



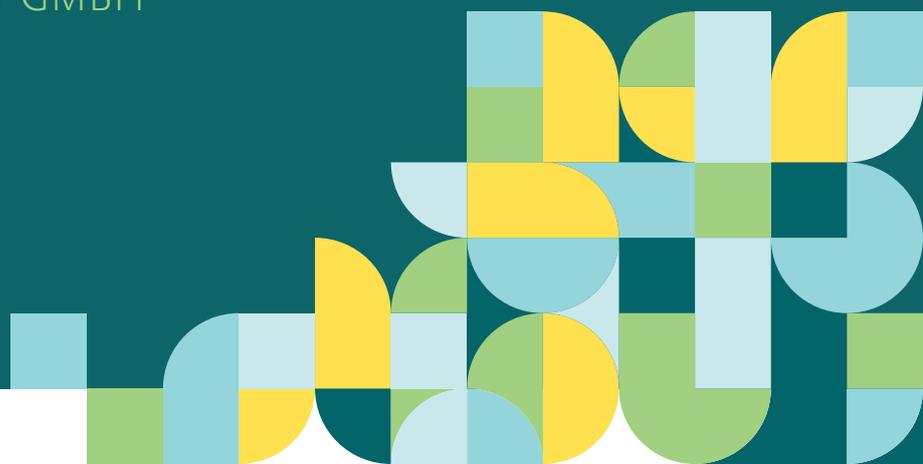
Local Governments  
for Sustainability  
EUROPE



# Nachhaltigkeitsbericht mit integrierter Umwelterklärung

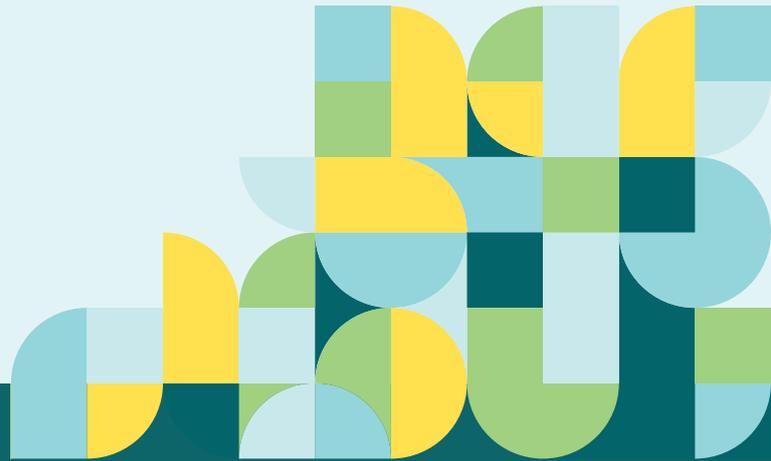
**EMAS REPORT 2021**

ICLEI EUROPASEKRETARIAT GMBH



## Inhalt

Vorwort	3
Unternehmensportrait	4
Managementprinzipien	7
Nachhaltigkeitsmanagement	8
Personal	9
Stakeholder	15
Ressourcenverbrauch	24
Direkte und indirekte Umwelteinflüsse	32
Kennzahlen des ICLEI Europasekretariats	34
Wirtschaftliche Entwicklung	35
Verbesserungsprogramm	39
Gültigkeitserklärung	42



## 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  
D-79098 Freiburg  
www.iclei-europe.org



### Konzeption & Redaktion

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

### Grafische Gestaltung & Titelbild

Stephan Köhler, ICLEI Europasekretariat GmbH

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

Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg



### © ICLEI Europasekretariat GmbH 2023

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

### Druck

ICLEI Europasekretariat GmbH  
Leopoldring 3  
D-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, wie zuletzt das EMAS Referenzdokument für Kommunen für die Europäische Kommission, ist es daher selbstverständlich, dass auch wir ein zertifiziertes Management nach EMAS praktizieren. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass es nicht nur um Kennzahlen und Abläufe geht, sondern darüber hinaus um eine Kultur, die gelebt werden und lebendig gehalten werden muss, ein Aspekt der noch zu oft vergessen wird.

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



## UNTERNEHMENS PORTRAIT

### 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.

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

Die Gründung von ICLEI - ursprünglich unter dem Namen Internationaler Rat für kommunale Umweltinitiativen - fand im Jahr 1990 statt anlässlich des ersten Weltkongresses der Kommunen für eine nachhaltige Zukunft am Sitz der Vereinten Nationen in New York, mit dem Zweck, die Kommunen 1992 bei der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung in Rio zu vertreten. Dort hat ICLEI im Kapitel 28 der Agenda 21 die Lokale Agenda 21 als bedeutenden Mechanismus für die Planung lokaler Nachhaltigkeit eingeführt und damit eine weltweite Bewegung begründet. Heute umfasst ICLEIs ständig wachsende Mitgliederzahl weltweit mehr als 1.750 Städte, Gemeinden, Landkreise und deren Verbände. Mit diesen und Hunderten von anderen lokalen Gebietskörperschaften arbeitet ICLEI in internationalen, effizienzbasierten und ergebnisorientierten Kampagnen und Projekten zusammen. Die Arbeit von ICLEI wird von seinen Mitgliedern durch ihre Mitgliedsbeiträge,

sowie durch ihre Erfahrung und Kreativität in der Entwicklung und Umsetzung von Projekten und politischen Kampagnen im Umgang mit den größten globalen Umwelt- und Nachhaltigkeitsproblemen unterstützt.

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

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. Seit der Satzungsreform im Jahr 2011 wählen die Mitglieder in den 9 ICLEI Regionen regionale Exekutivkomitees, die mindestens 3 jedoch höchstens 5 Mitglieder haben sollen. Die Wahl erfolgt als Zustimmung oder Ablehnung eines Vorschlags des/der Regionaldirektors/Regionaldirektorin auf der Basis der von Vertreter\*innen aus Mitgliedsstädten eingereichten Kandidaturen. Die gewählten Vertreter\*innen überwachen die Arbeit des jeweiligen Regionalsekretariats und seiner gegebenenfalls vorhandenen Vertretungsbüros und fungieren als politische Repräsentant\*innen in der Region. Der ICLEI-Rat, der aus allen gewählten Mitgliedern der regionalen Exekutivkomitees besteht, tagt alle drei Jahre, um über einen strategischen Plan zu diskutieren und zu entscheiden, der für die jährlichen Arbeitsprogramme grundlegend ist. Der Rat wählt bzw. bestätigt auch das globale



Reguläre Betriebsversammlung mit Betriebsrat in 2019

ICLEI / Martin Freire



Exekutivkomitee, das sich aus jeweils einem\*r Vertreter\*in aus den 9 ICLEI Regionen weltweit, die von den jeweiligen regionalen Exekutivkomitees nominiert werden, sowie aus einer Zahl von sogenannten Portfolio Mitgliedern, die vom Generalsekretär vorgeschlagen werden, zusammensetzt. Das Exekutivkomitee beaufsichtigt in den Zeiträumen zwischen den Tagungen des ICLEI-Rates die Arbeit der regionalen Sekretariate und Büros der Organisation. Grundlage der Arbeit bildet der jeweils aktuelle strategische Plan.

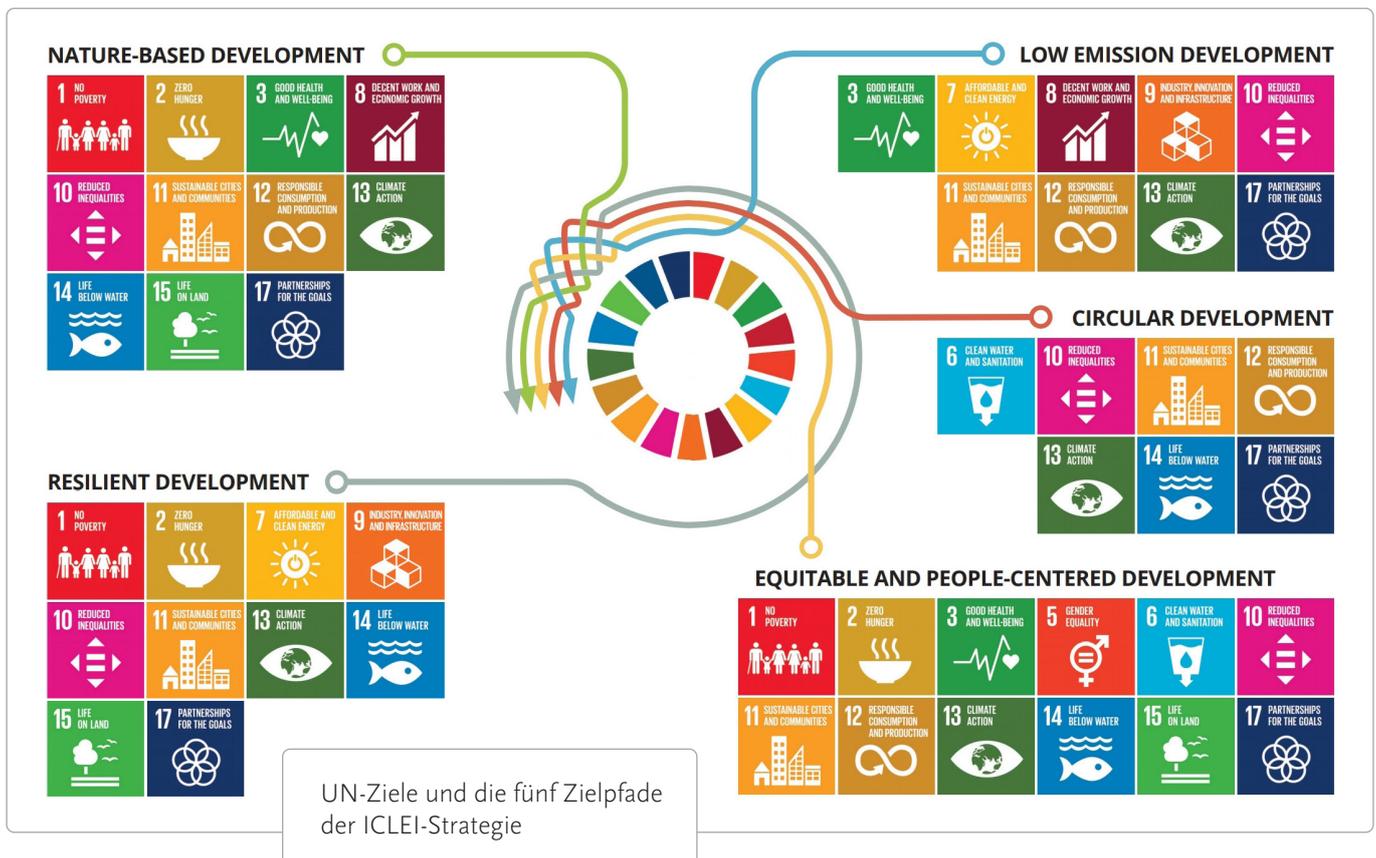
Der Strategische Plan bildet den Zielrahmen für ICLEIs Arbeit und wird vom ICLEI-Rat für jeweils 6 Jahre beschlossen. Mit dem aktuellen, auf dem ICLEI-Weltkongress im kanadischen Montreal 2018 verabschiedeten Strategischen Plan reflektiert ICLEI die veränderte Ziel-Landschaft auf UN-Ebene: Mit der UN-Agenda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

integrieren können (siehe hierzu: <https://worldcongress2018.iclei.org/urban-era>). Die fünf Zielpfade sind seither auch der gemeinsame Kompass für die inhaltliche Arbeit der ICLEI-Sekretariate in Programmen und Projekten.

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

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

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



herleiten. Hierzu zählen im Wesentlichen die Europäische Kampagne für nachhaltige Städte und Gemeinden, mit der Aalborg Charta, den Aalborg Committments und der Basque Declaration, sowie der Konvent der Bürgermeister, der sich an den EU Klima- und Energiezielen orientiert. Viele Mitglieder ebenso wie Nichtmitglieder engagieren sich in ICLEI Fachnetzwerken, wie zum Beispiel das PROCURA+ Netzwerk zum Thema nachhaltige öffentliche Beschaffung.

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

Im April 1992 wurde die ICLEI Europasekretariat gGmbH offiziell als Non-Profit-Organisation zur Unterstützung des Umweltschutzes gegründet. In den ersten Jahren nach der Gründung wurde die Einrichtung vom Land Baden-Württemberg und der Stadt Freiburg finanziell unterstützt. Im Rahmen des Gastgemeindevtrags stellte die Stadt Freiburg ICLEI zunächst Büroräume inklusive der Grundausstattung zur Verfügung. So schaffte es ICLEI schnell, sich als ein wichtiger Akteur für die nachhaltige Entwicklung auf lokaler Ebene in Europa zu etablieren. Das Büro und ICLEIs Aufgaben wuchsen stetig, so dass sich im Jahr 2003 die von der Stadt Freiburg zur Verfügung gestellten Büroräume als nicht mehr ausreichend erwiesen. Daher zog das Büro in private Büroräume an den aktuellen Standort in der Innenstadt und erhält im Rahmen des Gastgemeindevtrags weiterhin einen finanziellen Zuschuss von der Stadt Freiburg. Inzwischen

wurde die Laufzeit des Gastgemeindevtrags mehrfach verlängert, wobei sich die Höhe des Zuschusses verändern kann, nach aktueller Beschlusslage bis zum Jahr 2022.

Heute setzt das ICLEI Europasekretariat mit seinen 110+ 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 dabei aus vier Perspektiven geblickt, nämlich die der „Governance und sozialen Innovation“, die der „Nachhaltigen Wirtschaft und Beschaffung“, die der „nachhaltigen Ressourcen, des Klimas und der Resilienz“ und nicht zuletzt die der „Information und Kommunikation“. Dies erlaubt sowohl die einzelnen Themen umfassend zu bearbeiten, als auch wichtige Verbindungen und Synergien zwischen ihnen herzustellen und letztlich eine integrierte nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen.

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



Größte Demonstration in der Geschichte Freiburgs: Fridays For Future in 2019



## MANAGEMENTPRINZIPIEN

### Unsere institutionellen Rahmenbedingungen und Stakeholder

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

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

### Unsere Aufgabe und Mission

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

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

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

Unser Schwerpunkt ist die stetige Verbesserung von kommunalen Verwaltungen und deren Führung sowie unsere Arbeit, die geprägt ist durch ein grundlegendes Bewusstsein für die Knappheit der Umweltressourcen und die Notwendigkeit für alle, sich den Bedingungen einer stetig wandelnden Welt anzupassen. All unsere Aktivitäten basieren auf den Grundsätzen von Mitbestimmung, Frieden, Gerechtigkeit und Gleichheit an, ungeachtet kultureller oder ethnischer Unterschiede.

### Unser Management

Die Unternehmensführung von ICLEI richtet sich nach den allgemeinen Grundsätzen und Zielen der Organisation, wie sie in der globalen Charta von ICLEI festgelegt wurden. Die Unternehmensführung des ICLEI Europasekretariats arbeitet in Übereinstimmung mit der Rolle und den Befugnissen

des ICLEI-Rates, des Exekutivkomitees, der regionalen und nationalen Vorstände und des Generalsekretärs, einschließlich dessen Delegierten und deren weltweiten Koordinator\*innen. Sie hält sich an die im Verhaltenskodex für Führungskräfte von ICLEI festgelegten Regeln.

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

### Unsere Mitarbeiter\*innen

Wir legen Wert auf Professionalität und Einsatz zur Verbesserung unserer Arbeitsqualität. Wir glauben, dass in Zeiten sich schnell ändernder Rahmenbedingungen der Erfahrungsschatz und die Weiterentwicklung von Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden, unserer Organisation mehr dienen als ein häufiger Austausch von Arbeitskräften.

Wir schätzen die Internationalität unseres Teams und fördern den interkulturellen Austausch und gegenseitiges Lernen im respektvollen Umgang miteinander. Wir unterstützen das Prinzip einer „lernenden Organisation“ um Erfolge zu erzielen und würdigen den Beitrag jedes Einzelnen. Wir arbeiten mit einem Sinn für Eigenverantwortung zusammen, um so eine dynamische, effiziente und nachhaltige Organisation zu schaffen.

Wir legen Wert auf den Austausch von Wissen und Fähigkeiten, um Kapazitäten innerhalb des ICLEI Europasekretariats und darüber hinaus auszubauen. Wir schätzen ein Umfeld, in dem Arbeit und Freude miteinander verbunden werden, um echte Lebensqualität zu schaffen und ermutigen dazu, Erfolge zu feiern.

### Unser Nachhaltigkeitsmanagement

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

Wir bevorzugen umweltfreundliche und fair gehandelte Produkte und Dienstleistungen. Bei der Auswahl unserer Geschäftspartner\*innen achten wir besonders auf umweltverträgliches Wirtschaften und soziale Aspekte. Wir erfassen und bewerten unsere ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen regelmäßig. Wir planen Projekte zur Verbesserung, definieren klare und deutliche Verantwortlichkeiten und dokumentieren die Ergebnisse unserer Nachhaltigkeitsleistung, über welche wir regelmäßig und offen informieren.



## NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

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

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

Die direkte Zusammenarbeit des Nachhaltigkeits-Teams mit der Geschäftsleitung beschleunigt die Entscheidungsfindung und fördert die Erkenntnis für erforderliche Maßnahmen.

Die Sitzungen des Nachhaltigkeits-Teams finden je nach Erfordernissen, jedoch mindestens alle sechs Monate statt mit dem Ziel, die Erfordernisse für die jährliche Umweltprüfung und die Weiterentwicklung der Organisation

zu definieren und entsprechende Maßnahmen zeitnah in die Tat umzusetzen.

