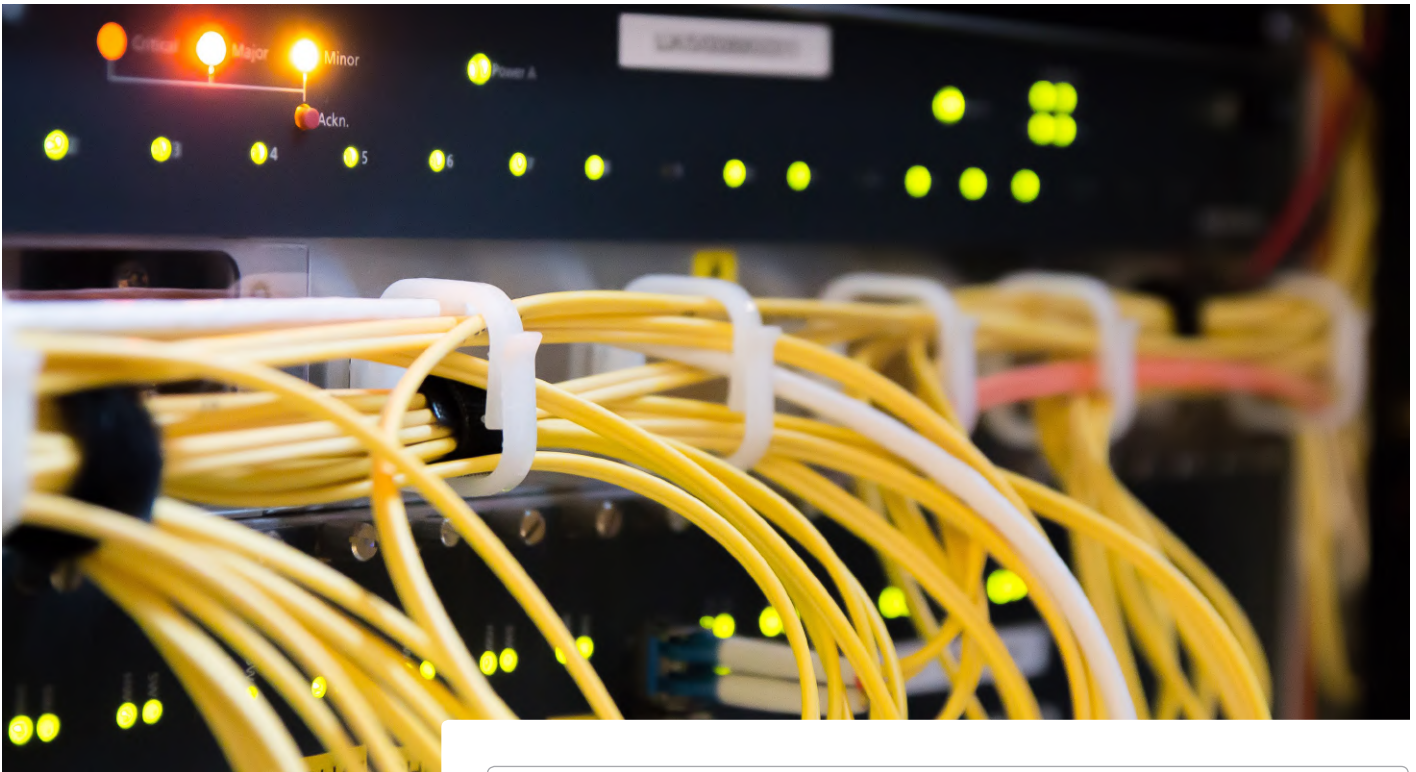


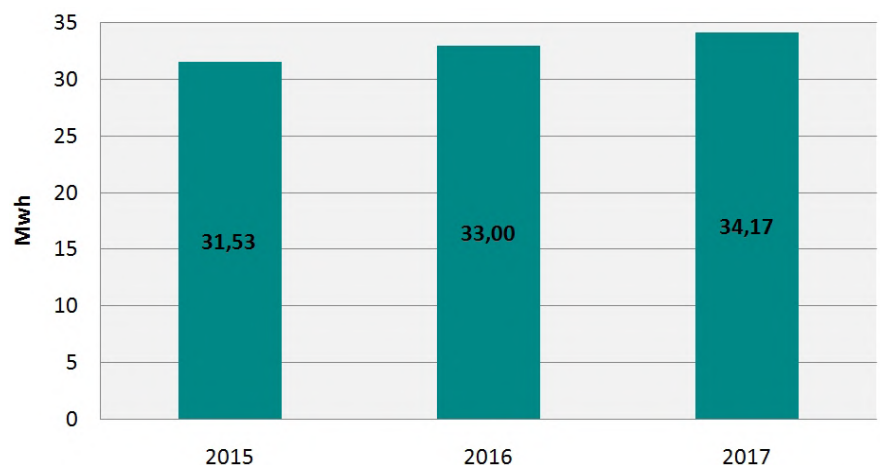
Bild: Pixabay / Jarmoluk

Die Arbeitsplätze und Druckerstationen sind mit ausschaltbaren Steckerleisten ausgestattet, um unerwünschten Stromverbrauch im Standby-Modus zu vermeiden. Neue Mitarbeiter werden standardmäßig informiert über ressourcenschonendes Verhalten im Arbeitsalltag.

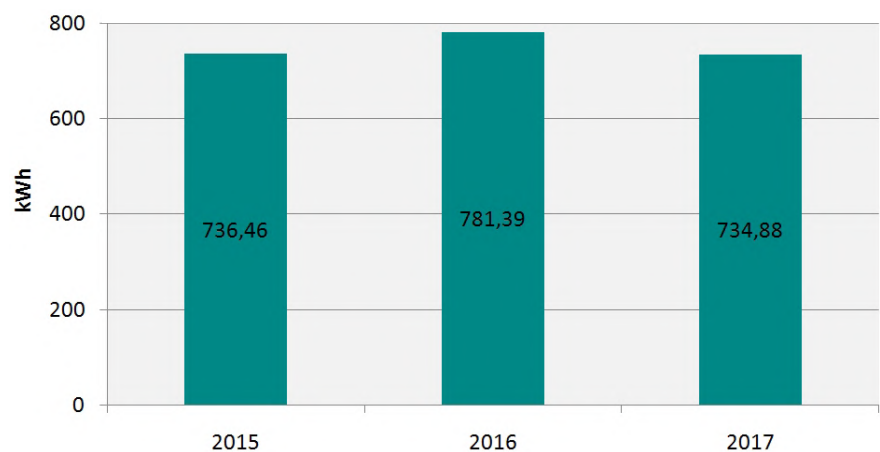
Der Stromverbrauch in 2017 ist im Vergleich zu 2016 nur sehr leicht gestiegen und war auch in diesem Jahr monatlich betrachtet sehr konstant, d.h. ohne größere Fluktuationen. Der Stromverbrauch pro Mitarbeiter ist gesunken, mit 734 kWh liegt dieser Wert unter dem von 2016, 781 kWh pro MA. Da sich mehr Mitarbeiter in 2017 den Strom, zum großen Teil den Gemeinschaftsstrom (Küche, Licht), teilen, verringert sich der Stromverbrauch pro Mitarbeiter. Der gesamte Stromverbrauch steigt aber nur um ein Minimum an, weil ein neuer Arbeitsplatz (PC, Telefon) im Verhältnis dazu anteilig weniger Strom benötigt.

