



## Kapitel V: Die Procura+ Meilensteine

1	Der Procura+ Meilenstein-Prozess - Einführung	49
2	Die Procura+ Meilensteine	52
3	Dauer des Meilenstein-Prozesses	64
4	Procura+ Schnellstart	65

In diesem Kapitel werden zwei Managementansätze vorgestellt, wie nachhaltige Beschaffung in ihrer Verwaltung korrekt umgesetzt werden kann:

- **Procura+ Meilenstein-Prozess** – stellt ein einfaches, flexibles und dennoch umfassendes Managementsystem dar, um nachhaltige Beschaffung umzusetzen – Lesen Sie dazu die Abschnitte 1 - 3
- **Procura+ Quick Start** – ist ein vereinfachter Ansatz, der es öffentlichen Einrichtungen ermöglicht, direkt mit der nachhaltigen Beschaffung zu beginnen, ohne ein komplettes Managementsystem aufbauen zu müssen – Lesen Sie dazu den Abschnitt 4

Viele öffentliche Einrichtungen verfügen bereits über ein geeignetes Managementsystem, in das die nachhaltige Beschaffung eingebettet werden kann. In diesem Fall bietet der hier vorgestellte Meilenstein-Prozess Anregungen dafür, wie vorgegangen werden kann.

## 1 Der Procura<sup>+</sup> Meilenstein-Prozess – Einführung

Der Meilenstein-Prozess wurde in Zusammenarbeit mit öffentlichen Einrichtungen entwickelt, um seine Praktikabilität und Wirksamkeit zu gewährleisten <sup>[1]</sup>. Er basiert auf dem klassischen Management-Kreislauf „Planen, Handeln, Kontrollieren, Verbessern“, der fortlaufende Verbesserungen ermöglichen soll. Das Einhalten der hier vorgestellten Schritte stellt die kontinuierliche Verbesserung der ökologischen und sozialen Auswirkungen sowie der wirtschaftlichen Situation sicher. Zunächst wird ein Aktionsplan zur nachhaltigen Beschaffung formuliert, implementiert und seine Umsetzung überwacht. Im Anschluss werden die erzielten Fortschritte einer kritischen Überprüfung unterzogen und die als notwendig erkannten Veränderungen umgesetzt. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die erforderlichen Schritte:

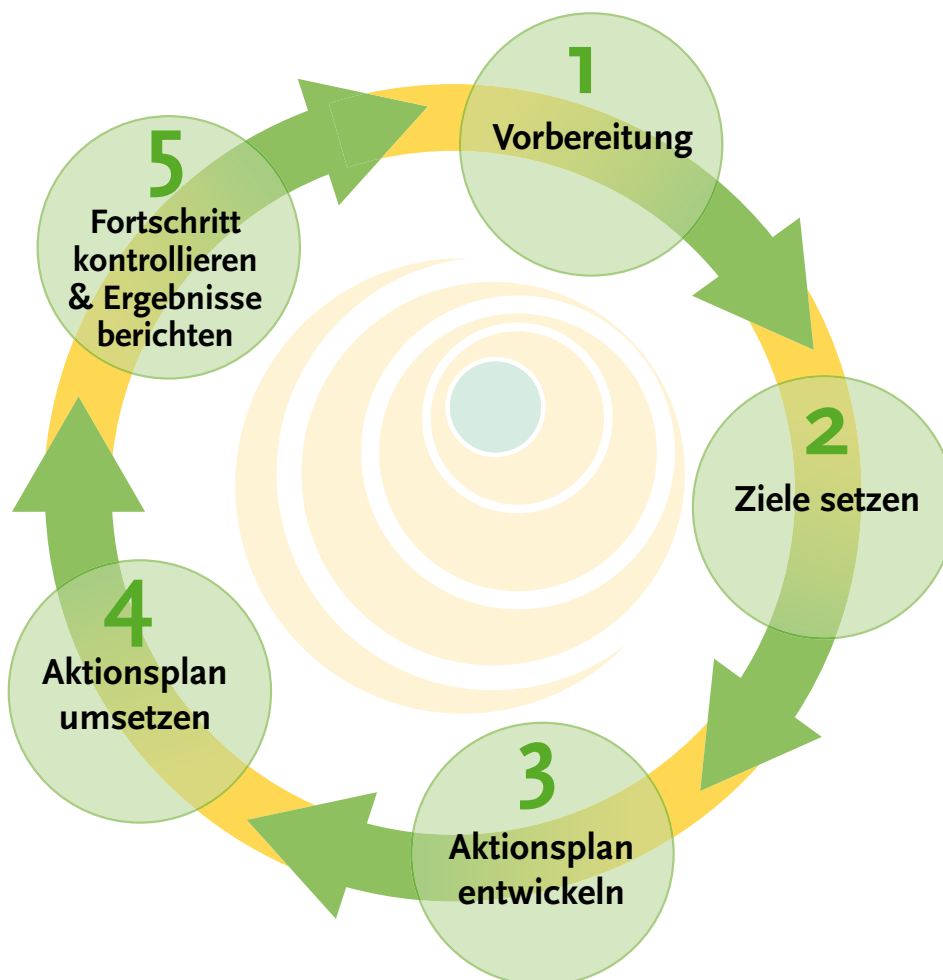


Abbildung 1:  
Darstellung des Procura<sup>+</sup>  
Meilenstein-Prozesses

### 1.1. Ein flexibles Rahmenwerk

Der Rahmen für den oben beschriebenen Procura<sup>+</sup> Meilenstein-Prozess ist flexibel und kann von jeder öffentlichen Einrichtung unabhängig von ihrer Größe oder Organisationsstruktur angewendet werden. Jeder einzelne Schritt kann so knapp oder umfassend durchgeführt werden, wie es die jeweilige Organisation wünscht. Zum Beispiel:

- Sie können den Ansatz in der gesamten Einrichtung oder aber nur in einer einzelnen Abteilung anwenden. Wenn Ihre Einrichtung sehr groß ist, Sie auf dem Gebiet der nachhaltigen Beschaffung unerfahren sind und zunächst eine Art Pilotprojekt durchführen möchten, sollten Sie mit einer Abteilung beginnen.

[1] [www.iclei-europe.org/relief](http://www.iclei-europe.org/relief)

- Sie können selbst wählen, welche Produktgruppen und Dienstleistungen sie nachhaltig beschaffen möchten. Auch hier gilt, dass Einrichtungen, die in der nachhaltigen Beschaffung unerfahren sind, sich auf ein bis zwei Produkt- oder Dienstleistungsgruppen beschränken sollten. Für erfahrenere Einrichtungen bietet es sich an, den Meilenstein-Prozess auf alle Beschaffungsaktivitäten der gesamten Organisation anzuwenden.

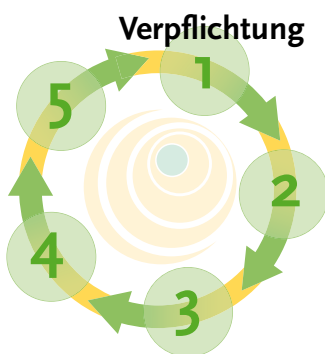
Der Meilenstein-Prozess erlaubt verschiedene politische Herangehensweisen bei der Umsetzung – lesen Sie dazu den folgenden Abschnitt. Am Ende dieses Kapitels (Abschnitt 4) wird der „Quick Start“-Ansatz vorgestellt. Er eignet sich für diejenigen, die direkt mit nachhaltiger Beschaffung beginnen möchten, aber über kein umfassendes Managementsystem in Hintergrund verfügen. Auch wenn es unproblematisch ist, mit der nachhaltigen Beschaffung sofort zu beginnen, erfordert die zukunftsfähige und systematische Umsetzung der nachhaltigen Beschaffung früher oder später ein Managementsystem wie die Procura<sup>+</sup> Meilensteine.

## 1.2. Politische Unterstützung

Eine entscheidende Voraussetzung für den Erfolg nachhaltiger Beschaffung ist das Vorhandensein politischer Unterstützung. MitarbeiterInnen öffentlicher Einrichtungen in Europa haben die Erfahrung gemacht, dass es ohne politische Rückendeckung für diejenigen, die nachhaltig beschaffen wollen, schwierig sein kann, bei den KollegInnen Gehör zu finden.