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

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 / Old Man Photographer



## PERSONAL

Für die Rolle der Organisation und des Unternehmens als internationales Kompetenznetzwerk, Wissensvermittler, Projektentwickler und Berater bildet unser hochqualifiziertes Personal die zentrale Ressource für unseren nachhaltigen Erfolg. Kompetenz und Erfahrung unserer Angestellten sind zentrale Faktoren für die erfolgreiche Arbeit mit öffentlichen Institutionen auf allen Ebenen. Nicht erst seit dem spürbarer werdenden demographischen Wandel sind Mitarbeiter\*innenbindung, Mitarbeiter\*innenentwicklung und Mitarbeiter\*innenzufriedenheit Kernelemente unseres nachhaltigen Personalmanagements, das auf Internationalität, kulturelle Vielfalt sowie hohe Flexibilität und Familienfreundlichkeit setzt. Als Anerkennung für unsere Arbeit konnte im Geschäftsjahr 2017 die offizielle Zertifizierung als familienfreundliches Unternehmen im Rahmen des Projekts „family net“ des Arbeits- und Sozialministeriums Baden-Württemberg erreicht werden. Im Februar 2022 wurde das Prädikat auf der Basis einer Re-Zertifizierung für weitere 4 Jahre verliehen. Entsprechend der hohen Qualifikation unserer Mitarbeiter\*innen 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

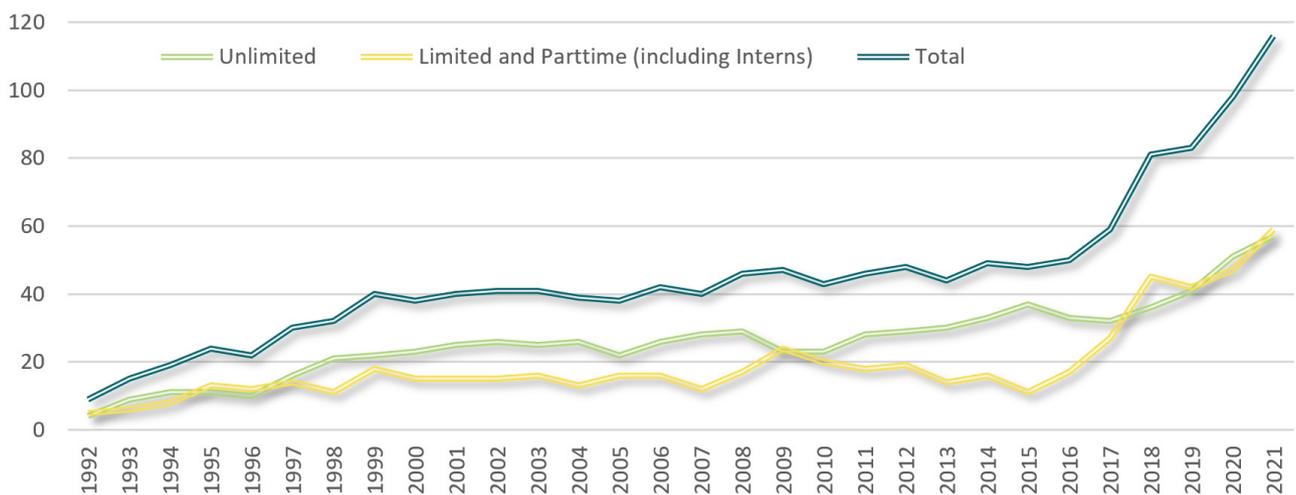
sich auch auf den Umgang mit unseren Partner\*innen und Kund\*innen überträgt.

### Beschäftigung

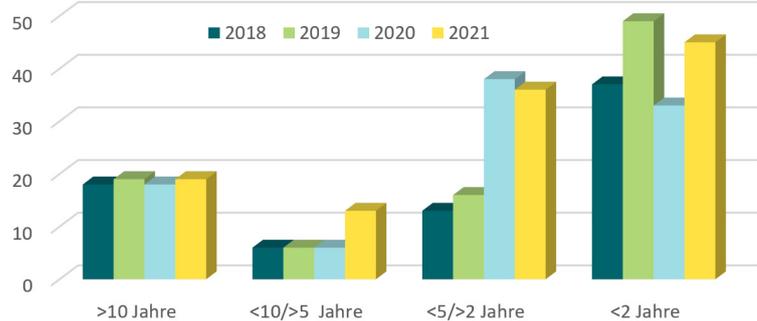
Entlang dieser Grundsätze ist das Management bestrebt ein möglichst hohes Maß an Kontinuität in der Belegschaft zu erreichen, ohne die Anpassungsfähigkeit an neue thematische und inhaltliche Herausforderungen zu verlieren, die teilweise nur durch Ergänzungen oder Veränderungen im Personaltableau zu beantworten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

Nach beinahe 30 Jahren erfolgreicher Entwicklung am Standort Freiburg, müssen die Bedürfnisse nach Kontinuität, Sicherheit und Bindung mit den Herausforderungen eines dynamischen Marktes mit wechselnden Anforderungen und Projektpartnerschaften in Übereinstimmung gebracht werden. Aufgrund der Internationalität und des vergleichsweise geringen Durchschnittsalters der Belegschaft erlaubt die natürliche Fluktuation bzw. die Fluktuation aus persönlichen und familiären Gründen, die den Wechsel zu anderen Standortbüros der Organisation mit einbezieht, die Auffrischung des Personalbestandes bei einer gleichzeitig kontinuierlichen Entwicklung. Dazu gehört auch jungen

Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse



Dauer der Beschäftigung



Menschen aus verschiedenen Ländern Möglichkeiten des Einstiegs ins Berufsleben anzubieten und diese über einen gewissen Zeitraum in ihrer Entfaltung zu begleiten.

In Übereinstimmung mit der wirtschaftlichen Entwicklung ist die Entwicklung im Personalbestand in den letzten Jahren konstant positiv. Allerdings führen das rapide Umsatzwachstum sowie der Auf- und Ausbau neuer Themenfelder zu einer deutlichen Zunahme befristeter Arbeitsverhältnisse. Ein Grund hierfür liegt in der mangelnden Flexibilität des Arbeitsrechts bei unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen im Verhältnis zur hohen Projektabhängigkeit der Organisation. Gleichzeitig führt die erhebliche Fluktuation zu immer wieder neuen Beschäftigungsverhältnissen (s.u.). Waren im Jahr 2016 noch durchschnittlich 50 Personen mit einem Vollzeitäquivalent von 42,42 Stellen beschäftigt, waren es im Jahr 2017 bereits 58 Personen (+16%) mit einem Vollzeitäquivalent von 46,53 Stellen (+9,6 %) und im Geschäftsjahr 2018 78 Personen (+56% bezogen auf 2016). Im abgelaufenen Geschäftsjahr ist diese Zahl auf über 100 Personen angewachsen. Daher ist es nicht überraschend, dass sich gegenwärtig der Anteil der befristeten Verträge bei einer Rate um 50% verfestigt, zumal zusätzliche Fluktuation dazu beiträgt, dass unbefristete Arbeitsverhältnisse wegfallen und durch zunächst befristete ersetzt werden. Bei einer mittelfristigen Konsolidierung des gewachsenen Geschäftsumfangs ist jedoch davon auszugehen, dass dieser Anteil in Übereinstimmung mit den formulierten Zielen mit der Zeit spürbar zurückgehen wird.

Aufgrund des enormen Zuwachses in Umsatz und Beschäftigung in den vergangenen 4 Jahren zeigen sich auch deutliche Veränderungen in der Dauer der Beschäftigung unserer Angestellten. Während im Jahr 2018 insgesamt 50% der Beschäftigten weniger als 2 Jahre im Unternehmen waren sind es im Jahr 2021 trotz der Zunahme der Beschäftigten nur noch knapp 40%. Insgesamt 29% der Belegschaft ist bereits länger als 5 Jahre bei ICLEI angestellt. In dieser Statistik spiegelt sich das relativ geringe Wachstum in den Jahren 2003 – 2014 (ca. 16% ohne Inflationsbereinigung), sowie das danach extrem schnelle Wachstum 2014 – 2020 (ca. 108 % unbereinigt) wider.

Da in Zeiten geringen Wachstums die Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten geringer waren, bildete sich ein langfristig

stabiler Kern, der aber nur geringfügig wuchs, während dahinter eine Lücke entstand. Bereits in der wachsenden Zahl derjenigen, die zwischen 5 und 10 Jahren beschäftigt sind, zeigt sich die Perspektive verbesserter Karriereoptionen aufgrund der wachsenden Aktivitäten und Portfolios und deren mittelfristiger Stabilisierung. Ziel ist es, die Zahl der längerfristig Beschäftigten deutlich zu erhöhen, um dadurch eine stabile Struktur zur Stabilisierung des erreichten Niveaus zu erreichen. Dem entgegen stehen Herausforderungen, die die Internationalität des Personals mit sich bringen und die sich grob in zwei Gruppen trennen lassen. Die jüngeren Beschäftigten, die am Anfang ihrer Karriere stehen, aber internationale Erfahrung schon mitbringen, sind sich nicht sicher, ob ICLEI und der Standort Freiburg ihre langfristige Karriereoption sind, oder ob sie nicht noch etwas Anderes probieren sollten, bevor sie sich langfristig niederlassen und sind daher offen für andere Angebote. Neue Kolleg\*innen die schon einiges an Berufserfahrung mitbringen, aber nicht in einer pendelfähigen Entfernung gelebt haben, sehen sich häufig in komplexen familiären Situationen, die nicht immer am Standort Freiburg gelöst werden können und daher zu Orts- und Arbeitsplatzwechseln führen. Dazu hin ist die Arbeitswelt insbesondere für hochqualifizierte Arbeitskräfte deutlich flexibler geworden und die langfristigen Bindungskräfte an einen Arbeitgeber sind schwächer geworden.

### Flexibilität

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





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

**Chancengleichheit**

Die Zusammenarbeit in einem internationalen und multi-kulturellen Team kann nur auf der Basis von Respekt, Chancengleichheit und absoluter Nicht-Diskriminierung erfolgreich gestaltet werden. Daher wird auf diese Prinzipien und ihre Einhaltung größten Wert gelegt.

Gegenwärtig beschäftigten wir 56 weibliche und 37 männliche Personen unter der Grundvoraussetzung der gleichen Bezahlung für gleiche Positionen. Analog zur Gesamtwirtschaft sind weibliche Angestellte in Führungspositionen der 1.

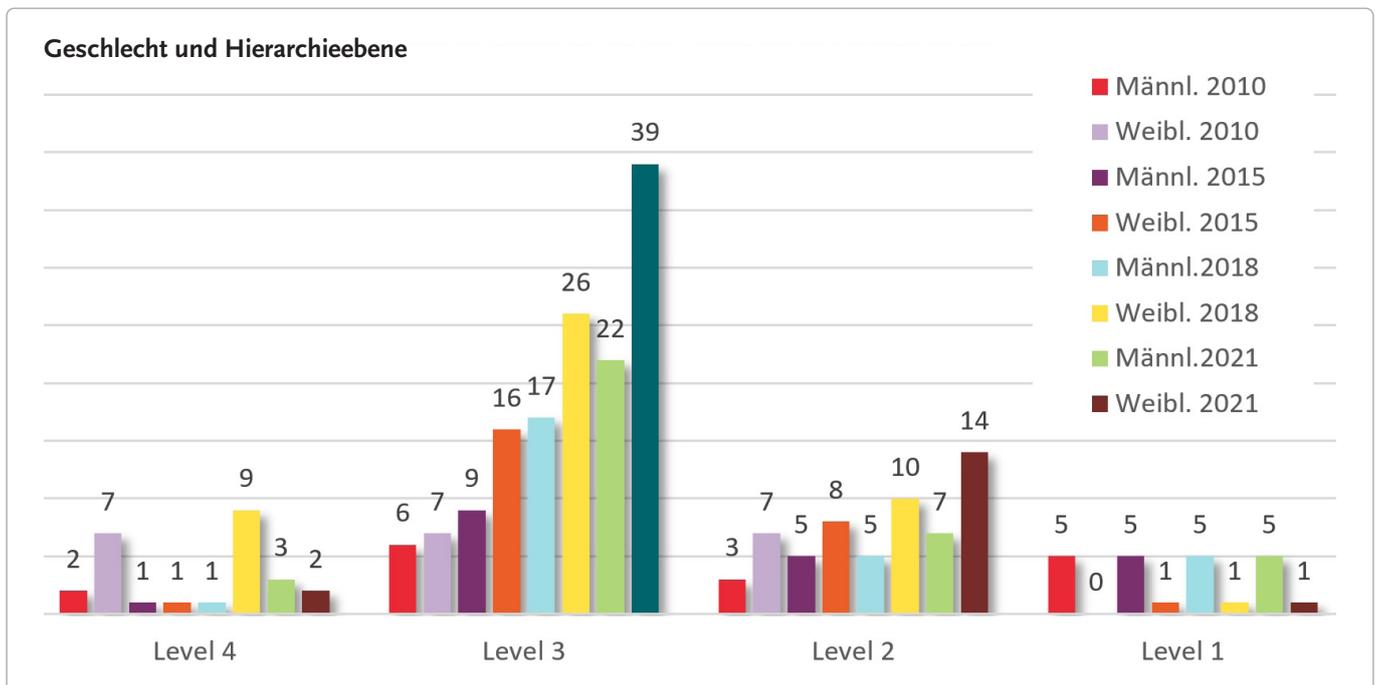
Ebene massiv unterrepräsentiert wohingegen sie auf der 2. Ebene bereits die Mehrheit stellen. Obwohl das Management aktiv bemüht ist, die berufliche Entwicklung der weiblichen Angestellten zu fördern und langfristig an das Unternehmen zu binden, wird sich die auch historisch bedingte Situation auf der 1. Ebene aufgrund geringer Fluktuation kurz- und mittelfristig kaum verändern. Nur durch Fluktuation oder eine Ausdehnung der obersten Managementebene könnte die Entwicklung dort hin zu einer ausgeglichenen Geschlechterrepräsentation beschleunigt werden.

Jedoch zeigt sich auf den Ebenen darunter eine ausgeglichene Entwicklung bzw. eine dem Proporz angemessene Entwicklung zugunsten der weiblichen Angestellten. Diese Entwicklung wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen. Seit 2019 gibt es eine Gender Arbeitsgruppe, die sich auch mit Fragen der Personalentwicklung beschäftigt. Ein Vorschlag zum Thema Veränderung von „Job Titles“ wurde zur weiteren Diskussion und Entscheidung durch das Management unterbreitet und positiv entschieden.

**Personalentwicklung**

Kompetenz und Erfahrung unserer Mitarbeiter\*innen sind die Basis für eine erfolgreiche Entwicklung unseres Unternehmens. Daher sind die permanente Erweiterung und Aktualisierung des Wissens ein ebenso zentrales Anliegen wie das Sammeln von praktischen Erfahrungen durch entsprechende Herausforderungen zu ermöglichen. Aufgrund des spezifischen Aufgabenfeldes setzt ICLEI in hohem Maße auf die interne Entwicklung des Personals.

So bietet das ICLEI Europasekretariat regelmäßig bezahlte Praktika an und kooperiert mit Universitäten im Rahmen von



sogenannten Programmpraktika (Leonardo, Erasmus plus) und bietet damit Hochschulabsolvent\*innen aus ganz Europa den Einstieg in die berufliche Praxis. Nicht selten führen diese Praktika in der Folge zu einer regulären Anstellung in der Organisation. Gegenwärtig haben ca. 21% der Angestellten inklusive der 1. und 2. Führungsebene vorher ein Praktikum in der Firma absolviert. Die Kombination von Ausbildung und verantwortlicher Einbindung in Arbeitsprozesse wird von den Praktikant\*innen sehr geschätzt und bildet eine hervorragende Ausgangsposition für die weitere berufliche Entwicklung, was sich auch in einem umfangreichen Netzwerk von ehemaligen Praktikant\*innen in ganz Europa widerspiegelt.

Einen wesentlichen Teil der inhaltlichen Fortbildung bildet neben der Verarbeitung von Fachliteratur die Teilnahme an Konferenzen und Workshops sowie die enge Zusammenarbeit mit Universitäten und wissenschaftlichen Institutionen. Die Verbindung von Forschung und Praxis hat sich in diesem Kontext als äußerst produktiv erwiesen. Bei von ICLEI organisierten und bezahlten Fortbildungen liegt der Schwerpunkt stärker auf technischen Kenntnissen und Managementfragen. Sie reichen von Software- und Layout-Kenntnissen, über Moderationstechniken bis hin zu komplexen Herausforderungen wie Projektmanagement. Insgesamt wird die Innenentwicklung im Rahmen der Mitarbeiter\*innenbefragung bestätigt.

Seit dem Geschäftsjahr 2019 steht ein festes Fortbildungsbudget zur Verfügung. Grundsätzlich wird ein Mix zwischen Gruppenmaßnahmen, die möglichst vielen Mitarbeiter\*innen zu Gute kommen und der Unterstützung von Einzelmaßnahmen auf Eigeninitiative angestrebt. Ebenso werden Mitarbeiter\*innen ermutigt die Möglichkeiten für Bildungsurlaub im Rahmen der in Baden-Württemberg gültigen gesetzlichen Rahmenbedingungen zu nutzen.

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

**Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz**

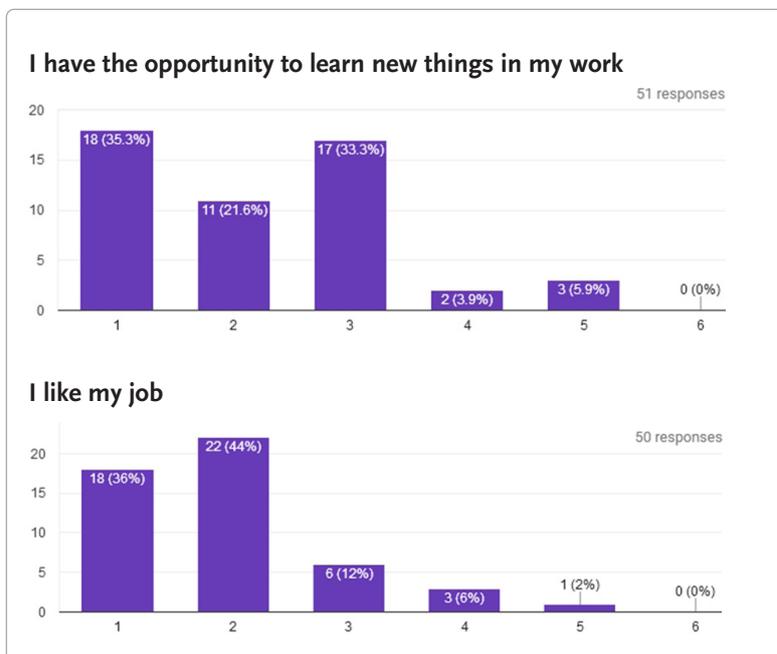
Gesundheit ist ein wesentlicher Aspekt von Nachhaltigkeit. Daher sind wir daran interessiert unseren Angestellten einen gesunden Arbeitsplatz und eine angenehme Arbeitsatmosphäre zu bieten. Für einen reinen Dienstleister stehen dabei neben arbeitsplatzergonomischen Aspekten

insbesondere psychische Faktoren im Vordergrund, wie sich auch an der Gesamtentwicklung der bundesweiten Statistiken ablesen lässt.