Dies ist eine positive, wenn auch leichte Veränderung, die darauf schließen lässt, dass ein aktuelles Optimum erreicht ist. Größere Veränderungen können lediglich durch zukünftige technologische Verbesserungen erzielt werden.

**Stromverbrauch p.a. in Mwh**



**Stromverbrauch pro MA p.a. in kWh**



### 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 um etwa ein Fünftel reduziert werden.

In 2017 wurden insgesamt 20,55m<sup>3</sup> weniger Wasser verbraucht als im Vorjahr. Damit ist der Verbrauch fast wieder auf dem Stand von 2014. 2015 und 2016 gab es mehrfach defekte Toilettenspülungen, die ausgetauscht werden mussten. Der Verbrauch pro Mitarbeiter, 4,54m<sup>3</sup>, ist ebenfalls geringer als im Jahr 2016.

### Papier und Büromaterial

Seit 2009 wird nahezu der gesamte Papierverbrauch in unserem Büro durch umweltzertifizierte Papiere gedeckt (Nordic Swan bzw. Umweltengel).

Alle Verbrauchsprodukte- soweit es die Produktpalette erlaubt- werden über einen umweltfreundlichen Bürolieferanten beschafft. Publikationen werden seit Anfang 2016 fast ausschließlich auf Circle offset Premium white Papier (Umweltengel, EU Ecolabel, FSC) gedruckt, welches zu 100% aus Altpapier besteht. Auch das Geschäftspapier wird in Zukunft auf Circle offset gedruckt. Zur Zeit gibt es noch einen sehr geringen Anteil zu verbrauchender Restbestände vom Recystar Papier.

Auf den zwei Druck- und Kopierstationen ist die doppelseitige Druck-Funktion standardmäßig voreingestellt. Zudem

wird jeder Druckauftrag nicht automatisch gedruckt, sondern erst beim Kopiergerät aktiv abgerufen. Diese einfache Maßnahme führte im Büro zu erheblichen Papierersparnissen durch nicht unnötig ausgedruckte Kopieraufträge. Der externe Papierverbrauch resultiert im Wesentlichen aus dem Druck von Publikationen. Er ergibt sich aus den spezifischen Anforderungen eines Projektgebers und ist daher nicht von uns beeinflussbar.

Beim internen Papierverbrauch, bestehend aus Kopierpapieren und sonstigen Büromaterialien (z.B. Post-its, Spiralblöcke etc.), den wir durch Schulung und sparsameren Verbrauch direkt beeinflussen können, sind in 2017 gegenüber 2016 geringfügige Erhöhungen von ca. 20kg zu verzeichnen.

Printprodukte haben sich gegenüber 2016 stark verringert. In 2017 haben zahlreiche Projekte begonnen, wogegen in 2016 viele Projekte abgeschlossen wurden. Der Abschluss von Projekten bedeutet meistens eine hohe Auflage an Druckereierzeugnissen. Zusätzlich haben wir 2016 viele Kernprodukte drucken lassen, wie unsere Mitgliederbroschüre, unsere Promotion Broschüre und die Basque Declaration.

Die Anzahl an verbrauchten Briefumschlägen ist von 2015 bis 2017 stetig

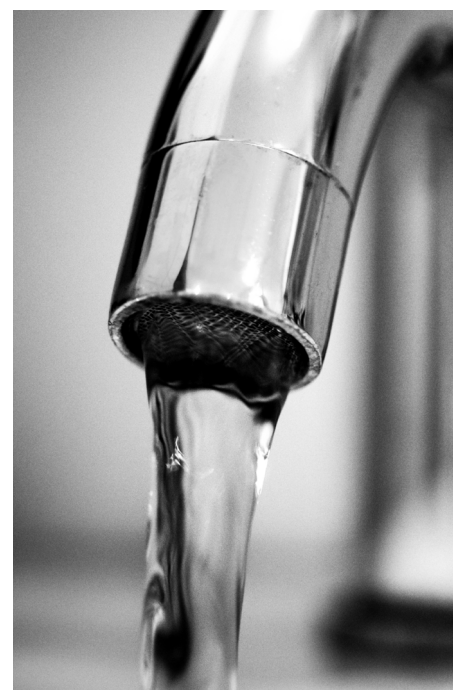
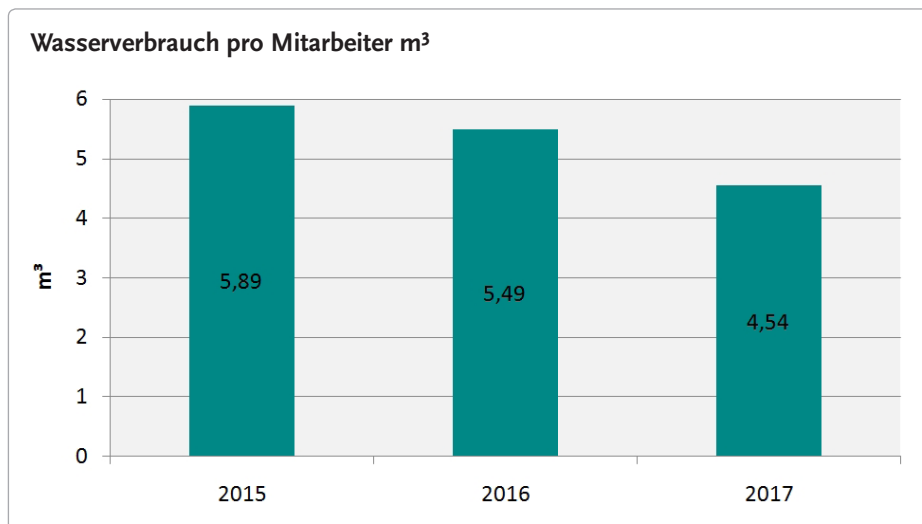
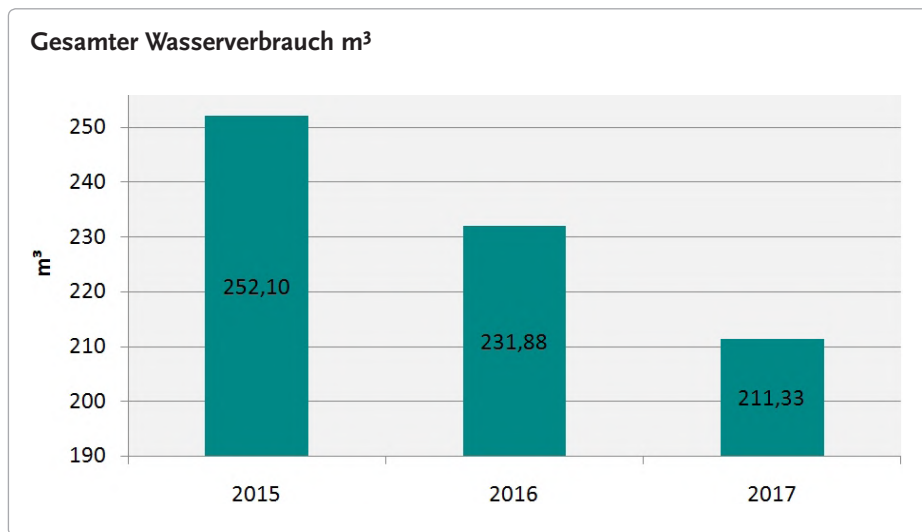