Ein schriftlicher Beschluss der politisch Verantwortlichen zur nachhaltigen Beschaffung stellt eine wesentliche Grundlage für deren einheitliche und koordinierte Umsetzung dar. Gewählte EntscheidungsträgerInnen sollten verantwortlich dafür sein, dass der Beschluss zur nachhaltigen Beschaffung auch umgesetzt wird. Ohne einen solchen Beschluss tendieren die Bemühungen dahin, eher bruchstückhaft zu sein und basieren auf den persönlichen Anstrengungen einzelner MitarbeiterInnen. Darüber hinaus kann es schwieriger sein, Beschaffungsverantwortliche dazu zu ermutigen, umweltbezogene und soziale Kriterien in den Beschaffungsvorgängen zu berücksichtigen.

Politische Beschlüsse zur nachhaltigen Beschaffung können auf unterschiedliche Arten erfolgen. Wie Sie den Meilenstein-Prozess dabei verwenden, hängt von Ihrer speziellen Situation ab:



- **Allgemeine Verpflichtung, nachhaltig zu beschaffen**
  - beispielsweise in Form eines Beschlusses im Rahmen der Beschaffungsrichtlinien, in dem sich die öffentliche Einrichtung dazu verpflichtet, umweltbezogene und soziale Aspekte bei der Beschaffung zu berücksichtigen. In diesem Fall kann der Meilenstein-Prozess als Umsetzung dieses Beschlusses verstanden werden. Wie in der Darstellung rechts angegeben ist, steht diese Verpflichtungserklärung noch vor dem ersten Meilenstein.
- **Umfassende, nachhaltige Beschaffungsrichtlinien**
  - wir empfehlen einen umfassenderen Ansatz, der klar definierte Ziele enthält (weitere Informationen darüber, wie sie solche Beschaffungsrichtlinien entwickeln, erhalten Sie auf der beigefügten CD-ROM oder unter [www.procuraplus.org](http://www.procuraplus.org)).
  - Wird dieser Ansatz gewählt, sollte der erste Meilenstein zur Vorbereitung der Richtlinien dienen. Die Formulierung der konkreten Ziele und Richtlinien selbst erfolgt dann im zweiten Meilenstein – wie in der Darstellung rechts angezeigt.

Procura+ TeilnehmerInnen verpflichten sich dazu, innerhalb der ersten zwei Jahre ihrer Mitgliedschaft in der Kampagne, einen politischen Beschluss zur nachhaltigen Beschaffung zu treffen.

## 1.3. Verantwortlichkeiten zuweisen

Ein Managementsystem funktioniert nicht von allein. Noch bevor der Meilenstein-Prozess umgesetzt werden kann, ist es deshalb notwendig, Verantwortlichkeiten zuzuweisen.

Auch hier gilt, dass die Anzahl der daran beteiligten Personen vom Umfang der geplanten Maßnahmen und von den innerhalb der Einrichtung vorhandenen Ressourcen abhängt. Im einfachsten Fall wird ein „Vertreter“ die Verantwortung für die Koordination der fünf Meilensteine übernehmen. Er oder sie sollte sich der vollen Unterstützung durch ihre KollegInnen sicher sein (können).

Sind umfangreiche Maßnahmen geplant und muss ein umfassenderes System aufgebaut werden, so sollte eine Arbeitsgruppe mit einer Koordinatorin oder einem Koordinator eingesetzt werden: In dieser Arbeitsgruppe sollten VertreterInnen der Abteilungen involviert sein, die für die Umsetzung der nachhaltigen Beschaffung relevant sind, beispielsweise Verantwortliche aus der Beschaffungs-, Finanz-, Kommunikations- und Umweltabteilung. Die Arbeitsgruppe entwickelt einen Aktionsplan zur nachhaltigen Beschaffung und setzt ihn um. Die Größe und Zusammensetzung der Arbeitsgruppe hängt von der Größe und Organisationsstruktur der Einrichtung ab.