Aufgrund der Non-Profit Struktur des Unternehmens und der dadurch gegebenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind Investitionen in Büroausstattung nur in begrenztem Umfang möglich, dennoch werden unsere Arbeitsplätze regelmäßig überprüft und ergonomisch für die jeweiligen Mitarbeiter\*innen optimiert, wobei durchaus auch individuelle Wünsche zum Tragen kommen. In den Jahren 2017 und 2018 wurde mit sukzessiven Renovierungsarbeiten begonnen, zunächst in den Gemeinschafts- und Sozialräumen, um das Arbeitsumfeld zu verbessern und anschließend in den Büro- und Meeting-Räumen, die bis Anfang 2020 weitestgehend abgeschlossen wurden. Ebenso wurde die komplette Telefonanlage erneuert, wobei bei den Endgeräten, die individuellen Wünsche der Mitarbeiter\*innen soweit als möglich berücksichtigt wurden. Ebenso wird ein starkes Augenmerk auf einen guten, kollegialen Umgang zwischen allen Mitarbeiter\*innen gelegt, um unnötige psychische Belastungen zu vermeiden. Flexibilität und flache Hierarchien, Zugänglichkeit von Vorgesetzten sowie ein informeller Stil leisten einen wichtigen Beitrag hierzu. Im Zuge der Anpassung an die Folgen der COVID-19 Pandemie wurden neben entsprechenden Schutzmaßnahmen für die Belegschaft nochmals erhebliche Umstellungen im Bereich Geräteausstattung und Infrastruktur vorgenommen, die noch nicht vollständig abgeschlossen sind.

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

Im Bereich Sicherheit konnten durch Maßnahmen einige Verbesserungen im Bereich Brandschutz und Netzsicherheit





erreicht werden. Mitarbeiter\*innen wurden entsprechenden Schulungen unterzogen. Die Arbeitssicherheit wird in regelmäßigen Abständen überprüft und etwaige Missstände beseitigt.

Ungeachtet der positiven Entwicklung des Krankenstands im Jahr 2020 stellt die COVID-19 Pandemie eine besondere Herausforderung dar. Möglicherweise ist der Rückgang auf verschiedene Faktoren zurückzuführen. Sicherlich hat der fast komplette Wegfall von Dienstreisen seit März 2020 zu einer Reduzierung der physischen Belastungen und zusammen mit den AHA-Regeln und dem Tragen von Masken das allgemeine Infektionsrisiko auch jenseits von COVID-19 deutlich reduziert. Weiterhin trug zumindest anfangs das mobile Arbeiten bei einer überwiegenden Verlagerung ins Home-Office zu einem allgemeinen Wohlbefinden bei. Mit dem Andauern der Pandemie wachsen jedoch auch die Herausforderungen und Belastungen der mobilen Arbeitssituation, sowohl im psychischen, wie auch im physischen Bereich. Auslöser sind unter anderem der Wegfall von persönlichen Kontakten und teilweise persönliche Isolation. Einseitiges Arbeiten und hohe Belastungen entstehen durch eine hohe Dichte von Videokonferenzen und Videocalls mit teilweise unterschiedlichen Softwares. Dazu treten teilweise familiäre Herausforderungen aufgrund der unsicheren Schul- und Kinderbetreuungssituation.

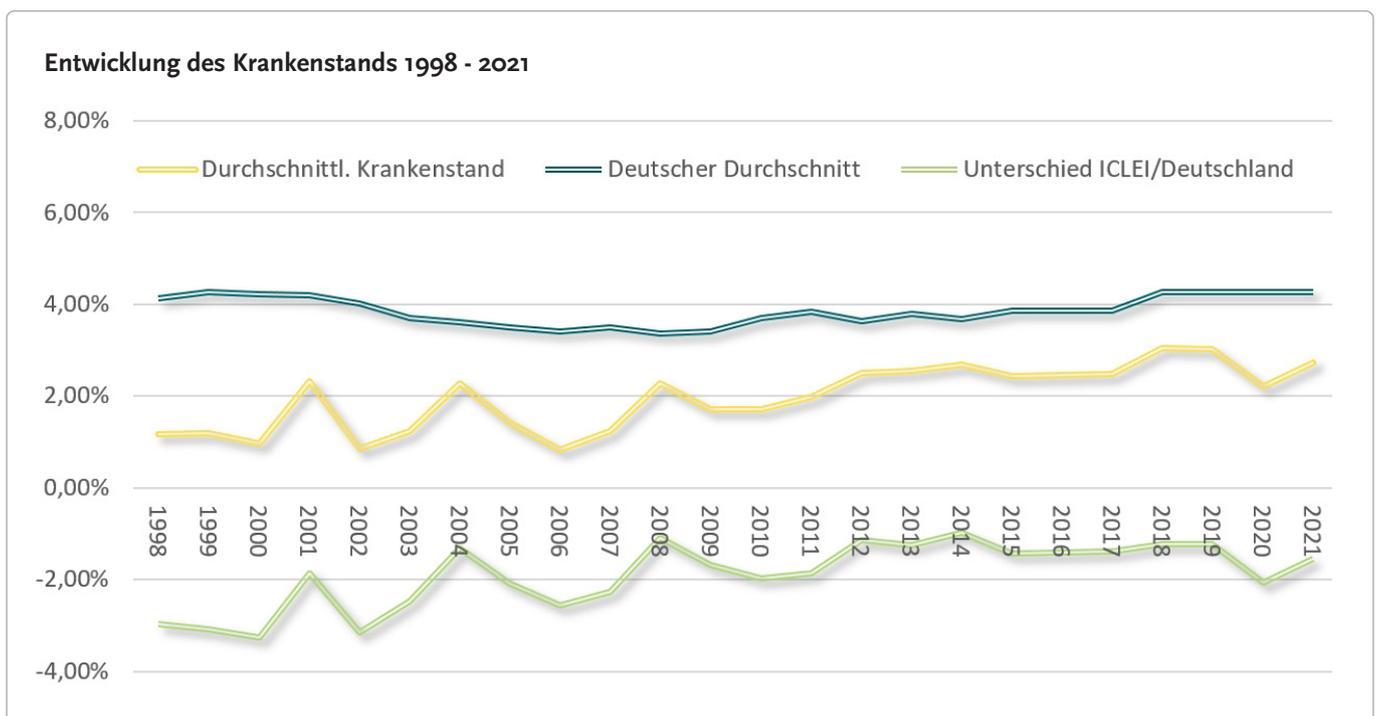
Ungünstige Wohnverhältnisse, wie WGs oder kleine Wohnungen mit ungenügender ergonomischer Ausstattung, verknüpft mit teilweise mangelhafter Internetverbindung schaffen zusätzlichen Stress und können zu körperlichen Beschwerden führen. Daher ist es wichtig mit entsprechenden Einschränkungen den Zugang zu Arbeitsplätzen im Büro jederzeit offen zu halten.

Daher hat ICLEI hat frühzeitig angemessene Regeln zur Präsenz im Büro eingeführt und entsprechende Hygieneregeln erlassen und Maßnahmen ergriffen. Masken und Selbsttests gehören selbstverständlich zum Angebot. Bis jetzt sind bei der Belegschaft noch keine Infektionen mit Corona oder weitergehende Ansteckungen im Zusammenhang mit der Arbeit im Büro aufgetreten. Es ist jedoch festzustellen, dass durch die wieder zunehmende Mobilität, insbesondere im privaten Bereich, und die ansteckenderen Virusvarianten, die Anzahl der von COVID-19 Infektionen betroffenen Mitarbeiter\*Innen seit dem Spätjahr 2021 spürbar angestiegen ist.

### Zufriedenheit des Personals

Im Jahr 2018 wurde mit Unterstützung des Betriebsrats eine aktuelle Umfrage zur Mitarbeiter\*innenzufriedenheit und zur Bewertung des betrieblichen Umweltschutzes durchgeführt. Im Vergleich zur letzten vollen Befragung im Jahr 2011, wo die Beteiligung lediglich bei einem Drittel der Belegschaft lag, war bei der aktuellen Befragung bei gestiegener Mitarbeiter\*innenzahl mit 88% (51) deutlich höher, wobei nicht alle Teilnehmer\*innen alle Fragen komplett beantwortet haben. Dennoch sind die Ergebnisse hinsichtlich der Zufriedenheit noch etwas positiver ausgefallen.

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



über Jahre in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat entwickelten Gehaltsstrukturen und deren transparente Anwendung positiv aus. Obwohl die Zahl der befristeten Verträge deutlich gestiegen ist (s.o.) ist Arbeitsplatzsicherheit kein wesentlicher Kritikpunkt mehr, wohingegen die persönlichen Entwicklungschancen im Sinne eines Aufstiegs durchaus noch gemischt beurteilt werden. Es wird erwartet, dass an diesem Punkt aufgrund des starken Wachstums in näherer Zukunft mehr Chancen entstehen werden. Auch die Arbeitsbelastung und der Termindruck werden teilweise kritisch gesehen, obwohl andererseits die Work-Life Balance eher positiv bewertet wird.

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

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

## COVID-19

Neben den bereits erwähnten wachsenden Herausforderungen im Bereich der Gesundheit, stellt die Pandemie das Personalmanagement vor vielfache Herausforderungen. Dazu gehören insbesondere die Rekrutierung und das Onboarding von neuem Personal im internationalen

Bereich, da nicht nur aktuelle nationale und regionale Regeln zu beachten sind, sondern auch Aus- und Einreisebeschränkungen zwischen einzelnen Ländern, oder entsprechende Quarantäneregeln. Insgesamt ist jedoch die Umstellung der Rekrutierungsverfahren auf Onlineformate sehr gut gelungen. Auch die in einer Schwarmstadt wie Freiburg sowieso schwierige Wohnungssuche konnte auch durch kollegiale Unterstützung in jedem Fall positiv gelöst werden. Grundsätzlich ist von allen Seiten ein hohes Maß an Flexibilität demonstriert worden, so dass es zu keinen COVID-19 bedingten Verzögerungen oder Lücken kam.

Insgesamt muss es das Ziel sein, die Pandemie konstruktiv zu nutzen, um die Organisation zu wandeln und gleichzeitig zu stärken und zukunftsfest zu machen. Angesichts des schnellen Wachstums der vergangenen Jahre, das sich möglicherweise in leicht abgeschwächter Form fortsetzen wird, ist dies eine enorme Herausforderung, der sich das Management mit voller Kraft stellt.

Inzwischen wurden die Arbeitsabläufe so umgestellt, dass fast alle Aufgaben im Homeoffice, bzw. in mobilen Arbeitsformen erledigt werden können. Dies betrifft sowohl die Bereitstellung von entsprechenden Zugängen (VPN) zu den lokalen Servern, als auch die Erhöhung der Leitungskapazitäten, inklusive der Verlegung eines eigenen Glasfaseranschlusses, für eine reibungslose und unterbrechungsfreie Kommunikation, sowie auch die technische Ausstattung der Mitarbeiter\*innen. Bereits im Jahr 2021 wurde in Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat eine Vereinbarung zum mobilen Arbeiten erzielt, die jedoch erst bei einer möglichen vollen Belegung der vorhandenen Büroarbeitsplätze in Kraft treten soll, da nur dann die volle Flexibilität für die Mitarbeiter\*innen auch ermöglicht werden kann. Angestrebt wird eine Präsenz im Büro für ungefähr 50% der vereinbarten Arbeitszeit, um einen persönlichen und kreativen Austausch zu ermöglichen und die Integration in und zwischen den Teams und Mitarbeiter\*innen 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. Zur Steuerung der Auslastung der vorhandenen Arbeitsplätze wurde ein online Buchungssystem eingeführt, das eine zeitgenaue und flexible Buchung der vorhandenen Arbeitsplätze ermöglicht. Einige technische Maßnahmen, die das ortsunabhängige Arbeiten auf einem Gerät ermöglichen sind noch in der abschließenden Umsetzung. Dazu zählt auch die Bereitstellung von entsprechenden sicheren Unterbringungsmöglichkeiten von Arbeitsgeräten, Unterlagen und persönlichen Gegenständen im Büro, da feste Arbeitsplätze nur noch in Ausnahmen zur Verfügung stehen werden.

Bis einschließlich März 2022 bestehen immer noch Zugangsbeschränkungen zum Büro nach 3 G. Weiterhin gibt es eine 50% Beschränkung bei der Auslastung und es besteht Maskenpflicht jenseits des Arbeitsplatzes und in den Sozialräumen. Tests und Masken werden vom Arbeitgeber bereitgestellt.



Betriebsausflug in 2019

ICLEI / Martin Freire



## STAKEHOLDER

### Unsere Mitglieder

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

Durch ihre Mitgliedsbeiträge unterstützen sie die strategische und programmatische Arbeit des ICLEI Europasekretariats sowie die repräsentative Funktion von ICLEI in Europa und weltweit. Der von unseren Mitgliedern im Rahmen der Vollversammlung beschlossene Strategische Plan setzt den inhaltlichen Rahmen für unsere Arbeit; die gewählten Mitgliedsvertreter im Exekutivkomitee sowie Managementkomitee kontrollieren die Arbeit der ICLEI Europasekretariat GmbH als Teil der Exekutivstruktur. Der strategische Arbeitsplan 2021-2022 von ICLEI Europe gibt einen Überblick über die prioritären Arbeitsbereiche und die damit verbundenen Aktivitäten für ICLEI Europe in den Jahren 2021-2022, die sich aus den fünf Pfaden ergeben. 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.

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

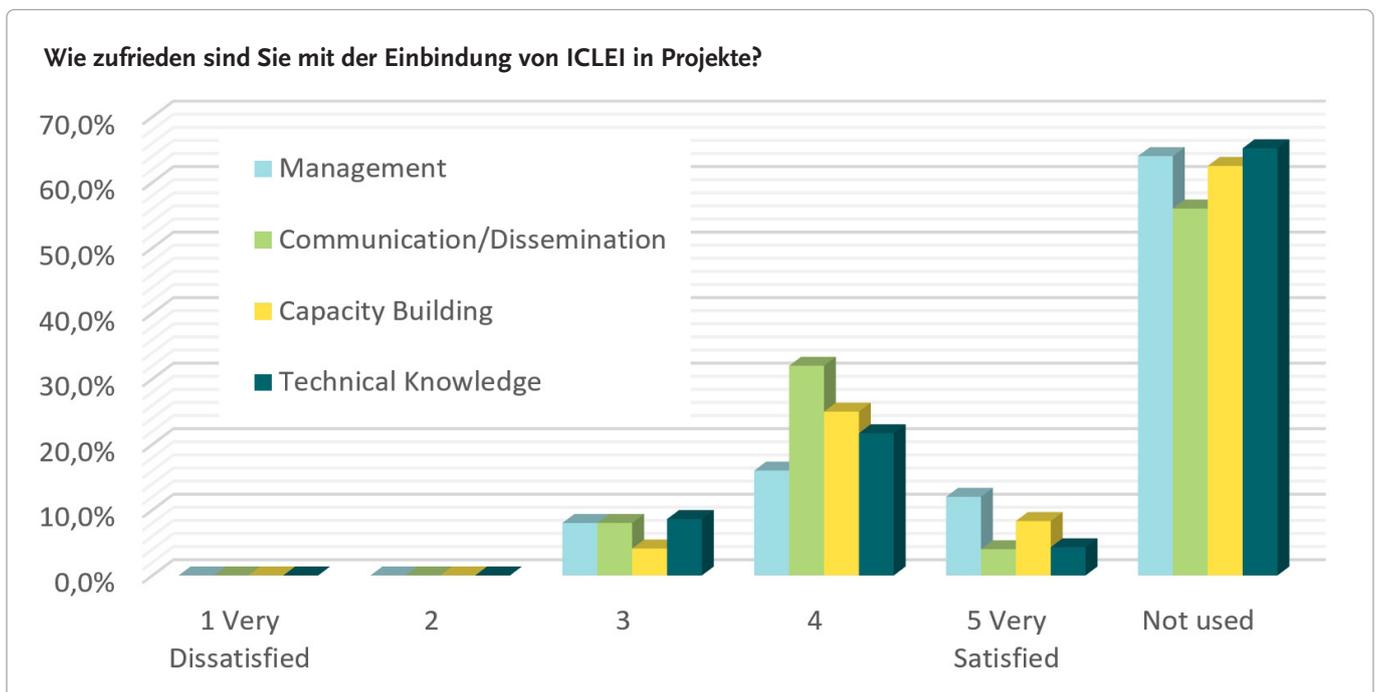
Unsere Mitglieder sind die Quelle für gute Fallbeispiele zur nachhaltigen Entwicklung auf städtischer Ebene, als auch diejenigen die zuvörderst von der Expertise und dem Know-how ihrer Peers profitieren sollen, die von den Mitarbeiter\*innen des ICLEI Europasekretariats gesammelt, bearbeitet und bereitgestellt werden.

Gleichermaßen steht die Expertise des ICLEI Personals in erster Linie den Mitgliedern zur Verfügung. Daher erhalten sie alle ICLEI Publikationen umsonst und dienen als erste Ansprechpartner für die Teilnahme an Forschungs- und Entwicklungsvorhaben sowie Pilotprojekten. Selbstverständlich erhalten alle Mitglieder Vorzugsbedingungen für die Teilnahme an allen von ICLEI veranstalteten Konferenzen und Workshops.

### Mitgliederzufriedenheit

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

Das Zufriedenheitsniveau mit den wesentlichen Publikationen konnte auf dem relativ guten Niveau gehalten werden. Dies kann aufgrund der zunehmenden Informationsflut und der damit wachsenden Konkurrenz um Aufmerksamkeit bei gleichzeitig geringer werdenden Kapazitäten sicherlich positiv bewertet werden. Hierzu bedurfte es allerdings erheblicher Anstrengungen zur Verbesserung von Layout, und inhaltlicher



Gestaltung von Printmedien und elektronischer Newsletter. Auch die Website erfreut sich unverändert guten Zuspruchs, wobei auch hier inzwischen eine komplette Überarbeitung vorgenommen wurde.

