



Local Governments  
for Sustainability  
EUROPE



# Nachhaltigkeitsbericht mit integrierter Umwelterklärung

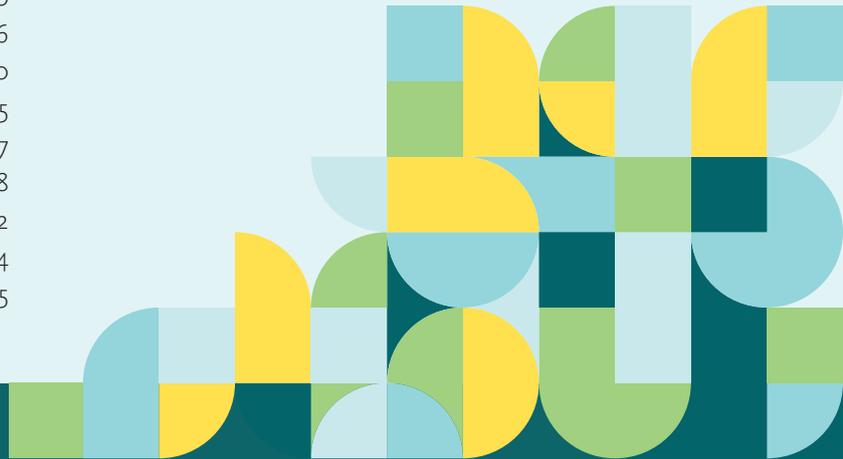
**EMAS REPORT 2025**

ICLEI EUROPASEKRETARIAT GMBH



## Inhalt

|   |    |
|---|----|
| Vorwort .....                                 | 3  |
| Unternehmensportrait .....                    | 4  |
| Managementprinzipien .....                    | 6  |
| Nachhaltigkeitsmanagement .....               | 9  |
| Personal .....                                | 10 |
| Stakeholder .....                             | 16 |
| Ressourcenverbrauch .....                     | 30 |
| Direkte und indirekte Umwelteinflüsse .....   | 35 |
| Kennzahlen des ICLEI Europasekretariats ..... | 37 |
| Wirtschaftliche Entwicklung .....             | 38 |
| Verbesserungsprogramm .....                   | 42 |
| Gültigkeitserklärung .....                    | 44 |
| IHK Zertifikat .....                          | 45 |



## IMPRESSUM

EMAS steht für das freiwillige europäische Umweltmanagementsystem, "Eco-Management and Audit Scheme". Es beruht auf der Verordnung (EG) Nummer 1221/2009 vom 25. November 2009. Diese Verordnung hat die EG-Umwelt-Audit-Verordnung 761/2001 vom 19. März 2001 abgelöst. Die Anhänge I bis III wurden zuletzt mit der Verordnung (EU) 2017/1505 vom 28. August 2017 geändert.

### Herausgeber

ICLEI Europasekretariat GmbH  
Leopoldring 3, 79098 Freiburg



### Konzeption & Redaktion

Wolfgang Teubner, Geschäftsleiter,  
Carolin Thomas, Koordinatorin Nachhaltigkeitsmanagement, ICLEI Europasekretariat GmbH

### Grafische Gestaltung

Stephan Köhler, ICLEI Europasekretariat GmbH

### Titelbild

Dreamstime / Tigger76 / Vadmary

### 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  
Leopoldring 3, 79098 Freiburg

### Gender-Hinweis

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\*innen oder im Falle von Kommunen gar der Bürger\*innen. Das Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) bietet genau dies an und unterstützt damit die permanente Verbesserung des Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements in Unternehmen und Kommunen.

Als Organisation, die für ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement wirbt und zahlreiche Publikationen hierzu verfasst hat, 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 Nachhaltigkeitskultur, die gelebt werden, lebendig gehalten und stetig weiterentwickelt 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 weiterzuentwickeln und permanent zu verbessern, so wie wir uns das auch von unseren Partner\*innen 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

# UNTERNEHMENSREPORT

## 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 ist eine internationale Vereinigung von Kommunen sowie Regionen und Kommunalverbänden, die sich der nachhaltigen Entwicklung verpflichtet haben.

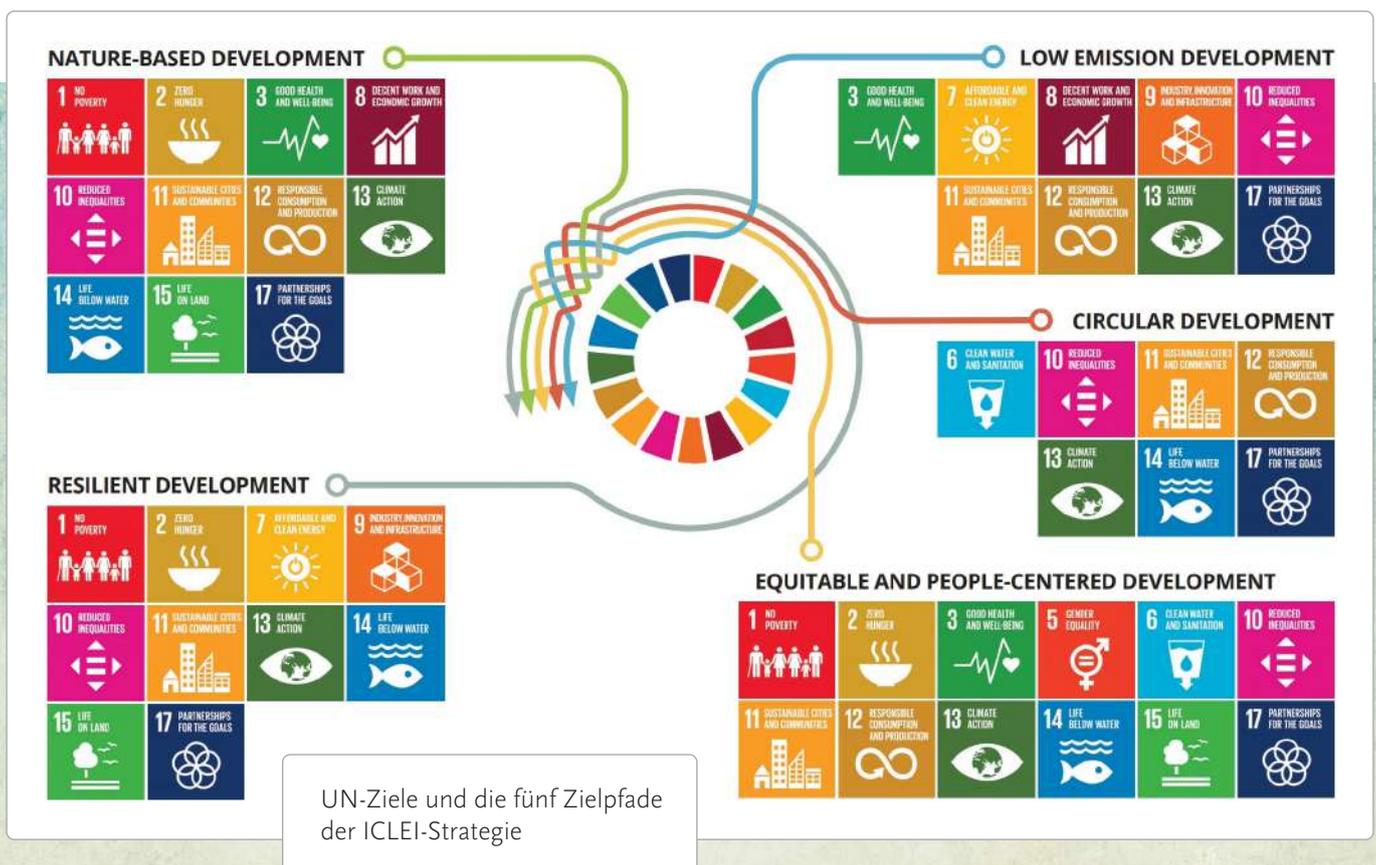
Die Gründung von ICLEI - ursprünglich unter dem Namen Internationaler Rat für kommunale Umweltinitiativen - fand im Jahr 1990 statt anlässlich des ersten Weltkongresses der Kommunen für eine nachhaltige Zukunft am Sitz der Vereinten Nationen in New York, mit dem Zweck, die Kommunen 1992 bei der Konferenz 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 1.750 Städte, Gemeinden, Landkreise und deren Verbände. Mit diesen und Hunderten von anderen lokalen Gebietskörperschaften arbeitet ICLEI in Kampagnen und Projekten zusammen. Die Arbeit von ICLEI wird von seinen Mitgliedern durch ihre Mitgliedsbeiträge, sowie durch gemeinsame Entwicklung und Umsetzung von Projekten und politischen Kampagnen unterstützt.

Die Mitgliedsbeiträge basieren auf der Einwohner\*innenzahl 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. Die Mitglieder wählen in den 9 ICLEI Regionen regionale Exekutivkomitees, die mindestens 3 jedoch höchstens 5 global stimmberechtigte Mitglieder haben sollen. Weitere Mitglieder mit regionalen Funktionen sind möglich. Das europäische Exekutivkomitee umfasst gegenwärtig **12 Mitglieder (5+7)**. Die gewählten Vertreter\*innen überwachen die Arbeit des jeweiligen Regionalsekretariats und seiner gegebenenfalls vorhandenen Vertretungsbüros und fungieren als politische Repräsentant\*innen in der Region. Globale Gremien sind der ICLEI-Rat und das globale Exekutivkomitee. Das Exekutivkomitee beaufsichtigt in den Zeiträumen zwischen den Tagungen des ICLEI-Rates die Arbeit der regionalen Sekretariate und Büros der Organisation. Grundlage der Arbeit bildet der jeweils aktuelle strategische Plan. Der Strategische Plan bildet den Zielrahmen für ICLEIs Arbeit und wird vom ICLEI-Rat für jeweils 6 Jahre beschlossen und nach jeweils 3 Jahren soweit erforderlich überarbeitet. Fünf Zielpfade sind der gemeinsame Kompass für die inhaltliche Arbeit der ICLEI-Sekretariate in Programmen und Projekten.

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



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

In Europa sind mehr als 200 Kommunen und ihre Verbände Mitglieder von ICLEI, darunter 15 europäische Hauptstädte. Die Mehrzahl der ICLEI Mitglieder sind Teil von nationalen und internationalen Kampagnen und Prozessen, die auf freiwilligen Selbstverpflichtungen basieren, die sich aus globalen Prozessen wie der Agenda 21, der UN 2030 Agenda und ihren 17 Nachhaltigkeitszielen, der Rahmenkonvention zum Klimaschutz und dem Pariser Abkommen von 2015, oder der Rahmenkonvention für Biodiversität und dem Montreal Kunming Biodiversity Framework von 2022 herleiten.

Hierzu zählen im Wesentlichen die Europäische Kampagne für nachhaltige Städte und Gemeinden, mit der Aalborg Charta, den Aalborg Commitments, der Basque Declaration, der Mannheim Message und den Aalborg Conditions, 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.

Freiburg ist seit 1991 Gastgemeinde für das ICLEI Europasekretariat. Ein entsprechender Gastgemeindevvertrag über die Laufzeit von 15 Jahren wurde abgeschlossen.

Das ICLEI Europasekretariat erhält im Rahmen des Gastgemeindevtrags 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 2026.

Heute setzt das ICLEI Europasekretariat mit seinen 180+ Mitarbeiter\*innen 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 aus integrierter Perspektive geblickt. 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 Partner\*innen aktiv um Projektentwicklung und Finanzmittelbeschaffung für Forschungs- und Pilotprojekte.



Dreamstime / Alla Morozova

Freiburg im Breisgau

## MANAGEMENTPRINZIPIEN

### Unsere institutionellen Rahmenbedingungen und Stakeholder

ICLEI - Local Governments for Sustainability ist eine weltweite, auf Mitgliedschaften basierende, Non-Profit-Organisation für Kommunen und Kommunalverbände. ICLEI wird von seinen Mitgliedern auf der Grundlage demokratischer Prinzipien und Entscheidungen gesteuert.

Das ICLEI-Europasekretariat ist das ausführende Organ zur Umsetzung des strategischen Arbeitsplans für Europa, den Nahen Osten und Westasien im Namen der Mitgliederorganisation. Unsere Mitglieder stehen immer im Mittelpunkt unserer Arbeit.

Um unsere Arbeit und Dienstleistungen für Städte und Regionen innerhalb und außerhalb unserer Mitgliedschaft zu verbessern, unsere Innovationskapazität zu stärken und unsere technischen Kapazitäten auszubauen, haben wir uns verpflichtet, Projektmittel zu beschaffen und Dienstleistungen im Einklang mit unserem strategischen Arbeitsplan zu erbringen, den wir jährlich überarbeiten.

Wir gewährleisten die Qualität unserer Arbeit und unserer Prozesse, indem wir die Bedürfnisse und Anforderungen unserer Mitglieder, Interessengruppen, Partner, Geldgeber und Kunden kontinuierlich und systematisch überprüfen. Auf diese Weise bleiben wir offen für die Berücksichtigung neuer Anforderungen und Bedürfnisse.

### Unsere Aufgabe und Mission

Aus einem Gefühl der Verantwortung für die Gesellschaft von heute und für unsere zukünftigen Generationen sowie unter Berücksichtigung der planetarischen Grenzen, der Umweltgerechtigkeit und der sozialen Gerechtigkeit unterstützt ICLEI Städte, lokale und regionale Regierungen beim Übergang zu einer nachhaltigen, klimaneutralen, widerstandsfähigen und gerechten Stadt. Dies erfordert ein städtisches und regionales Management, das einen Lebensstil unterstützt, der ein Modell für jeden Ort weltweit sein könnte, ohne die Tragfähigkeit der Ökosysteme des Planeten zu überschreiten.

Wir sind der Meinung, dass klimaneutrale, nachhaltige und widerstandsfähige Städte, Gemeinden und Regionen von zentraler Bedeutung sind, um globale Nachhaltigkeit zu erreichen und betrachten eine nachhaltige Stadt oder Region als eine, die

- bestrebt ist, ihren Pro-Kopf-Verbrauch an natürlichen Ressourcen auf ein Niveau zu reduzieren, das weder die lokalen noch die globalen Ökosysteme gefährdet und gleichzeitig
- in der die politischen, wirtschaftlichen und sozialen Systeme eine hohe Lebensqualität für alle gewährleistet.

Unser Schwerpunkt liegt auf der Verbesserung der Regierungsführung und des Managements auf allen Ebenen, und unsere Arbeit ist geprägt von einem grundlegenden Bewusstsein für die Knappheit der Umweltressourcen und die Notwendigkeit für alle, sich an die Bedingungen anzupassen, die sich aus einer sich verändernden Erde ergeben.

Bei all unseren Aktivitäten beachten wir die Grundsätze der Partizipation, der Inklusion, des Friedens, der Gerechtigkeit und der Gleichberechtigung, unabhängig von kulturellen oder ethnischen Unterschieden.

### Unser Management

Die Leitung des Europäischen Sekretariats von ICLEI orientiert sich an den allgemeinen Grundsätzen und Zielen der Organisation, wie sie in der globalen Charta von ICLEI festgelegt sind.

Die Leitung des Europasekretariats arbeitet im Einklang mit der Rolle und den Befugnissen des ICLEI-Rates, der regionalen und globalen Exekutivkomitees, des Regionalvorstandes und des Generalsekretärs, einschließlich ihrer/seiner Delegierten, einschließlich der globalen Koordinatoren. Sie hält sich an die Regeln, die im Verhaltenskodex für leitende Angestellte von ICLEI festgelegt sind.

Das ICLEI Europasekretariat ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) mit anerkannter Gemeinnützigkeit nach deutschem Recht. Wir schätzen und respektieren die Vorteile, die dies bietet, und berücksichtigen die Grenzen, die ein gemeinnütziger Status für das Europasekretariat und ihr Management bietet.

Insbesondere wird die Geschäftsführung die folgenden Grundsätze einhalten und umsetzen:

### Compliance, Integrität, Sorgfalt

Compliance und Sorgfaltspflicht sind definiert als Handeln in Übereinstimmung mit festgelegten Richtlinien oder Vorgaben. Das ICLEI Europasekretariat, sein Management und seine Mitarbeiter halten sich sowohl an die eigenen Vorschriften, die staatliche Gesetzgebung (nationale und internationale Gesetze und Vorschriften) als auch an alle Regeln und Vorschriften, die in Finanzierungsvereinbarungen oder anderen vertraglichen Vereinbarungen mit Partnern und Geldgebern festgelegt sind.

Als Angestellte des ICLEI-Europasekretariats sind alle Mitarbeiter verpflichtet, die Vorschriften des ICLEI-Europasekretariats, die Büroordnung und die Gesetze in Deutschland jederzeit einzuhalten, wie es in ihren Verträgen festgelegt ist.

Die wichtigsten Paragraphen in übergreifenden Gesetzen in diesem Bereich sind:

- § 3 Grundgesetz (deutsche Verfassung),
- § 2 Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (Allgemeines Gesetz zur Gleichbehandlung),
- § 75 Betriebsverfassungsgesetz.

Integrität bedeutet, allgemein anerkannten moralischen oder ethischen Überzeugungen zu folgen und unter allen Umständen das Richtige zu tun. Integrität bedeutet, dass man nichts tut, was einen selbst oder die Organisation als Ganzes entehrt oder entwürdigt. Integrität bedeutet auch, verlässlich zu arbeiten.

**Korruptionsbekämpfung, Bestechung, Interessenkonflikte**

Auf der Grundlage der obigen Ausführungen erwartet das ICLEI-Europasekretariat von all seinen Mitarbeitern, dass sie in allen Aspekten der Erfüllung ihres Auftrags und ihrer Pflichten die höchsten Standards der beruflichen Integrität und des ethischen Verhaltens einhalten. Dazu gehört auch die Vermeidung jeglicher korrupten oder betrügerischen Praktiken, einschließlich, aber nicht beschränkt auf Angebote, Geschenke oder Zahlungen, Gegenleistungen oder Vorteile jeglicher Art, die als illegale oder korrupte Praktiken ausgelegt werden oder werden könnten. Bestechung liegt vor, wenn Sie eine Zahlung, ein Geschenk oder einen Gefallen anbieten, zahlen, fordern oder annehmen, um ein Geschäftsergebnis unzulässig zu beeinflussen, oder wenn Sie es versäumen, Bestechung zu verhindern. Das ICLEI Europasekretariat erwartet von seinen Mitarbeitern, dass sie Konflikte zwischen den Interessen der Organisation einerseits und persönlichen, beruflichen und geschäftlichen Interessen andererseits gewissenhaft vermeiden. Dies beinhaltet die Vermeidung potenzieller und tatsächlicher Interessenkonflikte sowie die Vermeidung des Eindrucks von Interessenkonflikten.

Die Mitarbeiter des ICLEI Europasekretariats dürfen ihre Position, ihren Einfluss, vertrauliche Informationen oder das Vermögen der Organisation nicht zum persönlichen Vorteil oder zum Vorteil von Familienmitgliedern oder anderen Dritten (Einzelpersonen oder Organisationen), mit denen sie verbunden sind, nutzen. Darüber hinaus sollten die Mitarbeiter ihre persönlichen und geschäftlichen Angelegenheiten so regeln, dass Situationen vermieden werden, die zu einem Konflikt - oder auch nur dem Verdacht eines Konflikts -

zwischen Eigeninteresse und der Pflicht gegenüber ihren Organisationen, Partnern und Kollegen führen könnten.

**Anti-Vetternwirtschaft, Rechenschaftspflicht, Transparenz**

Das ICLEI Europasekretariat ist bestrebt, eine wirksame Aufsicht und eine positive Arbeitsmoral zu gewährleisten, zu transparenten Managementprozessen beizutragen und die Verletzung der Vertraulichkeit zu vermeiden. Die Schaffung oder Aufrechterhaltung von Umständen, in denen Vetternwirtschaft oder der begründete Eindruck davon, Interessenkonflikte oder Voreingenommenheit entstehen, ist im Interesse der Transparenz, der Rechenschaftspflicht und der Effizienz der Büroverwaltung und -abläufe zu vermeiden. Diese Politik muss bei der Zuweisung von Aufgaben (z. B. Unterverträge, Beschaffung, Audits, Einstellungs-, Bewertungs-, Beförderungs- und/oder Versetzungsverfahren) an Mitarbeiter oder externe Sachverständige (Einzelpersonen oder Organisationen) oder bei der Zuweisung von Mitarbeitern zu bestimmten Teams berücksichtigt werden.

Die Einrichtung einer separaten Website mit einem sicheren Kanal im Sinne des Hinweisgeberschutzgesetzes im Sinne der oben angeführten Prinzipien ist gegenwärtig in Vorbereitung.

**Unsere Mitarbeiter**

Wir legen Wert auf Professionalität und Engagement für eine Sache, um die hohe Qualität unserer Arbeit dauerhaft zu sichern.

Wir sind davon überzeugt, dass unter sich schnell verändernden Rahmenbedingungen der Erhalt der Erfahrungen und die Weiterentwicklung des Fachwissens unserer Mitarbeiter unserer Organisation besser dienen, anstatt Mitarbeiter häufig auszutauschen.

Wir schätzen die Internationalität unseres Teams und fördern den interkulturellen Austausch und das gegenseitige Lernen in gegenseitigem Respekt.

Wir unterstützen das Prinzip der „lernenden Organisation“, um erfolgreich zu sein, und erkennen den Beitrag jedes Einzelnen an.

Dreamstime / Win Nondakowit



Wir praktizieren Inklusion und Nichtdiskriminierung aufgrund von Geschlecht, Alter, Religion, Rasse, ethnischer Zugehörigkeit, wirtschaftlichem Status, Kaste, Staatsbürgerschaft, sexueller Identität, Fähigkeiten/Behinderungen.

Wir legen Wert auf den Transfer von Wissen und Fähigkeiten zum Aufbau von Kapazitäten innerhalb des ICLEI-Europasekretariats und darüber hinaus.

Wir legen Wert auf ein Umfeld, in dem Arbeit und Vergnügen kombiniert werden, um echte Lebens- und Arbeitsqualität zu schaffen und Erfolge zu feiern.

Wir wenden insbesondere die folgenden Grundsätze an:

### **Anti-Belästigung und Anti-Mobbing**

Das ICLEI Europasekretariat vertritt die Auffassung, dass jeder Mensch das Recht hat, mit Würde und Respekt behandelt zu werden und frei von jeglicher Form von Belästigung und Mobbing am Arbeitsplatz zu sein. Alle Formen von Belästigung oder Mobbing, wie z.B. Beleidigung, Demütigung oder Schaffung eines einschüchternden, feindseligen Umfelds, stehen im Widerspruch zu den hohen Verhaltensstandards, die von allen Mitarbeitern verlangt werden.