Bild: Pixabay / Skitterphoto

gesunken - von ca. 17kg auf nunmehr etwa 6kg. Das liegt unter anderem an der generellen Digitalisierung. Der größte Anteil der Kommunikation wird elektronisch per E-Mail ausgeführt. Offizielle Dokumente (Rechnungen, Verträge, etc.) werden noch per Post versendet.

**Haushaltsartikel**

Unsere Gemeinschaftsküche findet hohen Zuspruch bei den Mitarbeitenden, sowohl für den Kaffee oder Tee zwischendurch, als auch für Nutzung während der Mittagspause zur Zubereitung von Essen.

ICLEI stellt allen Mitarbeitenden kostenlos Tee, Kaffee, Milch und Zucker in Bio-Qualität und möglichst aus fairer Produktion zur Verfügung.

**Geschäftsreisen**

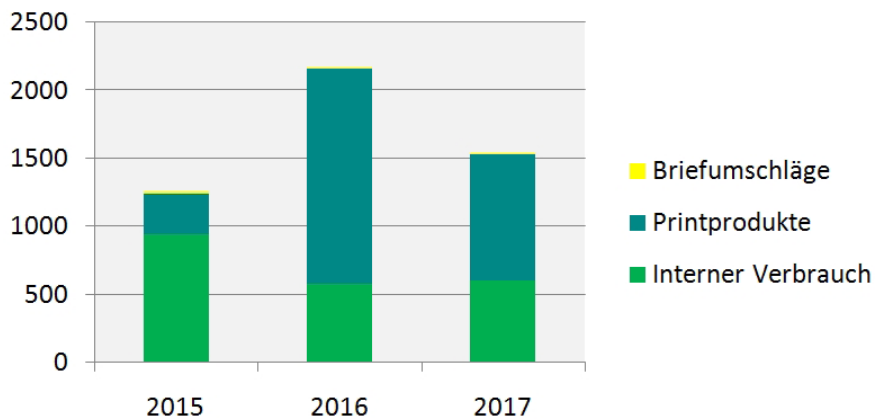
Unsere Geschäftstätigkeit erfordert ein hohes Reiseaufkommen innerhalb Europas und darüber hinaus. Die Regel für die Nutzung von Reiseverkehrsmitteln für Dienstreisen lautet, dass alle Reiseziele, die mit einem Nachtzug erreicht werden können, per Zug stattfinden sollen, falls nicht organisatorische Gründe dagegen sprechen. Allerdings schafft die öffentliche Energiepolitik zu Gunsten von Billigflugreisen versa Bahnreisen einen Konflikt zwischen Ökonomie und Ökologie bei der Wahl der Transportmittel.

Der Reiseanteil pro Mitarbeiter ist im Jahr 2017 wieder gesunken. Das ist vor allem auf die Anzahl auslaufender Projekte zurückzuführen, die eine erhöhte Flugreisefrequenz hatten. Es gibt viele neue anlaufende Projekte, die allerdings zu Beginn noch nicht so viel Reisebedarf beanspruchen. Die direkte Vor-Ort-Kommunikation verliert nicht an Bedeutung trotz starker Bemühungen, diese über Web- und Telekonferenzen zu minimieren. Nach unserer Wahrnehmung hat dadurch eher eine Verdichtung der durchgeführten Meetings stattgefunden. Ebenfalls können wir unser seit Jahren gesetztes Ziel nicht durchsetzen, uns die Kosten für CO<sup>2</sup>-Kompensation anerkennen zu lassen. Unsere Geldgeber bzw. Auftraggeber sind nicht bereit, den Aufpreis für die nachhaltigere Reisetätigkeit zu bezahlen.