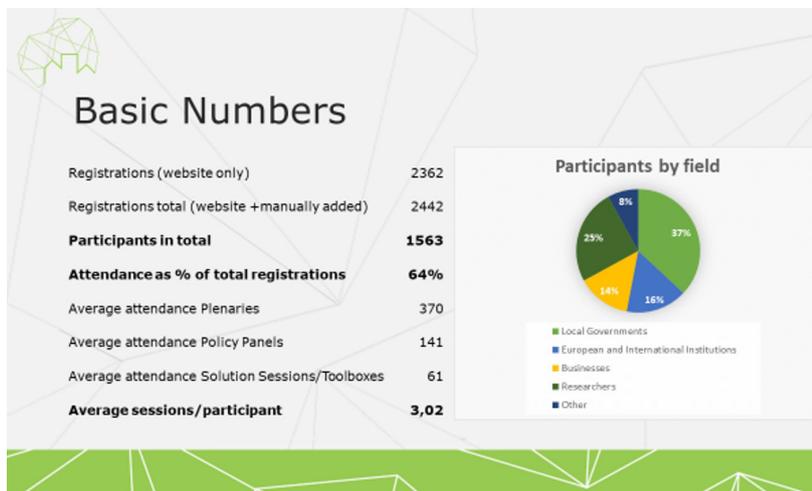
Die wachsende thematische Auffächerung und Diversifizierung des Querschnittsthemas Nachhaltigkeit stellen eine neue Herausforderung für die Arbeit mit unseren Mitgliedern dar, da sich der Zugang zu ICLEI und die Bindung an die Organisation sich immer öfter opportunistisch entstehen und an einzelnen Themenfeldern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

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

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

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

**Kennzahlen „European Sustainable Cities & Towns Conference“ in Mannheim (September 2020)**



**Registration Times vs. Attendance**

		registered	did not attend	% of fallout
<b>Week of Conference</b>	<b>28.09-02.10</b>	548	124	23%
< 1 month before	01.09-27.09	731	220	30%
< 3 months before	01.07-31.08	517	209	40%
> than 3 months before	04.02 - 30.06	566	268	47%

- Average Ratings**
- Overall event: 8,4/10
  - Online Registration: 9/10
  - Networking Opportunities: 7,5/10
  - Plenary discussions: 8,3/10



Weiterhin organisiert ICLEI selbst thematische Netzwerktivitäten (wie z.B. Procura+ oder Cities with Nature), die auch Nichtmitgliedern offenstehen, letztlich aber dazu führen sollen, neue Mitglieder für die Organisation zu gewinnen. Aufgrund der bereits angeführten verschärften Budgetkrise öffentlicher Haushalte dürfte sich dies jedoch in der näheren Zukunft schwierig gestalten. Bis jetzt ist es gelungen, auch während der Pandemie die Mitgliederzahlen mit einiger Fluktuation konstant zu halten. Auch wurden seit Mitte 2021 die proaktiven Anstrengungen zur Rekrutierung neuer Mitglieder verstärkt und es gibt auch erste Anzeichen für Erfolge.

Für spezifische Veranstaltungen, Fortbildungen und Dienstleistungen werden jeweils eigene Bewertungs- und Feedbackmechanismen angewandt, wobei die Zufriedenheit in den meisten Fällen sehr hoch ist. Eine besondere Herausforderung war die Umstellung längerfristig geplanter Konferenzen auf ein vollständig virtuelles Format. Beispielhaft war hierfür die „European Sustainable Cities & Towns Conference“ in Mannheim (September 2020).

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

Die COVID-19 Pandemie stellt viele unserer Mitgliedervor große unmittelbare Herausforderungen, wird aber darüber hinaus längerfristige wirtschaftliche und budgetäre Auswirkungen haben, denen wir uns stellen müssen. Insbesondere systemischen Veränderungen und Beratungen sind ohne persönliche Besuche vor Ort kaum zu bewerkstelligen. Obwohl es dem ICLEI Europasekretariat schnell gelungen ist sich auf virtuelle Formate und Arbeitsweisen umzustellen, ist es schwieriger geworden persönliche Kontakte zu knüpfen und zu entwickeln. Dennoch ist die Entwicklung im Bereich Mitgliedschaft im üblichen Rahmen stabil geblieben. Antworten auf die Herausforderungen der Pandemie sind insbesondere mit dem Themenbereich urbane Resilienz verbunden, in dem ICLEI schon längere Zeit erfolgreich engagiert ist.

**Eindrücke „European Sustainable Cities & Towns Conference“ in Mannheim (September 2020)**



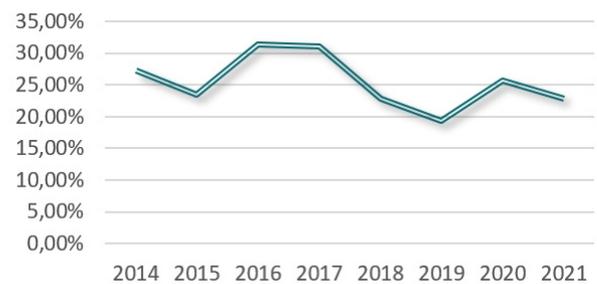
## Zuschussgeber\*innen für Projekte

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

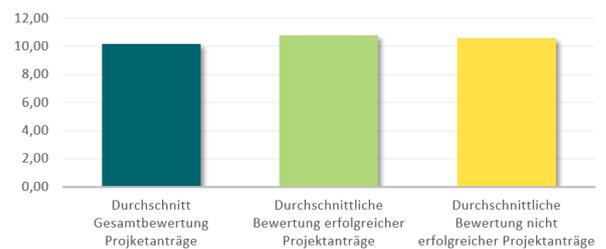
Mit insgesamt 94 Projekten - demnach 65,61% an ICLEIs Projekten in 2021 insgesamt- und einer durchschnittlichen Erfolgsquote von knapp über 25% (Durchschnitt für Anträge im gesamten Programm ca. 16%) trug die sehr erfolgreiche Arbeit in Horizon 2020 wesentlich zum Aufschwung des ICLEI Europasekretariates bei. Das Programm wurde im Laufe des Jahres 2021 durch das Nachfolgeprogramm Horizon Europe abgelöst, das sich in den Konditionen nur geringfügig unterscheidet, allerdings einige strategische Besonderheiten aufweist. Hierzu zählen insbesondere die sogenannten „Missions“, d.h. an größeren Zielsetzungen ausgerichtete Cluster von Projekten, die sich im Kern um gemeinsame Plattformen gruppieren. Von den bisher bekannten 5 Missionen sind insbesondere die „Mission zu klimaneutralen und smarten Städten“ sowie die „Mission zur Klimaanpassung“ für das ICLEI Europasekretariat von strategischer Bedeutung. In beiden ist es dem ICLEI Europasekretariat gelungen, sich gemeinsam mit wichtigen Partnern durch erfolgreiche Projektanträge sehr gut zu positionieren.

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

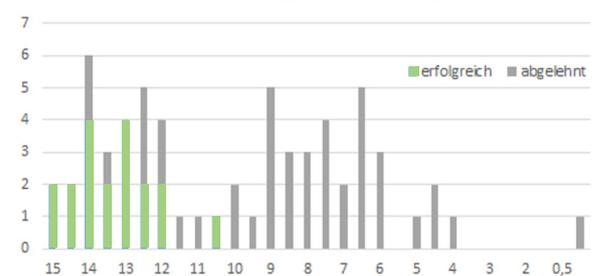
**Erfolgsquote bei Projektanträgen (Horizon 2020)**



**Durchschnittliche Bewertung der Anträge 2020**



**Gesamtbewertung der Anträge 2020**



### Bewertungskriterien

Experts score each **award criterion** on a scale **from 0 to 5** (half point scores may be given):

0 Fail	1 Poor	2 Fair	3 Good	4 Very good	5 Excellent
The proposal fails to address the criterion or cannot be assessed due to missing or incomplete information.	The criterion is inadequately addressed or there are serious inherent weaknesses.	The proposal broadly addresses the criterion, but there are significant weaknesses.	The proposal addresses the criterion well, but a number of shortcomings are present.	The proposal addresses the criterion very well, but a small number of shortcomings are present.	The proposal successfully addresses all relevant aspects of the criterion. Any shortcomings are minor.

The maximum overall score is thus **15 (3x5)**, unless a weighting is applied.



meist sehr positiv bewertet. Dies schlägt sich auch in einer sehr guten Erfolgsrate unserer Projektanträge nieder, die das solide Wachstum des ICLEI Europasekretariats unterstützt. Standardmäßig werden das Einhalten von Projektbudgets sowie Personalkapazitäten überprüft und abgeglichen.

Für eine stärkere qualitative Bewertung hat ICLEI ein standardisiertes Kunden-Feedbackblatt entwickelt. Allerdings ist der Rücklauf aufgrund der institutionellen Situation nicht so hoch wie erwünscht, so dass nach wie vor auf die unmittelbaren Reaktionen auf das Gesamtprojekt zurückgegriffen werden muss, die nur bedingt die unmittelbaren Leistungen von ICLEI betreffen. Da das ICLEI Europasekretariat deutlich häufiger als Projektpartner und nicht als Konsortialkoordinator beteiligt ist, wird geprüft ob möglicherweise eine Bewertung von Seiten des/der Konsortialkoordinators/-koordinatorin anstelle des/der Geldgebers/Geldgeberin eingeholt werden kann. Soweit als möglich sollen auch interne Kennzahlen als Benchmark herangezogen werden.

**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.

Die Tatsache, dass es in vielen Fällen zu Folgeaufträgen kommt und dass es gelingt immer wieder neue Klienten\*innen zu gewinnen, spricht für die Zufriedenheit unserer Auftraggeber\*innen und die Qualität unserer Arbeit. 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.

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



**Schlüsselthemen des EU Green Deal**

- Legende:  
 Climate Action (= Klimaschutzmaßnahmen);  
 Biodiversity (= Biodiversität);  
 From Farm to fork (= Vom Erzeuger zum Verbraucher);  
 Sustainable Agriculture (= Nachhaltige Landwirtschaft);  
 Clean Energy (= Umweltfreundliche Energie);  
 Sustainable Industry (= Nachhaltige Industrie);  
 Building und Renovating (= Bauen und Renovieren);  
 Sustainable Mobility (= Nachhaltige Mobilität);  
 Eliminating Pollution (= Vermeidung von Umweltverschmutzung).



## 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), 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), 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.

ICLEI ist auch der Motor hinter der Kampagne nachhaltiger Städte und Gemeinden in Europa verknüpft mit dem sogenannten Aalborg Prozess, die tausende von Kommunen in Europa auf der Basis der „Aalborg Charta“ und des „Aalborg Commitments“ in Richtung nachhaltige Stadtentwicklung bewegt. In diesem Rahmen

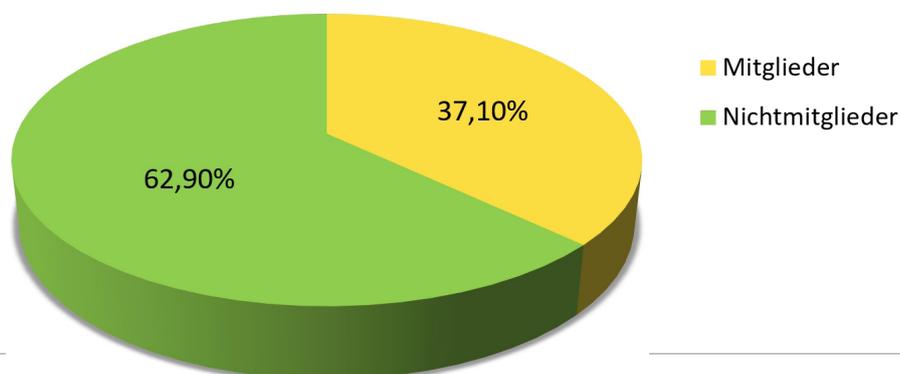
veranstaltet ICLEI zusammen mit Partner\*innen seit 2017 den sogenannten Transformative Action Award, der seit 2018 auch mit einem Preisgeld (10.000 €) ausgestattet ist. Mit der „Basque Declaration“ (2016) und der „Mannheim Message 2020“ wurde die Kampagne neu ausgerichtet, wobei das Thema der gesamtgesellschaftlichen Transformation mit den drei Feldern, sozio-kulturelle, sozio-ökonomische und technologische Transformation stärker betont wird. Seit 2020 bildet der europäische Green Deal den wesentlichen politischen Bezugsrahmen für die weitere Entwicklung der Kampagne.

Der jüngst eingeführte ICLEI Europe „City Tracker“ dokumentiert und zentralisiert die wichtigsten Kommunikationen und Kontakte mit ICLEI Mitgliedsstädten sowie weiteren Städten, mit denen wir in Projekten arbeiten. Potenzielle Überschneidungen als auch Synergien sollen so identifiziert werden und als Informationspool für die Mitarbeitenden dienen. Ziel ist es, die Beziehungen mit den Städten und Kommunen weiter zu verbessern, Kontakte stärker auszubauen und ICLEIs Angebot zielgenauer an den Bedarf anzupassen.

## Partner\*innen

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 Europäische Kommission, globale und regionale Kommunalverbände ebenso wie andere thematische Netzwerke und Nichtregierungsorganisationen.

**Beteiligung von Städten in Horizon 2020 Projekten**





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 (UNFCC – 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 Akteur\*innen, so zum Beispiel mit dem Ausschuss der Regionen im Rahmen eines ‘Memorandum of Understanding’ (MoU), das durch ein Arbeitsprogramm konkretisiert wird, dem europäischen

Umwelt- und Sozialausschuss (EESC) „United Cities and Local Governments“ (UCLG), EUROCITIES, CEMR, ACR+, Klimabündnis, Energy Cities, Medcities, Union of Baltic Cities und vielen mehr. Ebenso wurde aktuell ein MoU mit der OECD unterzeichnet.

Aufgrund der finanziellen Schwäche der öffentlichen Haushalte bei gleichzeitig wachsenden Herausforderungen für den notwendigen Umbau hin zu nachhaltiger Infrastruktur wird zunehmend deutlich, dass diese Aufgabe nicht vom öffentlichen Sektor alleine bewältigt werden kann. Daher gewinnen Partnerschaften mit dem Privatsektor zur Mobilisierung von Kapital und Know-how weiter an Bedeutung. Aus diesem Grund ist auch ICLEI daran interessiert Partnerschaften mit dem privatwirtschaftlichen Sektor aufzubauen, sofern es sich um Partner\*innen handelt, die einen substantiellen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung in Städten leisten können und wollen, wie z.B. beim jüngst angelaufenen Zusammenarbeit in „Google 2020“, Details dazu in der nachfolgenden Übersicht.



## Projekte und Dienstleistungen ICLEIs (Auswahl)

### ICLEI Action Fund:

The ICLEI Action Fund ist ein von ICLEI Europe mit Unterstützung von Google.org durchgeführtes Förderprogramm zur Unterstützung von datengestützten Umwelt- und Klimaschutzprojekten in ausgewählten europäischen Städten. Die Projekte werden von gemeinnützigen und zivilgesellschaftlichen Organisationen durchgeführt, sind datengesteuert und auf lokale Nachhaltigkeitsziele ausgerichtet.

ICLEI Europe bietet technische Unterstützung für die erfolgreiche Umsetzung der Projekte und bewertet die Auswirkungen der Projekte in den Städten.

Die erste Ausgabe des Aktionsfonds 1 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.

Das Projekt Thrive Zone Amager (Kopenhagen, Dänemark) ist abgeschlossen und die anderen werden 2022 enden. Mehr Informationen: [www.iclei-europe.org/funding-opportunities/action-fund](http://www.iclei-europe.org/funding-opportunities/action-fund)

Im Jahr 2022 hat ICLEI Europe eine neue Phase für den ICLEI Action Fund 2 eingeleitet, der mit 7 Mio. EUR für Projekte ausgestattet ist, die zu einem gerechten Übergang und den Klimazielen der Städte beitragen. Die Projekte werden 2022 ausgewählt und die Umsetzung beginnt 2023 für Projekte in Barcelona (Spanien), Berlin (Deutschland), Glasgow (Vereinigtes Königreich), Helsinki (Finnland), Malmö (Schweden), Rom (Italien), Rotterdam (Niederlande) und Stockholm (Schweden).

### ICLEI Europe - Google EIE collaboration:

Das ICLEI - Google EIE Collaboration 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 frei verfügbaren Plattform, um Städte und Regionen bei der Messung von Emissionsquellen, der Durchführung von Analysen und der Ermittlung von Strategien zur Emissionsreduzierung zu unterstützen.

In Zusammenarbeit mit Google hat ICLEI Europe eine umfassende Analyse des [Google Environmental Insights Explorer \(EIE\)](#) durchgeführt, um besser zu verstehen, inwieweit es europäische Städte dabei unterstützen 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 die Städte in ihren Bemühungen unterstützen kann, die Verkehrsemissionen auf lokaler Ebene zu reduzieren und eine nachhaltige städtische Mobilität zu fördern. Der Bericht kann eingesehen werden.

Im Rahmen dieser Zusammenarbeit haben ICLEI Europe und Google auch einen Überblick für europäische Entscheidungsträger erstellt, den Sie [hier einsehen](#) können.

In 2022 werden Google und ICLEI Europe weiter daran arbeiten, das Google EIE-Tool in Europa bekannt zu machen, indem sie Programme zum Aufbau von Kapazitäten, Fallstudien und Aktivitäten zum Wissensaustausch entwickeln.



### **CityLoops - Closing the loop for urban material flows (Schließung des Kreislaufs für städtische Materialströme):**

Bau- und Abbruchabfälle - einschließlich Boden - und organische Abfälle sind zwei der wichtigsten städtischen Materialströme mit bemerkenswerten Umweltauswirkungen in europäischen Städten. Unter der Leitung von ICLEI wird das von der EU finanzierte Projekt CityLoops eine Reihe innovativer Verfahren, Ansätze sowie frei zugängliche und open-source Instrumente entwickeln, um die Kreislaufwirtschaft in die Planungs- und Entscheidungsprozesse für Bauschutt und organische Abfälle in Städten einzubinden. Das Ziel ist es, den Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft voranzutreiben. Høje-Taastrup und Roskilde (Dänemark), Mikkeli (Finnland), Apeldoorn (Niederlande), Bodø (Norwegen), Porto (Portugal) und Sevilla (Spanien) sind die sieben europäischen Städte, die an CityLoops teilnehmen. Sie werden ihre Pilotprojekte in drei Phasen strukturieren: die Anfangs- und Vorbereitungsphase, die eine Reihe von vorbereitenden Analysen, eine Kartierung der Interessengruppen und eine partizipative Planung umfasst, die Demonstrationsphase, in der die Lösungen umgesetzt und getestet werden, und die Replikationsphase, in der die CityLoops Maßnahmen auf regionaler und europäischer Ebene ausgeweitet werden.

Die im Rahmen von CityLoops entwickelten Lösungen und Maßnahmen reichen von Instrumenten zur Vorhersage der künftigen Produktion von CDW und Böden über Sensibilisierungskampagnen, Entscheidungshilfen für die Kreislaufwirtschaft, 3D-Visualisierungstools zur Simulation der Auswirkungen bis hin zu Beschaffungsrichtlinien für OW-Produkte. Insgesamt werden zehn Demonstrationsmaßnahmen durchgeführt, bei denen über 30 neue Instrumente und Verfahren getestet werden. In jeder der Städte wird eine sektorweite Bewertung der Kreislaufwirtschaft und eine Bewertung der städtischen Kreislaufwirtschaft durchgeführt. Erstere wird dazu beitragen, die Demonstrationsmaßnahmen zu optimieren, während letztere die Städte in die Lage versetzen wird, die Kreislaufwirtschaft wirksam in die Planung und Entscheidungsfindung einzubeziehen. Ein weiterer zentraler Aspekt von CityLoops ist die Kreislaufbeschaffung: Die sieben Demonstrationsstädte werden untersuchen, wie öffentliche Beschaffungen Märkte für innovative Produkte und Lösungen der Kreislaufwirtschaft schaffen können - von einem stärker kreislauforientierten Design und der verstärkten Verwendung von recycelten Inhalten in Produkten bis hin zur Gewährleistung der Reparierbarkeit, der Wiederverwendung und des angemessenen Recyclings von Produkten und Materialien, sowie der Förderung von Servicemodellen. Die aktive Einbeziehung der wichtigsten Interessengruppen in jeder Phase des Projekts ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung.