Die Bediensteten sind verpflichtet, unabhängig von ihrem Dienstgrad oder ihrem vertraglichen Status ein höfliches und rücksichtsvolles Verhalten gegenüber anderen zu wahren.

Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz ist definiert als jedes unerwünschte Verhalten sexueller Natur am Arbeitsplatz oder im Zusammenhang mit der Arbeit, das nach vernünftigem Ermessen der betroffenen Person als Grundlage für eine Entscheidung herangezogen wird, die sich auf die Beschäftigung oder die berufliche Situation dieser Person auswirkt oder ein einschüchterndes, feindseliges oder demütigendes Arbeitsumfeld für diese Person schafft.

Das ICLEI-Europasekretariat hat einen gewählten Betriebsrat, der im Falle von Mobbing konsultiert werden kann.

### **Chancengleichheit & Beschäftigungspolitik und Gleichstellungsplan**

Die Beschäftigungspolitik des ICLEI Europasekretariats zielt darauf ab, dass die Organisation Mitarbeiter ohne Rücksicht auf Rasse, Hautfarbe, Religion, nationale Herkunft, Staatsbürgerschaft, Alter, Geschlecht, Familienstand, sozioökonomischen Hintergrund, Abstammung, ethnische Herkunft, Staatsbürgerschaft, Glauben (Religion/Weltanschauung), Familienstand, körperliche und geistige Fähigkeiten, Sprache, soziale Herkunft, Vorstrafen oder sexuelle Orientierung einstellt.

Die Politik des ICLEI Europasekretariats sieht vor, dass Bewerber für eine Anstellung und interne Kandidaten für eine

Laufbahnentwicklung innerhalb des ICLEI Europasekretariats ausschließlich auf der Grundlage ihrer relevanten Qualifikationen und Kompetenzen geprüft werden.

Die Leitung des ICLEI-Europasekretariats setzt sich für eine integrative, gerechte und rechtmäßige Behandlung aller Personen ein und verhält sich respektvoll gegenüber jedem Einzelnen.

Das ICLEI Europasekretariat, seine Leitung und sein Personal wenden den Grundsatz der Gleichbehandlung aller Geschlechter uneingeschränkt an. Dies gilt zum Beispiel auch für die Gehaltsordnung (Besoldungsgruppe, Dienstaltersstufen) und Beförderungen (Karriereentwicklung).

Das ICLEI Europasekretariat überwacht die Personaldaten seiner Mitarbeiter im Hinblick auf die Gleichstellung der Geschlechter, einschließlich der internen Berichterstattung darüber sowie als Grundlage für künftige Entscheidungsfindungen.

Das ICLEI Europasekretariat unterhält eine Gender-Arbeitsgruppe, die das Management bei der Arbeit an geschlechtsspezifischen Fragen und der Entwicklung eines Gender-Aktionsplans unterstützt.

### **Unser Nachhaltigkeitsmanagement**

Wir setzen ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem nach EMAS, ISO 14001 und ISO 9001 ein, das eine kontinuierliche Verbesserung unserer ökologischen, ökonomischen und sozialen Leistungen über die gesetzlichen Anforderungen hinaus gewährleistet.

Wir bevorzugen, wenn möglich, umweltfreundliche, fair gehandelte und regionale Produkte und Dienstleistungen. Bei der Auswahl unserer Geschäftspartner legen wir ökologische und soziale Kriterien zugrunde.

Wir erfassen und bewerten regelmäßig unsere ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen. Wir vereinbaren Verbesserungsprojekte, legen klare Verantwortlichkeiten fest und dokumentieren die Ergebnisse unserer Nachhaltigkeitsleistung, über die wir regelmäßig und transparent informieren.

Wir arbeiten mit Verantwortungsbewusstsein zusammen, um eine dynamische, effiziente und nachhaltige Organisation zu schaffen.

Die Managementphilosophie des ICLEI-Europasekretariats hatte durch seine Kernziele schon immer einen starken Bezug zu umweltfreundlichen und nachhaltigen Praktiken. Unser Nachhaltigkeitsmanagementprogramm ermöglicht uns die Messbarkeit unserer Werte und bietet die Grundlage für kontinuierliche Verbesserungen.

## 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.

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

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



Dreamstime / Andrei Askirka

## PERSONAL

Für eine erfolgreiche Entwicklung der Organisation und des Non-Profit Unternehmens als internationales Kompetenznetzwerk, Wissensvermittler, Berater und Projektentwickler benötigen wir dauerhaft hochqualifiziertes und motiviertes Personal. Kompetenz und Erfahrung unserer Angestellten sind die zentralen Faktoren für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen auf allen Ebenen ebenso wie mit Wissenschaft und privatwirtschaftlichen Akteuren. Mit Umsetzung der ersten Phase eines internen Strukturentwicklungsprozesses wurde im Jahre 2023 auch die Zuständigkeit für Personalangelegenheiten neu geordnet und ein Mitglied des Board of Directors als Hauptverantwortlicher hierfür bestimmt.

Nicht erst seit dem spürbarer werdenden demographischen Wandel und der zunehmenden Konkurrenz um qualifizierte Kräfte sind Bindung, Entwicklung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden Kernelemente unseres nachhaltigen Personalmanagements, das auf Internationalität, kulturelle Vielfalt sowie hohe Flexibilität und Familienfreundlichkeit setzt. Dass dies gelingt, zeigt die schon seit 2027 bestehende und seither wiederholte offizielle Zertifizierung als familienfreundliches Unternehmen im Rahmen des Projekts „family net“ des Arbeits- und Sozialministeriums Baden-Württemberg. Die in Folge der Pandemie beschleunigten Veränderungen in der Arbeitswelt, insbesondere die Möglichkeiten ortsungebundenen Arbeitens, bieten einerseits zusätzliche Optionen, aber auch Herausforderungen und Erwartungshaltungen seitens unserer internationalen Belegschaft, die nicht immer mit den regulatorischen Rahmenbedingungen oder den Vorgaben der Geldgeber in Einklang zu bringen sind. Im Jahr 2023 wurde eine Befragung aller Mitarbeitenden durchgeführt, aus deren Ergebnissen hier einige Charts eingefügt sind (1 = höchste Zustimmung, 6 = höchste Ablehnung).

Entsprechend der hohen Qualifikation unserer Mitarbeitenden 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 Partner\*innen und Kund\*innen überträgt. Jedoch ist festzuhalten, dass sich mit der in den vergangenen Jahren rapide gewachsenen Zahl an Mitarbeitenden auch die Firmenkultur verändert hat. Daher war es auch eines der Ziele des eingeleiteten Strukturentwicklungsprozesses, möglichst viel der gewachsenen Kultur zu wahren und gleichzeitig den Veränderungen Rechnung zu tragen.

## Beschäftigung

Im Zuge der erfolgreichen Projektentwicklung und des rapiden Umsatzwachstums ist die Belegschaft des ICLEI Europasekretariats massiv gewachsen. Die Erwartungen an Flexibilität und nicht ortsgebundene Arbeitsmodelle haben sich erhöht, gleichzeitig übersteigt auf dem Arbeitsmarkt immer häufiger die Nachfrage nach qualifizierten Kräften das Angebot, was den Rekrutierungsaufwand stetig erhöht und gegebenenfalls zu verzögerten Stellenbesetzungen führen kann.

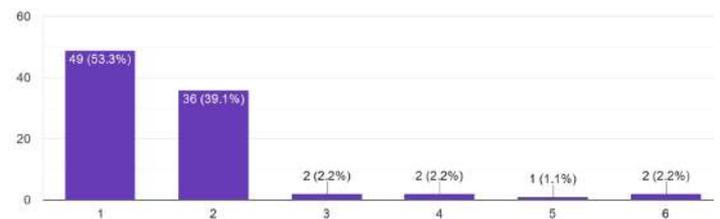
In einer derart dynamischen Situation wächst auch die Bedeutung der Mitarbeitendenbindung und Kontinuität noch stärker, da jede Fluktuation weiteren Rekrutierungsaufwand generiert und die qualitativ hochwertige Bearbeitung der laufenden Projekte einen qualifizierten, eingearbeiteten Stamm an Mitarbeitenden erfordert. Gleichzeitig geht von der hohen Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt zusätzlich ein erheblicher Druck auf die bestehenden Angestelltenverhältnisse aus, da sehr viel häufiger konkurrierende Angebote vorliegen und Stellenwechsel daher leichter möglich werden.

Schon immer war die ICLEI Europasekretariat GmbH bemüht, Verbesserungen im Arbeitsumfeld, flexible Arbeitszeiten, sowie Familienfreundlichkeit umzusetzen, wodurch es auch relativ schnell gelang, sich technisch und organisatorisch an die neue Arbeitswelt während und nach der Pandemie anzupassen. Ebenso konnte das Gehaltsschema immer wieder angepasst werden, um am Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu bleiben.

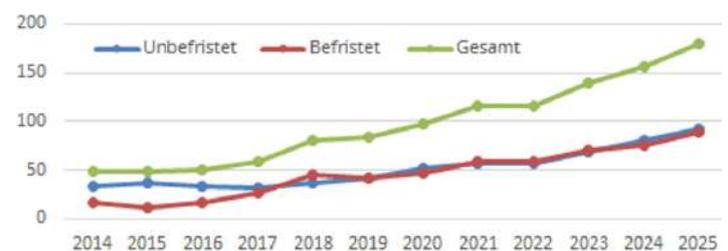
Als gemeinnütziger und überwiegend projektfinanzierter Organisation sind jedoch die Möglichkeiten der

**Es gibt eine professionelle und angenehme Atmosphäre an meinem Arbeitsplatz.**

92 Antworten



**Befristete und unbefristete Arbeitsverhältnisse**





ICLEI / Stefan Kuhn

Anpassung an einen stark veränderten Arbeitsmarkt begrenzt. Das liegt einerseits daran, dass weder die gesetzlichen Rahmenbedingungen noch die Vorgaben der Geldgeber sich mit Blick auf den für ICLEI maßgeblichen grenzüberschreitenden, internationalen Kontext ausreichend verändert haben. Hinzu kommt, dass die Kostenstrukturen in den Projekten langfristig festgelegt sind und die Finanzierung von Gemeinkosten und möglichen Sonderleistungen jenseits des Gehalts sehr niedrig angesetzt ist. Die starke Inflation infolge des russischen Angriffskrieges auf die Ukraine hat die Situation noch erschwert, da eine hohe Anzahl erfolgreicher Projekt-Akquisen eine solch massive Kosten- und Gehaltsentwicklung aufgrund der langjährigen stabilen Entwicklung nicht eingepreist hatten, diese aber über mehrere Jahre Laufzeit verkraften müssen.

Aufgrund des schnellen Wachstums und des üblichen Umfangs an Fluktuation halten sich die Zahl der befristeten und der unbefristeten Arbeitsverträge seit Jahren in etwa die Waage. Ein Grund hierfür liegt in der mangelnden Flexibilität des Arbeitsrechts bei unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen im Verhältnis zur hohen Projektabhängigkeit der Organisation. Daher werden neue Arbeitsverhältnisse in der Regel als befristete Verträge eingerichtet. Es bleibt daher eine stetige Herausforderung, diese Herangehensweise mit dem Ziel der Mitarbeitendenbindung in Einklang zu bringen. Die Tatsache, dass der Anteil unbefristeter Arbeitsverhältnisse bei ca. 50% stabil geblieben ist, zeigt, dass diese Herausforderung gut gemeistert wird und befristete Arbeitsverhältnisse kontinuierlich in unbefristete überführt werden können. Insgesamt ist die Zahl der beschäftigten Personen seit 2017 von 58 auf 180 Mitarbeitende (Dezember 2024, ohne Praktikant\*innen) angewachsen, bei weiterhin – wenn auch mit abnehmender Geschwindigkeit – steigender Tendenz.

Das schnelle Wachstum der vergangenen Jahre führte zusammen mit einer stabil bleibenden Fluktuation zu einer Situation, in der knapp 50% der Belegschaft weniger als 2 Jahre im Unternehmen beschäftigt sind. Den erfahreneren Angestellten, insbesondere jenen, die länger als 5 Jahre im Unternehmen beschäftigt sind und Führungspositionen einnehmen, kommt damit eine hohe Bedeutung zu. Ziel ist es, den Anteil der längerfristig Beschäftigten deutlich zu erhöhen, um dadurch eine stabile Basis zur Stabilisierung des erreichten Niveaus zu erreichen.

### Interne Struktur Anpassungen

In Anbetracht des Wachstums und des 2025 anstehenden Wechsels in der Geschäftsführung wurde bereits im Jahr 2021 ein interner Strukturentwicklungsprozess eingeleitet. Die erste Phase, die die Neuordnung der Teams und den Aufbau eines mittleren Managements umfasste, wurde im Juli 2023 umgesetzt. So wurden die ehemals bestehenden 5 Teams in 17 deutlich kleinere Einheiten umverteilt, bei gleichzeitig klarerer Trennung zwischen inhaltlichen Bereichen und Managementbereichen. Dadurch ergaben sich auch neue Rollen und Aufstiegschancen für die Beschäftigten sowie die Möglichkeit, Verantwortung und Aufgaben auf mehr Schultern zu verteilen. Mit der neuen Struktur soll einerseits das erreichte Wachstum konsolidiert und stabilisiert und andererseits die Voraussetzung für weiteres, wenn auch gemäßigteres, Wachstum geschaffen werden.

### Standort Freiburg

Mit dem Standort Freiburg stellen sich spezifische Herausforderungen für eine international ausgerichtete, überwiegend projektfinanzierte Non-Profit Organisation. Zum einen sind sich jüngere Beschäftigte, die am Anfang ihrer Karriere



stehen, aber schon internationale Erfahrung mitbringen, nicht sicher, ob ICLEI und der Standort Freiburg ihren langfristigen Karriere- und Lebensvorstellungen entsprechen. Zum anderen lassen sich die familiären Situationen, in denen sich solche Kolleginnen und Kollegen befinden, die nicht vorher schon in Pendelentfernung rund um Freiburg gelebt haben, nicht immer am Standort Freiburg lösen.

Ein weiterer zunehmend negativ ins Gewicht fallender Faktor ist die Wohnraumknappheit in und um Freiburg. Insbesondere für aus dem Ausland angeworbene neue Mitarbeitende mit geringen oder nicht vorhandenen Deutschkenntnissen stellt sich die Suche nach einer bezahlbaren Unterkunft jenseits kurzfristiger Zwischenmietverhältnisse als zunehmend schwierig dar. Bisher konnten mit Hilfe individueller Unterstützung sowohl durch die Personalverwaltung als auch durch die zukünftigen Teamkolleg\*innen besondere Härten weitgehend vermieden werden.

**Zeitliche Flexibilität**

Aufgrund vieler Reisen, enger Termine oder temporärer Belastungsspitzen durch Veranstaltungen erfordert die Tätigkeit bei ICLEI eine hohe persönliche Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeiten. Dies ist jedoch keine Einbahnstraße. Für die Zufriedenheit unserer Mitarbeitenden wiederum ist es entscheidend, dass sich die Arbeitsanforderungen mit ihren persönlichen Lebensverhältnissen und -bedürfnissen verbinden lassen. Daher sind wir bestrebt, sowohl den Umfang der Gesamtarbeitszeit als auch die Gestaltung der täglichen Präsenz am Arbeitsplatz 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 Mitarbeitenden 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 zwischen der Anzahl an Beschäftigten und Vollzeitäquivalenten wider.

Grundsätzlich sind wir bereit, für alle Mitarbeitenden 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 gerade in kleineren Teams die 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.

**Räumliche Flexibilität**

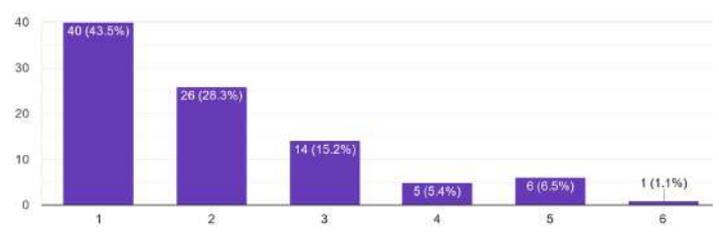
Infolge der Pandemie wurden die Arbeitsabläufe so umgestellt, dass fast alle Aufgaben im Homeoffice, bzw. in mobilen Arbeitsformen erledigt werden können. Die hierfür getroffenen Maßnahmen beinhalten unter anderem die Bereitstellung entsprechender Zugänge (VPN) zu den lokalen Servern, die Erhöhung der Leitungskapazitäten inklusive der Verlegung eines eigenen Glasfaseranschlusses, und auch die technische Ausstattung der Mitarbeitenden, um eine reibungslose und unterbrechungsfreie internetbasierte Kommunikation zu ermöglichen. Bereits im Jahr 2021 wurde in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat eine Vereinbarung zum mobilen Arbeiten erzielt. Angestrebt wird eine durchschnittliche Büro-Präsenz von mindestens 50% der vereinbarten Arbeitszeit, um einen persönlichen und kreativen Austausch zu ermöglichen und die Integration in und zwischen den Teams und Mitarbeitenden zu fördern. Darüber hinaus kann der Arbeitsplatz frei gewählt werden unter der Voraussetzung, dass ein sicherer Zugang zum Internet und damit die Erreichbarkeit und der Zugang zum Server gewährleistet werden kann. Diese Regelung soll in regelmäßigen Abständen überprüft und gegebenenfalls weiterentwickelt werden. Es ist auch angedacht, die Vereinbarung zum mobilen Arbeiten im Zuge einer Revision von einer individuellen Vereinbarung in eine Betriebsvereinbarung zu überführen.

Zur Steuerung der Auslastung der vorhandenen und überwiegend frei nutzbaren Arbeitsplätze wurde ein Online-Buchungssystem eingeführt, das eine zeitgenaue und flexible Buchung der vorhandenen Arbeitsplätze ermöglicht. Eine ausreichende Anzahl sicherer Unterbringungsmöglichkeiten für Arbeitsgeräte, Unterlagen und persönliche Gegenstände im Büro wurde ebenfalls eingerichtet.

**Chancengleichheit**

Die Zusammenarbeit in einem internationalen und multikulturellen Team kann nur auf der Basis von

**ICLEI Europa hat Richtlinien, die es mir erlauben, flexibel zu entscheiden, wo, wie viel und wann ich arbeite.** 92 Antworten



Respekt, Chancengleichheit und absoluter Nicht-Diskriminierung erfolgreich gestaltet werden. Daher wird auf diese Prinzipien und ihre Einhaltung größten Wert gelegt (siehe Managementprinzipien).

Regulär, d.h. ohne Praktikant\*innen, beschäftigen wir gegenwärtig 121 weibliche und 59 männliche Personen (Stand: Dezember 2024) unter der Grundvoraussetzung der gleichen Bezahlung für gleiche Positionen. Analog zur Gesamtwirtschaft sind weibliche Angestellte in Führungspositionen der 1. Ebene massiv unterrepräsentiert. Diese auch historisch bedingte Situation wird sich im Zuge der 2025 in Umsetzung befindlichen zweiten Phase der Strukturreform und des Umbaus der Geschäftsführung verändern.

Auf allen Ebenen darunter zeigt sich hingegen eine dem Proporz entsprechend angemessene Verteilung zugunsten der weiblichen Angestellten. Diese Entwicklung wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen. Seit 2019 gibt es eine Gender Arbeitsgruppe, die sich auch mit Fragen der Personalentwicklung beschäftigt. Seit 2023 entsteht in Zusammenarbeit zwischen der Gender Arbeitsgruppe und dem Management ein „Gender Aktionsplan“, der im Laufe des Jahres 2025 veröffentlicht wird.

**Personalentwicklung**

Kompetenz und Erfahrung unserer Mitarbeitenden sind die Basis für eine erfolgreiche Entwicklung unseres Unternehmens. Daher sind die permanente Erweiterung und Aktualisierung des Wissens ein zentrales Anliegen. Aufgrund des spezifischen Aufgabenfeldes setzt ICLEI dabei in hohem Maße auf die interne Entwicklung des Personals.

Sokooperiert das ICLEI Europasekretariat mit Universitäten im Rahmen sogenannter Programmpraktika und bietet damit Hochschulabsolvierenden aus ganz Europa einen Einstieg in die berufliche Praxis. Nicht selten führen diese Praktika in der Folge zu einer regulären Anstellung in der Organisation. Die Kombination von Ausbildung und verantwortlicher Einbindung in Arbeitsprozesse wird von den Praktikant\*innen sehr geschätzt und bildet eine hervorragende Ausgangsposition für die weitere berufliche Entwicklung.

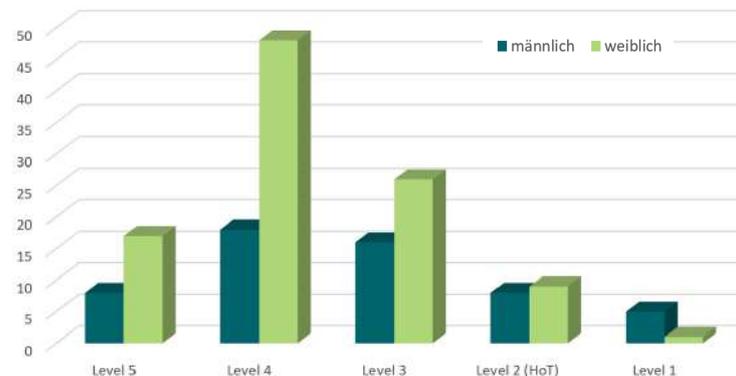
Einen wesentlichen Teil der inhaltlichen Fortbildung bildet neben der Verarbeitung von Fachliteratur die Teilnahme an Konferenzen und Workshops sowie die enge Zusammenarbeit mit Universitäten und wissenschaftlichen Institutionen. Die Verbindung von Forschung und Praxis hat sich in diesem Kontext als äußerst produktiv erwiesen.