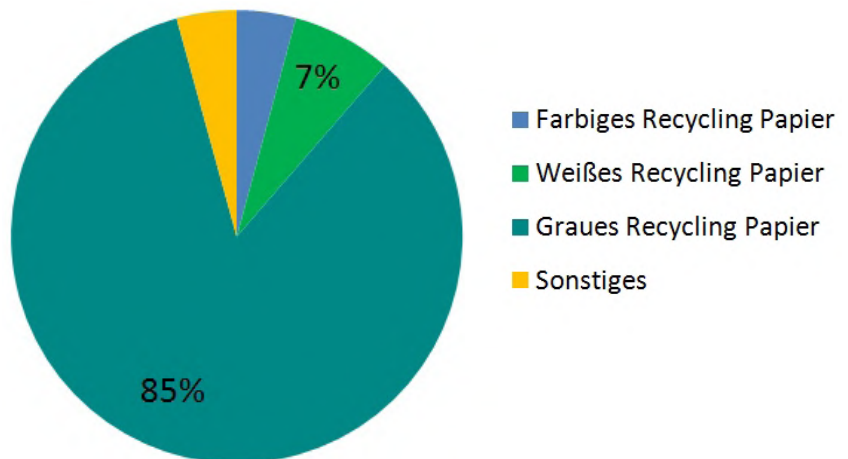


Bild: ICLEI / Stephan Köhler

**Papierverbrauch pro Jahr in Kilogramm**



**Interner Papierverbrauch 2017 in Kilogramm**



## 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

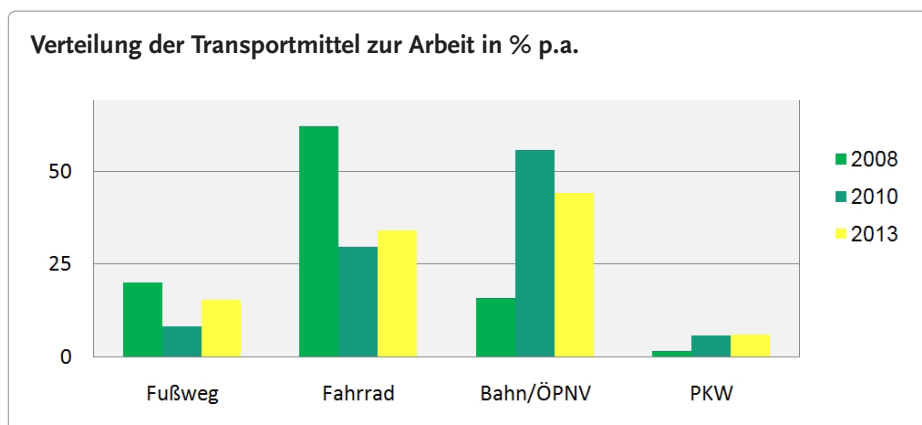
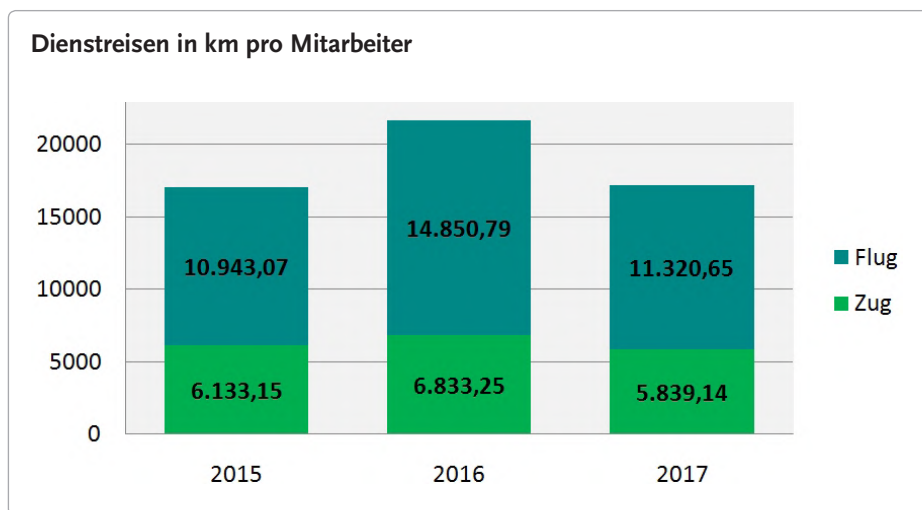
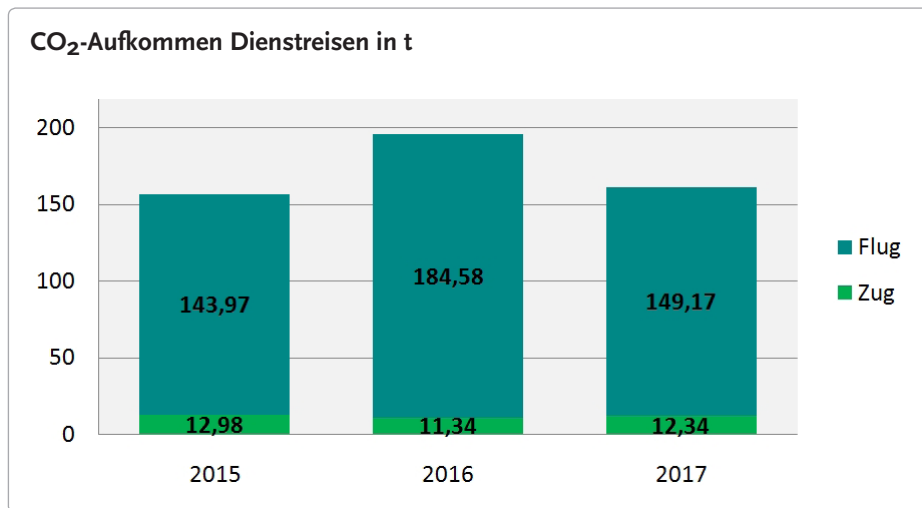
Büros in der Innenstadt erleichtert mit sehr gutem Anschluss an den öffentlichen Personen-Nahverkehr. Der Hauptbahnhof liegt nur zehn Minuten Fußweg entfernt. 96% unserer Mitarbeitenden wohnen in Freiburg, die verbleibenden 4% zwischen 15 und 35 km entfernt. Die Arbeitswege wurden in 2013 zu 44% mit 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 von einer Mitarbeiterbefragung in 2014 und 2015 abgesehen.

## 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, nicht mehr funktionsfähiges EDV-Geräte und Verbrauchsmaterial) zusammen. Letzterer wird 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 unsere Räume sind mit Müllsammelgefäßen für unterschiedliche Müllarten bedarfsgerecht ausgestattet. Leider ist es für uns nicht exakt möglich, unser Müllaufkommen messbar zu machen, da die Eigentümergemeinschaft vorgibt, den Müll aller Mieteinheiten über große Müllsammelcontainer zu entsorgen.

Dennoch möchten wir die Menge an aufkommendem Müll kennen und überwachen. Hierfür summieren wir monatlich die Anzahl entsorgter Müllbeutel jeweils von Restmüll, Gelber Sack und Papier. So erkennen wir grob Schwankungen und sind in der Lage zeitnah die Gründe dafür festzustellen, um zukünftig entsprechend vorzubeugen. Seit 2015 ist das gesamte Abfallaufkommen von 45.585 Liter auf 57.910 Liter gestiegen. Den größten Anteil nimmt der Papiermüll ein, mit 28.900 Liter in 2016. Unser Publikationsarchiv wurde 2017 neu aufgelegt und im Zuge dessen wurde einiges an Papier entsorgt. Der Restmüll hat sich von 2016 von 22.000 Liter auf 18.120 Liter verringert. Die Müllfassung wird von unserer Reinigungsfirma übernommen, daher haben wir keinen direkten Blick auf die Müllbeutel. Es ist anzunehmen, dass die Müllbeutel mal mehr mal weniger gut gefüllt sind.



## 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.

Beispielhaft für die im Auditzeitraum durchgeführten Projekte sind hier schlaglichtartig die Ergebnisse des von ICLEI zwischen 2011 und 2014 koordinierten Projektes Covenant Capacity angeführt, das Kommunen bei der Erarbeitung eines

Nachhaltigen Energieaktionsplanes und der Umsetzung ihrer Verpflichtungen aus dem Bürgermeisterkonvent – und damit den europäischen Klima- und Energiezielen - unterstützt. Die Ergebnisse können vollständig auf der Webseite [www.covenant-capacity.eu/eu/final-results](http://www.covenant-capacity.eu/eu/final-results) nachvollzogen werden.