### **CLEVER Cities - Co-designing Locally tailored Ecological solutions. Mitgestaltung lokal zugeschnittener ökologischer Lösungen:**

Drei Viertel der Bevölkerung in der Europäischen Union lebt in Städten. Es wird erwartet, dass diese Zahl weiter zunimmt und sozio-politische Verschiebungen und gesellschaftliche Ausgrenzung mit sich bringt. Die begrenzte Verfügbarkeit von physischem Raum für die bebauten Umwelt, der demografische Wandel in den Städten und die zunehmende kulturelle Vielfalt werden diese Folgen voraussichtlich noch verstärken. Wirtschaftlich benachteiligte, verlassene und vernachlässigte städtische Gebiete mit einem geringen Anteil an Grünflächen sind für solche Veränderungen besonders anfällig und sehen sich in der Regel mit mangelnden wirtschaftlichen Möglichkeiten, erhöhten Gesundheitsrisiken, einer degradierten physischen Umwelt und einem begrenzten Zugang zu (gesunden) natürlichen Ressourcen sowie einem geringen sozialen Zusammenhalt, erhöhten Kriminalitätsraten und einem hohen Maß an gefühlter Unsicherheit konfrontiert.

Die Bevölkerung, die mit solchen lokalen Herausforderungen konfrontiert ist, hat oft nicht die Möglichkeit, ihre Bedürfnisse zu äußern, ihr Wissen einzubringen oder an der Entwicklung und Umsetzung geeigneter Lösungen mitzuwirken. Während die Stadterneuerung als notwendige Reaktion auf die Verbesserung der Lage dieser gefährdeten Gebiete und Bevölkerungsgruppen hervorgehoben wurde, wurden Umweltverbesserungen im Allgemeinen als Folge und nicht als Katalysator betrachtet.

Zu den wichtigsten Aktivitäten von ICLEI im Rahmen des Projekts gehören: Übernahme der Führung bei der Übertragung und Anpassung der NBS (Nature based Solution), Mitentwicklung des NBS-Replikationsfahrplans für FE, Mitentwicklung des städtischen NBS-Plans zusammen mit den Finanzierungs- und Investitionsstrategien für FE, Mitentwicklung des NBS-Umsetzungsplans und der chancenorientierten Umsetzung in FE-Distrikten und Einführung eines CLEVER-Austauschprogramms durch die Organisation von Webinaren, Workshops, Studienbesuchen usw., um den Wissenstransfer sicherzustellen. ICLEI wird eine Bestandsaufnahme der Spiegelfinanzierung und der Kofinanzierungsquellen für die drei Regionen China, Südamerika und Nicht-EU-Nachbarländer durchführen, relevante Stakeholder kartieren und regionale Analysen als Grundlage für die Einrichtung der Transitions Academy (jetzt UrbanByNature Programm) durchführen, die CLEVER Interest Group und die CLEVER Regional Hubs einrichten, eine globale Transitions Academy (jetzt UrbanByNature Programm) entwickeln, einrichten und umsetzen und kontextangepasste CLEVER-Lösungskataloge mitgestalten. ICLEI wird auch die strategische Koordination von Informationsaustausch und Verbreitungsaktivitäten sicherstellen und Veranstaltungen zur Verbreitung und Vermittlung von Wissen organisieren.



## RESSOURCENVERBRAUCH

Seit April 2003 hat das ICLEI Europasekretariat seinen Geschäftssitz in einer 660m<sup>2</sup>-großen Büroetage in der Freiburger Innenstadt. In 2018 wurden zusätzliche Räumlichkeiten auf zwei darüber liegenden Büroetagen angemietet:

Vermieter	Mietvertrag seit	Etage	In m <sup>2</sup>
<b>Erstes OG</b>			
Vermieter 1	04 / 2003	1.OG	440 m <sup>2</sup>
Vermieter 2	04 / 2003	1.OG	220 m <sup>2</sup>
<b>Gesamt</b>			<b>660 m<sup>2</sup></b>
Vermieter 3	02 / 2018	3. OG	37 m <sup>2</sup>
Vermieter 4	06 / 2018	2. OG	125 m <sup>2</sup>
Vermieter 3	01 / 2019	3. OG	15 m <sup>2</sup>
	07 / 2019	3. OG	26 m <sup>2</sup>
<b>Gesamt</b>			<b>203 m<sup>2</sup></b>

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

Seit 2019 werden die Kennzahlen für die internen Verbrauchswerte von Heizenergie, Wasser und Strom nicht mehr in der Übersichtliste unserer Kennzahlen geführt. Das geht darauf zurück, dass wir einesteiils diese Werte nicht weiter maßgeblich verbessern können aufgrund der gegebenen Rahmenbedingungen und zum andern wegen der zuvor beschriebenen fehlenden Basiswerte in zwei von drei Nebenkostenabrechnungen. Für die übrigen Kennzahlen, wie CO<sup>2</sup>-Emissionen und einen Teil der Papierverbräuche legen wir die Gesamt-Mitarbeiter\*innenzahl auf allen drei Etagen zugrunde.

Dennoch wird bis auf Weiteres das Monitoring dieser Werte zur Beobachtung für die 1. Etage beibehalten, um kurzfristig bei untypischen Anstiegen der Verbrauchswerte eingreifen zu können. Da die Unterstützung bei der Erreichung nachhaltigen Handelns zur Kern-Geschäftstätigkeit unseres Unternehmens gehört ist ICLEI von jeher bestrebt, auch selbst so umweltfreundlich wie möglich zu wirtschaften. Das bedeutet, dass das ICLEI-Europasekretariat seinen Ressourcenverbrauch möglichst gering hält und Produkte beschafft, die nachhaltig, regional und fair erzeugt werden, wo möglich.

Mit Einführung des Umweltmanagements in unserem Unternehmen in 2008 wurde ein kontinuierliches Verbesserungsprogramm zur Überwachung unserer



Eingangsbereich 1. OG

ICLEI / Stephan Köhler



Verbräuche aufgesetzt und seither fortgeschrieben mit dem Ziel, Energie und weitere Ressourcen zu sparen durch sinnvolle Koordination, Mitarbeiter\*innentraining und Optimierung der laufenden Aktivitäten.

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

Die Standorte in Brüssel und Berlin werden vorerst aus kapazitären Gründen noch nicht systematisch in die Durchführung des Umweltmanagements integriert.

Um den Überblick zu behalten und gegebenenfalls agil darauf reagieren zu können, werden alle erforderlichen Umwelt-Kennzahlen weiterhin zentral erfasst und gelistet, aber nur noch teilweise in der Übersicht hier aufgeführt. Durch die Covid-19-Pandemie und ihre Auswirkungen auf alle Aspekte der (Büro-) Aktivitäten erfahren wir eine Sondersituation, durch die die Verbräuche kaum noch mit den Vorjahren vergleichbar sind. Dieser Effekt hielt auch noch das komplette Jahr 2021 und auch noch bis auf Weiteres an. Die Büroanwesenheit der Mitarbeitenden wurde aufgrund von Vorsichts- und Gesundheitsmaßnahmen teils drastisch, teilweise bis auf maximal die Hälfte, reduziert, was sich natürlich auch an den Verbrauchszahlen zeigt. Die zum Teil deutlich gesunkenen

Verbrauchswerte sind also nur zum Teil dem organisations-internen Bemühen um eine möglichst ressourcenschonende Arbeitsweise geschuldet, sondern haben ihren Ursprung auch in der aktuellen pandemischen Situation, in der die Verbräuche dann andernorts, am mobilen Arbeitsplatz, stattfinden, vor allem im Home Office. Der Vollständigkeit halber sind nun die Verbrauchswerte nach den verschiedenen Sektoren aufgeschlüsselt:

**Wärmeenergie**

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

**Elektrizität**

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



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

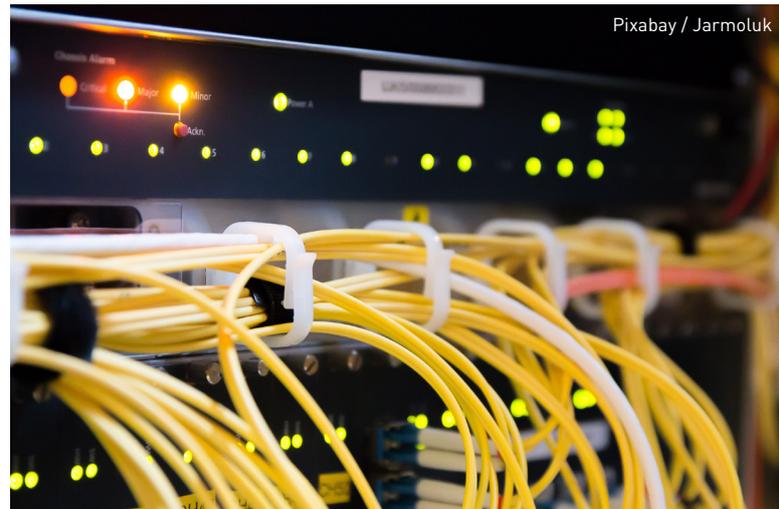
Unser Stromverbrauch resultiert im Wesentlichen aus der Nutzung von IT-Geräten, Küchengeräten (wie Wasserkocher, Kaffeemaschine, Mikrowelle, Kühlschrank), Raumbeleuchtung, Ventilatoren und Klimaanlage. Unseren Ausschreibungskriterien für die Beschaffung von IT-Geräten beinhalten Richtlinien für hoch energie-effiziente Geräte. Alle neu angeschafften Rechner entsprechen den Umweltstandards des Blauen Engels. Die Monitore wurden nach und nach durch quecksilberfreie LED-Flachbildschirme mit jeweils aktuellem TCO-Siegel ersetzt und zeichnen sich daher durch besonders niedrigen Energieverbrauch aus.

Die Büroraumdrucker wurden durch zwei, mit dem Blauen Umweltengel ausgezeichneten, Kopier-/Druck- und Faxstationen ersetzt. Aufgrund der neuen Datenschutzverordnung in 2018 wurden auch diese Stationen durch datenschutzkonforme Geräte ausgetauscht. Beide Geräte erfüllen die strengen Anforderungen des Blauen Engels. So braucht es zum Beispiel aus dem Vorwärmmodus nur 8 Sekunden für die Rückkehr in die Druckbereitschaft. Für die vorhandenen Beleuchtungssysteme verwenden wir Leuchtstoffröhren mit einem Tageslichtspektrum in der Energieklasse A. Sie erreichen eine Lichtausbeute von etwa 45 bis 100 Lumen pro Watt (zum Vergleich: normale Glühlampe: ca. 10–15 lm/W). Seit 2019 haben wir begonnen, die bisherigen Leuchtstoffröhren durch LED-Leuchtstoffröhren auszutauschen. Der Vorteil ist eine noch längere Lebensdauer von bis zu 25.000 Stunden und eine noch höhere Energieeffizienz (A+).

Alle Arbeitsplätze und Druckerstationen sind mit ausschaltbaren Steckerleisten ausgestattet um unnötigen Stromverbrauch im Standby-Modus zu unterbinden. Neue Mitarbeiter\*innen werden standardmäßig informiert über ressourcenschonendes Verhalten im Arbeitsalltag.

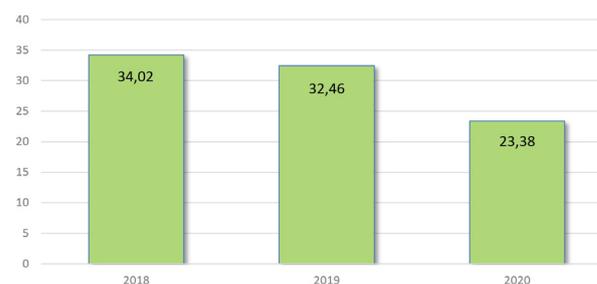
Durch die aufgeführten Maßnahmen im Rahmen der Möglichkeiten der angemieteten Büroräume konnten wir so in den vergangenen Jahren unseren Stromverbrauch bis zum anvisierten Optimum unter den genannten Rahmenbedingungen reduzieren.

Wie erwartet hat sich der Stromverbrauch in unserem Büro im Jahr 2020 signifikant reduziert, diese Entwicklung wird sich vermutlich auch im Jahr 2021 aufgrund der Belegungszahl in den Büros aufgrund der Covid-19-Pandemie-Massnahmen so fortsetzen unter der Annahme, dass eine bestimmte Grundversorgung der Büroräume (Beleuchtung, Heizung, Serverbetrieb, etc.) unabhängig von der Anzahl der Belegung aufgrund der Raumnutzung an sich in gegeben ist. Üblicherweise kommt die Stromrechnung im Juni eines Jahres, somit können wir die genauen Zahlen für 2021 erst zu einem späteren Zeitpunkt in die Erhebung miteinfließen.



Pixabay / Jarmoluk

### Stromverbrauch p.a. in Mwh



### Stromverbrauch pro MA p.a. in Kwh



[www.blaue-engel.de/uz205](http://www.blaue-engel.de/uz205)

- geringer Energieverbrauch
- emissions- und lärmarm
- langlebig

Durch unsere speziellen Mietkonditionen können wir lediglich die Zahlen für die 1. Etage aussagekräftig monitorieren. In den anderen beiden Etagen teilen wir uns die Büroräume mit anderen Firmen und erhalten dafür eine gemittelte Nebenkostenabrechnung, die es nicht ermöglicht, den Strom- und Wasserverbrauch nur für unsere Mitarbeiter herauszurechnen.



**Wasser**

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

Für das Jahr 2020 war trotz stetig steigender Mitarbeiterzahlen ein deutlicher Abfall des Wasserverbrauches zu verzeichnen, der auf die deutlich reduzierte Büropräsenz der ICLEI Mitarbeiter\*innen aufgrund der Pandemie verursacht wurde, siehe oben. Dieser Umstand hielt auch im Jahr 2021 trotz weiter steigender Mitarbeiterzahlen an.

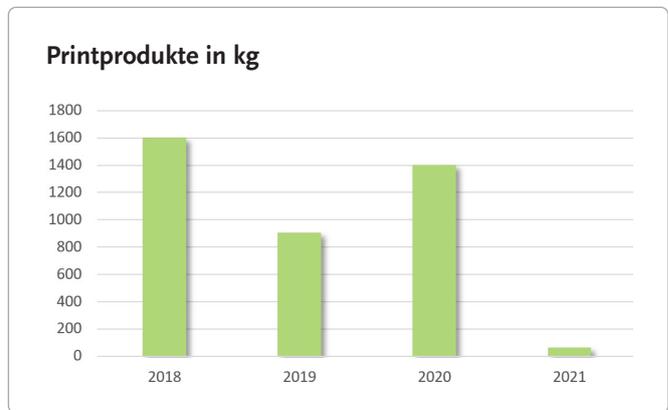
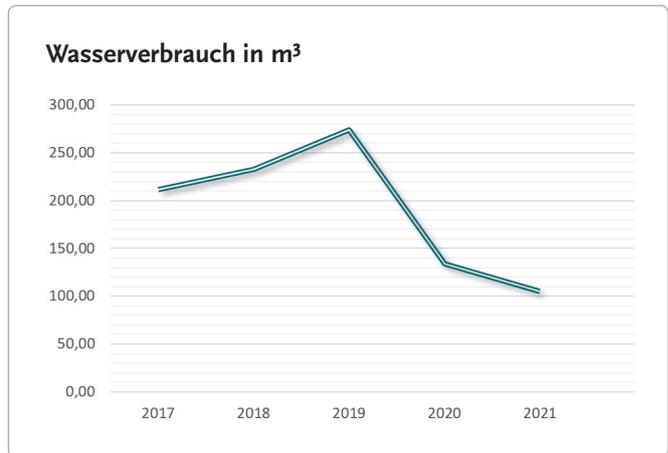
**Papier und Büromaterial**

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

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

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

ICLEI arbeitet derzeit vor allem mit den Druckereien Citydruck, Druckerei Fehrle und Herbsttritt zusammen, die ICLEIs Nachhaltigkeitskriterien möglichst erfüllen. Die Zusammenarbeit mit burger][druck GmbH gestaltete sich trotz ihres guten Nachhaltigkeitsmanagements schwierig, da ihre Maschinen mit dem von uns favorisierten Druckpapier nicht gut kompatibel waren. So ist an deren Stelle ein lokales Unternehmen aus Freiburg, die Druckerei Carl Fehrle, getreten. Diese unterstützt die Initiative Pro Recyclingpapier, druckt mit regionalem Ökostrom der deutschen Bürgerwerke, nutzt Solarwärme und Pellet-Heizung für ihre Räumlichkeiten und das Firmenfahrzeug fährt mit Ökostrom.



Die Firma Herbsttritt unterstützt Projekte, über die nicht vermeidbare CO<sup>2</sup>-Emissionen kompensiert werden können, indem sie in den Karlsruher Klimafonds einzahlen. Zusätzlich wird Solarstrom mit einer eigenen PV-Anlage gewonnen und es werden ökologisch unbedenkliche Druckfarben auf Wasserbasis verwendet.

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

Weiterhin verzeichneten wir in 2020 ebenfalls einen Anstieg beim Papierverbrauch gegenüber 2019.

Vor allem zwei Projekte sind dafür maßgeblich: das EGCN-Projekt (European Green Captial Network) mit seinen diversen Broschüren und Postkarten machen bereits über die Hälfte des Gesamtverbrauches aus und die Publikationen der ESCT Mannheim Konferenz tragen mit 250kg zum Verbrauch bei. Das Jahr 2021 zeigt nun die Auswirkungen der fehlenden Live Events in unserer Organisation auf den Papierverbrauch. Im Gegensatz zu 2020 wurden ICLEI-seitig kaum Aufträge



an die Druckereien vergeben und der Papierverbrauch ist regelrecht eingebrochen und es bleibt abzuwarten, wie sich die Entwicklung bei einer Hinwendung zu mehr digitalen Inhalten in den nächsten Jahren fortsetzt.

Anstelle der Druckereiprodukte müsste dann der Energie- und Ressourcenverbrauch treten, der durch den Einsatz von Servern für die Verbreitung elektronischer Informationen entsteht.

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

Des Weiteren gehören Briefumschläge zu unseren nennenswerten Standard-Papierverbräuchen, deren Verbrauch in den letzten Jahren im Zuge der Verwendung elektronischer Medien für Geschäftskommunikation stetig gesunken ist. U. a. rechtsverbindliche und buchhalterisch relevante Dokumente (Rechnungen, Verträge, etc.) werden noch per Post versendet.