Seit dem Geschäftsjahr 2019 steht ein festes, jährlich wachsendes Fortbildungsbudget zur Verfügung. Grundsätzlich wird bei dessen Einsatz ein Mix zwischen Gruppenmaßnahmen, die möglichst vielen

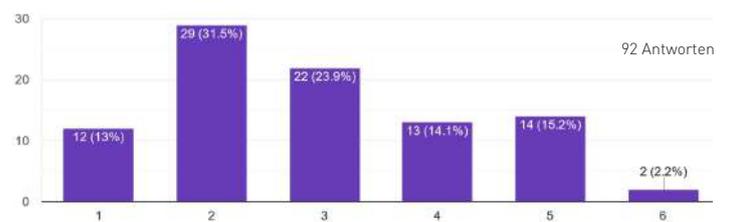
Mitarbeitenden zugutekommen, und der Unterstützung von Einzelmaßnahmen auf Eigeninitiative angestrebt. Bei von ICLEI organisierten und bezahlten Fortbildungen liegt der Schwerpunkt vor allem auf technischen Kenntnissen und Managementfragen. Sie reichen von Software- und Layout-Kenntnissen über Moderations- und Präsentationstechniken bis hin zu komplexen Herausforderungen wie Projektmanagement und -abrechnung. Darüber hinaus werden Mitarbeitende dazu ermutigt, die Möglichkeiten für Bildungsurlaub im Rahmen der in Baden-Württemberg gültigen gesetzlichen Rahmenbedingungen zu nutzen.

Regelmäßige Evaluierungen und Mitarbeitendengespräche, die entsprechend dokumentiert werden, runden die Maßnahmen zur Personalentwicklung 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/des jeweiligen Mitarbeitenden über einen Zeitraum von 1-2 Jahren, wobei die Intervalle mit steigender Beschäftigungsdauer in der Regel größer werden. Somit ist die Evaluierung auch ein wichtiger Baustein zur Einschätzung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden auf individueller Basis, der die breiter angelegten anonymisierten Umfragen ergänzen und präzisieren kann.

**Geschlecht und Hierarchieebene**



**Ich bin zufrieden mit den Möglichkeiten, die ICLEI Europa für professionelles Wachstum und Entwicklung anbietet.**



### 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.

### 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.

So wurden in den vergangenen Jahren verstärkt Investitionen in die Verbesserung der Arbeitsplätze und des Arbeitsumfelds unternommen, die auch von den Mitarbeitenden positiv aufgenommen wurden. Dazu zählt auch ein beinahe kompletter Austausch der Arbeitsgeräte und Peripherie, um einen barrierefreien Wechsel zwischen Büro und mobilem Arbeiten zu ermöglichen.

Ebenso wird ein starkes Augenmerk auf einen guten, kollegialen Umgang zwischen allen Mitarbeitenden gerichtet, um unnötige psychische Belastungen zu vermeiden. Flexibilität und flache Hierarchien, Zugänglichkeit von Vorgesetzten sowie ein informeller Stil leisten einen wichtigen Beitrag hierzu.

Die Zahl der Krankmeldungen war vor allem in den ersten Jahren nach der Pandemie spürbar angestiegen und hatte sich im Jahr 2022 dem nationalen Durchschnitt angenähert. Neben möglichen Nachwirkungen der Pandemie und sukzessive wegfallenden Schutzmaßnahmen auch in den Büros, der Wiederaufnahme häufiger Dienstreisen, sowie der aus längerfristigen Erfahrungen erwartbaren statistischen Korrelation zwischen einem knappen Arbeitsmarkt und steigendem Krankenstand, konnten keine eindeutigen Ursachen hierfür ausgemacht werden. Dies legt auch die weitere Entwicklung in den Jahren 2023 und 2024 nahe, wo ein deutlicher Rückgang an Krankmeldungen zu verzeichnen war und auch der Abstand zum nationalen Durchschnitt wieder deutlich wuchs.

Auch im Bereich Sicherheit konnten weitere Verbesserungen erreicht werden. So erhöhte der Ausbau eines neuen Serverraumes den Brandschutz und die Netzsicherheit. Außerdem werden Mitarbeitende regelmäßig entsprechenden Schulung-

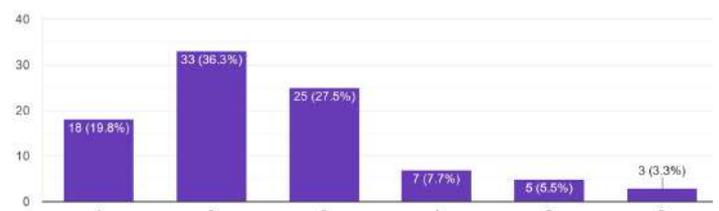
en unterzogen. Die Arbeitssicherheit wird in regelmäßigen Abständen überprüft und etwaige Missstände beseitigt.

### Zufriedenheit des Personals

Im Oktober 2023 wurde mit Unterstützung des Betriebsrats eine Umfrage (unter anderem) zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden und zur Bewertung des betrieblichen Umweltschutzes durchgeführt. Einige der Ergebnisse wurden in diesem Bericht bereits grafisch dargestellt. Im Vergleich zur letzten vollen Befragung im Jahr 2018, wo die Beteiligung bei 88% (51) lag, war sie 2023 mit gut 66% (92) spürbar niedriger, wobei nicht alle Teilnehmenden alle Fragen komplett beantworteten. Die geringere Beteiligung mag auch daran liegen, dass viele der Mitarbeitenden zu diesem Zeitpunkt erst

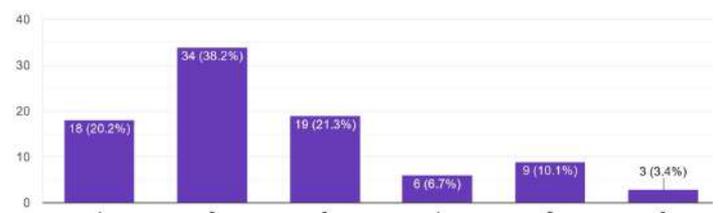
**Die Unternehmenskultur bei ICLEI Europa fördert eine positive work-life Balance.**

92 Antworten

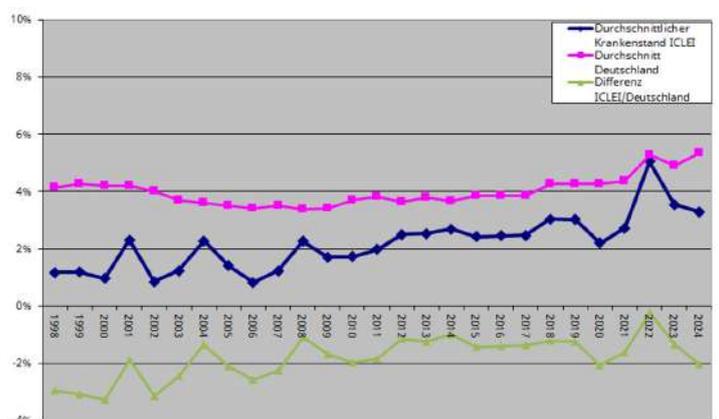


**Ich bin zufrieden mit den Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen bei ICLEI Europa.**

89 Antworten



**Entwicklung des Krankenstands**





kurze Zeit im Unternehmen waren und sich daher nicht in der Lage sahen, viele der Fragen entsprechend zu beantworten.

Da die Fragen gegenüber 2018 etwas verändert und erweitert wurden, lassen sich die Ergebnisse nicht direkt vergleichen. Einiges lässt sich jedoch ableiten: So lagen 2018 die Ergebnisse für Jobzufriedenheit und Arbeitsumfeld zu über 90% im Bereich zwischen akzeptabel und sehr gut. Daran hat sich auch bei der neueren Umfrage 5 Jahre später wenig verändert.

Einige kritische Punkte aus früheren Umfragen, wie zum Beispiel das durchschnittliche Gehaltsniveau oder das Thema Work-Life Balance haben sich klar verbessert und befinden sich auf einem vergleichsweise guten Niveau. Nach wie vor werden jedoch Teile der internen Kommunikation kritisch beurteilt, so etwa die Komplexität einiger interner Prozesse (z.B. Reisekostenabrechnungen). Häufig wird dabei eine Vereinfachung und vor allem Digitalisierung angemahnt. Aufgrund verschiedenster Gespräche muss jedoch auch davon ausgegangen werden, dass ein gewisser Anteil der Kritik auf ein mangelndes Verständnis für die verschiedenen rechtlichen Anforderungen und gültigen Regelungen zurückgeht. Im Gegenzug führt auch mangelnde Compliance seitens der Angestellten häufig zu zusätzlicher Komplexität.

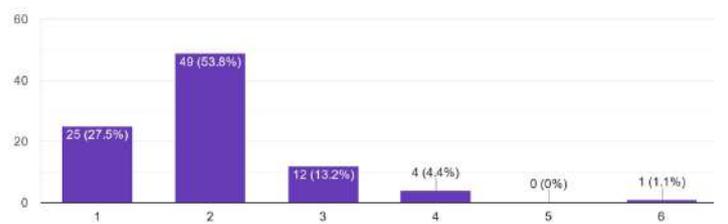
Desweiteren wird der Informationsfluss hinsichtlich allgemeiner strategischer Entwicklungen zwischen den Teams sowie über die einzelnen Teams hinaus als verbesserungswürdig betrachtet. Mit der Strukturreform wurde ein wöchentliches Meeting aller Teamleitenden (Senior Management Group) eingerichtet, das diesen Austausch sicherstellen soll. Nach über einem Jahr Praxiserfahrung mit dieser neu eingerichteten mittleren Management-Gruppe kann eine stetige Verbesserung der Kommunikation über die Teamgrenzen hinaus konstatiert werden. Gleichzeitig arbeitet die Geschäftsführung in Zusammenarbeit mit den Teamleitenden am Erwartungsmanagement gegenüber den

Mitarbeitenden. So tut sich ein Teil der Belegschaft schwer mit einer durch ihr Wachstum immer arbeitsteiliger werdenden Organisation, in der nicht mehr jede/r Mitarbeitende in alle Themen und Entscheidungen eingebunden sein kann.

Die gesamten Ergebnisse der Befragung wurden in einer geschlossenen Betriebsversammlung Anfang 2024 vorgestellt und diskutiert. In Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat werden die identifizierten Schwächen seitdem weiter bearbeitet, entsprechende Verbesserungen erörtert und so weit wie möglich umgesetzt. Ebenso werden im Rahmen unseres Qualitätsmanagements die Fortschritte überwacht und regelmäßig reflektiert.

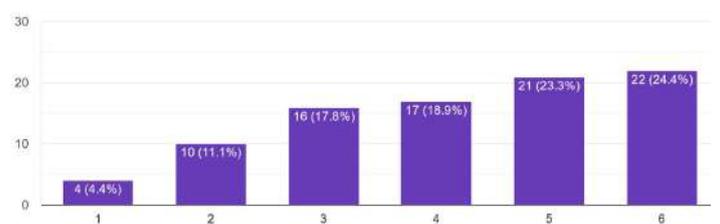
**Ich bin mit dem Arbeitsumfeld bei ICLEI Europa zufrieden.**

91 Antworten



**Die bestehenden Verwaltungsabläufe sind effizient und benutzerfreundlich.**

90 Antworten



## STAKEHOLDER

Seit einiger Zeit unterstützen uns einige selbst-entwickelte Werkzeugen, um Rückmeldungen aus früheren Audits aufzugreifen und die Zusammenarbeit mit Mitgliedern und Partnern weiter zu stärken und ICLEI strategisch zu positionieren.

Der ICLEI Europe „CityTracker“ dient allen ICLEI Mitarbeitenden als Informationspool. Der Tracker dokumentiert und zentralisiert die wichtigsten Kommunikationen und Kontakte mit ICLEI Mitgliedsstädten sowie weiteren Städten dokumentiert, mit denen wir in Projekten arbeiten. Potenzielle Überschneidungen als auch Synergien können so identifiziert werden. Ziel ist es, die Beziehungen mit den Städten und Kommunen weiter zu verbessern, Kontakte stärker auszubauen und ICLEIs Angebot zielgenauer an den Bedarf anzupassen (siehe unten).

Parallel wurde in 2024 der Strategic Navigator entwickelt, ein Excel-basiertes Tool, das die strategischen Prozesse, institutionellen und organisatorischen Partnerbeziehungen und politische Aktivitäten von ICLEI Europe abbildet und koordiniert. Der Navigator bietet einen umfassenden Überblick über wichtige Partnerschaften und die Beteiligung an externen strategischen Prozessen sowie politischen und gesetzlichen Initiativen. Der Strategic Navigator erleichtert die strategische Ausrichtung und Zusammenarbeit für Mitarbeitende von ICLEI Europe.

## Unsere Mitglieder

Mitglieder der Organisation sind Städte und Gemeinden, sowie Landkreise und Regionen. Sie tragen und stützen unsere Arbeit, die sich aber nicht ausschließlich an unsere Mitglieder richtet.

Durch ihre Beiträge unterstützen Mitglieder die strategische und programmatische Arbeit des ICLEI Europasekretariats sowie die repräsentative Funktion von ICLEI in Europa und weltweit. Der von unseren Mitgliedern im Rahmen des Councils beschlossenen Strategische Plan (in 2024: The ICLEI Sao Paulo Strategic Vision 2024-2030) setzt den mittelfristigen inhaltlichen Rahmen für unsere Arbeit weltweit; die gewählten Mitgliedsvertreter im globalen Exekutivkomitee kontrollieren unsere Arbeit auf der internationalen Ebene. Analog hierzu arbeiten die Vertreter des regionalen Exekutivkomitees (RexCom) auf der europäischen Ebene. Der strategische Arbeitsplan 2025-2027 für ICLEI in Europa gibt einen Überblick über die prioritären Arbeitsbereiche und die damit verbundenen Aktivitäten für ICLEI in Europa in den Jahren 2025-2027. Der Arbeitsplan ist die Grundlage für die Einbindung des RexCom in die politische Arbeit von ICLEI Europa. Gleichzeitig spiegelt er den europäischen Kontext wider, in dem wir tätig sind, und die Erfordernisse, die sich aus der Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells für das europäische Sekretariat und die Organisation in Europa ergeben, um eine Kontinuität unseres strategischen und politischen Engagements in relevanten Prozessen zu gewährleisten. Auch in 2025 wurde der strategische Arbeitsplan

Dreamstime / Kollayut Jantawong



durch eine „Advocacy Strategy“ ergänzt, die die wesentlichen politischen und regulatorischen Prozesse definiert, auf die das ICLEI Europasekretariat mit Unterstützung des RexCom und seiner Mitglieder prioritär Einfluss nehmen möchte. Für 2025-2027 orientiert sich der strategische Arbeitsplan nicht mehr nur am europäischen Green Deal und dessen Implementierung, sondern berücksichtigt auch die neuen Prioritäten der EU bzw. der Europäischen Kommission für 2024-2029: ein freies und demokratisches Europa, ein starkes und sicheres Europa und ein wohlhabendes und wettbewerbsfähiges Europa. Die Neuorientierung der EU erfordert die Vereinbarung der neuen Prioritäten mit dem Ziel der europäischen Klimaneutralität und der Rolle der Städte und Gemeinden.

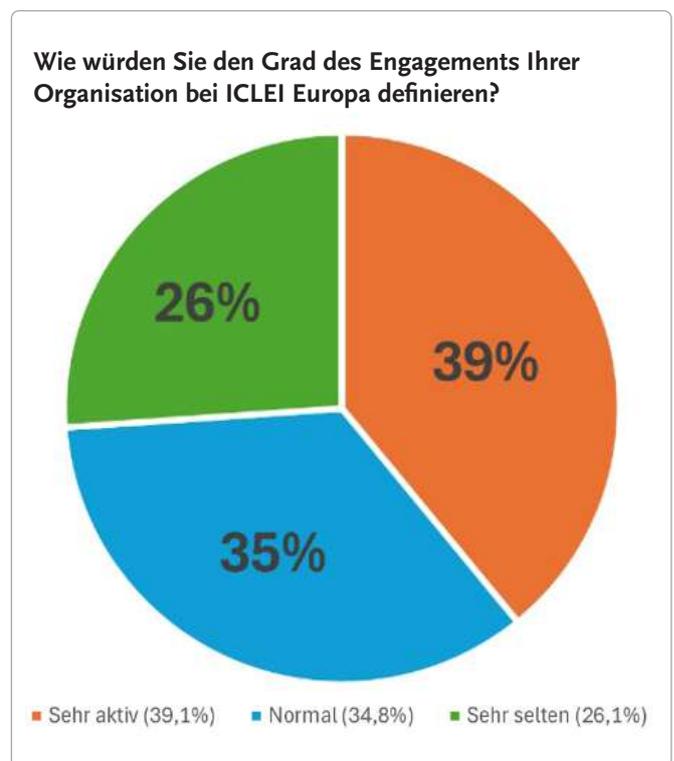
Die spezifischen Arbeitsprogramme der Teams in ICLEI Europa (Team Operational Workplans) ergänzen den Strategischen Workplan und bieten eine weitere Grundlage für die Einbindung des RexCom entlang der thematischen Portfolios. Sie beinhalten die operativen Ziele auf der Ebene der thematischen Teams und sind die Schnittstelle zum vielfältigen Projektportfolio.

Eine besondere Rolle fällt der Stadt Freiburg zu, die als Gastgeberstadt für das ICLEI Europasekretariat seit 1992 auf der Basis eines Gastgemeindevtrags einen wirtschaftlichen Beitrag leistet. Der Gastgemeindevtrag wurde im Jahr 2023 für weitere 4 Jahre verlängert. Mit dem neuen Vertrag wurde eine Klausel zur automatischen Verlängerung eingeführt sollte der Vertrag nicht von einer Seite mit einer Frist von 6 Monaten gekündigt werden. Außerdem spielt Oberbürgermeister Martin Horn als ICLEI Europa Präsident in der politischen Vertretung eine wichtige Rolle für ICLEI Europa. Die Zusammenarbeit mit Freiburg ist weiterhin vielfältig. So gehört ICLEI Europa zu den Erstunterzeichnenden des Freiburger Klimapakts, der alle Unternehmen, Institutionen und Vereine in Freiburg einlädt, mitzumachen, tatkräftig die klimaneutrale Zukunft der Stadt mitzugestalten und gemeinsam notwendige Veränderungen anzugehen. Darüber hinaus arbeiten wir an weiteren kommunalen Prozessen eng zusammen, wie der Digitalisierungsstrategie, dem Ausbau des neuen Stadtviertels Dietenbach und der WaterXchange Konferenz 2025 zum Thema Digitalisierung im Wassermanagement.

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 Mitarbeitenden des ICLEI Europasekretariats gesammelt, bearbeitet und bereitgestellt werden. Gleichmaßen steht die Expertise des ICLEI Personals in erster Linie den Mitgliedern zur Verfügung: alle ICLEI Publikationen sind für Mitglieder kostenfrei und sie 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

Eine neue vereinfachte Mitgliederbefragung fand im Februar 2025 im Zusammenhang mit der jährlichen online Mitgliederveranstaltung statt. Der Rücklauf war ein wenig höher als bei der Befragung in 2024, blieb mit 23 Teilnehmern aber dennoch hinter den Erwartungen zurück. Allerdings wissen wir aus Erfahrung, dass Fragebögen kaum Resonanz erfahren, die nicht einen unmittelbaren Nutzen für die städtischen Mitarbeitenden erzeugen. Inwieweit die Antworten als repräsentativ angesehen werden, vermögen wir nicht abschließend zu beurteilen. Gleichwohl sind sie wichtige Rückmeldungen.

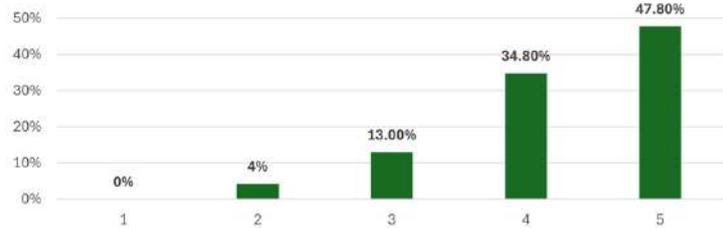


Immerhin schätzt fast 40% der antwortenden Mitglieder sein Beteiligungsgrad als sehr aktiv ein. Insgesamt stufen sich über 75% als sehr aktiv oder normal ein, was auch als durchschnittlich gesehen werden kann. Der Gesamtprozentsatz von sehr aktiv und normal war in 2024 jedoch bei beinahe 90%. Insgesamt ergibt sich auch ein überwiegend positives Bild bei der Zufriedenheit mit der Mitgliedschaft, wobei diese in Bezug gesetzt werden muss mit den wichtigsten Vorteilen, die Mitglieder von der Mitgliedschaft erwarten oder bekommen (siehe nächste Seite).

Bei der Nutzung und Wahrnehmung von Informationsangeboten zeigt sich im Vergleich zum Vorjahr eine deutliche Steigerung der Nutzung direkt gesendeter News (Newsletter



**Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer ICLEI-Mitgliedschaft?**



und Mitglieder-mailings). Jedoch hat auch die Website im Vergleich zum Vorjahr stark an Bedeutung gewonnen und erreicht ein ähnliches Niveau wie die News. Die Nutzung der Angebote der sozialen Medien ist vergleichsweise wenig angestiegen. (Zu letzterer steht mit Beschluss der Geschäftsleitung, die Plattform 'X' nicht weiter zu bespielen, im Jahr 2025 eine Veränderung an).

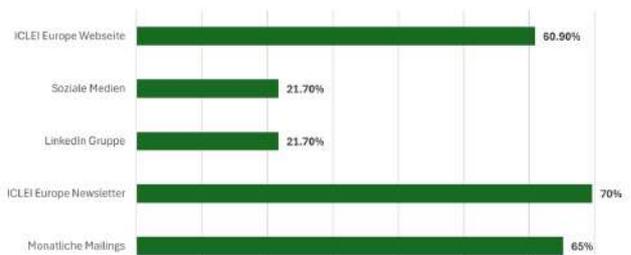
In Zeiten knapper finanzieller und personeller Ressourcen bei einem gleichzeitig wachsenden Portfolio an Aufgaben, betrachten viele Kommunen eine Mitgliedschaft in Netzwerken wie ICLEI eher opportunistisch und unter dem Aspekt von unmittelbarem Nutzen.

Wie in vielen gesellschaftlichen Bereichen wird es daher schwieriger, langfristige Bindungen an die Organisation herzustellen. Auch der Aspekt 'indirekter Nutzen der Mitgliedschaft', wie die Vertretung in internationalen Politikprozessen zu Klimaschutz, Biodiversität, oder nachhaltiger Entwicklung allgemein, ist nicht mehr jederzeit vermittelbar. Die gegenwärtig generelle Infragestellung der multilateralen Prozesse macht diesen indirekten Nutzen womöglich noch schwerer begründbar.