In der Folge des Projektes unterstützen nunmehr als 80 Trainer in 15 EU-Staaten Städte bei der Erstellung von Nachhaltigen Energieaktionsplänen (Sustainable Energy Action Plans – SEAP). 90 SEAPs in verschiedenen EU Staaten wurden erarbeitet, 59 wurden bereits in den jeweiligen Gemeinderäten beschlossen. 22 SEAPs in Bulgarien, Kroatien, Finnland, Frankreich, Griechenland, Polen und Rumänien wurden fortgeschrieben. Die Unterstützung für 57 weitere SEAPs ist angelaufen.

Covenant capaCITY hat bis 2020 mehr als € 3,5 Mrd. an Investitionen in Erneuerbare Energien generiert, mit dem Effekt der folgenden Verringerung des Ausstoßes von Treibhausgasen. Die kumulative Reduktion an CO<sub>2</sub>e aufgrund der Tätigkeiten im Projekt Covenant CapaCity wird bei etwa 13,5 Mt liegen. Die erwartete Energieeinsparung liegt bei 31 TWh, die Einspeisung Erneuerbarer Energien bei voraussichtlich 9 TWh.



Bild: Dreamstime / Ivan Kruk

## Kennzahlen des ICLEI Europasekretariats

Nr.	Kennzahl	Einheit	2015	2016	2017
Büro-Kennzahlen					
1.	Mitarbeiter (MA)	Anzahl	42,81	42,23	46,5
2.	Beheizbare Nutzfläche (ges.)	m <sup>2</sup>	622	622	622
3.	Jährliche Nutzungsstunden	Nh	2000	2000	2000
Umweltkennzahlen					
4.	Wärmeenergie				
4.1	Verbrauch gesamt	kWh	51.800,38	61.272,33	70.646,24
4.2	witterungsbereinigter Verbrauch	kWh	63.714,47	71.075,90	82.656,11
4.3	bereinigter Verbrauch/Beschäftigte	kWh/MA	1.488,31	1.683,07	1.777,55
4.4	bereinigter Verbrauch/Fläche	kWh/m <sup>2</sup>	102,43	114,27	132,89
4.5	bereinigter Verbrauch/Nutzungsstunden	kWh/Nh	31,86	35,54	41,33
4.6	CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Wärmeenergie	kg CO <sub>2</sub>	15.546,33	17.342,52	20.168,09
5.	Strom				
5.1	Verbrauch gesamt	kWh	31.527,89	32.998,10	34.172,11
5.2	Verbrauch/Beschäftigte	kWh/MA	736,46	781,39	734,88
5.3	Verbrauch/Nutzungsstunden	kWh/Nh	15,76	16,50	17,09
5.4	CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Strom	kg CO <sub>2</sub>	0,00	0,00	0,00
6.	Energieeffizienz				
6.1	Gesamter direkter Energieverbrauch	MWh	82,89	94,27	104,82
6.2	Energieverbrauch/Beschäftigte	MWh/MA	1,94	2,23	2,25
6.3	Anteil Energie aus erneuerbaren Quellen	%	37,50	35,00	32,60%
7.	Wasser				
7.1	Verbrauch gesamt	m <sup>3</sup>	252,10	231,88	211,33
7.2	Verbrauch/Beschäftigte	m <sup>3</sup> /MA	5,89	5,49	4,54
8.	Materialeffizienz				
8.1	Papierverbrauch gesamt	t	1,26	2,17	1,54
8.2	Papierverbrauch/Beschäftigte	t/MA	0,029	0,051	0,033
8.3	Anteil Frischfaser	%	0	0	0
8.4	Anteil Recycling	%	100	100	100
9.	Dienstreisen				
9.1	Dienstreisen/Beschäftigte gesamt	km/MA	17.076	21.684	17.160
9.1.1	Flugreisen/Beschäftigte	km/MA	10.943	14.851	11.321
9.1.2	Bahnfahrten/ Beschäftigte	km/MA	6.133	6.833	5.839
9.2	CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Dienstreisen	kg CO <sub>2</sub>	156.309,32	198.155	161.929
9.2.1	Anteil Emissionen aus Flugreisen	%	92,11	93,15	92,12
9.2.2	Anteil Emissionen aus Bahnfahrten	%	7,89	6,85	7,88

Nr.	Kennzahl	Einheit	2015	2016	2017
10.	Arbeitswege				
10.1	Arbeitswege gesamt/Beschäftigte	km/MA	2.086	2.086	2.086
10.1.1	Anteil PKW-Fahrten an Arbeitswegen	%	6,15	6,15	6,15
10.1.2	Anteil Bahn/ÖPNV an Arbeitswegen	%	44,25	44,25	44,25
10.1.3	Anteil Fahrrad an Arbeitswegen	%	34,05	34,05	34,05
10.1.4	Anteil Fußwege an Arbeitswegen	%	15,55	15,55	15,55
10.2	CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Arbeitswegen	kg CO <sub>2</sub>	3394,29	3.394,29	3.394,29
11.	Abfall				
11.1	Volumen Abfallaufkommen gesamt	l	45.585	56.495	57.910
11.1.1	Restmüll, inkl. Biomüll	l	12.840	22.080	18.840
11.1.2	Papier	l	26.860	25.670	30.600
11.1.3	Wertstoffe (Grüner Punkt)	l	5.885	8.745	8.470
11.2	Volumen gefährlicher Abfall	l	0	0	0
12.	Biologische Vielfalt				
12.1	Flächenverbrauch	m <sup>2</sup>	662	622	622
13.	Emissionen				
13.1	Treibhausgasemissionen gesamt	t CO <sub>2</sub>	343,67	455,96	384,64
13.2	Treibhausgasemissionen/Beschäftigte	t CO <sub>2</sub> /MA	8,03	10,80	8,27
13.3	Luftemissionen (Schwefeldioxid) gesamt	t SO <sub>2</sub>	0,03	0,04	0,03
13.4	Luftemissionen (Stickoxide) gesamt	t NO <sub>x</sub>	0,31	0,40	0,34
13.5	Luftemissionen (Feinstaub) gesamt	PM	0,002	0,002	0,002

## 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 nach Nordafrika, 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