Ebenso zählt der Verbrauch von Handtuchpapier, zusätzlich noch durch die deutlich gestiegenen Hygienanforderungen während der Covid 19-Pandemie, zu den höheren Verbrauchsposten in diesem Bereich. Das jetzige Produkt beziehen wir seit 2018 von einem neuen Lieferanten, da unser vorheriges (Papierrolle) von der Reinigungsfirma nicht mehr angeboten werden konnte. Es ist mit dem „Blauen Engel“ ausgezeichnet, ist ungebleicht und ungefärbt und besteht aus 100% Altpapier. Allerdings stellen wir fest, dass der Verbrauch wegen des ungünstigen Papierformats (einzelne Blätter) und der Ausgabe-Systematik doch sehr hoch ist und ziehen daher zeitnah Produktrecherche und –wechsel in Betracht, die bislang aus personellen Gründen leider noch nicht stattfinden konnte. Der Verbrauch betrug 139 kg in 2018 und 209 kg in 2019.

Während der Covid-19-Pandemie halten wir jedoch an den hygienischen Einweg-Papiertüchern fest, einen Wechsel der bisherigen Handhabe werden wir nach dem Ende der Pandemie neu bewerten.

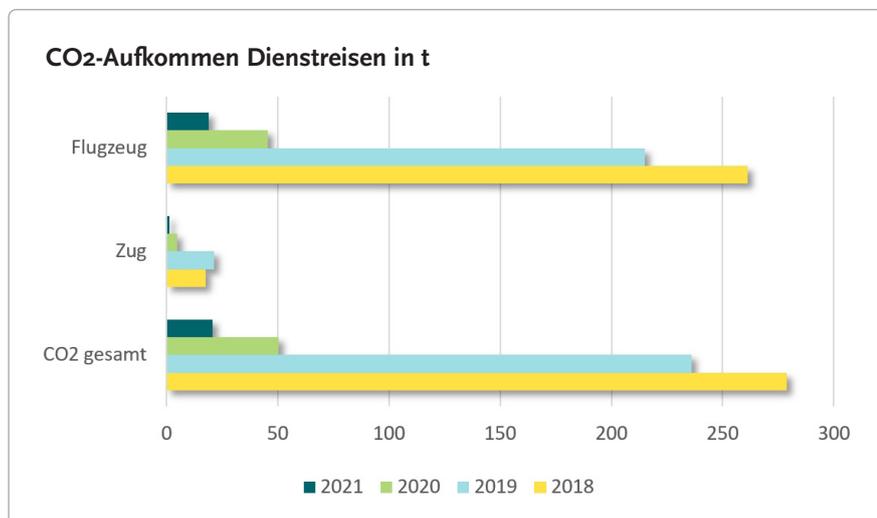
### Geschäftsreisen

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

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

Der Reiseanteil pro Mitarbeiter\*innen ist im Jahr 2017 gesunken. Das ist vor allem auf die Anzahl auslaufender Projekte zurückzuführen, die mit einer erhöhten Flugreisefrequenz einhergingen. Hingegen erforderten viele der neu gestarteten Projekte eine noch eher geringe Reisetätigkeit. Im Jahr 2019 hat sich die Anzahl der Reisen von insgesamt 547 (2018) auf 654 erhöht, das Kilometerverhältnis zwischen Zug und Flug hat sich dabei etwas zugunsten des Schienenverkehrs erhöht. Dieses Verhältnis hat sich auch in den ersten Monaten des Jahres 2020 konsolidiert.

Im Jahr 2021 fielen noch weniger Dienstreisen an, als im Jahr zuvor. Für den kompletten Zeitraum wurden lediglich 60 Reisen angetreten.





	Total	Flight	Train
CO2 - Compensation:	504,41€	465,00€	39,41€
CO2 - Compensation - Quantity of carbon dioxide	20.569,62 kg	19.077,92 kg	1.491,70 kg
CO2 - Compensation - Distance	96.410,32 km	64.672 km	31.738,32 km

Seit 2008 berechnet ICLEIs Financial Management Team den CO<sup>2</sup>Kompensationsbetrag, der ICLEI aus der Durchführung von Dienstreisen entsteht. Seit 2019 werden die anfallenden Emissionen aus eigenen Mitteln über die Non-Profit-Organisation atmosfair kompensiert, da die Kosten seitens der Projektgeber nach wie vor nicht anerkannt werden.

Um einen möglichst genauen Näherungswert unserer Emissionen zu erreichen werden die Emissionswerte aller stattgefundenen Reisen je nach Art des verwendeten Transportmittels (Flug, Bahn, ÖPV, etc.) und deren Distanz ermittelt auf der Basis von Google Maps für die Anzahl der zurückgelegten Kilometer und dem Emissionsrechner von atmosfair.

Bis zum Ausbruch der Covid-19-Pandemie hat trotz stetiger Bemühungen die direkte Vor-Ort-Kommunikation nicht merklich an Bedeutung zugunsten der Durchführung von Tele- bzw. Webkonferenzen verloren.

Doch gerade hier stellt das Jahr 2020 eine deutliche Zäsur dar. Bedingt durch die weltweiten Reisebeschränkungen kamen die Geschäftsreisen (fast) gänzlich zum Erliegen. So waren ab Mitte März 2020 lediglich 14 Dienstreisen zu verzeichnen (CO<sub>2</sub>-Aufkommen 432 kg).

Auch die Anzahl an Online-Konferenzen und -Meetings wurden daher in diesem Jahr ausgeweitet. Durch diese „neue Normalität“ im Umgang mit notwendigem Austausch und Begegnung ist anzunehmen, dass diese frisch erworbenen bzw. deutlich weiter ausgebauten Erfahrungen und Kompetenzen auch Auswirkungen auf die Zukunft haben werden und sich das Verhältnis von Online- und Vor-Ort Konferenzen teilweise langfristiger zugunsten von Online-Konferenzen verschieben wird.

Die European Conference on Sustainable Cities and Towns in Mannheim wurde im Jahr 2020 das erste Mal aufgrund der Pandemie online abgehalten und über 1500 Teilnehmer\*innen aus verschiedenen Nationen inner- und außerhalb Europas nahmen daran teil.

Das dadurch entstandene Knowhow wird sicherlich auch zukünftig von Nutzen sein und eine Alternative zu den traditionellen Vor-Ort-Konferenzen darstellen.

Bis Anfang 2020 hat aus der Wahrnehmung von ICLEIs Projektteams eine Verdichtung der durchgeführten Meetings insgesamt stattgefunden durch die Kombination von Präsenz- plus Online-Veranstaltungen.

Seit 2019 wird aus Kompatibilitätsgründen mit Partnern neben gemeinschaftlich genutzten Lizenzen für „Webex“ auch „GoToWebinar“ eingesetzt, die in 2020 um die Kommunikationssoftware „zoom“ erweitert wurde, um zusätzliche Kapazitäten für Online Konferenzen und – Meetings zu schaffen und mehr Übereinstimmung mit den Software-Portfolios der Geschäftspartner zu erzielen.

In 2021 wurde in diesem Zusammenhang zudem MS Teams im IT-System integriert, so dass jede\*r Mitarbeiter\*in des Europasekretariats nun einen individuellen Account besitzt. Dadurch wurde eine zusätzliche Plattform für den internen wie externen Austausch und die direkte Bereitstellung von Dokumenten, Formularen, etc. eingerichtet.

Gerade während der Pandemie, in denen der persönliche Austausch im Büro stark eingeschränkt war und immer noch ist, bietet uns diese Plattform die Möglichkeit auch in kleineren Gruppen und als Team direkt miteinander arbeiten zu können und sich über die Chat- und Videofunktion austauschen zu können.

Die Telefonanlage wurde in 2021 auf die neueste Software aktualisiert und kann jetzt auch direkt über MS Teams integriert und betrieben werden, um der Vielzahl an verschiedenen Kommunikationssystemen im Sinne der vereinfachten Anwendung entgegenzuwirken.



ICLEI / Stephan Köhler



Zudem wurde nach eingehender Recherche entschieden, die Desksharing Software „Flexopus“ einzusetzen zur Vereinfachung des absehbar dauerhafteren Mobilens Arbeitens im Wechsel zwischen vor allem dem Home Office und den Büroarbeitsplätzen. Diese beinhaltet Reservierungs- und gewisse Monitoringsfunktionen für unsere Büros und bietet so eine anwendungsfreundliche und zeitgemäße Möglichkeit, der verbindlichen Reservierungsregelung für das Arbeiten im Büro nachzukommen. Eine Überbuchung über die maximale Belegungsgrenze aus wird so ausgeschlossen und die Planbarkeit von Büro-Arbeitstagen für alle Mitarbeitenden und optimale Auslastung der Büros unterstützt.

Durch das Ersetzen der Arbeitsplatz-PCs durch Notebooks und zusätzlichem „mobilem“ Equipment wie Webcam, Headset, etc. können alle Kolleg\*innen auch von mobil an anderen Orten arbeiten und so eine Balance zwischen Präsenz- und Telearbeitsplatz herstellen.

Der zuerst realisierte Ansatz, auf Mini-PCs umzusteigen zugunsten von höherer Datensicherheit und niedriger Verbrauchswerte hat sich leider aufgrund der eingeschränkten Funktionalität bei der Verwendung von verschiedenen Kommunikationsanwendungen nicht bewährt. Die dafür erst angeschafften Geräte werden nun entweder für Einzelbedarfe in kleiner Stückzahl für Adhoc-Bedarfe gelagert bzw. an verschiedene soziale Einrichtungen abgegeben.

### Arbeitswege

Unsere Mitarbeitenden zeigen per se einen hohen Grad an Umweltbewusstsein durch Vermeidung von unnötigem CO<sub>2</sub>-Ausstoß. Sie bevorzugen offensichtlich die öffentlichen Verkehrsmittel und das Fahrrad für ihren Weg von und zur Arbeit. Ihre Entscheidung wird durch die sehr zentrale Lage unseres Büros in der Innenstadt erleichtert mit sehr gutem Anschluss an den öffentlichen Personen-Nahverkehr. Der Hauptbahnhof liegt nur zehn Minuten Fußweg entfernt. 96% unserer Mitarbeitenden wohnen

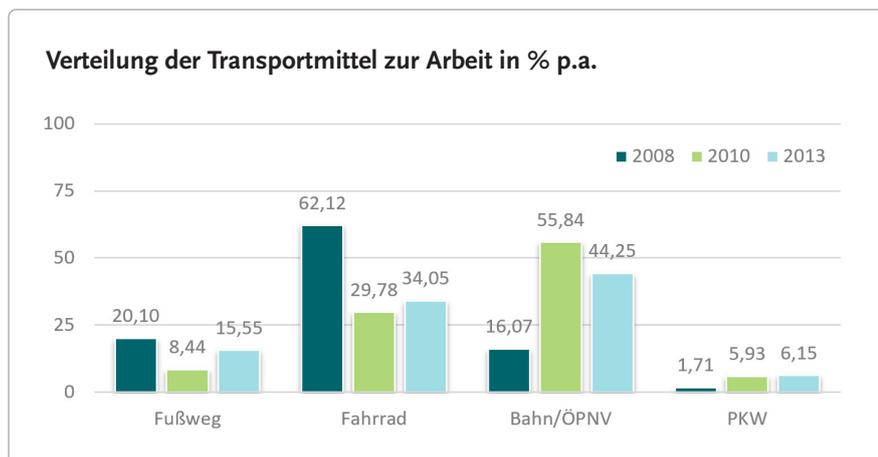
in Freiburg, die verbleibenden 4% zwischen 15 und 35 km entfernt. Die Arbeitswege wurden in 2013 zu 44% mit den ÖPNV, zu 34% per Fahrrad, zu 16% zu Fuß und nur zu 6% mit dem privaten PKW erledigt. Diese Bilanz ist kaum zu verbessern. Die geringfügigen Änderungen gegenüber früheren Erhebungen sind i.d.R. bedingt durch Wohnortwechsel. Aufgrund eines geringen Wohnortes – Mitarbeiter\*innenwechsels wurde zwischenzeitlich von einer erneuten Mitarbeiter\*innenbefragung abgesehen. Eine erneute Umfrage war ursprünglich für 2020 geplant.

Die für dieses Jahr geplante Mitarbeiter\*innenbefragung zu den Arbeitswegen ist aufgrund der Pandemie bis auf Weiteres verschoben. Durch vermehrtes Arbeiten von zu Hause aus und Verhaltensänderungen während der Pandemie, wäre eine Umfrage zu diesem Zeitpunkt verzerrt. Zusätzlich ist davon auszugehen, dass durch ein verändertes Arbeitsverhalten auch nach der Pandemie ein Teil des mobilen Arbeitens bestehen bleiben wird und somit zu einer dauerhaften Minderung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes führen könnte.

### Abfall

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

Alle Büros sind mit Abfallkörben für unterschiedliche Abfallarten ausgestattet. Leider ist es uns nicht exakt möglich, unser Müllaufkommen messbar zu machen, da die Eigentümergemeinschaft vorgibt, den Müll aller Mieteinheiten über große Müllsammelcontainer zu





entsorgen. Dennoch soll die Menge an aufkommendem Müll ermittelt und überwacht werden können. Dazu wird monatlich die Anzahl entsorgter Müllbeutel jeweils von Restmüll, Gelber Sack und Papier dokumentiert.

Praktisch umgesetzt wird die Müllfassung von den Reinigungskräften der Reinigungsfirma über die Anzahl der Müllbeutel. Bei diesem System ist zu bedenken, dass nicht alle Müllbeutel gleichermaßen gefüllt sind. Dadurch ist es möglich, grob Schwankungen zu erkennen und ggf. außerordentlich hohes Aufkommen zeitnah zu analysieren.

Seit 2017 ist das gesamte Abfallaufkommen von 57.910 Liter auf 58.650 Liter gestiegen. Den größten Anteil nimmt der Papiermüll ein, mit 31.960 Liter in 2019. Unser Publikationsarchiv wurde 2017 neu aufgelegt und im Zuge dessen wurde eine beachtliche Menge an Altpapier freigesetzt.

Ebenso wurde in 2018 und 2019 bei der Renovierung von Büroräumen ein beachtlicher Schritt in Richtung papierloses Büro getan, in dem ein Großteil an veralteten Dokumenten und Publikationen entsorgt wurden, alles in allem mehr als das Doppelte des üblichen Papiermüllvolumens.

Der Restmüll hat sich von 2017 von 18.840 Liter auf 18.000 Liter verringert. Im Jahr 2020 ist eine weitere Verringerung auf 17.520 Liter zu verzeichnen. Jedoch ist durch die eher grobmaschige Beobachtung (Umrechnung von Säcken in Liter) davon auszugehen, dass das tatsächliche Aufkommen noch geringer anzusiedeln ist. Im Jahr 2021 stieg das Volumen wieder leicht an, doch, wie oben erwähnt, wird die Vergleichbarkeit durch die Berechnungsart höchstens annähernd gewährleistet.

Da gerade auch zur Vermeidung von Geruchsentwicklung der Restmüll regelmäßig entsorgt wird, selbst wenn die jeweiligen Müllbeutel nur minimal gefüllt sind.

Trotz des Anstiegs der Mitarbeiter\*innenzahlen ist das Gesamtabfallaufkommen weiter gesunken. Auch dies ist natürlich auf die Auswirkungen der Pandemie zurückzuführen, da der Müllkonsum zum einen zwar über die verbreitete Nutzung von Masken und dem Einsatz von Corona-Tests (Verpackungsmaterial!) ansteigt, zum anderen das Aufkommen zu größeren Teilen nun außerhalb des Büros an anderen Arbeitsorten stattfindet.

Gerade der Kunststoff Anteil „gelber Sack“ reduzierte sich im Laufe des Jahres 2020 um die Hälfte und ist im Folgejahr 2021 weiter gesunken und hat den niedrigen Stand von 2020 beinahe halbiert.

Auch der Anteil des Papiermülls sank kontinuierlich, bis zu einem wieder einsetzenden Anstieg im Frühjahr 2020. Die Renovierungsarbeiten in der 1. Etage haben u.a. dazu geführt, dass veraltete und nicht mehr benötigte Dokumente, Broschüren, etc. großzügig aussortiert wurden. Dieses Niveau ist im Jahr 2021 ungefähr konstant geblieben.

### Haushaltsartikel

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

Während der Pandemie kamen zu den üblichen Verbrauchsprodukten verschiedene Arten von Desinfektionsmitteln (für Flächen und Hände), sowie der Einsatz von Corona-Tests und FFP2-Masken hinzu. Letztere werden zentral bestellt und an zugänglicher Stelle für die Mitarbeiter\*innen zur Verfügung gestellt. Bei der Beschaffung der Masken wurde darauf geachtet, dass die Masken aus europäischer Produktion stammen.