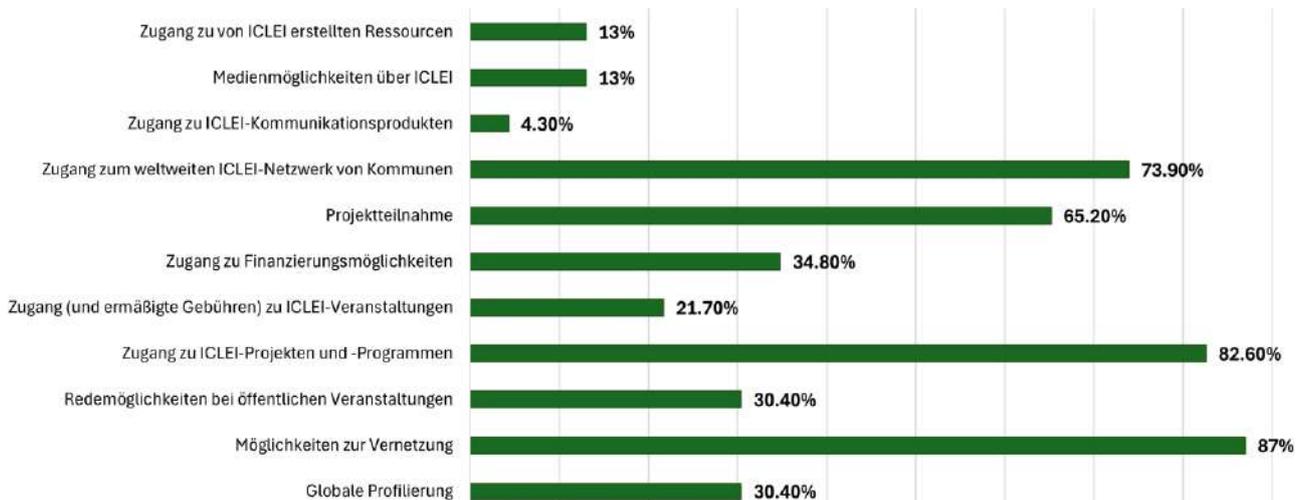
Wie das Ergebnis hierunter zeigt, liegt neben der allgemeinen Vernetzung der Schwerpunkt auf dem Zugang zu Projekten und Programmen bzw. der direkten Beteiligung an Projekten, was in der Regel auch den Zugang zu Projektmitteln miteinschließt.

Auch die zunehmende Bedeutung der praktischen Umsetzung der global vereinbarten Ziele stellt neue Anforderungen an die Arbeit mit den Mitgliedern. Sowohl die Auffächerung der Klima- und Nachhaltigkeitsthematik in eine Vielfalt von Unterthemen und Fachbereichen als auch die Durchverfolgung von Prozessen über das gesamte Mehrebenen-Regierungssystem hinweg, d.h. insbesondere die Einbeziehung der nationalstaatlichen Ebene, sind neue Herausforderungen an die Organisation und die Organisation der Zusammenarbeit mit Mitgliedern und lokalen Gebietskörperschaften allgemein.

**Welche ICLEI-Kommunikationsprodukte oder -kanäle nutzen Sie normalerweise als Informationsquelle für die Aktivitäten von ICLEI und die globalen Advocacy-Prozesse?**



**Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Vorteile Ihrer Mitgliedschaft bei ICLEI?**



Daneben ist auch eine zunehmend kritische Haltung in der Bevölkerung zur Globalisierung und internationalen Institutionen inklusive der EU festzustellen, die dazu führt, dass eine Mitgliedschaft in einer internationalen Organisation eine andere Bewertung erfährt, wenn sich lokale Entscheidungen möglicherweise eher an unmittelbaren und zeitlich begrenzten lokalen Interessen, denn an internationalen Politikprozessen und Kooperationen orientieren.

Zu den genannten Herausforderungen aus kommunaler Sicht kommt die Tatsache, dass Städte immer mehr als relevante Ebene für die Gestaltung der gesellschaftlichen Transformation in den Fokus der EU geraten. So haben verschiedenen Generaldirektionen der EU-Kommission bereits in den vergangenen Jahren eine Reihe thematischer Initiativen gestartet - und diese mit zum Teil erheblichen finanziellen Mitteln ausgestattet-, die faktisch Netzwerkstrukturen neben den bestehenden Städtenetzwerken wie ICLEI Europa aufgebaut haben. Dazu zählen z.B. der EU Bürgermeisterkonvent (Covenant of Mayors), der Green City Accord, oder die EU Missionen „Klimaneutrale und smarte Städte 2030“ und die „Anpassung an den Klimawandel (in EU Regionen)“, die auf Selbstverpflichtungen von Städten und Regionen basieren und die Umsetzung von EU Klima- und Nachhaltigkeitszielen befördern, oder das Green Capital Network oder das Intelligent Cities Network, die einen kooperativen Ansatz für jeweils für eine ausgewählte Gruppe von Städten anbieten. Im Bewusstsein der eigenen politischen, finanziellen und strukturellen Möglichkeiten verfolgt ICLEI die Strategie, sich als erfahrene Netzwerkorganisation und relevanter Partner verantwortlich in die Organisation der von der EU Kommission ins Leben gerufenen Netzwerke und Initiativen zu positionieren, um politische, finanzielle und fachliche Synergien zwischen all diesen vertikal organisierten Aktivitäten zu befördern (insbesondere auf der kommunalen Ebene), (ICLEI-Mitglieds-)Städten Zugang zu der damit

einhergehenden Unterstützung zu ermöglichen, und gegenüber den beteiligten Städten und Partnern Präsenz zu zeigen. ICLEI hat sich dazu in der Vergangenheit erfolgreich um Beteiligung an Plattformen und Sekretariaten für diese Initiativen beworben. Die künftigen Möglichkeiten - auch die künftige Haltung der EU-Kommission zur Fortentwicklung dieser Initiativen - ist gegenwärtig noch unklar. Zeichen der jüngeren Vergangenheit deuten auf einen modifizierten koordinativen Rahmen auf Seiten der Kommission. Mit Partner-Netzwerken gebildeten 'Local Alliance' wird ICLEI sich im Sinne der Unterstützung seiner Mitgliedsstädte, der Kommission als beratender Partner mit weitreichender Erfahrung und Stimme europäischer Städte und Regionen zur Verfügung stellen.

Neben den genannten europäischen Initiativen ergab sich aus der UNFCCC CoP 28 in Dubai, die sogenannte Coalition for High Ambition Multi-Level Partnerships, kurz CHAMP, die auf eine bessere Einbindung von Kommunen bei der Entwicklung und Umsetzung nationaler Klimaziele abzielt und der schon mehr als 77 Staaten beigetreten sind, darunter inzwischen 13 EU-Mitgliedsstaaten. Auch die Europäische Kommission unterstützt die Initiative. In Ergänzung zu den oben beschriebenen Prozessen befördert ICLEI mit seinen Partnern auch hier die Verbesserung der ebenen-übergreifenden Zusammenarbeit zur Umsetzung internationaler, europäischer und kommunaler Klimaziele befördert als wesentliche Rahmenbedingung erfolgreicher kommunaler Nachhaltigkeits- und Klimaprogramme.

Weiterhin organisiert ICLEI selbst thematische Netzwerkaktivitäten (wie z.B. Procura+, Circular Cities Declaration und Plattform oder den Berlin Urban Nature Pact), die auch Nichtmitgliedern offenstehen, letztlich aber dazu führen sollen, neue Mitglieder für die Organisation zu gewinnen. Wegen der besonderen Bedeutung der nationalen Ebene in der Rahmensetzung und fachliche und finanziellen Unterstützung von Städten und Regionen - aber auch mit Blick auf die Diversifizierung der Förder- und Projektstruktur - richtet sich unser Augenmerk aber zunehmend auch auf Initiativen und Plattformen im nationalen Kontext, wie z.B. die Durchführung nationaler Dialogprozesse zu Themen wie 'Finanzierung' oder der Zusammenarbeit von Städten und Privatsektor im Rahmen der Transformation zur Klimaneutralität.

Die durch die Pandemie beschleunigte Umstellung auf online-Formate die Einführung erlaubte die Einführung neuer Angebote und Dienstleistungen, wie z.B. spezieller Webinare für Mitglieder, Podcasts „Local Voices for Sustainability“ mit Mitarbeitenden aus Mitgliedsstädten zu Fokusthemen, oder Briefings. Auch wurden seit Mitte 2021 die Anstrengungen zur Rekrutierung neuer Mitglieder verstärkt und es gibt erste Erfolge. In 2024 konnten 37 neue Mitglieder gewonnen werden, so dass nach Abzug der Fluktuation aktuell insgesamt 210 Mitglieder zu verzeichnen sind. Als 200. Mitglied konnten wir im Jahr 2024 die Metropole Istanbul begrüßen.



Dreamstime / Erepich7

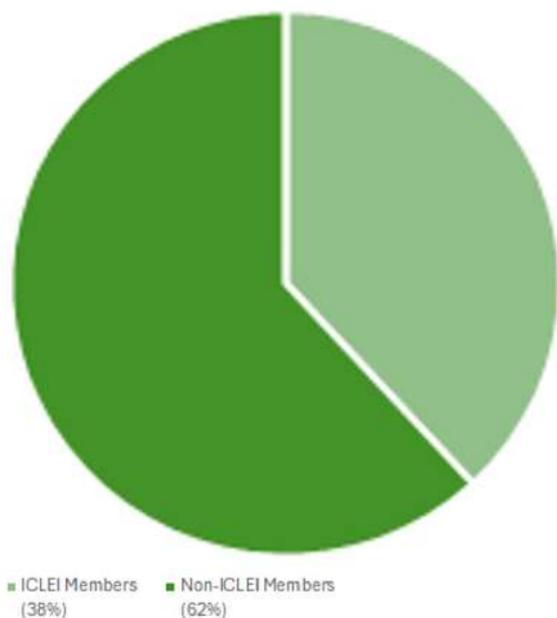


## Kommunen und lokale Gebietskörperschaften

Um nachhaltige Entwicklung und Umweltschutz auf breiter Basis zu fördern, 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, UN Sendai Framework), 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+, Cities with Nature, Berlin Urban Nature Pact, Circular Cities Declaration), die nicht alle Vorteile einer ICLEI Mitgliedschaft bieten. Selbstverständlich bleibt es das Ziel, durch eine entsprechende Beitragsgestaltung die Teilnehmer thematischer Netzwerke mittelfristig als Vollmitglieder zu gewinnen.

### Beteiligung von ICLEI Mitgliedern in Horizont Europa und Horizont 2020 Projekten



ICLEI ist auch der Motor hinter der Kampagne nachhaltiger Städte und Gemeinden in Europa verknüpft mit dem sogenannten Aalborg-Prozess, der Tausende von Kommunen in Europa auf der Basis der „Aalborg Charta“ und des „Aalborg Commitments“ in Richtung nachhaltige Stadtentwicklung bewegt hat. Mit der „Basque Declaration“ (2016) und der „Mannheim Message 2020“ wurde die Kampagne neu ausgerichtet mit dem Thema der gesamtgesellschaftlichen Transformation. In 2024 wurde die Kampagne ergänzt um die „Aalborg Conditions“, das Ergebnisdokument der Konferenz Aalborg 2024. In den Aalborg Conditions werden nationale Regierungen und die Institutionen der Europäischen Union aufgefordert, in Zusammenarbeit mit Städten und Regionen nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Transformation gemeinsam umzusetzen.

Im Rahmen der Konferenz wurde auch der neue Local Sustainability Award vorgestellt. Der zusammen mit Partnern initiierte Preis wird europaweit ausgeschrieben und ist als Anerkennung für Kommunen angelegt, die auf dem Weg der Transformation erfolgreich innovative Governance-Ansätze hervorgebracht haben. Er baut auf den mehrjährigen Erfahrungen mit dem ‚Transformative Action Award‘ auf, der in den Jahren 2017 bis 2022 ebenfalls als Element der europäischen Bewegung nachhaltiger Kommunen vergeben wurde. Der Local Sustainability Award wird erstmals auf dem European Urban Resilience Forum im Juni 2025 in Rotterdam verliehen, einer Veranstaltung mit voraussichtlich mehreren hundert Teilnehmern aus allen europäischen Ländern.

### Feedback von Nichtmitgliedern

Sowohl über die Zusammenarbeit im Rahmen von Projekten als auch im Rahmen von Veranstaltungen, Fortbildungen und Dienstleistungen holen wir mittels jeweils eigener Bewertungs- und Feedbackmechanismen Feedback von Nicht-Mitgliedern, wobei die Zufriedenheit in den meisten Fällen sehr hoch ist.

Als aktuelles Beispiel wird hier das European Urban Resilience Forum in Valencia vom Juni 2024 angeführt (nächste Seite).

Die Qualität unserer Veranstaltungen und Angebote 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 und zu befördern.

Als wichtige Social Media Schnittstelle in den professionellen Raum hat unser LinkedIn Profil, über das Newsletter und Posts vertrieben werden, inzwischen fast 17.500 Follower mit weiterhin wachsender Tendenz. Das Profil hat dieses Jahr für uns noch mehr an Bedeutung gewonnen, da wir Anfang 2025 beschlossen haben, die Social-Media-Plattform X, ehemals Twitter, wegen zunehmender Bedenken hinsichtlich der Moderation von Inhalten und der allgemeinen Vertrauenswürdigkeit der Plattform zu verlassen. Als

Organisation, die sich für Nachhaltigkeit, Gleichberechtigung, Inklusion und Gerechtigkeit einsetzt, können wir keinen Raum unterstützen, der das Risiko birgt, schädliche Narrative zu verstärken und Minderheiten zu marginalisieren. Im Laufe des Jahres werden wir uns, in Koordination mit unserem Weltsekretariat, für eine Alternative für X entscheiden.

**Zuschussgebende für Projekte**

Ein großer Anteil der Aktivitäten des ICLEI Europasekretariats basiert auf Projekten, die durch Zuwendungen verschiedenster Förderinstitutionen unterstützt 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 Förderinstitutionen, bei denen das ICLEI Europasekretariat entsprechende Anträge einreicht.

Um die Prioritäten in der Förderlandschaft zu erkennen und - wo möglich - eigene Vorschläge in die Entwicklung der Förderprogramme einzubringen, ist eine enge Vernetzung und Beziehung sowohl mit den Förderinstitutionen als auch mit führenden Forschungs- und Innovationseinrichtungen in Europa förderlich, wie sie ICLEI seit vielen Jahren als integralen Bestandteil der Geschäftsentwicklung pflegt. Neben der Zusammenarbeit in Projekten und Initiativen, vielfältiger Veranstaltungsformate und bilateralen Gesprächsformaten dienen dem auch 'politische Wochen' - also Fokustage der Geschäftsführung für Gespräche mit Partner und Unterstützenden z.B. in Brüssel und Berlin. Der 'Strategic Navigator' hilft der Übersicht über die Partnerlandschaft, die 'Advocacy Strategy' der Priorisierung in der Umsetzung. Die erfolgreiche Einwerbung und Beantragung von Projektmitteln und die wiederkehrenden Anfragen zu Projektbeteiligungen bestätigen unser Vorgehen.

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

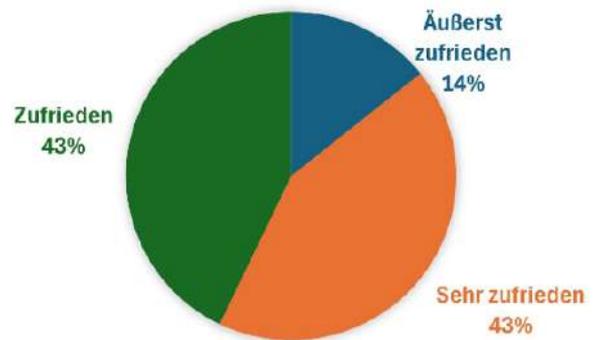
Standardisierte qualitative Einzelbewertungen sind jenseits des teilweise auch sehr ausführlichen Projektfeedbacks der EU-Projektverantwortlichen nicht zu bekommen. Diese geben jedoch im Einzelfall durchaus hilfreiche Hinweise und Fingerzeige für die weitere Entwicklung, die durchaus auch in die Projektentwicklung und Akquise einfließen.

European Urban Resilience Forum in Valencia, Juni 2024

**Wie war Ihr Gesamteindruck der Veranstaltung?**



**Wie zufrieden sind Sie mit der Klarheit der Kommunikation?**



**Wie zufrieden sind Sie mit der Außendarstellung der Veranstaltung?**



**Wie zufrieden sind Sie mit der Anzahl der Sitzungen?**



### Auftraggeber\*innen (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\*innen 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.

Ein großer Anteil hiervon bezieht sich wiederum auf Vernetzungs-, Motivations- und Fortbildungstätigkeiten mit Bezug auf lokale Gebietskörperschaften, wie zum Beispiel im Konvent der Bürgermeister, der Smart Cities Platform, der Intelligent Cities Challenge, European Mobility Week oder der Big Buyers Initiative. Die Zufriedenheit der Auftraggeber zeigt sich darin, dass viele dieser Engagements über viele Jahre immer wieder erneuert wurden. Dennoch müssen Qualität und Angebotspreis immer wieder kritisch geprüft werden, da es sich um kompetitive Verfahren mit klaren Entscheidungskriterien handelt.

Es ist entscheidend, dass die Antragstellung möglichst effizient und erfolgreich durchgeführt wird und die verwaltungstechnischen Prozeduren soweit als möglich standardisiert werden.

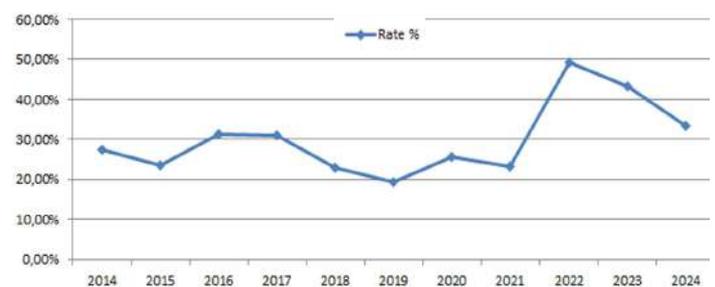
In 2024 wurden aus diesem Grund unter anderem Standardtexte für allgemeine Bausteine unserer Projektanträge und eine Vorlage für Dienstleistungsangebote entwickelt, um auf Ausschreibungen effizient und in hoher Qualität reagieren zu können.

Das rapide wirtschaftliche Wachstum der ICLEI Europasekretariat GmbH in den letzten Jahren basiert fast ausschließlich auf den stetig wachsenden Volumen an Projektzuschüssen und einer außergewöhnlich hohen Erfolgsquote (siehe unten) der Projektanträge in die ICLEI involviert ist. Bei einer durchschnittlichen programmbezogenen Erfolgsquote in den Horizon Programmen der EU von ca. 16% erreichte das ICLEI Europasekretariat im Jahr 2022 eine Erfolgsquote von beinahe 50% und im Jahr 2023 37,25%. Obwohl es einerseits ein Anliegen ist, die Zuschussgeber weiter zu diversifizieren, prägt sich das deutliche Übergewicht der EU Horizon Forschungs- und Innovationsprogramme immer stärker aus. Tatsächlich konnten verschiedene neue Geldgeber gewonnen und z.B. die Zusammenarbeit mit einzelnen Stiftungen erweitert werden. Dennoch führen die Bündelung viele strategisch interessanter Projektausschreibungen in den Horizon Programmen, sowie deren teilweise wachsende Budgetdimension, kombiniert mit der außergewöhnlich hohen Erfolgsquote dazu, dass der proportionale Anteil weiter ansteigt.

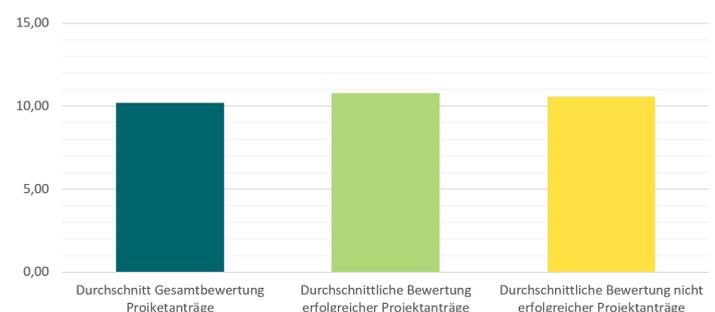
Dennoch sind einige Komponenten auszumachen, die den Erfolg befördern. Aufgrund der inzwischen langjährigen Erfahrung und erfolgreichen Umsetzung von vielen Projekten im Horizon 2020 hat ICLEI einen sehr guten Ruf und eine sehr enge Vernetzung mit führenden Forschungs- und Innovationseinrichtungen in Europa aufgebaut, die immer wieder die Partnerschaft von ICLEI anfragen, bzw. es vereinfacht Projektkonsortien von hoher Qualität zu entwickeln. Die langjährige Erfahrung erhöht auch die Geschwindigkeit und Qualität in der Projektentwicklung, dazu zählt auch die systematisierte und konzentrierte Unterstützung für die administrativen Prozesse in der Akquise.

Im Jahr 2023 gehörten von 116 zuwendungsgeförderten Projekten insgesamt, 80 Projekte entweder zum Horizon 2020 oder Horizon Europe Programm. Bei einer Gesamtzahl von insgesamt 149 aktiven Projekten lag der Anteil am Gesamtumsatz bei ca. 68,5%. Aufgrund der strategischen Bedeutung der Programme, der vorhandenen Netzwerke und dereingespielten Mechanismen ist aufgrund der angespannten Personalsituation nicht zu erwarten, dass sich dieser hohe Anteil wesentlich mindern wird. Hinzu kommt, dass die mit den Missionen zusammenhängenden Projektfamilien basierend auf längerfristigen Rahmenverträgen konsekutive Projektverträge mit erheblichen Volumina entwickeln, die es durch ihren hohen Personalbedarf kaum erlauben parallel hierzu die Projektförderung weiter zu diversifizieren.

**Erfolgsquote bei Projektanträgen (Horizon 2020 / Horizon EU)**



**Durchschnittliche Bewertung der Anträge 2020**



Fachlich und strategisch stärkt diese Entwicklung jedoch die Kernanliegen von ICLEI in Übereinstimmung mit dem strategischen Plan und den globalen Klima-, Biodiversitäts- und Nachhaltigkeitszielen.

Auch hier ergeben sich Probleme, ein standardisiertes Feedbackverfahren zu etablieren, da sich die Kund\*innen nicht darauf einlassen, so dass auch hier eher quantitative Kriterien herangezogen werden. Insbesondere bei einigen Dienstleistungen für die europäische Kommission handelt es sich um Vernetzungsaktivitäten, die durchaus in einem gewissen Konkurrenzverhältnis zur Rolle ICLEIs als mitgliederbasiertem Netzwerk stehen (siehe obige Ausführungen).