Die Einrichtungen, die an Procura+ teilnehmen bestimmen eine Kontaktperson, die für die Kommunikation mit ICLEI verantwortlich ist.

## 2 Die Procura+ Meilensteine

### 2.1. Erster Meilenstein: Vorbereitung

Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erheben Sie die aktuelle Beschaffungspraxis, indem Sie eine Bestandsaufnahme durchführen</li> <li>• Definieren Sie den Anwendungsbereich der Maßnahmen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sollen sie in der gesamten Einrichtung oder nur in bestimmten Abteilungen angewendet werden?</li> <li>• Auf welche Produkte/Dienstleistungen konzentrieren Sie sich?</li> </ul> </li> </ul>
Präsentierbare Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestandsaufnahme, einschließlich der Procurement Scorecard [2].</li> <li>• Anwendungsbereich für durchzuführende Maßnahmen</li> </ul>



[1] Die Procurement Scorecard ist eine Wertungsliste, in der Sie Ihre Beschaffungsaktivitäten erfassen. Mit ihrer Hilfe überwachen Sie die in der nachhaltigen Beschaffung erzielten Fortschritte (Monitoring). Ausführlichere Informationen zu Ihrer Benutzung erhalten Sie in **Abschnitt 2.1.3.**

Bevor Sie mit der nachhaltigen Beschaffung beginnen, sind einige vorbereitende Arbeitsschritte durchzuführen.

Ein Arbeitsschritt besteht darin, die aktuelle Beschaffungspraxis zu erheben (Bestandsaufnahme). Dies dient als Grundlage zur Identifikation von Verbesserungsmaßnahmen und zur Messung von Fortschritten.

Ein weiterer Arbeitsschritt besteht darin, eindeutig festzulegen, in welchen Bereichen der Einrichtung die nachhaltige Beschaffung umgesetzt werden soll (die gesamte Einrichtung oder bestimmte Abteilungen), und welche Produkte/Dienstleistungen dabei erfasst werden.

## 2.1.1 Ansätze zur Implementierung

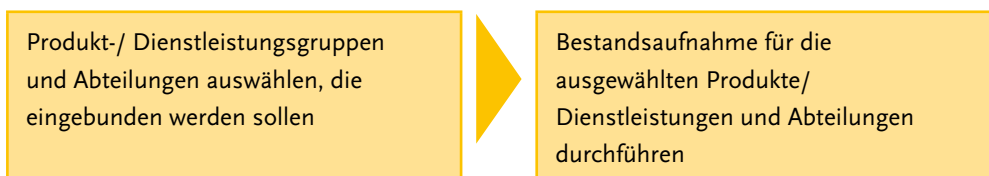
Es existieren verschiedene Ansätze dahingehend, welche Tätigkeit im Rahmen des ersten Meilensteins zuerst durchgeführt werden soll. Diese Vorgehensweisen werden in den folgenden Abbildungen dargestellt:

### Modell 1: Umfassender Ansatz



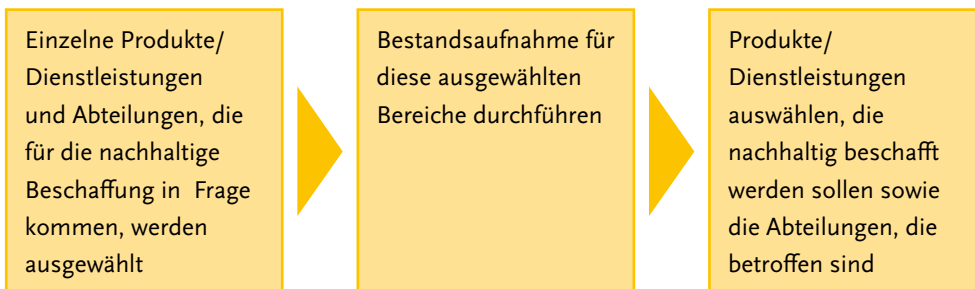
Der umfassendste (und zeitintensivste) Ansatz beinhaltet die Durchführung einer Bestandsaufnahme (siehe Abschnitt 2.1.3 unten) aller Beschaffungsaktivitäten (alle Produkte/Dienstleistungen und alle Abteilungen) Ihrer Einrichtung. Die Ergebnisse dieser Erhebung helfen Ihnen dabei, die Produkte/Dienstleistungen und die Abteilungen auszuwählen, die sich für die Einführung der nachhaltigen Beschaffung am besten eignen. Für größere Einrichtungen stellt diese umfassende Bestandsaufnahme eine große Herausforderung dar, hier empfehlen wir die Anwendung der Modelle 2 oder 3.