## DIREKTE UND INDIREKTE UMWELTEINFLÜSSE

Ermittlung und Bewertung der Umweltaspekte (Stand 04/2022)

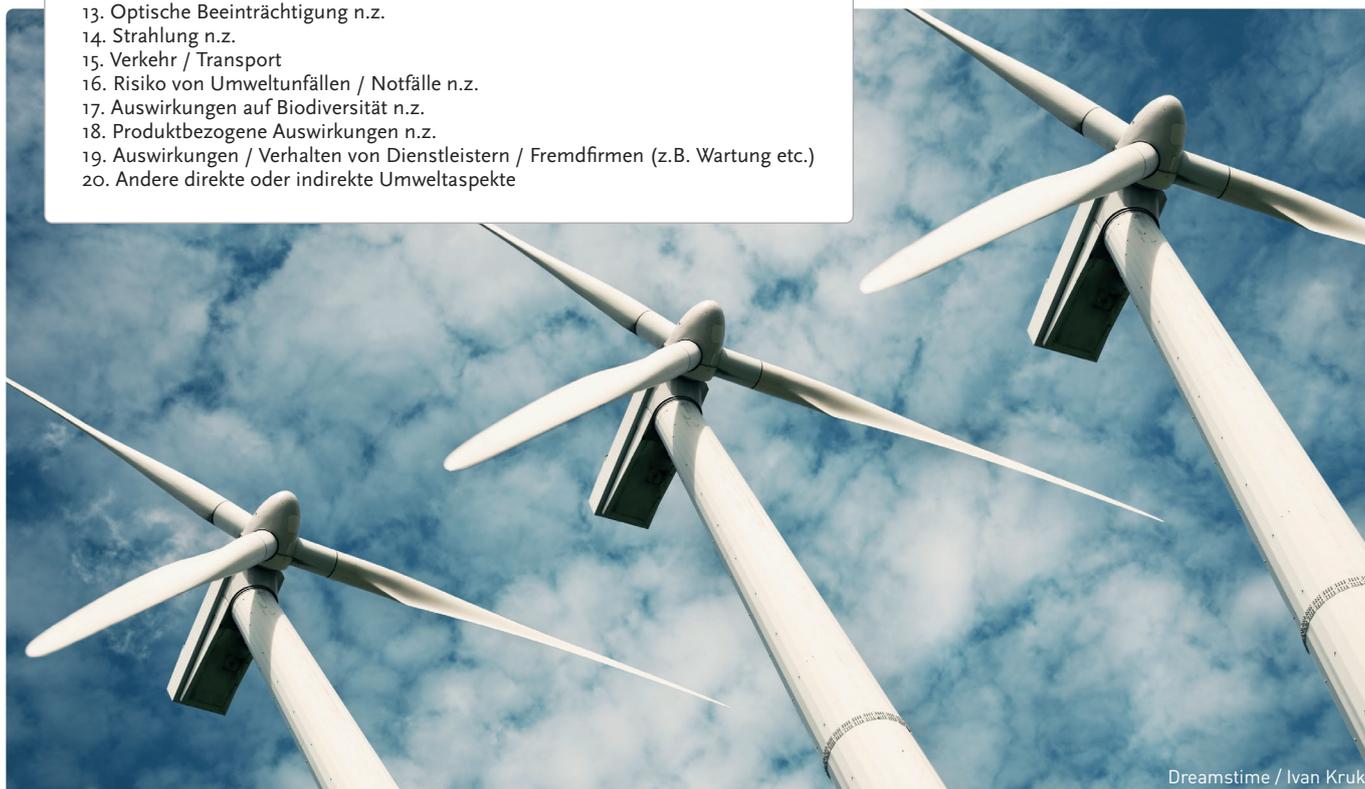


**Umweltaspekte gem. ISO 14001**

- 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:
- Priorität 2:
- Priorität 3:
- n.z.: nicht zutreffend



Dreamstime / Ivan Kruk



## 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 dies Ziel dahingehend konkretisiert, dass alle Projekt- und Beratungstätigkeit den beteiligten Städten und Gemeinden bei

der Umsetzung ihrer zentralen Aufgaben – Daseinsvorsorge durch Bereitstellung kommunaler Dienstleistungen – auf der Grundlage der Nachhaltigkeitsprinzipien helfen soll. Mit Blick auf die global knapp werdenden Umweltressourcen muss es darum gehen, die erreichte Lebensqualität von Bürgerinnen und Bürgern bei drastischer Senkung des Umweltverbrauchs zu gewährleisten. Die Wirkungen ergeben sich dabei nicht unmittelbar durch die Tätigkeiten ICLEIs sondern vermittels der Aktivitäten der beratenen Städte und Gemeinden.

Sicherlich sind die Auswirkungen von einzelnen Projekten mit Kommunen nicht direkt in Form von Indikatoren und Kennzahlen messbar. Dies liegt daran, dass einerseits die Tätigkeit von ICLEI im planerisch-strategischen Bereich ansetzt und daher die Auswirkungen mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung eintreten, sowie andererseits die tatsächlich messbaren Auswirkungen meist Folge kumulativer Projekte und Maßnahmen sind. Dennoch ist ICLEI sowohl an der Beratung von Kommunen zur Entwicklung von Kennzahlen, wie auch der Messung und Berichterstattung, insbesondere in Verknüpfung mit relevanten Politikprozessen interessiert und hat hierzu auch Plattformen entwickelt. Im Bereich Klimaschutz verweisen wir hierzu auf <https://carbonn.org> und <https://cwn.iclei.org> zum Thema Biodiversität. In Bezug auf die globalen Nachhaltigkeitsziele arbeitet ICLEI für die Bertelsmann Stiftung an der Weiterentwicklung des Monitors für nachhaltige Kommunen [www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/agenda-2030-nachhaltige-entwicklung-vor-ort/publikationen](http://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/agenda-2030-nachhaltige-entwicklung-vor-ort/publikationen).



Pixabay / Alexas Fotos



## KENNZAHLEN DES ICLEI EUROPASEKRETARIATS

Nr.	Kennzahl	Einheit	2019	2020	2021
1	<b>Bürokennzahlen</b>				
	Mitarbeiter*innen (MA)	Anzahl	72,82	77,54	86,71
	Beheizbare Nutzfläche	m <sup>2</sup>	622	622	622
	<b>Umweltkennzahlen</b>				
2	<b>Wärmeenergie</b>				
	Verbrauch gesamt	kWh	85.631,72	48.356,79	**
	Witterungsbereinigter Verbrauch	kWh	104.470,69	63.714,47	**
	Bereinigter Verbrauch / MA	kWh / MA	1.434,64	1.488,31	**
	Bereinigter Verbrauch / Fläche	kWh / m <sup>2</sup>	133,25	102,43	**
	CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Wärmeenergie	kg CO <sub>2</sub>	20.456,81	15.546,33	**
3	<b>Strom</b>				
	Verbrauch gesamt	MWh	32,46	23,38	26,12
	Energieverbrauch / MA	kWh / MA	445,51	301,46	301,14
	CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Strom	kg CO <sub>2</sub>	0,00	0,00	0,00
4	<b>Energieeffizienz</b>				
	Gesamter direkter Energieverbrauch	MWh	118,09	71,74	**
	Energieverbrauch / MA	MWh / MA	1,62	0,93	**
	Anteil Energie aus erneuerbaren Quellen	%	27,5	32,5	**
5	<b>Wasser</b>				
	Verbrauch gesamt	m <sup>3</sup>	274,20	133,49	105,06
	Verbrauch / MA	m <sup>3</sup> / MA	3,78	1,72	1,21
6	<b>Dienstreisen</b>				
	Dienstreisen / MA	km / MA	16.250	3.375	1.112
	Flugreisen / MA	km / MA	10.025	2.068	746
	Bahnfahrten / MA	km / MA	6.225	1.307	366
	CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Dienstreisen	kg CO <sub>2</sub>	236.209	50.413	20.570
	Anteil Emissionen aus Flugreisen	%	91	90	92
	Anteil Emissionen aus Bahnreisen	%	9	10	8
7	<b>Arbeitswege</b>				
	Arbeitswege gesamt / MA	km / MA	1.216	*	*
	Anteil PKW-Fahrten an Arbeitswegen	%	6	*	*
	Anteil Bahn/ÖPNV an Arbeitswegen	%	41	*	*
	Anteil Fahrrad an Arbeitswegen	%	34	*	*
	Anteil Fußwege an Arbeitswegen	%	16	*	*
	CO <sub>2</sub> -Emissionen aus Arbeitswegen	kg CO <sub>2</sub>	3394,29	3394,29	3.394,29
8	<b>Abfall</b>				
	Volumen Abfallaufkommen gesamt	l	58.750	46.570	45.615
	Volumen/MA	l	806	600	526
	Restmüll, inkl. Biomüll	l	18.100	17.520	18.120
	Papier	l	31.960	24.650	25.075
	Wertstoffe (Grüner Punkt)	l	8.690	4.400	8.745
	Volumen gefährlicher Abfall	l	0	0	0
9	<b>Biologische Vielfalt</b>				
	Flächenverbrauch***	m <sup>2</sup>	622	622	622
10	<b>Emissionen</b>				
	Treibhausgasemissionen gesamt	t CO <sub>2</sub>	572,84	125,35	46,76
	Treibhausgasemissionen / MA	t CO <sub>2</sub> / MA	7,86	1,61	0,55
	Luftemissionen (Schwefeldioxid) gesamt	t SO <sub>2</sub>	0,04	0,01	0,003
	Luftemissionen (Stickoxide) gesamt	t NO <sub>x</sub>	0,48	0,09	0,040
	Luftemissionen (Feinstaub) gesamt	t PM	0,003	0,001	0,0002

\* Für aussagekräftige Werte Erhebung nach Beendigung der COVID-19-Pandemie geplant

\*\* Fehlende Daten aufgrund ausstehender Nebenkostenabrechnung

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



## 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.

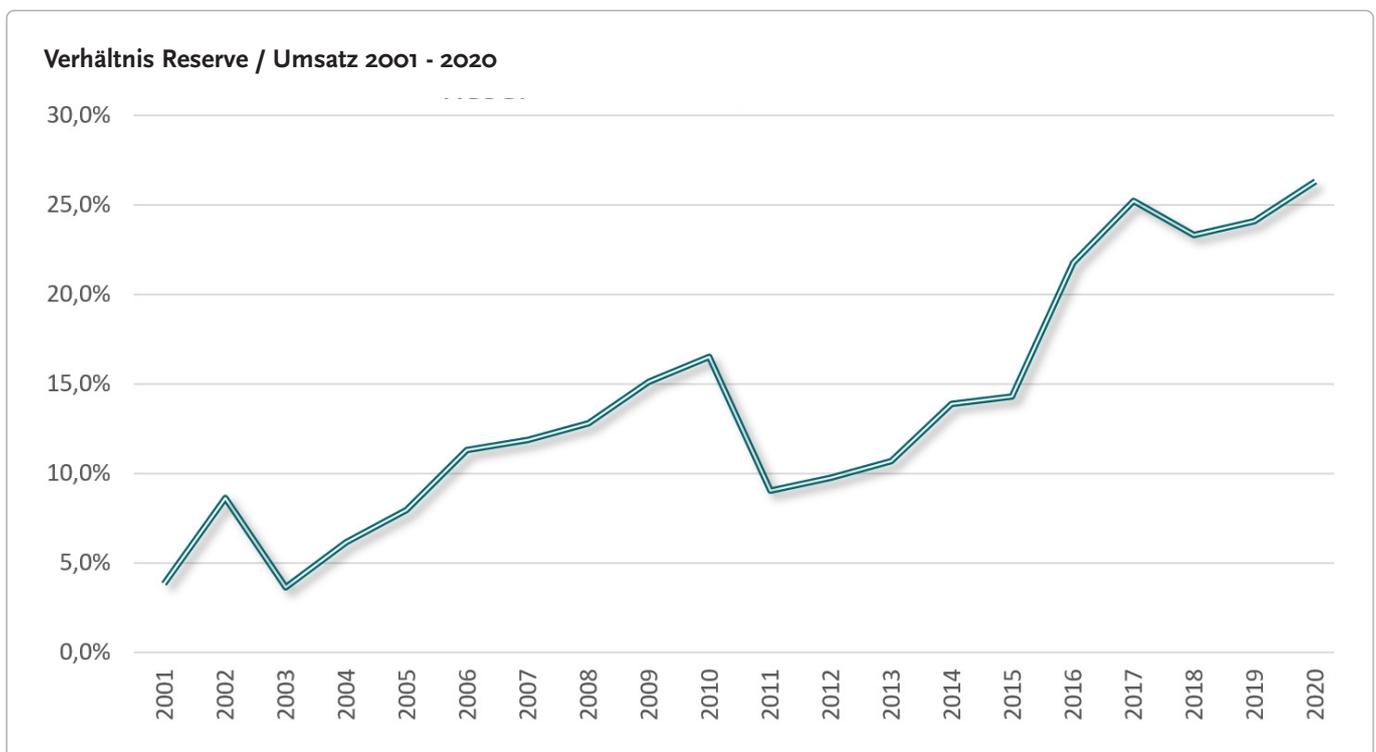
Die Ansiedlung des Europasekretariats am Standort Freiburg im Jahre 1992 wurde von der Stadt Freiburg und dem Land Baden-Württemberg durch Zuschüsse finanziell unterstützt. Im Rahmen eines sogenannten Gastgemeindevertrags erhält das ICLEI Europasekretariat weiterhin einen jährlichen Zuschuss seitens der Stadt Freiburg. Der Gastgemeindevertrag wurde 2018 durch Beschluss des Gemeinderats bis zum Jahr 2022 verlängert. Eine Neubeantragung der Verlängerung bis ins Jahr 2026 ist gegenwärtig in Bearbeitung.

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 heute (2021) jenseits von 7 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 werden kann und eventuelle Rückschläge abgesichert werden können. Das Verhältnis der Reserven zum Umsatz (siehe Bild oben) zeigt, dass dies trotz des rapiden Wachstums in den letzten Jahren gelungen ist.



## Aktuelle Entwicklungen und Ergebnisse

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

Die ICLEI Europasekretariat blickt gegenwärtig auf eine schon sehr lange und kontinuierliche Wachstumsphase zurück, die noch nicht abgeschlossen ist. Während das nicht inflationsbereinigte Umsatzwachstum im Zeitraum zwischen 2003 und 2014 (11 Jahre) 26% betrug, lag es für den Zeitraum von 2014-2019 (5 Jahre) bei 98% mit jeweils deutlich positiven Jahresergebnissen. Die dadurch erreichte Konsolidierung und Aufstockung der Reserven bildet eine solide Grundlage für weiteres Wachstum und die Erschließung neuer Themenfelder und strategischer Optionen. Gleichzeitig konnten wichtige Investitionen in die Verbesserung der Büroinfrastruktur getätigt werden, unter anderem eine neue Telefonanlage sowie die Aufwertung der Sozialräume. Daneben wurde auch der Standort Brüssel personell aufgestockt und durch Anmietung eines weiteren Büroraumes erweitert. Im Jahr 2020 konnte ein größeres Büro an einem neuen Standort bezogen werden. Allerdings wurde das Büro aufgrund der Pandemie und geltender Beschränkungen tatsächlich erst ab dem Jahr 2021 genutzt, auch wenn eine volle Nutzung bis heute kaum möglich war. Dennoch ist die Kapazität des neuen Büros mit 10 Arbeitsplätzen aufgrund der dynamischen Entwicklung aktuell kaum mehr ausreichend.

Selbstverständlich ist das sehr dynamische Wachstum der vergangenen Jahre mit Herausforderungen verbunden. Diese betreffen sowohl die Anpassung von Infrastruktur

und technischer Ausstattung, als auch die Rekrutierung und Integration von neuem Personal. Insofern war die Abschwächung der Wachstumsdynamik im Jahr 2020 durchaus willkommen. Die angesprochenen Herausforderungen wurden jedoch durch die COVID-19 Pandemie jedoch nicht geringer, da die Anpassung an das Wachstum mit zeitlicher Verzögerung vollzogen wurde und die Pandemie insbesondere im Bereich Rekrutierung und Einbindung von neuem Personal zusätzliche Hürden schuf. Wirtschaftlich hatte die Pandemie keine, oder nur sehr geringe Auswirkungen auf die Entwicklung des ICLEI Europasekretariats. Aufgrund der vor der Pandemie relativ intensiven Reisetätigkeit und der vorhandenen Integration der drei Standorte waren bereits gute Voraussetzungen für dezentrales Arbeiten vorhanden, so dass lediglich die Kapazitäten an einigen Stellen ausgebaut werden mussten. Ebenso verhielt es sich mit der Kompetenz der Mitarbeiter\*innen, wiewohl auch hier eine schnelle Lernkurve, insbesondere für die Nutzung verschiedener Kommunikations- und Eventsoftware notwendig war, um die gute Ausgangssituation auch längerfristig zu stabilisieren.

Am Standort in Freiburg konnten zusätzliche Büroräume, im selben Gebäude wie das Zentralbüro gelegen, mit unterschiedlichen Laufzeiten angemietet werden. Diese Büros am Standort Freiburg sind nun vollständig in EMAS integriert, während die externen Standorte bis zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht integriert werden konnten. Dies ist als nächstes für den Standort Berlin vorgesehen, wo sich durch die Einbindung in eine Co-Working Struktur eine spezielle Situation ergibt.

Obwohl die Entwicklung weiterhin durchweg positiv verläuft und einige der akquirierten Dienstleistungen und Projekte von erheblicher strategischer Bedeutung sind, ist das rapide Wachstum auch eine große Herausforderung für das ICLEI

### Jahresergebnisse 2017 - 2020

	Einheit	2017	2018	2019	2020
<b>EINNAHMEN</b>	<b>EUR</b>	<b>4.139.453,70</b>	<b>5.422.228,29</b>	<b>6.543.469,90</b>	<b>6.815.945,61</b>
Einnahmen	EUR	4.056.714,60	5.378.279,90	6.487.504,35	6.807.755,82
Sonstige betriebliche Erträge	EUR	21.791,77	43.948,39	55.965,55	8.189,79
<b>AUSGABEN</b>	<b>EUR</b>	<b>3.963.313,71</b>	<b>5.237.371,44</b>	<b>6.195.691,49</b>	<b>6.599.086,66</b>
Personalkosten	EUR	2.848.047,88	3.656.042,88	4.441.983,16	4.876.843,46
(in Prozent)		72%	70%	72%	74%
Sachkosten	EUR	1.082.787,74	1.528.927,17	1.703.615,68	1.655.475,08
(in Prozent)		27%	29%	27%	25%
Investitionen / Abschreibungen	EUR	32.478,09	52.401,39	50.092,65	66.768,12
(in Prozent)		0,81%	1%	0,80%	1%
<b>JAHRESERGEBNIS</b>	<b>EUR</b>	<b>176.139,99</b>	<b>184.856,85</b>	<b>347.778,41</b>	<b>216.858,95</b>
(Umsatzrentabilität in Prozent)		4%	3%	5%	3%



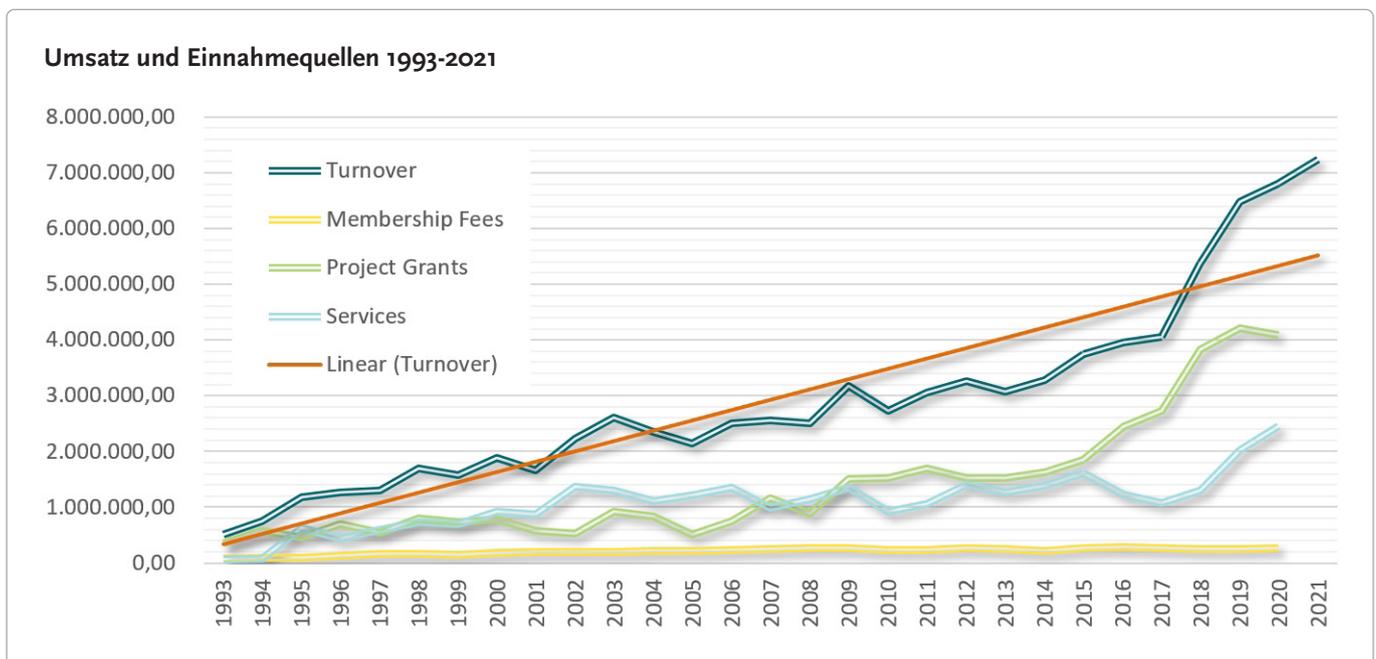
Europasekretariat und seine Strukturen. Aufgrund des hohen Projektvolumens müssen viele neue Mitarbeiter\*innen rekrutiert und integriert werden, während gleichzeitig mehr Projekte und Dienstleistungen umgesetzt werden. Dazuhin ist es erforderlich die Akquise auf hohem Niveau fortzusetzen, um die Stellen und Arbeitsprogramme mittelfristig abzusichern.