Es ist jedoch das Ziel des Unternehmens in stärkerem Maße aus den Projektergebnissen und dem akkumulierten Wissen eigene Serviceangebote zu entwickeln, die von potenziellen Kund\*innen, hier insbesondere Städte oder Partnern auf nationaler Ebene, nachgefragt werden können.

**Partner\*innen und institutionelle Beziehungen**

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, UNIDRC etc.), die verschiedenen Generaldirektionen der Europäische Kommission, globale und regionale Kommunalverbände ebenso wie andere thematische Netzwerke und Nichtregierungsorganisationen. Mit UNEP, UN-HABITAT, und UN-IDRC bestehen partnerschaftliche

Vereinbarungen. Seit 2021 agiert das ICLEI Europasekretariat auch als Co-Chair der UNDRR Kampagne „Making Cities Resilient 2030“ für Europa und Zentralasien.

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\*innen, so zum Beispiel mit dem Ausschuss der Regionen im Rahmen eines ‘Memorandum of Understanding’ (MoU), das durch ein Arbeitsprogramm konkretisiert wird. Ebenso wurde aktuell ein MoU mit der OECD unterzeichnet.

Als ‘starke kommunale Stimme’ in EU-Prozessen haben sich 2024 die Europäischen Städtenetzwerken ACR+, CEMR, Climate Alliance, Energy Cities, Eurocities, FEDARENE, ICLEI Europa und POLIS zur Local Alliance zusammengeschlossen und seitdem eine Reihe von politischen Positionen aus Sicht der Städte und Regionen eingebracht - z.B. zum Mehrjährigen Finanzrahmen der Europäischen Union. Seit 2024 sind wir eine Observer Organisation bei dem Balkan40 Netzwerk, das Städte aus dem Balkan, aus EU und nicht-EU-Ländern, miteinander verbindet. Dies ist in Hinsicht auf die Erweiterung der EU für uns eine wichtige Partnerschaft.

In der Folge einer Initiative der UK Core Cities unter der britischen G7 Präsidentschaft hat ICLEI unter der Führung des ICLEI Europasekretariats in Zusammenarbeit mit

**Bewertungskriterien**

Die Experten bewerten jedes Auszeichnungskriterium auf einer Skala von 0 bis 5 (es können auch halbe Punkte vergeben werden). Es werden 3 Auszeichnungskriterien vergeben - es sind also maximal 15 möglich.

| 0<br>Unbefriedigend   | 1<br>Mangelhaft  | 2<br>Befriedigend  | 3<br>Gut  | 4<br>Sehr gut  | 5<br>Ausgezeichnet  |
|---|--|--|---|--|---|
| Der Vorschlag geht nicht auf das Kriterium ein oder kann aufgrund fehlender oder unvollständiger Informationen nicht bewertet werden. | Das Kriterium wird nur unzureichend berücksichtigt oder weist gravierende Schwächen auf. | Der Vorschlag trägt dem Kriterium im Großen und Ganzen Rechnung, weist aber erhebliche Schwachstellen auf. | Der Vorschlag erfüllt das Kriterium gut, weist jedoch eine Reihe von Mängeln auf. | Der Vorschlag erfüllt das Kriterium sehr gut, weist jedoch einige wenige Mängel auf. | Der Vorschlag geht auf alle relevanten Aspekte des Kriteriums erfolgreich ein. Etwaige Mängel sind geringfügig. |



dem Deutschen Städtetag, der Stadt Mannheim und dem Global Parliament of Mayors (GPM) unter der deutschen G7 Präsidentschaft die Struktur für eine **Urban7 Group** und einen Urban7 (U7) Prozess entwickelt. Angesichts der geostrategischen Entwicklung gewinnt die G7 Struktur an Bedeutung auch im Sinne der lokalen Demokratie. Inzwischen bilden ICLEI und das GPM gemeinsam das Sekretariat der Urban7. Unter der japanischen Präsidentschaft im Jahr 2023 konnte die erfolgreiche Arbeit fortgesetzt und weiter ausgebaut werden. Die Anerkennung der lokalen Ebene im G7 Prozess ist spürbar gewachsen, und schlägt sich nicht nur in den jeweiligen Erklärungen nieder, sondern erlaubt auch einen direkten Austausch zwischen Ministern und Städtevertretern.

Aufgrund der strukturellen 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 allein bewältigt werden kann. Daher gewinnen Partnerschaften mit dem Privatsektor zur Mobilisierung von Kapital und Know-how weiter an Bedeutung. Aus diesem Grund ist auch ICLEI daran interessiert Partnerschaften mit dem privatwirtschaftlichen Sektor aufzubauen, sofern es sich um Partner\*innen handelt, die einen substanziellen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung in Städten leisten können und wollen, wie z.B. der Zusammenarbeit mit Google sowohl im philanthropischen als auch im technischen Bereich mit Google Environmental Impact Explorer (Google EIE). Darüber hinaus hat ICLEI Europa gemeinsam strategische 'Dialogprozesse' auf Ebene der Mitgliedsstaaten und der EU mit Partnern in Städten, Wirtschaft, Industrie und Finanzierung im Querschnitt der Themen 'Wettbewerbsfähigkeit', 'Saubere Industrieproduktion', 'Innovative Finanzierung' eröffnet, um Herausforderungen und Hürden der Transformation sowie Bedarfe der Akteur\*innen zu identifizieren und Lösungsansätze zu erarbeiten.

## Projekte und Dienstleistungen ICLEIs (Auswahl)

1

### REGREEN - Fostering nature-based solutions for smart, green and healthy urban transitions in Europe and China

**Problemstellung:** Die zunehmende Verstädterung und Ausdehnung städtischer Gebiete, insbesondere in China, aber auch in Europa, führt zu radikalen Veränderungen sowie zur Zerstörung und Fragmentierung von Ökosystemen und Grüner Infrastruktur (GI). Europa ist bereits einer der am stärksten verstädteten Kontinente der Welt: Etwa 74 % der Europäer leben in städtischen Gebieten, während der Verstädterungsgrad in Asien bei etwa 50 % liegt (UN, 2018). Der Urbanisierungstrend setzt sich in Europa fort: Prognosen für das Jahr 2050 gehen davon aus, dass 84 % der Gesamtbevölkerung in städtischen Gebieten leben werden, während die Urbanisierungsrate in China von heute 61 % bis 2050 auf 80 % steigen soll (ebd.). Veränderungen des Klimas und der Umwelt sowie Entscheidungs- und Managementansätze machen städtische Gebiete anfälliger für Überschwemmungen und Überhitzung, was zu einem Verlust an städtischer biologischer Vielfalt, Grünflächen und offenen Wasserläufen führt. Die Stadt- und Verkehrsentwicklung hat anhaltende Auswirkungen auf die Luftqualität und die Gesundheit, und Segregation und Gentrifizierung führen dazu, dass sozial Schwächere in dicht besiedelten Vierteln leben. Dadurch werden andere Bedrohungen für eine gesunde städtische Entwicklung, wie die Interaktion der Bürger mit ihrer natürlichen Umwelt, noch verstärkt. REGREEN geht davon aus, dass die Umsetzung gut durchdachter naturbasierter Elemente in der Stadtgestaltung und -infrastruktur, die sich die vielfältigen Leistungen von Ökosystemfunktionen zunutze machen und deren relevante Größenordnung und Struktur berücksichtigen, zu Stadtentwicklungen führen wird, die den Erwartungen der Bürger an eine gesunde, biodiverse Umwelt besser entsprechen. Das übergeordnete Ziel von REGREEN ist die Förderung der Lebensqualität in Städten durch die systematische Modellierung und Kombination von Ökosystemleistungen und biologischer Vielfalt als Grundlage für NBS, die von öffentlichen und privaten Akteuren in großem Umfang eingesetzt werden können.

**Aktion:** ICLEI wird einen Beitrag zum Projektmanagement und zur Koordination, zu den Herausforderungen und naturbasierten Lösungen, zur Steuerung und Planung von naturbasierten Lösungen in Städten und zu den Urban Living Labs sowie zur Innovation und zur Schaffung von Auswirkungen leisten. ICLEI wird die Aufgabe des Aufbaus einer NBS-Wissensbasis, des Engagements innerhalb der ULLs und WPs und zwischen den ULLs leiten oder mit leiten und ist für das NBS Transition Handbook und den Wissensaustausch für das Projekt verantwortlich. ICLEI ist auch für die Einbindung der Stakeholder und für die Aufrechterhaltung der bilateralen Kommunikation zwischen Städten und Forschern sowie zwischen Europa und China verantwortlich.

**Startdatum:** 01/09/2019, **Enddatum:** 28/02/2024

**ICLEI Haupt-Pathway:** Nature-based development

**Andere ICLEI Pathway(s):** Nature-based development

**SDG:** Goal 11: Sustainable cities and communities, Goal 15: Life on land

### Be.CULTOUR – Beyond CULTural TOURism: auf den Menschen ausgerichtete Innovationen für einen nachhaltigen und sanften Tourismus

**Problemstellung:** Be.CULTOUR steht für „Beyond Cultural Tourism“ und zielt darauf ab, menschenzentrierte Innovationen für einen nachhaltigen und zirkulären Kulturtourismus zu entwickeln. Kulturtourismus birgt Chancen, aber auch Risiken. Wenn er nicht richtig gemanagt wird, kann er leicht zu einer „wertschöpfenden“ Industrie werden, die negative ökologische, soziale und kulturelle Auswirkungen auf lokale Gemeinschaften und Ökosysteme hat. Dieses Projekt entwickelt spezifische Strategien zur Förderung eines Verständnisses von Kulturtourismus, das sich von einem konsumorientierten „Stop-and-go“-Ansatz wegbewegt hin zu einem Ansatz, der den Menschen und Modelle der Kreislaufwirtschaft in den Mittelpunkt stellt und die Natur, die Gemeinschaften und die kulturelle Vielfalt berücksichtigt. Im Mittelpunkt von Be.CULTOUR stehen der „Ort“ im Sinne des genius loci, der uralte Geist des Ortes, und die „Menschen“ als Mitgestalter seiner Einzigartigkeit, Kultur, Kunst, Tradition, Folklore, Produktivität und Spiritualität.

**Aktion:** Die treibenden Kräfte des Projekts sind breit gefächerte Partnerschaften von Akteuren aus 18 EU- und Nicht-EU-Regionen in Nord-, Mittel- und Südeuropa, dem Balkan, den östlichen Nachbarländern und dem Mittelmeerraum. Es wird eine Gemeinschaft von 300 Innovatoren in 6 Pilotregionen aufgebaut, die regionale Behörden und Gemeinden, Cluster und Verbände, Museen und Fremdenverkehrsämter, Unternehmer, Handelskammern, Bürger, Forscher, Praktiker sowie Projektpartner einbeziehen, die gemeinsam innovative, ortsbezogene Lösungen für einen auf den Menschen ausgerichteten und zirkulären Kulturtourismus entwickeln werden. In sechs benachteiligten, abgelegenen, peripheren und deindustrialisierten Gebieten und Kulturlandschaften Europas, die als „Pilot Heritage Sites“ identifiziert wurden, werden kollaborative „Heritage Innovation Networks“ eingerichtet: Sie haben sich den Projektzielen verschrieben und klare kulturtourismusbezogene Herausforderungen definiert, die Innovationen erfordern, die als Grundlage für die Zusammenarbeit mit 12 weiteren „Mirror Ecosystems“ dienen werden. ICLEI ES leitet ein zentrales Arbeitspaket des Projekts, das der gemeinsamen Erarbeitung von auf den Menschen ausgerichteten Innovationen und Aktionsplänen für nachhaltigen Kulturtourismus gewidmet ist. Es wird eine Community of Practice mit lokalen Heritage Innovation Networks in den 6 Pilotregionen entwickeln und zum Aufbau einer Community of Interest mit 12 Spiegelregionen beitragen. Durch Interviews, Workshops und Webinare wird ICLEI ES ko-kreative Prozesse für die Entwicklung von gemeinschaftsgeführten Aktionsplänen erleichtern.

**Startdatum:** 01/02/2021, **Enddatum:** 31/01/2024

**ICLEI Haupt-Pathway:** Equitable and people-centered development

**Andere ICLEI Pathway(s):** Circular development, Resilient development, Equitable and people-centered development Region

**SDG:** Goal 3: Good health and well-being, Goal 6: Clean water and sanitation, Goal 8: Decent work and economic growth, Goal 9: Industry, innovation, and infrastructure, Goal 11: Sustainable cities and communities, Goal 13: Climate action, Goal 14: Life below water, Goal 15: Life on land

### BUS-GoCircular

#### Problemstellung:

BUS-GoCircular zielt darauf ab, die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften im Bereich der grünen Energie anzukurbeln und gleichzeitig den Aufbau praktischer Kapazitäten zu fördern, um die Zahl qualifizierter Fachkräfte in der gesamten Wertschöpfungskette zu erhöhen.

#### Aktion:

- Entwicklung eines Qualifikationsrahmens für die Kreislaufwirtschaft im Bauwesen.
- Stimulierung der Marktnachfrage nach Kompetenzen im Bereich Kreislaufwirtschaft.
- Entwicklung von Anerkennungsprogrammen und Durchführung von Pilotkursen.
- Verbesserung des Ansehens des Bausektors und Gewinnung von Frauen und Jugendlichen für Berufe im Bereich der Kreislaufwirtschaft.
- Ausweitung von BUS-GoCircular auf nationaler und EU-Ebene durch Entwicklung und Umsetzung einer Kommunikations- und Replikationsstrategie.

**Startdatum:** 01/09/2021, **Enddatum:** 29/02/2024

**ICLEI Haupt-Pathway:** Circular development

**Andere ICLEI Pathway(s):** Equitable and people-centered development

**SDG:** Goal 08: Decent work and economic growth



4

## CONEXUS

**Problemstellung:** Städte in Europa und Lateinamerika stehen vor der gleichen dringenden global-lokalen Herausforderung, praktische Maßnahmen mit Strategien zur Förderung von Integration, biologischer Vielfalt, Anpassung an den Klimawandel und Umweltqualität zu verbinden. CONEXUS bringt kommunale, private, öffentliche und akademische Partner zusammen, um mit neuen Methoden der Koproduktion zu experimentieren und innovative NBS in „Life-Lab“-Pilotprojekten zu verwirklichen, wobei ein ortsbezogener Ansatz verwendet wird, um Probleme gemeinsam mit den Bürgern zu lösen. Die kombinierte Palette soziokultureller, ökologischer und verwaltungstechnischer Kontexte bietet die Möglichkeit, gemeinsam schneller voranzukommen und Veränderungen in der städtischen Politik und Praxis zu bewirken.

**Aktion:** Das CONEXUS-Projekt wird durch die gemeinsame Erarbeitung von naturbasierten Lösungen zur Unterstützung der Wiederherstellung städtischer Ökosysteme kontextbezogenes Wissen produzieren, strukturieren und den Zugang dazu fördern.

**Startdatum:** 01/09/2020, **Enddatum:** 31/08/2024

**ICLEI Haupt-Pathway:** Nature-based development

**Andere ICLEI Pathway(s):** Nature-based development

**SDG:** Goal 11: Sustainable cities and communities, Goal 13: Climate action, Goal 17: Partnerships for the goals

5

## ICLEI Action Fund 1.0

**Problemstellung:** Der ICLEI Action Fund ist ein Zuschussprogramm, das von ICLEI Local Governments for Sustainability mit Unterstützung von Google.org durchgeführt wird, um datengestützte Umwelt- und Klimaschutzmaßnahmen auf lokaler Ebene zu fördern. Der Fonds ermöglicht Aktivitäten, die Klimadaten und -technologien nutzen, um einen Beitrag zum gerechten Übergang und zum Klimaplan der Städte zu leisten, mit dem Ziel, den Städten zu helfen, Emissionen zu reduzieren und ihre Widerstandsfähigkeit gegenüber dem Klimawandel zu stärken. Der ICLEI Action Fund 1.0, der im Mai 2020 in Europa aufgelegt wurde, gewährte sechs gemeinnützigen und akademischen Organisationen 2,5 Mio. EUR für die Durchführung von Projekten zur Verringerung bestehender und Vermeidung neuer Treibhausgasemissionen. Die ausgewählten Projekte befinden sich in Kopenhagen (Dänemark), Berlin und Hamburg (Deutschland), Birmingham und Oldham (Vereinigtes Königreich) und Nantes (Frankreich) und setzen Maßnahmen in den Bereichen nachhaltige Mobilität, Energieeffizienz, Luftqualität und Solarpotenzial um. Im Rahmen der geförderten Projekte wurden Daten genutzt, um bessere Möglichkeiten zur Verringerung der Luftverschmutzung zu analysieren und zu entwickeln, den Lebensstil und die Gesundheit der Bürger zu verbessern, das Solarpotenzial von Gebäuden und Energieeffizienzoptionen zu bewerten, die in den Städten durchgeführten Maßnahmen zur nachhaltigen Mobilität zu beurteilen, bestimmte Gebiete zu untersuchen, um städtische Testgebiete zu schaffen, und vieles mehr. Mit den Ergebnissen und Auswirkungen der einzelnen Projekte verfügen die Kommunalverwaltungen über zusätzliche Grundlagen und Daten, um Maßnahmen zur Emissionsreduzierung und gegen den Klimawandel durchzuführen.

**Aktion:** ICLEI Europe bietet technische Unterstützung für die erfolgreiche Umsetzung der Projekte und bewertet die Auswirkungen der Projekte in den Städten. Die erste Ausgabe des ICLEI-Aktionsfonds 1.0 wurde im Mai 2020 in Europa aufgelegt und hat sechs gemeinnützigen und akademischen Organisationen 2,5 Mio. EUR für die Durchführung von Projekten zur Verringerung bestehender und Vermeidung neuer Treibhausgasemissionen gewährt. Der Aktionsfonds 1 umfasst sechs Projekte: Thrive Zone Amager (Kopenhagen, Dänemark), AIREAL (Nantes, Frankreich), Pop-Up Republic (Berlin, Deutschland), ANN Radar (Hamburg, Deutschland), 3D - Data to help Decarbonise in a Decade (Birmingham, UK) und Oldham Energy Futures (Greater Manchester, UK). Die im Rahmen des Aktionsfonds finanzierten Projekte nutzen eine Kombination aus privaten und Open-Source-Daten aus Quellen wie dem Google Environment Insights Explorer (EIE), um Umweltmaßnahmen auf lokaler Ebene umzusetzen.

**Startdatum:** 10/02/2020, **Enddatum:** 31/01/2024

**ICLEI Haupt-Pathway:** Low emission development

**Andere ICLEI Pathway(s):** Low emission development

**SDG:** Goal 13: Climate action, Goal 17: Partnerships for the goals

### Google Environmental Insights Explorer (EIE)

**Problemstellung:** Ziel der Zusammenarbeit zwischen ICLEI Europe und Google ist es, das EIE-Tool in die Städte zu bringen und sie auf ihrem Weg zur lokalen Nachhaltigkeit zu unterstützen. Das Tool bietet Einblicke in Verkehrsemissionen, Gebäudeemissionen, Solarpotenzial auf Dächern und Baumkronen. Das Ziel ist es, Anwendungsfälle für das Tool in den Städten zu finden und die Erfahrungen in Fallstudien zu teilen.

**Startdatum:** 01/02/2024, **Enddatum:** 31/12/2024  
**ICLEI Haupt-Pathway:** Low emission development  
**Andere ICLEI Pathway(s):** Low emission development  
**SDG:** Goal 11: Sustainable cities and communities, Goal 13: Climate action

**Aktion:** Das Kooperationsprojekt zwischen ICLEI und Google EIE zielt darauf ab, das Bewusstsein dafür zu schärfen, wie der Google Environment Insights Explorer (EIE) den EU-Städten einen Nutzen bringen und sie beim Erreichen ihrer Klima- und Umweltziele unterstützen kann. Die von Google EIE zur Verfügung gestellten Daten könnten in Kombination mit anderen Datenquellen den Städten neue Erkenntnisse liefern, um ihre Planungen für nachhaltige Energie- und Klimaschutzmaßnahmen voranzutreiben. Der Environmental Insights Explorer (EIE) nutzt exklusive Datenquellen und Modellierungsfunktionen in einer freiverfügbaren Plattform, um Städte und Regionen bei der Messung von Emissionsquellen, der Durchführung von Analysen und der Ermittlung von Strategien zur Emissionsreduzierung zu unterstützen. ICLEI Europe und Google haben gemeinsam untersucht, wie der Environmental Insights Explorer (EIE) Städte dabei unterstützen kann, lokale Klimaschutzmaßnahmen voranzutreiben und ihre lokalen Ziele zur Emissionsreduzierung zu erreichen. ICLEI Europe hat eine umfassende Analyse des Google Environmental Insights Explorer (EIE) durchgeführt, um besser zu verstehen, inwieweit es europäischen Städten dabei helfen kann, lokale Klimaschutzmaßnahmen voranzutreiben und ihre Ziele zur Reduzierung der Kohlenstoffemissionen zu erreichen. Als Teil der Analyse führte ICLEI Europe eine technische Bewertung der EIE-Verkehrsdaten durch, um zu untersuchen, wie das Tool Städte in ihren Bemühungen unterstützen kann, die Verkehrsemissionen auf lokaler Ebene zu reduzieren und eine nachhaltige städtische Mobilität zu fördern. Der Bericht ist hier zu finden, ebenso wie ein Überblick für europäische Entscheidungsträger, den Sie hier einsehen können.

### CINTRAN - Carbon Intensive Regions in Transition - Unravelling the Challenges of Structural Change

**Problemstellung:** Um die Klimaschutzziele der EU und die Ziele des Pariser Abkommens zu erreichen, ist es unumgänglich, dass die EU den Verbrauch fossiler Brennstoffe im Energiesektor auslaufen lässt und die von fossilen Brennstoffen abhängigen Industrien dekarbonisiert. Die Dekarbonisierung wird zu tiefgreifenden strukturellen Veränderungen führen, die sich auf die regionalen Volkswirtschaften, die Arbeitsmärkte und die soziale, politische, kulturelle und demografische Zusammensetzung der Regionen auswirken werden. Wenn diese strukturellen Veränderungen nicht gut gehandhabt werden, können sie schwerwiegende wirtschaftliche Auswirkungen, gesellschaftliche Umwälzungen, verschärfte soziale Ungleichheiten und Härtefälle verursachen. Um solche Folgen zu minimieren, ist es notwendig, die Muster und die Dynamik des Strukturwandels als Reaktion auf die Dekarbonisierung auf regionaler Ebene besser zu verstehen, um zu erkennen, welche Parameter das Tempo der Transformation sowie die Fähigkeit der regionalen Akteure zur Anpassung und zur proaktiven Schaffung alternativer Strukturen bestimmen. Dieses Projekt zielt darauf ab, diese Aktivitäten durch hochintegrierte, inter- und transdisziplinäre Forschung in enger Zusammenarbeit mit regionalen Akteuren zu ermöglichen. Es kombiniert quantitative, modellbasierte Forschung mit qualitativer, tiefgehender Analyse.