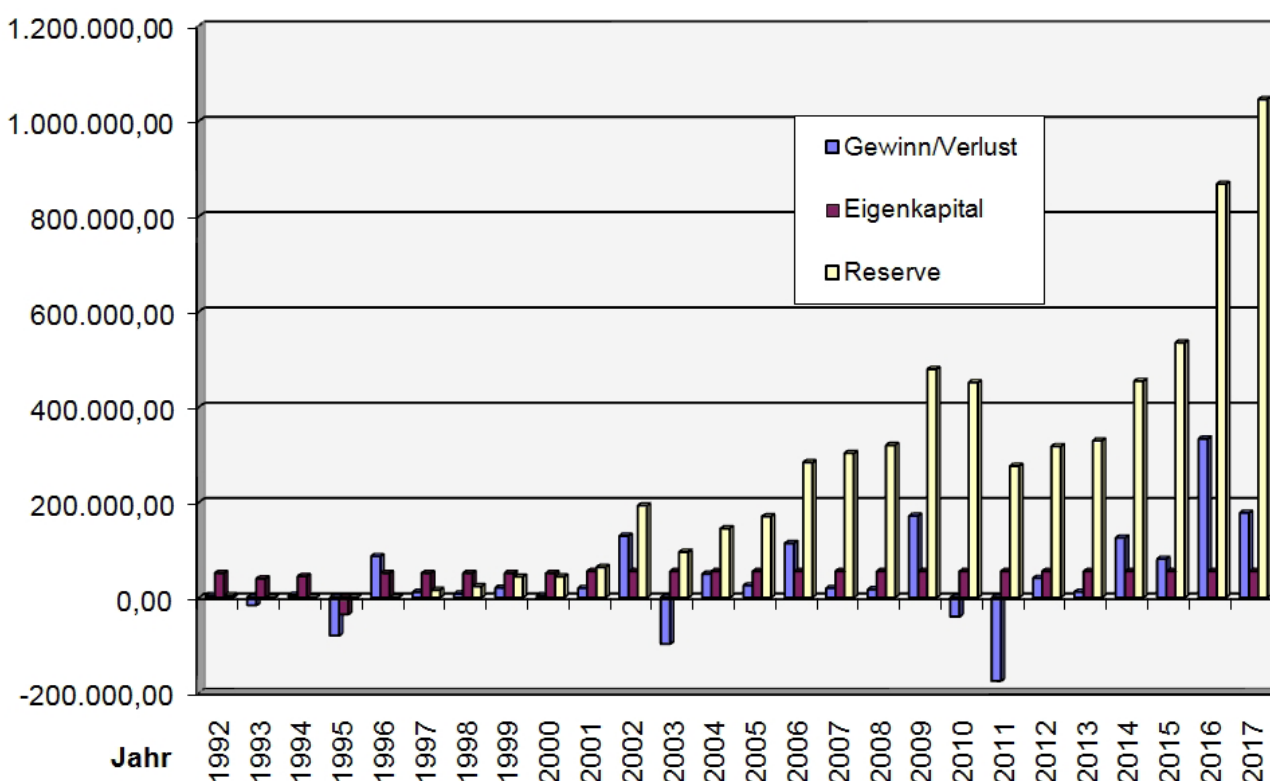
finanziell unterstützt. Im Rahmen eines sogenannten Gastgemeindevertrages erhält das ICLEI Europasekretariat weiterhin einen jährlichen Zuschuss seitens der Stadt Freiburg. Der Gastgemeindevertrag wurde vor kurzem bis zum Jahr 2018 verlängert.

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 Kerneinnahmen 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 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 und im Jahr 2009 erstmals über die Marke von 3 Millionen EURO anstieg und heute über 4 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. Daraus erwächst 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.

Gewinn/Verlust, Eigenkapital, Reserve 1992 - 2017





## 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. Gleichzeitig sollte dies auf der wirtschaftlichen Seite ermöglichen den Umsatz stabil jenseits der 3 Millionen Marke zu halten und durch effiziente Prozesse über mehrere Jahre positive Jahresergebnisse zu ermöglichen. Für die Investitionen mussten Mittel aus der Betriebsmittelreserve entnommen werden

mit der Perspektive auf der Basis der erzielten Verbesserungen die Entnahmen aus den Reserven bis zum Ende des Geschäftsjahres 2016 vollständig zu kompensieren. Erfreulicherweise war die Geschäftsentwicklung besser als erwartet, so dass dieses Ziel bereits ein Jahr früher erreicht werden konnte.

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 2014-2017 (3 Jahre) bei 24% 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 2018 mit noch mehr Dynamik fort, so dass der Umsatz möglicherweise sogar

die 5 Millionen Grenze überschreiten wird, was sich auch in einem erheblichen Personalzuwachs ausdrückt. Daher 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 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 gleichen Gebäude wie das Zentralbüro mit unterschiedlichen Laufzeiten angemietet werden. Die Büros außerhalb der Zentrale sowie die externen Standort sind gegenwärtig noch nicht in das EMAS integriert. Vor allem das Jahr 2017 war durch eine sehr starke und überaus erfolgreiche Akquisetätigkeit gekennzeichnet, während im Jahr 2018 mehr Wert auf die innere Entwicklung und Konsolidierung gelegt wurde, nicht zuletzt um die internen Strukturen dem Wachstum anzupassen und zu festigen.

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

### Jahresergebnisse 2014/2017

Wirtschaftliche Indikatoren		Jahr	2014	2015	2016	2017
<b>1.</b>	<b>Einnahmen</b>	EUR	<b>3.274.426,66</b>	<b>3.747.178,56</b>	<b>3.984.276,09</b>	<b>4.139.453,70</b>
	Einnahmen	EUR	3.231.302,57	3.725.386,79	3.952.453,77	4.056.714,60
	Sonstige Erträge	EUR	43.124,09	21.791,77	31.822,32	82.739,10
<b>2.</b>	<b>Ausgaben</b>	EUR	<b>3.148.974,74</b>	<b>3.666.222,14</b>	<b>3.651.388,15</b>	<b>3.963.313,71</b>
2.1	Personalkosten	EUR	2.264.699,56	2.503.074,71	2.584.882,14	2.848.047,88
	(in Prozent)		72%	68%	71%	72%
2.2	Sachkosten	EUR	873.407,66	1.151.084,12	1.051.150,73	1.082.787,74
	(in Prozent)		28%	31%	29%	27%
2.3	Investitionen/Abschreibungen	EUR	10.867,52	12.063,31	15.355,28	32.478,09
	(in Prozent)		0,35%	0,33%	0,42%	1%
<b>3.</b>	<b>Jahresergebnis</b>	EUR	<b>125.451,92</b>	<b>80.956,42</b>	<b>332.887,94</b>	<b>176.139,99</b>
	Umsatzrentabilität		3,83%	2%	8%	4%

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 soll dadurch die Balance zwischen zuwendungsgeförderten Projekten und Dienstleistungen wieder etwas ausgeglichener gestaltet werden. Gleichzeitig ist beabsichtigt im strategischen und politischen Bereich ICLEI als fachlich kompetenten Gesprächspartner noch besser zu platzieren und weiter an Einfluss auf relevante Prozesse zu gewinnen.

Insgesamt betrachtet ist die ICLEI Europasekretariat GmbH im Jahr 2018 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.