Um die systemische Entwicklung zu stärken wurde ungeachtet der damit verbundenen Belastungen im Laufe des Jahres 2019 eine neue Prozessmanagementsoftware aufgesetzt und eingeführt. Dennoch muss festgehalten werden, dass zur Erhaltung der Stabilität eine hohe Konzentration auf Kernprozesse erforderlich war, so dass einige der geplanten Verbesserungen oder die Entwicklung und das Monitoring zusätzliche Kennzahlen nicht wie geplant umgesetzt werden konnten. Die vorgesehene Erweiterung des Systems wurde zwar trotz der Pandemie fortgeführt, jedoch deutlich langsamer als ursprünglich geplant. Zusätzlich zur Pandemie hatte dies seine Ursache in einem elternzeitbedingten Personalwechsel.

Zuletzt gab es in den Jahren 2011 bis 2013 eine ähnliche Investitions- und Umbauphase, allerdings in weit geringerer Intensität. Diese mündete 2013 in einen Umbau der Team- und Leitungsstruktur. In Folge des allgemeinen Wachstums sind die bestehenden Teams inzwischen sehr stark gewachsen und sind thematisch sehr breit aufgestellt. Obwohl dies einerseits die Integration zwischen verschiedenen Themen unterstützt, entspricht dies nicht mehr den Intentionen der ursprünglichen Struktur und bringt auch viele Herausforderungen für das Teammanagement mit sich. Ähnliches gilt auch für die zentralen Management- und Verwaltungsfunktionen. Gleichzeitig eröffnen sich durch die in der Pandemie entstandenen und gefestigten neuen Arbeits- und Kommunikationsformen neue Möglichkeiten und Chancen. Daher wurde ein erneuter

Umbau der Leitungs- und Teamstruktur auf den Weg gebracht, dessen Planung im Jahr 2022 abgeschlossen werden soll. Damit soll auch die Nachfolge in der Führung des ICLEI Europasekretariats vorbereitet und abgesichert werden. Eine sukzessive Umsetzung ist dann in verschiedenen Schritten für die Jahre 2023 und 2024 vorgesehen.

Den Kern des Wachstums bildet nach wie vor eine große Anzahl von Forschungs- und Innovationsprojekten, wobei der Schwerpunkt auf der praktischen Anwendung in Städten und Kommunen liegt (siehe Kapitel Stakeholder S.21 ff). Im Jahr 2015 wurden mit der UN 2030 Agenda für nachhaltige Entwicklung inklusive der 17 nachhaltigen Entwicklungsziele und dem Pariser Klimaabkommen zwei neue Referenzsysteme geschaffen, die auch auf der kommunalen Ebene neuen Schwung für die Umsetzung von Klimaschutz und nachhaltige Entwicklung bringen. Um die Ziele dieser Vereinbarungen zu erreichen, wird sowohl technische also auch soziale, wirtschaftliche und kulturelle Innovation benötigt, wie sie auch in der „Baskischen Erklärung“ gefordert wird, die 2016 im Rahmen der von ICLEI organisierten „8. Europäischen Konferenz nachhaltiger Städte und Gemeinden“ verabschiedet wurde. Daher ist es unser mittelfristiges Ziel, die Ergebnisse der zahlreichen Projekte in anwendungsreife Dienstleistungen und praktische Handreichungen zu transferieren und sie gleichzeitig dazu zu nutzen, die regulativen, regulativen und finanziellen Rahmenbedingungen für nachhaltige Entwicklung auf der lokalen Ebene zu verbessern. Mit dem europäischen Green Deal ist ein neuer strategischer Rahmen geschaffen worden, der die für die Arbeit der ICLEI Europasekretariats relevanten Politikfelder enger zusammenführt und integriert. In der Erklärung von Mannheim, die anlässlich der „9. Europäischen Konferenz nachhaltiger Städte und Gemeinden“ verabschiedet wurde, ist daher die Forderung zur Unterstützung



von lokalen Green Deals formuliert. Hierzu konnten inzwischen verschiedene Projekte erfolgreich entwickelt werden und ein lebhafter Austausch mit der Europäischen Kommission und verschiedenen Partnerinstitutionen ist im Gange.

Im Projektportfolio konnte bereits im Geschäftsjahr 2019 die Balance zwischen zuwendungsgeförderten Projekten und Dienstleistungen wieder etwas ausgeglichener gestaltet werden. Gleichzeitig ist beabsichtigt im strategischen und politischen Bereich ICLEI als fachlich kompetenten Gesprächspartner noch besser zu platzieren und weiter an Einfluss auf relevante Prozesse zu gewinnen.

Insgesamt betrachtet ist die ICLEI Europasekretariat GmbH im Jahr 2021 hervorragend aufgestellt um die Herausforderungen der kommenden Jahre mit Zuversicht anzugehen. Es wird erwartet, dass sich der Umsatz in den kommenden Jahren dauerhaft jenseits der 6 Millionen EURO Grenze bewegen wird.

### Kontrollinstrumente und Managementstrukturen

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

große Kapitalgesellschaften in den vorangegangenen Jahren mehrfacherweitert 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. Dieser Trend hat sich im Jahr 2019 mit einer Bilanzsumme von über 7 Millionen EURO bestätigt und im Jahr 2020 mit beinahe 10 Millionen EURO fortgesetzt.

Neben den externen Prüfungs- und Kontrollmechanismen bleibt es unser Ziel auch die internen Planungs- und Managementinstrumente weiter zu verbessern. So wurde die im Jahr 2007 eingeführte Personalmanagementsoftware seither mehrfach ergänzt und verbessert, um eine schnellere und zeitnahe Planung und Überwachung der Personalkapazitäten und -kosten zu erlauben. Auch konnten mehr Transparenz und der leichtere Zugriff auf Informationen für verschiedene Nutzergruppen erreicht werden. Kostenkontrolle und Abrechnungen von Projekten wurden integriert und an einer Stelle gebündelt um dadurch Abläufe effizienter und schneller zu gestalten. Diese Systeme und Maßnahmen erleichtern eine präzise wirtschaftliche Planung und unterstützen die optimale Allokation von Ressourcen auch bei kurzfristigen Entwicklungen im Markt. Eine weitere Verbesserung wurde durch die Zentralisierung des projektbezogenen Qualitätsmanagementprozesses und dessen Integration in das Finanzcontrolling erzielt.



iStock / Leon Goedhart



## VERBESSERUNGSPROGRAMM

### Ziele und Maßnahmen

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

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

#### Die wichtigsten Ergebnisse:

Ziel	Maßnahme	Stand
Neugründung einer Zweigstelle in Berlin ab Jan. 2017	Anmietung und Ausstattung eines Büroraums für 2-3 weitere MA	Realisiert / 2018
Weitere Verbesserungen der Außendarstellung	Dokumentieren der Zugriffe auf Website und Serviceanfragen: Auswertungen wurden systematisch erfasst, ausgewertet und weiterverfolgt (Visitors/ Unique visitors/Hits(pages)/ average visit duration)	Installiert, Website-zugriffe: Visitors/ Unique visitors/ Hits(pages)/average visit duration 2016:252.132/103.894/1568.228/ 2017:392.308/228.995/1677.081/ 2018:338.222/213.037/991.554
Go Live für neue Prozess- und Dokumenten-Management Software	Einführung des gesamten Teams in die Nutzung einer neuen Prozess- und Dokumenten-Management Software	Realisiert / 2019
Anpassung der Büroumgebung an den Bedarf für 80+-MA	Anmietung und Einrichtung von 7 weiteren Büroräumen auf weiteren Etagen, Renovierung (Teppichboden, Wandanstrich, Anpassung Infrastruktur), Erweiterung und Anpassung der IT-/Kommunikations-Infrastruktur (Überarbeitung und Neugestaltung des Netzwerkes, Neubeschaffung und Installation einer Telefonanlage, Anbindung der externen Büroräume in die IT-Infrastruktur, etc.)	Realisiert / 2019 / 2020
Einrichtung und Monitoring eines Fortbildungsbudgets	Aufsetzen einer Dokumentation zur Erfassung des angefragte/verbrauchten Budgets/Kalenderjahr	Realisiert / 2019
Optimierung der Prozesslandschaft	Entscheidung für Orgavision, Migration und Veröffentlichung als Alternative zur bestehenden Software	Realisiert / 2019
Klimatisierung Großer Besprechungsraum, Büro-Raum 2/3 und Buchhaltungsbüro im 2. OG	Mobile Klimageräte installiert	Realisiert / 2020
Kompensation/Reduktion von CO2 Emissionen auf Dienstreisen erreichen	Bestehende Regelung in Orgavision übernommen; Betrag für CO2 Kompensation ermittelt und in 2019 aus Eigenmitteln in Betracht gezogen; temporäre Einstellungen der Dienstreisen aufgrund der Corona-Pandemie in 2020/2021	Im derzeit möglichen Rahmen realisiert; Thema ruhend in 2020 / 2021
Glasfaserverkabelung recherchieren und beschaffen	Verlegung eines unternehmenseigenen Glasfaserkabels	Inbetriebnahme Okt. 2021

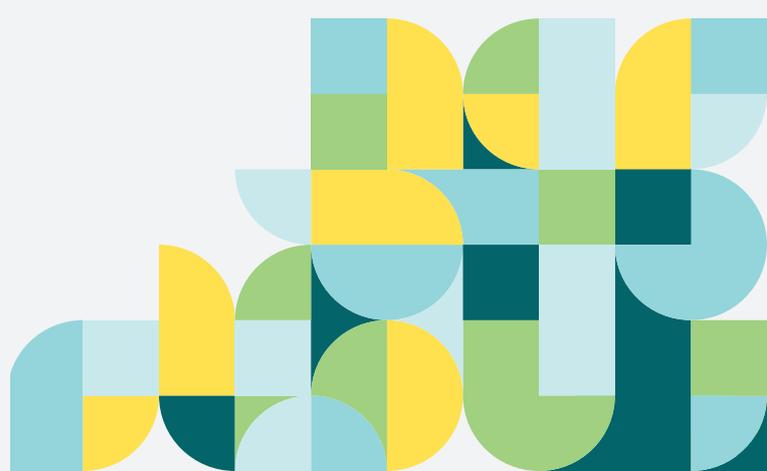
## Unsere Ziele im Überblick:

Ziel	Maßnahme	Stand	Termin	Verantwortlich	Nr.
<b>Ressourcenverbrauch</b>					
Büroräumlichkeiten optimal nutzen	Nutzung eines teaminternen Buchungssystems am Standort FR für Büroarbeitsplätze um Leerstände in größerem Umfang zu vermeiden	Kick-off 6.12.2021	2021	ManDir/BOD/Betriebsrat/OM	1.
<b>Arbeitsinfrastruktur u. -bedingungen &amp; Gesundheit</b>					
Integrierte Regeln für E-filing anpassen/definieren (inkl. MS Teams, Sharepoint, Google Drive, etc.)	Bisherige Regelung ausdehnen und aktualisieren, verbindlich an alle Mitarbeitenden veröffentlichen (per Email und Orgavision)	Anstehend	2022	GL/BOD/OM	1.
Büroräume anmieten und einrichten (z.B. als „Creative Lab“, Online-Konferenzstudio, weitere Arbeitsplätze)	Anmietung weiterer Räumlichkeiten (wachsende MA-Zahl, für kreatives professionelles Co-Working, professionelle Durchführung von Video-Konferenzen, etc.; Ausstattung mit Audio-/ Video-Equipment und einer offenen Arbeitsplatz-Atmosphäre für kreativen Gedankenaustausch zur Entwicklung neuer Ideen und Projekte	Derzeit Mietverhandlungen für geeignete Räumlichkeiten im Leopoldring, FR; Planung und Gestaltung der Räumlichkeiten, Informationsgespräche mit Dienstleistern für Büroeinrichtung und -gestaltung	2022	GL/BOD/OM	2.
IT-systeme resilienter aufstellen	Erhöhung der Ausfallsicherheit durch Beschaffung von Ersatzgeräte (Server, Router, Switche, Firewall, etc.)	Umgesetzt: Server, Router, Switche, Firewall. Noch ausstehend: Backup für Remote-Server	2022	GL/IT/OM	3.
Mobiles Arbeitens regeln durch Zusatzvertrag für das Arbeiten nach der Covid-19 Pandemie; IT Equipment und Büro-Arbeitsplätze anpassen	Zusatz-Vereinbarung zum Mobilen Arbeiten liegt mit allen notwendigen Abstimmungen (BOD, BR, Mitarbeitenden) vor; Arbeitsplätze für mobiles Arbeiten in Anpassung	Im Prozess	2022	GL/BOD/BR/OM	4.
Brandschutz sicherstellen für Serverschränke	Serverraum im Umbau.	Umbau und Serverumzug wird 05/22 abgeschlossen	2022	GL/OM/IT	5.
Medienbruchfreie Dokumentenlenkung prüfen, ggf. realisieren	Marktrecherche	Neu!	2022	GL/OM/IT	6.



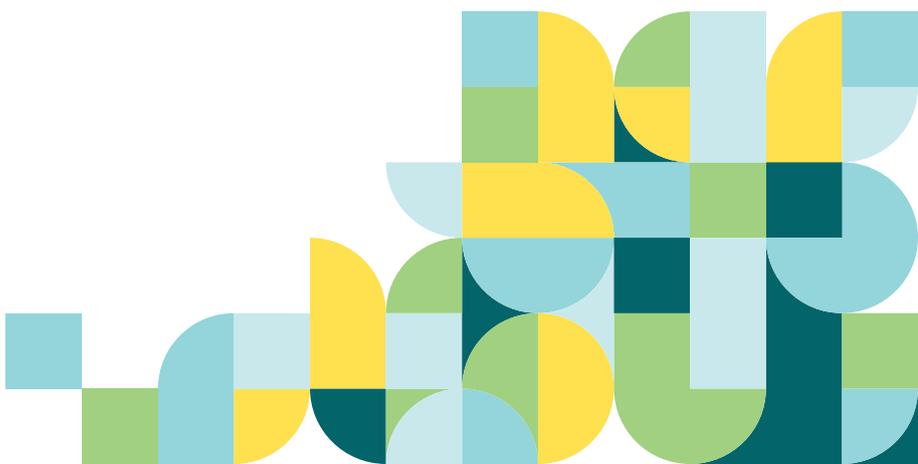
**Unsere Ziele im Überblick:**

Ziel	Maßnahme	Stand	Termin	Verantwortlich	Nr.
<b>Büroadministration &amp; Nachhaltigkeitsbelange</b>					
Beschaffungsleitlinien inkl. Kriterien nachhaltiger Beschaffung überarbeiten und veröffentlichen, inkl. Software-Beschaffung (neu!)	Konkretisierung für unterschiedliche Bereiche, wie z.B. zentrale Beschaffung (OM), IT (OM, S-IT), Ausschreibungsverfahren (SEP) als integralem Bestandteil aller Beschaffungsanfragen, ggf. Zielsetzung zu CO2-neutralem Büro	Prozess für Beschaffung von Projekt-Software erstellt, weitere Punkte in Bearbeitung.	2022	OM	7.
Geltungsbereich der EMAS-Zertifizierung erweitern	1. Zweites und drittes OG, Leopoldring, FR 2. Berlin Büro	Zu 1. Standort FR umgesetzt	2022	EMAS-Team	8.
<b>Interne und externe Kommunikation</b>					
Aktualisierung aller Prozessbeschreibungen, wo notwendig, nach Strukturreform. Durchgängige Prozessbeschreibungen erstellen, u.a. für: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalrekrutierung und -entwicklung</li> <li>• Kapazitätsplanung und -überwachung</li> <li>• Projektakquise, -management, -überwachung, -qualitätssicherung</li> <li>• Projektergebnisse, -verwertung, -einwirkungen, -auswirkungen</li> </ul>	Aufstockung des EMAS Teams, Neuordnung nach Prozessen in Bezug auf die Prozesslandschaft und ISO 9001 und ISO 14001; Komplettüberarbeitung bestehender Prozessbeschreibungen	Umstellung auf prozessorientierte Interne Audits in 2021	Vorausichtl. 2024	EMAS-Team/ GL/BOD	9.
Wissens-Datenbank erstellen und aufrecht erhalten zu den Bereichen Staff, Tender/proposal (Acquisition, Partner, Projects)	Beschaffung geeigneter Software für die Datenbank/-en recherchieren, Erstellung eines Lasten-/Pflichtenheft und Durchführung.	Planung, Anpassungen vor Inbetriebnahme in Arbeit; Verlangsamung des Projekts aufgrund von starkem Organisations-Wachstum und entsprechender organisationaler Anpassungen; ggf. Integration einzelner Bestandteile in die Management software Organviation.	Ausgesetzt	GL/BOD/OM	10.
Qualität der Video-Konferenzen und Online Meetings zu verschiedenen Zwecken erhöhen (z.B. Moderation von Workshops, Halten von Vorträgen, Arbeitsmeetings mit vielen Teilnehmenden, etc.)	Erhöhung der audiovisuellen Qualität durch Beschaffung einer Konferenz	In Bearbeitung	2022	CMR/OM/IT	11.



## GÜLTIGKEITSERKLÄRUNG 2021





**Nachhaltigkeitsbericht mit integrierter Umwelterklärung  
EMAS Report 2021**

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