**Startdatum:** 01/04/2020, **Enddatum:** 31/03/2024  
**ICLEI Haupt-Pathway:** Equitable and people-centered development  
**Andere ICLEI Pathway(s):** Low emission development  
**SDG:** Goal 7: Affordable and clean energy, Goal 8: Decent work and economic growth, Goal 11: Sustainable cities and communities, Goal 13: Climate action

**Aktion:** Die spezifische Rolle von ICLEI ES im CINTRAN-Konsortium besteht darin, die gemeinsame Schaffung und Gestaltung von Projekten zu unterstützen und zu ermöglichen, indem es als Bindeglied zu regionalen und lokalen Akteuren in kohlenstoffintensiven Regionen innerhalb und außerhalb der vier Schwerpunktregionen fungiert. ICLEI wird auch den Kapazitätsaufbau und das Peer-Learning unter den beteiligten kohlenstoffintensiven Regionen entwickeln und koordinieren.



### Fair Local Green Deals

**Problemstellung:** Local Green Deals sind die lokale Antwort auf den europäischen Green Deal. Sie zielen darauf ab, Klima- und Umweltherausforderungen in Chancen zu verwandeln. Der Europäische Green Deal ist jedoch nicht unmittelbar auf lokaler Ebene anwendbar, er muss an den lokalen Kontext angepasst werden. Diese Anpassung kann mehr sein als ein Top-Down-Vorgang. Der Prozess sollte genutzt werden, um die Einwohner einer Stadt einzubeziehen und sie als Mitgestalter eines lokalen Green Deals zu befähigen, der ihren Interessen, Prioritäten und den lokalen Rahmenbedingungen entspricht.

Die Städte Valencia, Vitoria-Gasteiz, Breslau, Lodz und Gent haben sich mit ICLEI Europe zusammengeschlossen, um das Projekt Fair Local Green Deals“ umzusetzen. Das Projekt stellt die Partizipation in den Mittelpunkt und zielt darauf ab, einen einzigartigen, maßgeschneiderten Ansatz für die Einbindung von Bürgern und anderen lokalen Akteuren in jeder der Pilotstädte zu finden, mit besonderem Augenmerk auf die Einbeziehung von Minderheiten und marginalisierten Gruppen. Die direkte Einbeziehung dieser Gruppen in lokale Transformationsprozesse wird dazu beitragen, Fairness, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit als Denkweise zu fördern und die Eigenverantwortung der Bürger für die Local Green Deals zu stärken.

**Aktion:** Nach der Bewertung des Status quo und der Mitgestaltung eines lokalen Green-Deal-Rahmens in jeder Stadt begleitet das Projekt die Umsetzung an der Seite von Stadtbehörden und Bürgern. Schließlich werden die lokalen Akteure auch in die Bewertung des Projekts einbezogen. Die Berücksichtigung von Bürgermeinungen ist von grundlegender Bedeutung, um den LGD-Prozess demokratisch zu gestalten und in der Lage zu sein, ihn auf der Grundlage der Bedürfnisse der Bürger aufrechtzuerhalten, anzupassen und zu erneuern. Die an dem Projekt beteiligten Pilotstädte werden ihre Erfahrungen und Ansätze untereinander und mit Drittstädten austauschen, damit sie die Beteiligung ihrer Bürger ausweiten und verbessern können.

**Startdatum:** 01/05/2022, **Enddatum:** 31/10/2024

**ICLEI Haupt-Pathway:** Equitable and people-centered development

**Andere ICLEI Pathway(s):** Resilient development

**SDG:** Goal 03: Good health and well-being, Goal 09: Industry, innovation, and infrastructure, Goal 10: Reduced inequalities, Goal 11: Sustainable cities and communities

### ePLANET

**Problemstellung:** ePLANET zielt auf die Einführung einer neuen Cluster-Governance für die Energiewende ab, die auf einem digitalen Rahmen für den Austausch harmonisierter Informationen basiert. ePLANET soll die Einführung koordinierter Maßnahmen zur Energiewende durch den öffentlichen Sektor erleichtern und vereinfachen. Das Projekt nutzt innovative Big-Data-Tools und einen fortschrittlichen Cluster-Governance-Ansatz, um die Pläne für die Energiewende auf kommunaler Ebene zu verbessern. Außerdem fördert es die Digitalisierung von Energiedaten, die in verstreuten Datenquellen verfügbar sind, von Energiewende-Maßnahmen und von Aktionsplänen für nachhaltige Energie und Klima. Pläne (SECAPs), wodurch ein Ökosystem von Daten und Instrumenten zur Unterstützung der Entscheidungsfindung bei der Energiewende geschaffen wird.

**Aktion:** Die Hauptziele von ePLANET sind:

- Definition und Einrichtung eines transparenten und kohärenten Rahmens für den Informationsaustausch zwischen Behörden.
- Die Einrichtung von Arbeitsgruppen auf mehreren Ebenen, die sich aus Behörden und Interessenvertretern zusammensetzen, um Informationen auszutauschen und einen kollaborativen Ansatz bei der Entwicklung und Aktualisierung von Energiewendeplänen zu ermöglichen.
- Die Digitalisierung der Energiewendepläne der Behörden als Grundlage für Kohärenz, Austausch, Koordination und Integration zu ermöglichen.
- Unterstützung neuer Anwender und Konsolidierung bestehender Netzwerke.
- Institutionalisierung von ePLANET-Netzwerken und Arbeitsgruppen auf mehreren Ebenen.

**Startdatum:** 01/09/2021, **Enddatum:** 31/08/2024

**ICLEI Haupt-Pathway:** Low emission development

**SDG:** Goal 11: Sustainable cities and communities, Goal 12: Responsible consumption and production, Goal 13: Climate action

### CAMPAIGNers - Citizens Acting on Mitigation Pathways through Active Implementation of a Goal-setting Networks

**Problemstellung:** Der Klimawandel ist ein menschliches Problem, das von Menschen verursacht wird, die Menschen betrifft und eine menschenzentrierte Lösung erfordert. CAMPAIGNers zielt darauf ab, einen kohlenstoffarmen Lebensstil zu einem wichtigen Teil der Lösung zu machen, indem das Potenzial für eine Veränderung des Lebensstils und die damit verbundenen Hindernisse und Befähiger auf fünf Kontinenten und in 16 Großstädten mit über 20 Millionen Einwohnern ermittelt werden. Es werden machbare Wege zur Verringerung der Treibhausgasemissionen entwickelt, die empirisch validierte Änderungen des Lebensstils beinhalten, und auf die wichtigsten in der EU verwendeten integrierten Modellierungsinstrumente angewandt, um robuste Einblicke in die Auswirkungen einer groß angelegten Änderung des Lebensstils auf Systemebene zu erhalten. CAMPAIGNers baut auf früheren, vom Konsortium geleiteten Projekten auf, die das Verständnis der gesellschaftlichen Strukturen und Interventionen, die eine Änderung des Lebensstils begünstigen, erheblich verbessert und die Grenzen der bestehenden Evidenzbasis aufgezeigt haben. Die derzeitige Forschung zur Veränderung des Lebensstils beschränkt sich nämlich entweder auf enge, spezifische Kontexte oder Gruppen oder befasst sich mit hypothetischen Verhaltensweisen, bei denen die meisten Bürger nicht auf reale Erfahrungen zurückgreifen können. Der bahnbrechende Ansatz von CAMPAIGNers überwindet diese Nachteile durch die Implementierung eines „Zielsetzungsnetzwerks“, in dem über 100 000 Bürgerinnen und Bürger über eine ansprechende App Herausforderungen erhalten und erstellen, um maßgeschneiderte Anpassungen ihrer täglichen Routinen auszuprobieren. Ihre Antworten auf diese Herausforderungen, die damit verbundenen Behandlungen und kurze Fragebögen werden beispiellose Daten über Verhaltensprozesse, (lokale) Hindernisse für Veränderungen und Motivatoren liefern, die eine empirisch fundierte wissenschaftliche Unterstützung der Städte bei der Ausarbeitung von Maßnahmen zur Förderung eines kohlenstoffarmen Lebensstils ermöglichen. Gemeinsam mit lokalen, nationalen und EU-Entscheidungsträgern werden die Erkenntnisse hinsichtlich der „richtigen Handlungsebene“ analysiert und gemeinsam politikrelevante Empfehlungen abgeleitet. Ein Workshop im EU-Parlament, der von der Ersten Vizepräsidentin Frau McGuinness ausgerichtet und von 9 weiteren MdEP aus 6 Ländern und 4 politischen Parteien unterstützt wird, wird ein Feedback auf hoher Ebene sicherstellen und zur Konsensbildung beitragen.

**Aktion:** ICLEI wird den Prozess der Schaffung des Zielsetzungsnetzwerks als engagierte und aufschlussreiche Ressource für Bürger, Forscher und politische Entscheidungsträger leiten. Im Detail wird es das Zielsetzungsnetzwerk der CAMPAIGNer in den teilnehmenden Kommunen aufbauen. Der Leuchtturm und die Follower-Städte werden vom App-Marketing-Spezialisten Saints unterstützt, um das Herunterladen und die Nutzung der App über alle verfügbaren Kommunikationskanäle und Netzwerke zu fördern, wobei eine Zahl von 100.000 aktiven Teilnehmern innerhalb des ersten Jahres des Netzwerks angestrebt wird. Die Ergebnisse aus den Interaktionen der Bürger mit dem Zielsetzungsnetzwerk werden genutzt, um gemeinsam Maßnahmen zu entwickeln, die die Bürger bei der Entwicklung eines klimafreundlicheren Lebensstils unterstützen.

**Startdatum:** 01/05/2021, **Enddatum:** 30/04/2024

**ICLEI Haupt-Pathway:** Low emission development

**Andere ICLEI Pathway(s):** Low emission development, Equitable and people-centered development

**SDG:** Goal 7: Affordable and clean energy, Goal 11: Sustainable cities and communities, Goal 13: Climate action

## RESSOURCENVERBRAUCH

Mit Einführung des zertifizierten Umweltmanagements in 2008 wurde in unserem Unternehmen ein kontinuierliches Verbesserungsprogramm zur Überwachung unserer Verbräuche eingeführt und verfolgt mit dem Ziel, unsere Ressourcen so effizient und sparsam wie möglich einzusetzen. Dafür optimieren wir ständig unsere betrieblichen Abläufe und trainieren unsere Mitarbeiter\*innen. Alle neuen Mitarbeiter\*innen erhalten im Rahmen ihres Onboardings ein Training zu ressourcenschonendem Verhalten am Arbeitsplatz.

Da ICLEIs Kerntätigkeit die Unterstützung nachhaltigen Handelns von Mitgliedern beinhaltet, ist unsere Organisation selbst auch bestrebt, umweltfreundlich zu wirtschaften und den eigenen Ressourcenverbrauch möglichst gering zu halten, um negative Auswirkungen auf die Umwelt gering zu halten oder sogar zu positiven beizutragen.

Das ICLEI Europasekretariat hat seinen Geschäftssitz seit 2003 in einer 660m<sup>2</sup> großen Büroetage in der Freiburger Innenstadt, den wir 2018 auf zwei weitere Etagen erweitert haben.

Für ICLEIs Niederlassungen in Brüssel und Berlin werden wir zukünftig die Bedingungen prüfen, sie ebenfalls vollumfänglich in das Umweltmanagement zu integrieren. Die beiden Büros profitieren jedoch schon jetzt generell von den umweltfreundlichen Praktiken des Hauptsitzes in Freiburg.

Seit 2019 erscheinen die internen Verbrauchskennzahlen für Energie (Wärme und Strom) und Wasser nicht mehr in den Kennzahlenübersicht, da die Verbesserungsmöglichkeiten für uns als Mieter ausgereizt sind und wir nur sehr bedingt auf die Infrastruktur Einfluss nehmen können.

|                   |                                |
|-------------------|--------------------------------|
| <b>Erstes OG</b>  |                                |
| Vermieter 1       | 440 m <sup>2</sup> (seit 2003) |
| Vermieter 2       | 220 m <sup>2</sup> (seit 2003) |
| Gesamt            | 660 m <sup>2</sup>             |
| <b>Zweites OG</b> |                                |
| Vermieter 3       | 125 m <sup>2</sup> (seit 2018) |
|                   | 180 m <sup>2</sup> (seit 2022) |
| Gesamt            | 305 m <sup>2</sup>             |
| <b>Drittes OG</b> |                                |
| Vermieter 4       | 41 m <sup>2</sup> (seit 2019)  |
| <b>Gesamt</b>     | <b>1.006 m<sup>2</sup></b>     |

Intern werden die Verbräuche aber noch überwacht, so dass wir bei untypischen Anstiegen der Messwerte direkt eingreifen können.

Seit 2022 und 2023 erhöhte sich die Präsenz vor Ort der Kolleg\*innen wieder langsam, aber stetig. Das Jahr 2024 manifestiert diesen Trend, da eine gesamte Auslastung der Büroarbeitsplätze nach wie vor keine Seltenheit ist. Durch die Möglichkeit des mobilen Arbeitens ist die Mitarbeitendenzahl im Büro nicht konstant, aber überwiegend hoch.

### Wärmeenergie

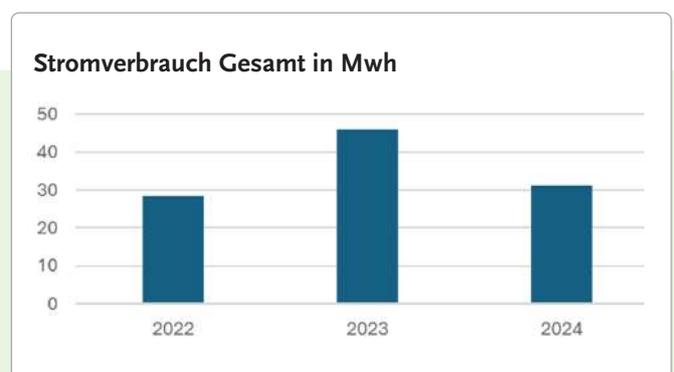
ICLEIs Büroflächen werden ausschließlich über ein zentrales Gasheizungssystem durch Fernwärme beheizt. Einflussnahme kann also vor allem über gezieltes An- und Ausschalten der Heizkörper betrieben werden.

### Elektrizität

Seit 2007 beziehen wir für die erste Etage unseren Strom von EWS - Energiewerke Schönau, die ausschließlich bei unabhängigen Erzeugern einkaufen, die keine Kapitalbeteiligungen von Atomkraftwerksbetreibern oder deren Tochterunternehmen haben. Der EWS-Mix besteht aus 100% klimaschonenden regenerativen Energien, zu 70% aus Neuanlagen nach den Kriterien des Öko-Instituts unter 100%-iger Vermeidung von CO<sub>2</sub>-Emissionen und 100% Vermeidung von Atom Müll.

Für die zweite Etage wurde vorerst der bestehende Vertrag des Vormieters für das Produkt Ökostrom Pur aus 100% Wasserkraft (CO<sub>2</sub>-emissionensfrei und keine radioaktiven Abfälle) beim ebenfalls regionalen Energieversorgungsunternehmen Badenova übernommen. Das Produkt ist von TÜV Nord zertifiziert.

Unser Stromverbrauch resultiert im Wesentlichen aus dem Betrieb von IT-Geräten, Tischlampen, Haushaltsgeräten (Küche und Sozialräume), Raumbeleuchtung, Ventilatoren und mobilen wie fest installierten Klimaanlage. Die Ausschreibungskriterien für IT-Geräte beinhalten Richtlinien für hoch energie-effiziente Geräte, neu angeschaffte



Notebooks, alle Kopier-/Druck- und Faxstationen entsprechenden den Umweltstandards des Blauen Engels, Monitore tragen das jeweils aktuelle TCO-Siegel und zeichnen sich durch besonders niedrigen Energieverbrauch aus.

In den vorhandenen Deckenbeleuchtungen werden energieeffiziente Leuchtstoffröhren im Tageslichtspektrum in der Energieklasse G mit einer deutlich verlängerten Lebensdauer von bis zu 25.000h eingesetzt.

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

Auf diese Weise konnte in den ersten Jahren nach Einführung des Umweltmanagements der Stromverbrauch bis zum anvisierten Optimum reduziert werden.

In 2023 ist der Gesamtverbrauch leicht angestiegen, jedoch ist dieser im letzten Jahr wieder auf das Niveau von 2022 gesunken.

**Wasser**

Der Wasserverbrauch in unserem Büro entsteht bei der Nutzung der Küchen-/ Personal- und Sanitärräume. In der Küche sind effiziente Haushaltsgeräte, wie Spülmaschine, im Einsatz, die Wasserhähne sind mit wassersparenden Strahlreglern ausgestattet, ein wasserloses Urinal wurde Ende 2010 in der Herrentoilette installiert. Dadurch konnte der reguläre Wasserverbrauch in den ersten Jahren um etwa ein Fünftel reduziert werden und bewegt sich seither auf etwa gleichem Niveau (irregulärer Anstieg durch defekter Spülstopp in 2022).

Seit 2024 wird durch die Anmietung der gesamten zweiten Etage auch der dortige Wasserverbrauch (Toiletten, Küche) in die Erfassung inkludiert. Der Verbrauch erhöht sich somit im Vergleich zu den Vorjahren, entspricht jetzt aber dem tatsächlichen Verbrauch.

**Papier und Büromaterial**

Der Papierverbrauch für Druck von Publikationen („externer Verbrauch“) ergibt sich aus den jeweils spezifischen Anforderungen der Projektgeber und ist daher nur bedingt von ICLEI beeinflussbar.

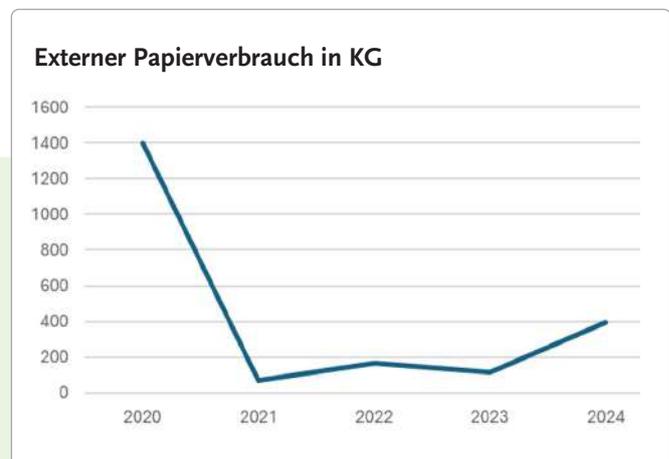
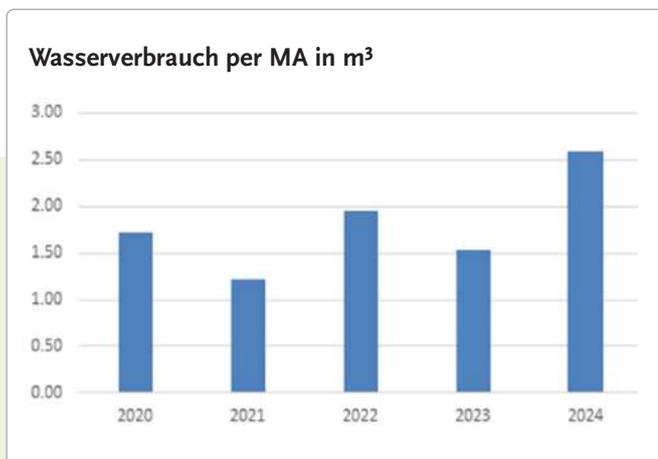
Seit 2009 wird nahezu der gesamte Papierverbrauch in unserem Büro durch umweltzertifizierte Papiere abgedeckt (*Nordic Swan, Blauer Engel*). Sonstige Ge- und Verbrauchsprodukte werden überwiegend über Lieferanten für nachhaltigen Bürobedarf bzw. regionale Bürolieferanten beschafft.

Für Publikationen, ICLEIs Geschäftspapier und Visitenkarten wird seit 2017 das Produkt *Circle offset Premium white* (*Blauer Engel*, EU Ecolabel, FSC, aus 100% Altpapier) verwendet, u.a.

Als Standard-Kopierpapier wird *Recyconomic Classic white* ein Recyclingpapier aus 100% Altpapier eingesetzt. Pro Jahr liegt der Verbrauch hier bei insgesamt 100.000 Blatt (≈500kg). Doppelseitige Druck-Funktion sowie Schwarz-Weiß-Druck sind bei allen Druck- und Kopierstationen standardmäßig eingestellt. Druckaufträge werden zudem erst am Kopiergerät aktiv, nicht automatisch ausgedruckt. Diese technischen Maßnahmen führten zu erheblichen Papierersparnissen.

Die Digitalisierung verschiedener Prozesse ist seit einigen Jahren im Gang und wird aus Effizienzgründen aktiv vorangetrieben, so z.B. für die Bearbeitung des Rechnungseingangs und der Urlaubsantragsverfahren und soll weiteren Papierverbrauch einsparen, wird dafür aber andere Ressourcen verbrauchen.

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



Nach der Pandemie trägt jetzt die in den letzten Jahren schnell angewachsene Belegschaft zu einem erhöhten Verbrauch an Handtuchpapier bei. Das verwendete Produkt ist mit dem *Blauen Engel* ausgezeichnet, ungebleicht und ungefärbt und besteht zu 100% aus Altpapier.

Bei der Produktion von Printprodukten setzt ICLEI vorzugsweise auf regionale Druckereien und langjährige Kooperationen. Wechsel ergeben sich gelegentlich u.a., wenn neue Partner den Nachhaltigkeitsstandards besser entsprechen. Da umweltzertifizierte Druckereien rar sind, wird bei unserer Auswahl auch das glaubwürdig nachgewiesene Engagement für Nachhaltigkeit positiv bewertet. So arbeiten wir u.a. mit einer Druckerei, die die *Initiative Pro Recyclingpapier* unterstützt, Ökostrom der deutschen Bürgerwerke und Solarwärme und Pellet-Heizung als Wärmequelle einsetzt und ihr Firmenfahrzeug mit Ökostrom betreibt. Eine weitere Druckerei unterstützt Projekte zur Kompensation von nicht vermeidbaren CO<sub>2</sub>-Emissionen über den Karlsruher Klimafond, betreibt eine eigene Photovoltaik-Anlage zur Gewinnung von Solarstrom und setzt ökologisch unbedenkliche Druckfarben auf Wasserbasis ein.