### Modell 2: Vereinfachter Ansatz



Der zweite Ansatz ist der direkteste. Hier wird zunächst eine Entscheidung darüber getroffen, welche Produkte/Dienstleistungen und welche Abteilungen berücksichtigt werden. Im Anschluss daran wird eine Bestandsaufnahme durchgeführt, die sich auf diese Bereiche beschränkt.

Manche Einrichtungen werden zu Beginn entscheiden, auf welchen Produkten/ Dienstleistungen der Schwerpunkt liegen soll. Dies liegt möglicherweise an bestehenden Beschlüssen (z.B. Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen, Abfallreduzierung, Verzicht auf Holz aus nicht-nachhaltiger Forstwirtschaft). Es kann auch darin begründet sein, dass nur sehr begrenzte Zeitressourcen zur Verfügung stehen.

**Modell 3: Mischansatz**

Der dritte Ansatz ist eine Kombination der zwei erstgenannten. Zunächst wird festgelegt, welche Gruppen von Produkten/Dienstleistungen und welche Abteilungen überhaupt für die nachhaltige Beschaffung in Frage kommen. Für diese Bereiche wird eine Bestandsaufnahme durchgeführt. Im Anschluss werden auf der Basis der Bestandsaufnahme die Produkte/Dienstleistungen und Abteilungen ausgewählt, die in die nachhaltige Beschaffung eingebunden werden.

**2.1.2 Auswahl der Produkte und Dienstleistungen**

Die Beantwortung der Frage, auf wie viele und welche Produkte und Dienstleistungen Sie sich konzentrieren wollen, wird von mehreren Faktoren abhängen.

Zum Beispiel von:

- dem Umfang der verfügbaren zeitlichen und fachlichen Ressourcen
- der ökologischen und sozialen Dringlichkeit
- der Bedeutung, die ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung im Etat der Verwaltung einnimmt
- dem Ausmaß, in dem sich die einzelnen Abteilungen innerhalb der Einrichtung engagieren
- der Verfügbarkeit geeigneter, kostengünstiger alternativer Produkte und Dienstleistungen auf dem inländischen Absatzmarkt

Die sechs Procura<sup>+</sup>-Produktgruppen wurden wegen ihrer Bedeutung im Etat der Verwaltung, ihres großen ökologischen Nutzens und aufgrund der Tatsache ausgewählt, dass preisgünstige alternative Produkte und Dienstleistungen am Markt erhältlich sind. Dies kann Ihnen als Hilfestellung dienen, diejenigen Produkte und Dienstleistungen auszuwählen, die sie nachhaltig beschaffen wollen.

Procura<sup>+</sup> Teilnehmer verpflichten sich dazu, mindestens eine der sechs Produktgruppen nachhaltig zu beschaffen.

**2.1.3 Die Bestandsaufnahme**

Die Bestandsaufnahme ist ein wichtiger vorbereitender Arbeitsschritt für die Einführung nachhaltiger Beschaffung. Er kann in zwei Teilschritte unterteilt werden:

1. **Die Untersuchung der Organisation der Beschaffung** – ob das Beschaffungswesen zentral oder dezentral organisiert ist und welche Personen und Abteilungen darin in welcher Form eingebunden sind.
2. **Die Procurement Scorecard (Wertungsliste der Beschaffungsaktivitäten)** – Erheben von Daten über die Mengen, in denen die Produkte/Dienstleistungen derzeit eingekauft werden, die Einkaufspreise und die ökologischen

und sozialen Kriterien, die in der Ausschreibung verwendet werden. Diese Scorecard bildet die Basis für das kontinuierliche Monitoring (Kontrolle) des Meilenstein-Prozesses.