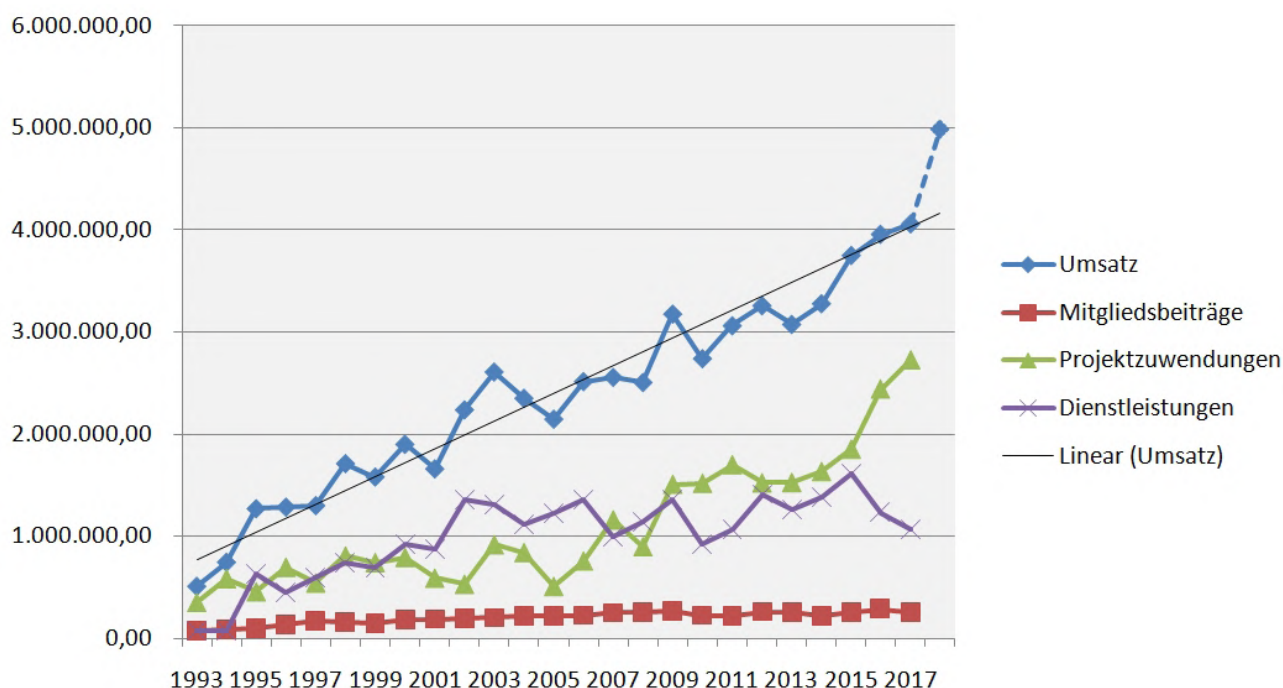
### Kontrollinstrumente und Managementstrukturen

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. ein 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.

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.

Umsatz und Einnahmequellen 1993-2017



## 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
<b>Arbeitsumfeld und -bedingungen &amp; Gesundheit</b>		
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
<b>ICLEIs Produkte und Dienstleistungen</b>		
Weitere Verbesserungen der Außendarstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumentieren der Zugriffe auf Website und Serviceanfragen</li> <li>• Auswertungen wurden systematisch erfasst, ausgewertet und weiterverfolgt (Visitors/ Unique visitors/Hits(pages)/ average visit duration)</li> </ul>	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 Kundenzufriedenheits-management	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

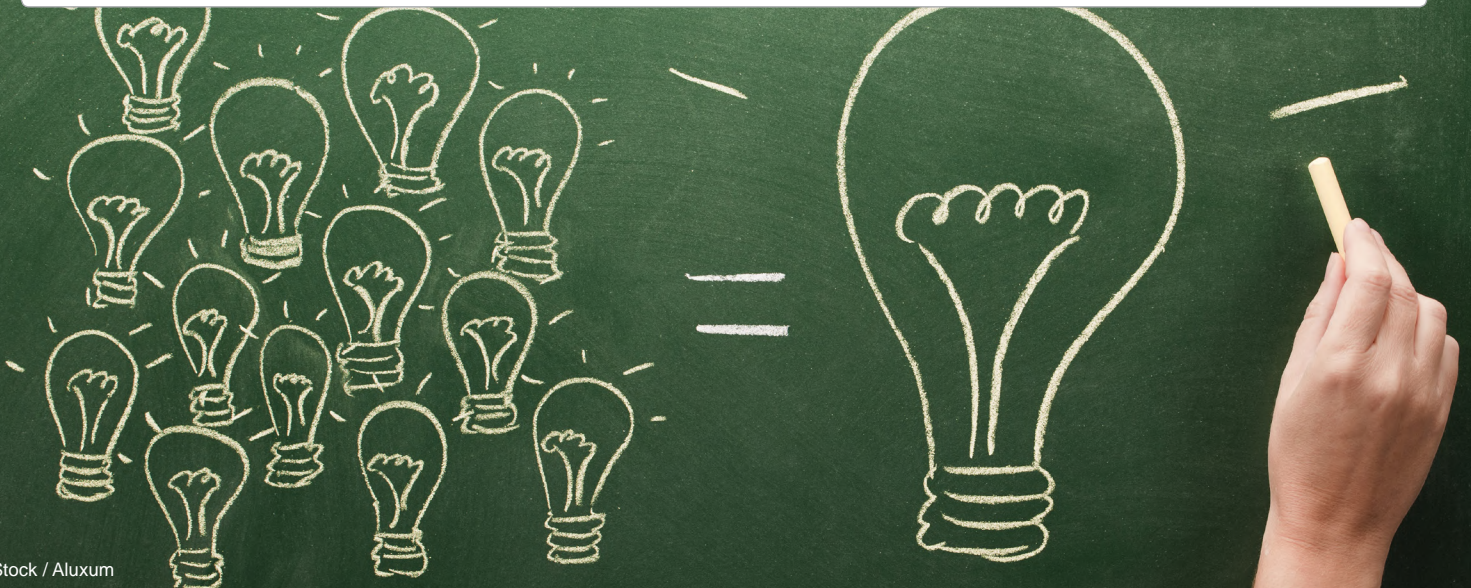
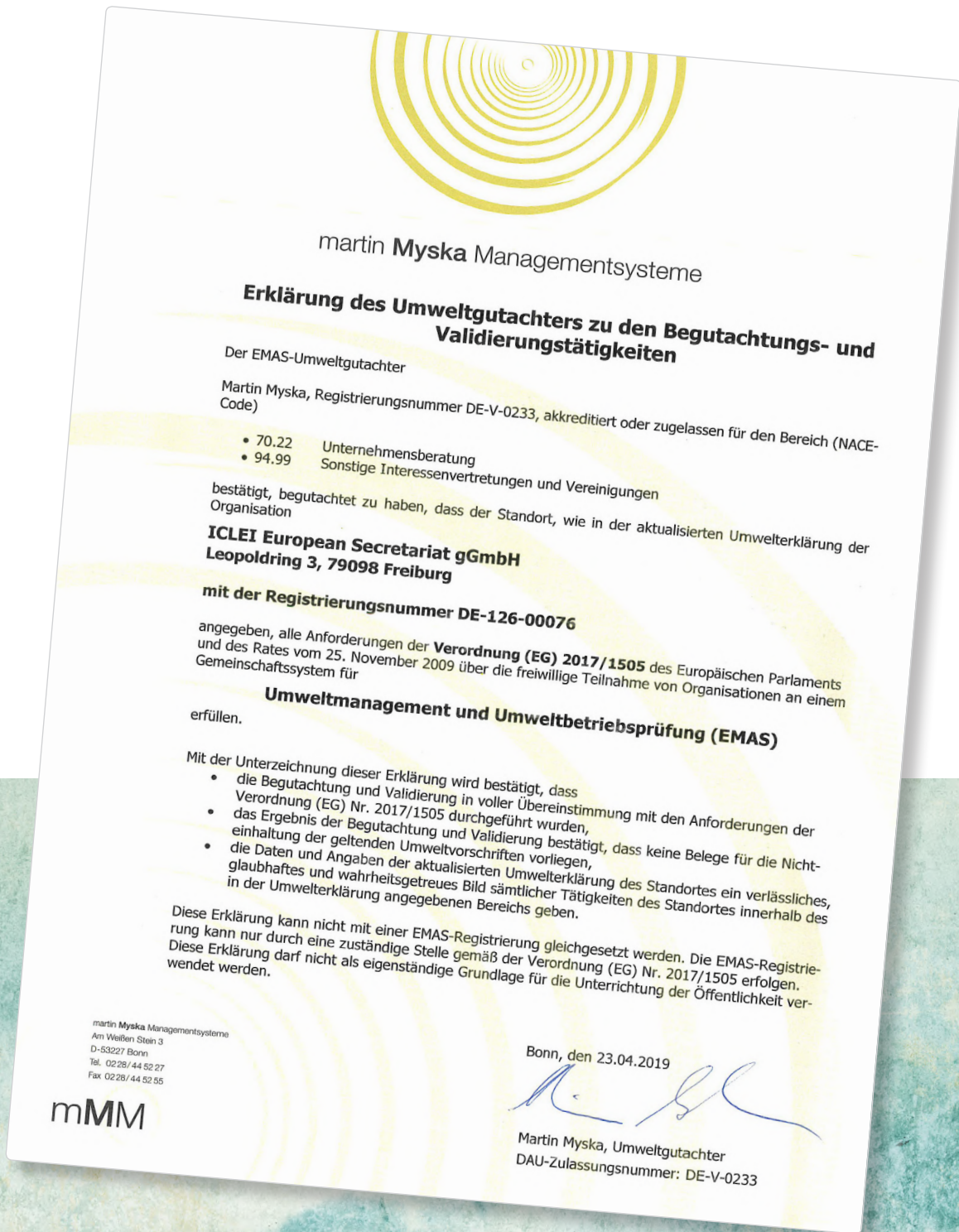