In 2022 stieg die Produktion nach dem Rückgang bei der Produktion an Printprodukten während der Pandemiejahre aus naheliegenden Gründen (ausgesetzte Dienstreisen und Live-Events) zuerst auf das Doppelte an, das Gesamtgewicht hat sich im Vergleich zum Vorjahr fast verdreifacht. Mittelfristig geht der Trend aber voraussichtlich deutlich stärker in Richtung elektronischer Medienprodukte, deren Umweltauswirkung dann stärker im Bereich von CO<sub>2</sub>-Emission, Energieverbrauch und Ressourcenverwendung für die Produktion von IT-Produkten liegt.

Der „externe“ Papierverbrauch in 2023 in diesem Bereich ist vergleichbar zum Vorjahr und stieg für das Jahr 2024 leicht an. Über 60kg dieses Verbrauchs macht ein mehr als 20-seitiger Comic für das Sun4All Projekt aus, welcher in einer Auflage von 200 von ICLEI in Auftrag gegeben wurde.

2024 wurden aufgrund von hohen Mindest-Abnahmemengen bei bestimmten Papiergrammaturen und DIN-Größen eine (zu) große Menge an Geschäftspapier eingekauft, die voraussichtlich erst in einigen Jahren aufgebraucht sein wird. Dieser Einkauf wurde intern erfasst.

Dreamstime / Anakeseenadee

### Geschäftsreisen

ICLEIs Geschäftstätigkeit erfordert per se eine hohe Reisetätigkeit innerhalb Deutschlands, Europas und teilweise auch außerhalb Europas.

Alle Reiseziele, die per Nachtzug erreicht werden können, sollen auch so umgesetzt werden, falls nicht gewichtige organisatorische Gründe dagegensprechen.

Allerdings schafft die öffentliche Energiepolitik zugunsten von Billigflügen versa deutlich teureren Bahnreisen einen Konflikt zwischen Ökonomie und Ökologie bei der Wahl der Transportmittel. Darüber hinaus ist es auch häufig zeitlich und organisatorisch nicht für ICLEI-Mitarbeiter\*innen vertretbar, vorzugsweise mit der Bahn zu fahren, statt einen Flug zu buchen. Nach wie vor bemühen sich unsere Mitarbeiter\*innen zudem, wo möglich, Dienstreisen durch Webkonferenzen zu ersetzen.

Die Kosten für die Kompensation der durch Dienstreisen entstandenen CO<sub>2</sub>-Emissionen werden auch weiterhin seitens der Projektgeber nicht anerkannt und wurden einmalig in 2019 aus eigenen Mitteln über die Non-Profit-Organisation *Atmosfair* kompensiert.

2022 zeichnete sich durch einen Wiederanstieg der Dienstreisen nach den Reise-Einschränkungen in den Pandemie Jahren aus. So haben sich die CO<sub>2</sub>-Emissionen fast wieder auf dem Vor-Corona Niveau erhöht, allerdings auch bei beträchtlich gestiegener Mitarbeitendenzahl. Der erhoffte Effekt einer mittelfristig geringer bleibenden Reisetätigkeit hat sich offensichtlich nicht wie erwartet durchgesetzt.

Dieser Trend setzte sich leider auch im Jahr 2024 fort. Ein Grund für den Anstieg der zurückgelegten Kilometer per Flugzeug (bei konstanter Streckenlänge per Bahn) stellen

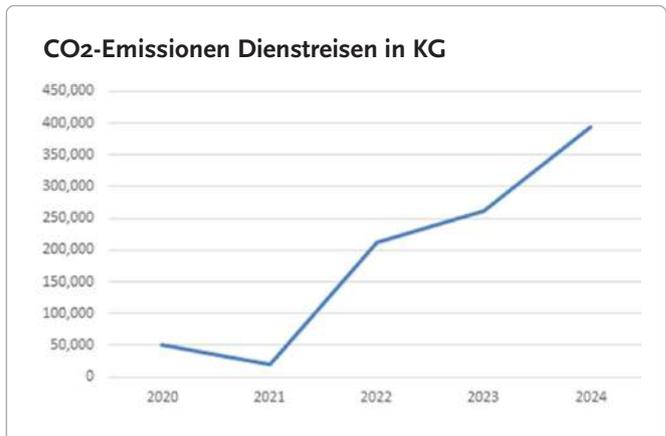
2 Konferenzen dar, welche in Südamerika stattgefunden haben. Namentlich die Biodiversitätskonferenz in Kolumbien (COP 16) und der ICLEI Weltkongress in Sao Paulo.

### Arbeitswege

Unsere Mitarbeitenden zeigen generell einen hohen Grad an Umweltbewusstsein, u.a. durch Vermeidung von CO<sub>2</sub>-Emissionen. 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 mit sehr gutem Anschluss an den öffentlichen Personen-Nahverkehr unterstützt. Der Hauptbahnhof liegt nur zehn Minuten Fußweg entfernt.

Der Trend der letzten Jahre hat sich auch in der letzten Umfrage in 2023 bestätigt.

Ein verändertes Arbeitsverhalten durch die Normalisierung des mobilen Arbeitens an potenziell wechselnden Arbeitsorten muss zukünftig in diesbezüglichen Umfragen berücksichtigt werden.



### Geschäftsreisen

| Jahr 2024                        | Gesamt  | Flug    | Zug     |
|----------------------------------|---------|---------|---------|
| Anzahl Reisen                    | 813     | 312     | 501     |
| CO <sub>2</sub> -Emissionen (kg) | 394.128 | 380.108 | 14.020  |
| Distanz (km)                     | 944.430 | 646.131 | 298.298 |
| Distanz (km in %)                | 100%    | 68%     | 32%     |



## Abfall

Der anfallende Müll besteht vor allem aus Papier (bedrucktes Papier, Verpackungsmaterial, veraltete Publikationen), wiederverwertbarem Material (v. a. Verpackungskunststoffe, Kartonagen), Restmüll (Küchenabfälle, nicht wiederverwertbare Abfälle) und Sondermüll (Batterien, Akkus, Leuchtstoffröhren, ausrangiertem IT-Geräten und -zubehör) und wird von den Mitarbeitenden entsprechend sortiert. Die Büros sind mit Abfallkörben für unterschiedliche Abfallarten ausgestattet. Sondermüll wird über einen der Städtischen Betriebshöfe der Wiederverwertung bzw. der fachgerechten Entsorgung zugeführt.

Die separate Abholung von Biomüll steht von der Stadt Freiburg für den Innenstadtbereich nicht zur Verfügung. Alle anderen Müllarten werden über getrennte Mülltonnen der Hausgemeinschaft entsorgt, die es ICLEI nicht auf einfache Weise ermöglicht, sein Müllaufkommen exakt über die Anzahl der gefüllten Mülltonnen zu erfassen und messbar zu machen. Stattdessen dokumentieren wir die Anzahl zu entsorgender Müllbeutel getrennt nach Restmüll, Gelber Sack und Papier und erhalten so einen nicht ganz exakten Wert, um grobe Schwankungen erkennen und Abweichungen ggf. zeitnah analysieren zu können.

Sowohl die Gesamtabfallmenge als auch die einzelnen Abfallarten sind von 2021 bis 2023 gesunken als Folge der Pandemie und der damit einhergehenden Arbeitsweise im Home Office.

Im Jahr 2024 wurde ähnlich viel Müll produziert wie in 2023, auffällig hoch ist dabei die doppelte Anzahl der Gelben Säcke. Die Zahlen wurden wie üblich erhoben, entziehen sich aber einer sinnvollen Vergleichbarkeit innerhalb dieser Zeit, da das Büro unterschiedlich, aber immer häufiger voll ausgelastet war.

## Haushaltsartikel

Unsere Gemeinschaftsküchen finden für den Kaffee oder Tee zwischendurch wie in der Mittagspause hohen Zuspruch bei den Mitarbeitenden. ICLEI stellt allen Mitarbeitenden kostenlos Tee, Kaffee, Milch, Milchersatzprodukte und Zucker in fair gehandelter Bio-Qualität und aus regionalen Quellen, wo möglich, zur Verfügung.

Dazu kommen vor allem in den Wintermonaten Desinfektionsmittel. Coronatests und Masken aus europäischer Produktion werden bei Bedarf ebenfalls allen zur freien Verfügung gestellt.

Dreamstime / Gearstd



## DIREKTE UND INDIREKTE UMWELTEINFLÜSSE

### Ermittlung und Bewertung der Umweltaspekte



#### Umweltaspekte gem. ISO 14001

1. Emissionen
2. Abwasser n.z.
3. Abfälle
4. Bodenverunreinigung n.z.
5. Rohstoffe n.z.
6. Hilfsstoffe n.z.
7. Energie
8. Wasser
9. Lärm
10. Erschütterung n.z.
11. Geruch n.z.
12. Staub n.z.
13. Optische Beeinträchtigung n.z.
14. Strahlung n.z.
15. Verkehr / Transport
16. Risiko von Umweltunfällen / Notfälle n.z.
17. Auswirkungen auf Biodiversität n.z.
18. Produktbezogene Auswirkungen n.z.
19. Auswirkungen / Verhalten von Dienstleistern / Fremdfirmen (z.B. Wartung etc.)
20. Andere direkte oder indirekte Umweltaspekte

#### Legende

- Priorität 1: hoch
- Priorität 2: mittel
- Priorität 3: niedrig
- n.z.: nicht zutreffend

Aus der Bewertung der Umweltaspekte ergeben sich als wesentliche Aspekte: Printmedien, Dienstreisen, Papierverbrauch, Beschaffung von IT-Equipment, Haushaltsgeräte und Leuchtmittel, als Aspekte von mittlerer Relevanz Versand und Beschaffung von Büromaterial, da sie insgesamt einen geringeren Anteil am Gesamtvolumen unserer Beschaffung darstellen.

## Indirekte Umwelteinflüsse

Indirekte Umwelteinflüsse ergeben sich beim ICLEI Europasekretariat durch:

1. Die Wirtschaftsaktivitäten der Lieferant\*innen: 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 den beantworteten Fragebögen zeigen, dass ICLEIs Zulieferer\*innen diesbezüglich zufriedenstellend arbeiten. Allerdings ist allgemeingültig zu sagen, dass bei der Auswahl unserer Lieferant\*innen 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 dieses 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 durch die Aktivitäten der beratenen Städte und Gemeinden.

ICLEIs Geschäftszweck ist es, die Reduktion von indirekten Umweltaspekten zu befördern und bearbeitet entsprechende Themen zur Klimaneutralität in thematischen Teams, wie [Resilienz und Klimaanpassung](#), [Nachhaltige Energiesysteme](#), [Klimaneutrale Städte](#) und [Kreislaufwirtschaft](#) und wirkt bei deren Umsetzung mit. Dies geschieht mittels Dutzender Projekte und Veranstaltungen, wie z. B. das European Urban Resilience Forum, Turnaround Money oder die sog. Cities Mission Conference. Auch unterstützt ICLEI als Umsetzungspartner Initiativen wie z.B. [CHAMP](#), die die Umsetzung des Pariser Abkommens durch Mehrebenen-Zusammenarbeit zu stärken, also indem Staaten strukturell mit lokalen und anderen subnationalen Regierungen bei der Planung, Finanzierung und Umsetzung von Klimastrategien und -maßnahmen zusammenarbeiten.

Die Auswirkungen von einzelnen Projekten mit Kommunen sind nicht direkt in Form von Indikatoren und Kennzahlen messbar, da einerseits die Tätigkeit von ICLEI im planerisch-strategischen Bereich ansetzt und daher die Auswirkungen mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung eintreten, sowie andererseits die tatsächlich messbaren Auswirkungen meist Folge kumulativer Projekte und Maßnahmen sind. Dennoch ist ICLEI sowohl an der Beratung von Kommunen zur Entwicklung von Kennzahlen, wie auch der Messung und Berichterstattung, insbesondere in Verknüpfung mit relevanten Politikprozessen involviert und hat hierzu auch Plattformen entwickelt. Im Bereich Klimaschutz verweisen wir hierzu auf <https://carbons.org> und <https://cwn.iclei.org> zum Thema Biodiversität. In Bezug auf die globalen Nachhaltigkeitsziele arbeitet ICLEI mit der Bertelsmann Stiftung an der Weiterentwicklung des Monitors für nachhaltige Kommunen [www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/agenda-2030-nachhaltige-entwicklung-vor-ort/publikationen](http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/agenda-2030-nachhaltige-entwicklung-vor-ort/publikationen). Darüber hinaus arbeitet ICLEI mit relevanten Partnern (u.a. Carbon Disclosure Project, ClimateView) kontinuierlich an der Verbesserung und Weiterentwicklung von Monitoring- und Berichtsformaten und involviert sich in europäischen und internationalen Normungsprozessen.

## KENNZAHLEN DES ICLEI EUROPASEKRETARIATS

Alle erforderlichen Umwelt-Kennzahlen werden weiterhin zentral erfasst und gelistet, in der folgenden Übersicht werden jedoch lediglich die Wesentlichen aufgeführt.

| Nr.       | Kennzahl                                     | Einheit                | 2022     | 2023    | 2024    |
|-----------|--|------------------------|----------|---------|---------|
| <b>1</b>  | <b>Bürokennzahlen</b>                        |                        |          |         |         |
|           | Mitarbeiter*innen (MA)                       | Anzahl                 | 104,82   | 126,46  | 152,00  |
|           | Beheizbare Nutzfläche                        | m <sup>2</sup>         | 784      | 1043    | 1043    |
|           | <b>Umweltkennzahlen</b>                      |                        |          |         |         |
| <b>2</b>  | <b>Wärmeenergie</b>                          |                        |          |         |         |
|           | Verbrauch gesamt                             | kWh                    | 80.196   | 55.009  | *       |
|           | witterungsbereinigter Verbrauch              | kWh                    | 108.143  | 76.463  | *       |
|           | bereinigter Verbrauch / MA                   | kWh / MA               | 1.031,7  | 0,60    | *       |
|           | bereinigter Verbrauch / Fläche               | kWh / m <sup>2</sup>   | 137,94   | 73,31   | *       |
|           | CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Wärmeenergie | kg CO <sub>2</sub>     | 19.166,5 | 13.147  | *       |
| <b>3</b>  | <b>Strom</b>                                 |                        |          |         |         |
|           | Verbrauch gesamt                             | MWh                    | 28,30    | 45,89   | 31,02   |
|           | Verbrauch / MA                               | kWh / MA               | 270,02   | 362,88  | 204,09  |
|           | CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Strom        | kg CO <sub>2</sub>     | 0,00     | 0,00    | 0,00    |
| <b>4</b>  | <b>Energieeffizienz</b>                      |                        |          |         |         |
|           | Gesamter direkter Energieverbrauch           | MWh                    | 108,50   | 100,90  | *       |
|           | Energieverbrauch / MA                        | MWh / MA               | 1,04     | 0,80    | *       |
|           | Anteil Energie aus erneuerbaren Quellen      | %                      | 24       | 45      | *       |
| <b>5</b>  | <b>Wasser</b>                                |                        |          |         |         |
|           | Verbrauch gesamt                             | m <sup>3</sup>         | 204,56   | 194,85  | 394***  |
|           | Verbrauch / MA                               | m <sup>3</sup> / MA    | 1,96     | 1,54    | 2,59*** |
| <b>6</b>  | <b>Dienstreisen</b>                          |                        |          |         |         |
|           | Dienstreisen / MA                            | km / MA                | 8.978    | 7.547   | 5.348   |
|           | Flugreisen / MA                              | km / MA                | 6.743    | 5.355   | 2.052   |
|           | Bahnfahrten / MA                             | km / MA                | 2.320    | 2.191   | 3.296   |
|           | CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Dienstreisen | kg CO <sub>2</sub>     | 211.300  | 261.304 | 394.128 |
|           | Anteil Emissionen aus Flugreisen             | %                      | 95       | 95      | 96      |
|           | Anteil Emissionen aus Bahnreisen             | %                      | 5        | 5       | 4       |
| <b>7</b>  | <b>Arbeitswege</b>                           |                        |          |         |         |
|           | Arbeitswege gesamt / MA                      | km / MA                | -        | 1,26    | 4,26    |
|           | Anteil PKW-Fahrten an Arbeitswegen           | %                      | -        | 6       | 1,5     |
|           | Anteil Bahn/ÖPNV an Arbeitswegen             | %                      | -        | 41      | 33      |
|           | Anteil Fahrrad an Arbeitswegen               | %                      | -        | 34      | 43      |
|           | Anteil Fußwege an Arbeitswegen               | %                      | -        | 16      | 22,5    |
| <b>8</b>  | <b>Abfall</b>                                |                        |          |         |         |
|           | Volumen Abfallaufkommen gesamt               | l                      | 46.675   | 46.540  | 50.455  |
|           | Volumen/MA                                   | l                      | 445,3    | 368     | 331,9   |
|           | Restmüll, inkl. Biomüll                      | l                      | 17.880   | 17.280  | 18.240  |
|           | Papier                                       | l                      | 25.330   | 24.310  | 23.800  |
|           | Wertstoffe (Grüner Punkt)                    | l                      | 3.465    | 4.950   | 8.415   |
|           | Volumen gefährlicher Abfall                  | l                      | 0        | 0       | 0       |
| <b>9</b>  | <b>Biologische Vielfalt</b>                  |                        |          |         |         |
|           | Flächenverbrauch**                           | m <sup>2</sup>         | 622      | 622     | 622     |
| <b>10</b> | <b>Emissionen</b>                            |                        |          |         |         |
|           | Treibhausgasemissionen gesamt                | t CO <sub>2</sub>      | 505,78   | 274,46  | *       |
|           | Treibhausgasemissionen / MA                  | t CO <sub>2</sub> / MA | 4,82     | 1,89    | *       |
|           | Luftemissionen (Schwefeldioxid) gesamt       | t SO <sub>2</sub>      | 0,036    | 0,019   | *       |
|           | Luftemissionen (Stickoxide) gesamt           | t NOX                  | 0,42     | 0,22    | *       |
|           | Luftemissionen (Feinstaub) gesamt            | t PM                   | 0,0021   | 0,0013  | *       |

\* Fehlende Daten aufgrund ausstehender Nebenkostenabrechnung

\*\* Eingeschränkte Einflussmöglichkeiten aufgrund von vorgegebenen Bedingungen des Mietverhältnisses

\*\*\* Näherungswert für das Jahr 2024 (erstmalige Inkludierung des 2ten OGs & Wasserzählerwechsel der ein exaktes Monitoring erschwerte)



## WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

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

Die Ansiedlung des Europasekretariats am Standort Freiburg im Jahre 1992 wurde von der Stadt Freiburg und dem Land Baden-Württemberg durch Zuschüsse finanziell unterstützt. Im Rahmen eines sogenannten Gastgemeindevertrags erhält das ICLEI Europasekretariat weiterhin einen jährlichen Zuschuss seitens der Stadt Freiburg. Der Gastgemeindevertrag wurde 2022 durch Beschluss des Gemeinderats bis zum Jahr 2026 verlängert und verlängert sich danach automatisch sofern nicht eine Partei den Vertrag sechs Monate vor Ablauf kündigt.

Seit 1992 hat sich die Organisation in Europa kontinuierlich auf ihr heutiges Niveau entwickelt. Schon früh zeigte sich, dass die Kerneinnahmen aus Mitgliedsbeiträgen nicht ausreichen, um die gestellten Aufgaben wie Informationsmanagement, politische Vertretung und die Entwicklung von Know-how mit entsprechender Qualität zu erledigen. Daher wurden die Mitgliedsbeiträge zunehmend als Ko-Finanzierung für eingeworbene

Projektzuschüsse eingesetzt, die es erlaubten, die strategischen Ziele umzusetzen und das thematische Portfolio zu erweitern. Im Zuge der weiteren Entwicklung wurden die Projekte durch relevante Dienstleistungen im Sinne des Gesellschaftszwecks ergänzt, die sich streng am inhaltlichen Mandat und der Zielgruppe des ICLEI Europasekretariats orientieren.

Diese Entwicklungsstrategie ermöglichte ein im Durchschnitt stetiges Wachstum der Aktivitäten und des Umsatzes, der seit dem Jahr 2002 stets über 2 Millionen EURO beträgt, im Jahr 2009 erstmals über die Marke von 3 Millionen EURO anstieg und aktuell (2024) jenseits von 12 Millionen EURO liegt. Angetrieben wird dieses Wachstum nicht von wirtschaftlichen Interessen, sondern dem Engagement für nachhaltige Entwicklung auf kommunaler Ebene und dem Ziel, Antworten auf die wachsenden globalen Herausforderungen zu finden, deren Ursachen und Lösungen sich weltweit in zunehmendem Maße auf Städte konzentrieren. Angesichts einer Urbanisierungsrate von 75% in Europa erwächst daraus die Notwendigkeit sich thematisch immer wieder neu auszurichten sowie die fachliche Expertise ständig zu erweitern und zu vertiefen.

Deshalb ist ein umsichtiges Management der finanziellen und wirtschaftlichen Entwicklung notwendig, um eine konstante, stabile und nachhaltige Entwicklung der Organisation zu sichern und die Möglichkeiten zur Einflussnahme zu erhalten und zu erweitern. Gleichzeitig soll und muss die wirtschaftliche Resilienz erhalten und verbessert werden, damit der erfolgreiche Weg nachhaltig fortgesetzt und gegen eventuelle Rückschläge abgesichert werden kann. Das Verhältnis der Reserven zum Umsatz (siehe Bild oben) zeigt, dass dies trotz des rapiden Wachstums in den letzten Jahren gut gelungen ist, auch wenn der proportionale Anteil aufgrund des schnellen Umsatzwachstums in den vergangenen Jahren zurückgeht, da die Reserven langsamer anwachsen als der Umsatz.



Dreamstime / Old Man Photographer

## 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.

Die ICLEI Europasekretariat blickt gegenwärtig auf eine schon sehr lange und kontinuierliche Wachstumsphase zurück, die immer noch nicht abgeschlossen ist. Während das nicht inflationsbereinigte Umsatzwachstum im Zeitraum zwischen 2002 und 2017 (16 Jahre) 82% betrug, lag es für den Zeitraum von 2017-2024 (8 Jahre) projiziert bei 230% mit jeweils deutlich positiven Jahresergebnissen. Auch die COVID-19 Pandemie hat diese Entwicklung in keiner Weise beeinträchtigt.

Dadurch hat sich die operative Basis des ICLEI Europasekretariats mit der Erschließung neuer Themenfelder deutlich verbreitert und auch die strategisch-politische Arbeit konnte intensiviert und vertieft werden. Gleichmaßen wächst damit die Sichtbarkeit des ICLEI Europasekretariats und die Attraktivität als Kooperationspartner für Projekte wird weiter gesteigert.

Dennoch ergeben sich aus dem schnellen Wachstum auch zahlreiche Herausforderungen, die adressiert und überwunden werden müssen. Wie aus dem Kapitel zur Personalentwicklung hervorgeht, muss eine erhebliche Zahl von neuen Mitarbeiter\*innen rekrutiert und integriert werden. Ebenso müssen die Büroinfrastruktur und die technische Ausstattung stetig angepasst und verbessert werden, um den Anforderungen mobilen Arbeitens und der notwendigen Flexibilität gerecht zu werden. Dazu gehört auch die Kapazitäten bedarfsgerecht zu entwickeln, ohne langfristig unnötige Fixkosten zu generieren. Daher bleibt es das Ziel, die Kapazitäten am Standort Freiburg nur in direkter Anbindung an die bestehenden Büros und mit mittelfristiger Mietdauer moderat zu erweitern. Auch

zusätzliche Kapazitäten am Standort Berlin sollen weiterhin im Co-Working Modus geschaffen werden, da dies ein Höchstmaß an Flexibilität bietet.

Eine wichtiger Anpassungsschritt war die Umsetzung einer internen Strukturreform durch die Aufteilung in 17 Teams, 12 davon sind für thematische Bereiche zuständig und weiter 5 für übergreifende Kernbereich einschließlich des Finanz- und Officemanagements. Mit den entsprechenden Teamleiter\*innen wurde auch eine neue mittlere Managementebene eingezogen. Daher lag im Jahr 2024 der Schwerpunkt etwas stärker auf der internen Konsolidierung und Entwicklung und etwas weniger auf der Akquise weiterer Projekte oder gar weiterem Wachstum.

Treiber des schnellen Wachstums der vergangenen Jahre sind die deutlich gestiegenen Projektzuschüsse, wohingegen der Anteil an zweckorientierten Dienstleistungen nicht nur proportional, sondern auch in absoluten Zahlen geringer geworden ist. Zwar entspricht dies durchaus dem Profil einer gemeinnützigen Organisation, allerdings sollte aufgrund der höheren Gemeinkostenanteile bei Dienstleistungen ein 20% Anteil am Gesamtumsatz angestrebt werden, um eine optimale Ausstattung des Büros und eine gute Personaldecke der Verwaltung abzusichern.

Die Projektzuschüsse kommen überwiegend aus den Forschungs- und Innovationsprogrammen „Horizon 2020“ und „Horizon Europe der EU“, was wesentlich daran liegt, dass dort für die weitere Entwicklung und Umsetzung des europäischen Green Deals und damit einer integrierten Nachhaltigkeitsstrategie gebündelt sind. Für das Wachstum sind grundsätzlich drei Faktoren entscheidend; die Anzahl der eingereichten Projekte, die Erfolgsquote der eingereichten Anträge, sowie die Höhe der Projektbudgets der eingereichten Projekte. War es im Jahr 2020 und 2021 jeweils die Anzahl der eingereichten Projekte (78 u. 73), so war es in den Jahren 2022 und 2023 die extrem hohe Erfolgsquote von 49,21% und 43,14% im Vergleich zum Programmdurchschnitt, der bei 16% liegt. Da die Umsetzung der Projekte in der Regel frühestens sechs Monate nach dem Zuschlag beginnt, treten die Wachstumseffekte mit entsprechender Verzögerung und daher oft erst im Folgejahr ein. Ein Sondereffekt wird durch die sogenannten Missionen erzeugt, die die Europäische Kommission im Forschungs- und Innovationsbereich aufgesetzt hat. Dies sind mittel- bis langfristig angelegte Forschungs- und Innovationscluster, die durch einen zentralen Prozess koordiniert werden und die mit erheblichen Finanzvolumina ausgestattet sind. Das ICLEI Europasekretariat ist Teil des zentralen Konsortiums zur Umsetzung der „Mission für klimaneutrale und smarte Städte 2030“, für das ein sogenannter Rahmenvertrag besteht, innerhalb dessen immer wieder neue Projekte mit relativ großen Budgets aufgesetzt werden. Diese Projekte beinhalten das Mehrfache eines durchschnittlichen Personalkostenvolumens eines „Horizon Europe“ Projektes.



Somit bieten der Erfolg und das Wachstum auch einige wirtschaftliche Herausforderungen. Daher ist das Nahziel auch eine Konsolidierung auf hohem Niveau anstelle weiteren Wachstums, um die Kapazität und Rolle des ICLEI Europasekretariats nachhaltig abzusichern. Daher gilt es die durch die Mission verursachten Spitzen möglichst gut abzufedern und die verfügbaren Ressourcengutzuteilen. Ohne Anteile der Mission wächst die schon erhebliche Herausforderung in der Akquise nochmals deutlich, um den zum Erhalt der Personalressourcen erforderlichen Umsatz auch einzuwerben. Die Schwierigkeit besteht auch darin, dass das Zusammenspiel der verschiedenen Parameter (s.o.) in hohem Maß unkalkulierbar ist. Selbstverständlich kann nicht dauerhaft von hohen Erfolgsquoten jenseits der 30% ausgegangen werden, wodurch sich die notwendige Zahl von Projektanträgen erhöht. Auch wenn es hilfreich ist, die durchschnittlichen Budgetanteile von ICLEI zu erhöhen, so sind diesem Parameter auch Grenzen gesetzt, da das ICLEI Europasekretariat immer Teil von Antragskonsortien ist und nur einen geringen Anteil der Anträge selbst koordiniert.

Mit Blick auf das Ende des „Horizon Europe“ Programms im Jahr 2027 muss in mittelfristiger Perspektive auch eine Diversifizierung der Finanzierungsquellen erfolgen. Auch wenn der Übergang zwischen dem vorangegangenen „Horizon 2020“ und dem aktuellen „Horizon Europe“ Programm nahezu bruchlos erfolgte kann angesichts der politischen und geostrategischen Entwicklungen nicht davon ausgegangen werden, dass sich dies in der Nachfolge nach 2027 ebenso vollzieht.

Die aktuellen Verhandlungen zum mehrjährigen Finanzrahmen der EU werden von mehreren Faktoren beeinflusst, die Veränderungen mit sich bringen werden. Hierzu zählen die Ambition weitere Länder östlich der gegenwärtigen EU aufzunehmen, den Wiederaufbau der Ukraine mittelfristig zu unterstützen, die Sicherheitsarchitektur der EU zu stärken und einen stärkeren Fokus auf die wirtschaftliche Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit zu legen. Aufgrund des zunehmenden Anteils populistischer und nationalistischer Tendenzen muss auch davon ausgegangen werden, dass kein Spielraum für eine wesentliche Erhöhung des EU-Budgets besteht und es daher vor allem um eine Umverteilung zwischen den verschiedenen Prioritäten gehen wird. Es wird erwartet, dass dies auch zu weniger Mittel im Bereich Forschung und Entwicklung führen wird, da dies direkt von der Kommission verwalteten Kernbudget der EU gehört. Darüber hinaus ist auch offen, wieviel Aufmerksamkeit und Geld letztlich der städtischen Ebene gewidmet werden wird. Gemeinsam mit anderen Städtenetzwerken, mit denen ICLEI Europa in der „Local Alliance“ kooperiert, begleitet ICLEI diese Verhandlungen und versucht die Interessen der Städte für eine nachhaltige Entwicklung abzusichern. Selbstverständlich werden die gewonnenen Informationen auch genutzt, um die zukünftige Strategie für die wirtschaftliche Entwicklung des ICLEI Europasekretariats weiterzuentwickeln.

Es wird dennoch erwartet, dass sich der Umsatz in den kommenden Jahren jenseits der 12 Mio EURO Grenze konsolidiert. Temporäre Schwankungen, d.h. ein leichter jährlicher Rückgang sind dabei nicht ausgeschlossen.

**Jahresergebnisse 2020 - 2023**

|                                 | Einheit    | 2020                | 2021                | 2022                 | 2023                 |
|---------------------------------|------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| <b>EINNAHMEN</b>                | <b>EUR</b> | <b>6.815.945,61</b> | <b>7.861.454,09</b> | <b>10.239.258,81</b> | <b>12.297.581,22</b> |
| Einnahmen                       | EUR        | 6.807.755,82        | 7.632.698,24        | 9.954.502,96         | 12.217.918,16        |
| Sonstige betriebliche Erträge   | EUR        | 8.189,79            | 228.755,85          | 284.362,90           | 79.663,06            |
| <b>AUSGABEN</b>                 | <b>EUR</b> | <b>6.599.086,66</b> | <b>7.179.544,54</b> | <b>9.832.983,41</b>  | <b>11.972.885,21</b> |
| Personalkosten                  | EUR        | 4.876.843,46        | 5.640.017,25        | 7.000.476,79         | 8.824.718,46         |
| (in Prozent)                    |            | 74%                 | 79%                 | 71%                  | 74%                  |
| Sachkosten                      | EUR        | 1.655.475,08        | 1.488.020,07        | 2.697.604,36         | 3.016.048,05         |
| (in Prozent)                    |            | 25%                 | 25%                 | 27%                  | 25%                  |
| Investitionen / Abschreibungen  | EUR        | 66.768,12           | 51.507,22           | 134.902,26           | 132.118,70           |
| (in Prozent)                    |            | 0,80%               | 0,71%               | 1,37%                | 1,10%                |
| <b>JAHRESERGEBNIS</b>           | <b>EUR</b> | <b>216.858,95</b>   | <b>681.909,55</b>   | <b>406.275,40</b>    | <b>324.696,01</b>    |
| (Umsatzrentabilität in Prozent) |            | 3%                  | 8,7%                | 4%                   | 8,7%                 |



## Kontrollinstrumente und Managementstrukturen

Das Jahresbudget bzw. die Jahreswirtschaftsplanung der ICLEI Europasekretariat GmbH wird vom Geschäftsführer der Gesellschafterversammlung präsentiert und von dieser beschlossen. Durch Beschluss der Gesellschafterversammlung, wurden die Prüfungsbedingungen für den Jahresabschluss für das Jahr 2010 und die nachfolgenden Jahre verändert, d.h. eine Prüfung findet nach den Bestimmungen für kleine und mittlere Kapitalgesellschaften statt. Diese Veränderung war notwendig geworden, da die Prüfungsbedingungen für große Kapitalgesellschaften in den vorangegangenen Jahren mehrfach erweitert und verschärft wurden, so dass sich für eine Firma in der Größenordnung des ICLEI Europasekretariats viele Redundanzen und zu hohe Kosten ergaben. Auch die jetzt zur Anwendung kommenden Prüfungsbestimmungen liegen über den gesetzlich vorgeschriebenen Standards. Mit dem Jahresabschluss 2019 haben sich die Prüfbedingungen erneut verschärft, da im Jahr 2018 die Bilanzsumme auf über 6 Millionen EURO angewachsen war. Seit dem Geschäftsjahr 2022 liegt die Bilanzsumme deutlich jenseits von 20 Millionen.

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. Da jedoch die dem System zugrundeliegende Shareware nicht mehr weiterentwickelt wurde und die Benutzeroberflächen und der Nutzerkomfort nicht mehr den aktuellen Ansprüchen an zeitgemäße Software entsprechen, wurde ein Prozess zur Auswahl und Entwicklung eines neuen Instruments begonnen. Die Einführung ist für das Geschäftsjahr 2026 geplant.

Die Kostenkontrolle und die Abrechnung 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 wurde durch die Zentralisierung des projektbezogenen Qualitätsmanagementprozesses und dessen Integration in das Finanzcontrolling erzielt.

Insgesamt betrachtet ist die ICLEI Europasekretariat GmbH im Jahr 2025 hervorragend aufgestellt um die Herausforderungen der kommenden Jahre mit Zuversicht anzugehen.



iStock / Leon Goedhart

## VERBESSERUNGSPROGRAMM

Zur Erreichung kontinuierlicher Verbesserung werden im Rahmen der internen Audits, von Mitarbeitendenbefragungen und -versammlungen und Umweltteam - Meetings Entwicklungsmöglichkeiten für qualitative und nachhaltigkeitsorientierte Veränderungen ausfindig gemacht und zusammengestellt.

### Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

Nachfolgend finden Sie Ergebnisse und Stand von wesentlichen Maßnahmen, die in vorangegangenen Jahren im Umweltbericht als Projekte im sozialen, ökonomischen und ökologischen Bereich aufgeführt wurden:

#### Die wichtigsten Ergebnisse:

| Ziel  | Maßnahme   | Stand  |
|---|--|--|
| <b>Arbeitsinfrastruktur u. -bedingungen</b><br>Einrichtung eines „Creative Lab“,<br>Online-Konferenzstudio                                    | Führen von Mietverhandlungen für<br>weitere Räumlichkeiten am Standort FR<br>für kreatives professionelles Co-Working<br>und Gedankenaustausch, professionelle<br>Durchführung von Video-Konferenzen | Zurückgestellt aufgrund gescheiterter<br>Mietverhandlung / 2022  |
| <b>Gesundheitsförderung</b><br>Temperatursenkung im Sommer im<br>großen Besprechungsraum und im Büro<br>der Buchhaltung am Standort FR        | Installation mobiler Klimageräte   | Erreicht / 2020  |
| <b>Arbeitsinfrastruktur u. -bedingungen</b><br>Einführung eines Desk Sharing<br>Buchungssystems für flexible<br>Arbeitsplätze u. Meetingräume | Beschaffung und Einführung von Flexopus  | Erreicht / 2021  |
| <b>Arbeitsinfrastruktur u. -bedingungen</b><br>Unternehmenseigene Glasfaseranbind-<br>ung von zwei Etagen am Standort FR                      | Verlegung und Inbetriebnahme   | Erreicht / 2021  |
| <b>Arbeitsinfrastruktur u. -bedingungen</b><br>Regelung des Mobilens Arbeitens regeln<br>durch Zusatzvertrag                                  | Veröffentlichung der verbindlichen<br>Vereinbarung   | Erreicht / 2022  |
| <b>Arbeitsinfrastruktur</b><br>Brandschutzsicherung für Server  | Einrichtung eines neuen Serverraums unter<br>Brand- und Ausfallschutzsicherung   | Erreicht / 2023  |
| <b>Arbeitsinfrastruktur</b><br>Einführung medienbruchfreier<br>Dokumentenlenkung  | Prüfung der Umsetzbarkeit bei relevanten<br>Prozessen (Formulare, Verträge, etc.) und<br>Einführen geeigneter Prozeduren und<br>Software-Applikationen (z.B. DocuSign)                               | In Arbeit / Umstellung einiger<br>Prozesse (Urlaubs- und Dienstreise-<br>anträge), Vertragszeichnung in<br>Arbeit (DocuSign) |
| <b>Personalmanagement</b><br>Anpassungen im HR Bereich an erhöhte<br>Anzahl an Vorgängen durch starkes<br>Personalwachstum                    | Benennung eines HR-Managers für<br>Personalplanung, -steuerung, -entwicklung<br>und Kompetenzmanagement für<br>zusätzliche Kapazität mit Schnittstelle zu<br>den bisherigen HR Verantwortlichkeiten  | Erreicht / 2023  |
| <b>Arbeitsinfrastruktur u. -bedingungen</b><br>Transparente Regelung zur Kombination<br>von Dienst- mit privaten Reisen                       | Ausarbeitung, Beschreibung und<br>Veröffentlichung der Neuregelung   | Erreicht / 2023  |

### Die wichtigsten Projekte im Überblick

Zur stetigen Weiterentwicklung und Anpassung der Unternehmensprozesse an notwendige Erfordernisse stellen wir nachfolgend unsere wichtigsten Ziele aus dem Nachhaltigkeitsmanagement vor:

#### Unsere Ziele im Überblick:

| Ziel   | Maßnahme   | Termin   | Verantwortlich  |
|--|--|--|---|
|  <b>Ressourcenmanagement</b><br>Reduktion der Printmedien                                       | Minimierte, stärker an tatsächlicher Nachfrage orientiertere Auflagen der Printprodukte bzw. Umstellung auf elektronische Medien, wie z.B. auf elektronische Visitenkarten   | 2024   | CMR Team, EMAS Team   |
| <b>Personalentwicklung</b><br>Bedarfsgerechtere Wissensvermittlung und Organisation von Trainingseinheiten   | Mentoring, fortlaufende Erfassung und Auswertung von Trainingsbedarf aus Personalentwicklungsgesprächen  | Teilweise realisiert (bis Trainingseinheit VI). 2025         | HR Manager, Personalverantwortliche   |
| <b>Arbeitsinfrastruktur u. -bedingungen</b><br>Anpassung der Büroumgebung an mobiles Arbeiten und Desk Sharing Bedingungen   | Umbau der Büros und Arbeitsplätze für die Nutzung durch verschiedene Mitarbeitenden  | Teilweise realisiert. 2025 / 2026                            | Office Management   |
| <b>Arbeitsinfrastruktur u. -bedingungen</b><br>Integrierte Regelung für Dokumentenablage für elektronisches Filing (MS Teams, Sharepoint, Google Drive, etc.)                    | Vorhandenen Prozess an neue Arbeitsgewohnheiten anpassen unter Berücksichtigung der Geschäftsanweisungen und Rechtsnormen.   | Weitestgehend realisiert. 2025                               | Geschäftsleitung, Management, QM-/UM-Beauftragte  |
| <b>Unternehmensstrategie</b><br>Anpassung der Unternehmenssoftware Organisation auf den Strukturumbau  | Aktualisierung der Inhalte an die neue Unternehmensstruktur  | Weitestgehend realisiert. 2025                               | Geschäftsleitung, Management, QM-/UM-Beauftragte  |
|  <b>Nachhaltigkeitsmanagement</b><br>Erweiterung des Geltungsbereichs der EMAS-Zertifizierung | Integration des gesamten Standorts in FR, Berlin und Brüssel /Belgien  | 2026   | Geschäftsleitung, EMAS-Team, QM-/UM-Beauftragte   |
|  <b>Nachhaltigkeitsmanagement</b><br>Erstellung umfassender Beschaffungsleitlinien            | Spezifizierung für alle relevanten Beschaffungsbereiche unter Berücksichtigung des Produkt-Lebenszyklus als integralem Bestandteil für Beschaffungsansfragen, Überdenken einer Zielsetzung für CO <sup>2</sup> -neutrales Büro | Teilweise realisiert (Guidelines veröffentlicht) 2025 / 2026 | BoD/Mark Hidson, EMAS-Team, QM-/UM-Beauftragte, FC Team, Experten für Nachhaltige Beschaffung |
| <b>Personalmanagement</b><br>Beschaffung eines Nachfolgeprodukts für Personnel Management Tool (PMT)   | Planung, Beschaffung und Einführung einer zeitgemäßen Personal- u. Projektplanungssoftware   | 2025 / 2026  | Geschäftsleitung, HR-Manager, Financial Management, Office Management                         |
| <b>Arbeitsinfrastruktur</b><br>Einführung medienbruchfreier Dokumentenlenkung  | Machbarkeitsprüfung bei relevanten Prozessen (Formulare, Verträge, etc.), Einführen geeigneten Prozederes und Software-Applikationen (z.B. DocuSign)   | 2025 / 2026  | Geschäftsleitung, Office Management   |
| <b>Personalmanagement</b><br>Digitalisierung des Bewerbungsmanagement durch geeignete HR-Software  | Beschaffung und Veröffentlichung einer Software für Personalbeschaffung "Breezy", Vorbereitung, Testphase und Einführung in Bearbeitung. Nach Einführung gecancelt, da nicht kompatibel mit Bedarf, neue Recherche.            | 2025 / 2026  | Geschäftsleitung, HR-Verantwortliche, Office Management                                       |



## GÜLTIGKEITSERKLÄRUNG 2025



**martin Myska Managementsysteme**

**Erklärung des Umweltgutachters zu den Begutachtungs- und Validierungstätigkeiten**

Der EMAS-Umweltgutachter Martin Myska, Registrierungsnummer DE-V-0233, akkreditiert oder zugelassen für die Bereiche (NACE-Code)

- 70.22 Unternehmensberatung
- 94.99 Sonstige Interessenvertretungen und Vereinigungen

bestätigt, begutachtet zu haben, dass der Standort, wie in der Umwelterklärung der Organisation

**ICLEI European Secretariat GmbH**  
Leopoldring 3, 79098 Freiburg

**mit der Registrierungsnummer DE-126-00076**

angegeben, alle Anforderungen der **Verordnung (EG) 2017/1505** des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25. November 2009 über die freiwillige Teilnahme von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem Stand 2018 für

**Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung (EMAS)**

erfüllen.

Mit der Unterzeichnung dieser Erklärung wird bestätigt, dass

- die Begutachtung und Validierung in voller Übereinstimmung mit den Anforderungen der Verordnung (EG) Nr. 2017/1505 Stand 2018 durchgeführt wurden,
- das Ergebnis der Begutachtung und Validierung bestätigt, dass keine Belege für die Nichteinhaltung der geltenden Umweltvorschriften vorliegen,
- die Daten und Angaben der Umwelterklärung des Standortes ein verlässliches, glaubhaftes und wahrheitsgetreues Bild sämtlicher Tätigkeiten des Standortes innerhalb des in der Umwelterklärung angegebenen Bereichs geben.

Diese Erklärung kann nicht mit einer EMAS-Registrierung gleichgesetzt werden. Die EMAS-Registrierung kann nur durch eine zuständige Stelle gemäß der Verordnung (EG) Nr. 2017/1505 erfolgen. Diese Erklärung darf nicht als eigenständige Grundlage für die Unterrichtung der Öffentlichkeit verwendet werden.

Königswinter, 23.04.2025

  
 Martin Myska, Umweltgutachter  
 DAU-Zulassungsnummer: DE-V-0233

martin Myska Managementsysteme  
Laurentiusstraße 38 a  
53639 Königswinter

**mMM**

# IHK ZERTIFIKAT



Dreamstime/Vadimary



**Nachhaltigkeitsbericht mit integrierter Umwelterklärung  
EMAS Report 2025**

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