Bild: iStock / Aluxum

## Unsere Ziele im Überblick

Ziel	Maßnahme	Stand	Termin	Verantwortlich	Nr.
<b>Ressourcenverbrauch</b>					
CO <sub>2</sub> Reduzierung auf Dienstreisen	Anpassung der Dienstreise-Policy an aktuelle Anforderungen, Erstellung eines Kriterienkatalogs.	Entwurf dem BOD vorlegen.	2019	WT/BOD	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 einer neuen Software u.a. für Dokumentenmanagement integrativ umgesetzt.	2019/ 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.	2019/ 2020	BOD	3.
Klimatisierung Großer Besprechungsraum, Büro-Raum 3/4	Prüfung der unterschiedlichen Klimatisierungsoptionen und Umsetzung unter Beteiligung der Vermieterin.	Teilweise umgesetzt (mobiles Klimagerät in Raum 3/4, positive Erfahrung).	2019/ 2020	Admin/BOD	4.
Anpassung der Büroumgebung an den Bedarf für 80+-MA	Erweiterung der Büroräume und umfassende Renovierung, mit teilweiser Neugestaltung der bisherigen Räumlichkeiten. Anpassung der IT-/Kommunikations-Infrastruktur (Überarbeitung und Neugestaltung des Netzwerkes, Neubeschaffung und Installation einer Telefonanlage, Anbindung der externen Büroräume in die IT-Infrastruktur, etc.).	Im Gang.	2020	Admin/ G-leitung	5.
Einrichtung und Monitoring eines Fortbildungsbudgets	Aufsetzen einer Dokumentation zur Erfassung des angefragte/verbrauchten Budgets/Kalenderjahr.		2019	G-leitung/ Admin	6.
<b>Büroadministration &amp; Nachhaltigkeitsbelange</b>					
Integrative Nutzung der vorhandenen Tools für Beschaffung und Lagerhaltung	Pflichtenheft für Datenbank erstellen und Angebot einholen.	Nutzung von nicht miteinander verknüpften Excel- und Word-Dokumenten.	2020	WT/CT/ Support-it	7.
Anpassung und verbesserte Dokumentation der Beschaffungsleitlinien inkl. Kriterien nachhaltiger Beschaffung	Konkretere Ausformulierung der Beschaffungsleitlinien als integralem Bestandteil aller Beschaffungsanfragen.	Regelung in unterschiedlichen Bereichen (wie z.B. IT, Green Events, Papierverbrauch, Reinigung, Haushalts- und Büromaterial, etc.) definieren, kommunizieren und in Orgavision ablegen.	2019	CT/SEP	8.
Integration der neuen Büroräume in die EMAS-Zertifizierung	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zweites und drittes OG, Leopoldring, FR</li> <li>Berlin Büro</li> </ol>		2020- 2021	EMAS-Team	9.
<b>Interne und externe Kommunikation</b>					
Optimierung der Prozesslandschaft	Alternativen zur bestehenden Software, ggf. Programmierung einer Inhouse-Lösung.	Neue Software wurde beschafft, nichtautomatisierte Migration im Gang.	2019/ 2020	CT/WT/ Support-IT	10.
Aufbau einer Datenbank zur Ermittlung von Schulungsbedarf bei Mitarbeitern („Wissenslandkarte“)	Erstellung einer Datenbank und deren permanente Pflege.	Teilweise erledigt. Basis-Datenbank erstellt, 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	11.
Go Live für neue Prozess- und Dokumenten-Management Software	Einführung des gesamten Teams in die Nutzung einer neuen Prozess- und Dokumenten-Management Software.		2019	WT/BOD/ Admin	12.

## Gültigkeitserklärung



# Nachhaltigkeitsbericht mit integrierter Umwelterklärung

**EMAS Report 2018**

ICLEI Europasekretariat GmbH