Die Bestandsaufnahme unterstützt die Einrichtung dabei, fundierte Entscheidungen zu treffen, realistische Ziele festzulegen, den Fortschritt der nachhaltigen Beschaffung zu messen und Möglichkeiten zur Erhöhung der Effizienz der Managementpraktiken aufzuzeigen. Sie kann sich zudem als wirkungsvolles internes Kommunikationsmittel erweisen.

### Untersuchung der Organisation der Beschaffung

Um konkrete Maßnahmen der nachhaltigen Beschaffung effektiv zu planen, ist es hilfreich, sich zunächst einen Überblick über die Organisation der Beschaffung in den Abteilungen bzw. für die Produkte und Dienstleistungen zu verschaffen, die vom Meilenstein-Prozess erfasst werden sollen. Es ist zu ermitteln, wer in den Beschaffungsaktivitäten involviert ist und auf welche Art und Weise diese Personen und Abteilungen eingebunden sind. Dieses Vorgehen wird Ihnen dabei helfen, die Procurement Scorecard auszufüllen. Wie sehr Sie bei dieser Untersuchung ins Detail gehen, wird von Ihren Ressourcen abhängen. Hier ein Vorschlag, welche Fragen gestellt werden können:

**Kasten 1:**  
Zusammenfassung der  
Aktivitäten des ersten  
Meilensteins

<b>Ziele</b>	Die folgenden Fragen unterstützen Sie dabei, herauszufinden, wer in die Beschaffungsentscheidungen involviert ist, und daher in die Maßnahmen zur nachhaltigen Beschaffung eingebunden werden sollte. Die Untersuchung der Organisation der Beschaffung wird deutlich machen, welche längerfristigen bzw. langfristig bindenden Vertragsbedingungen mit Lieferanten bestehen. Sie sollten Ihre Aufmerksamkeit zunächst auf Produkte oder Dienstleistungen richten, für die keine solchen Vertragsbedingungen bestehen.
<b>Frage</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wer ist für den Einkauf des Produktes oder der Dienstleistung verantwortlich, die in Zukunft nachhaltig beschafft werden soll? Ist dessen/deren Beschaffung zentral organisiert?</li> <li>2. Welche Abteilungen nutzen dieses Produkt/ diese Dienstleistung? (Nur relevant, wenn mehr als eine Abteilung betroffen ist)</li> <li>3. Welchen Einfluss hat die Abteilung, die das Produkt/ die Dienstleistung nutzt, auf den Beschaffungsvorgang, einschließlich der Formulierung gewünschter Leistungsmerkmale des zu kaufenden Produktes/ der Dienstleistung?</li> <li>4. Für den Fall, dass ökologische und/oder soziale Kriterien bei der Beschaffung berücksichtigt werden: Wer erstellt diese Kriterien?</li> <li>5. Wer erstellt die Ausschreibungsunterlagen?</li> <li>6. Sind gegenwärtig Verträge mit Lieferanten abgeschlossen? Wie lange gelten sie (Vertragsdauer)?</li> </ol>

*Haben sie den Meilenstein-Prozess vollständig durchlaufen und den 1. Meilenstein erneut erreicht, so führen Sie diese Untersuchung noch einmal durch, um die Situation (d.h. den Stand der nachhaltigen Beschaffung in Ihrer Einrichtung) neu zu bewerten. Das ist besonders wichtig, wenn Sie weitere Produkte/Dienstleistungen nachhaltig beschaffen und/oder weitere Abteilungen in die nachhaltige Beschaffung einbinden wollen.*

**Die Procurement Scorecard (Wertungsliste der Beschaffungsaktivitäten):**

Die Procurement Scorecard ist ein einfach anzuwendendes Tool. Sie ist als Wertungsliste zu verstehen, in der Sie Ihre Beschaffungsaktivitäten erfassen. Mit Hilfe der Procurement Scorecard überwachen Sie die in der nachhaltigen Beschaffung erzielten Fortschritte (Monitoring). Eine elektronische Version der in Tabelle 1 gezeigten Scorecard erhalten Sie auf der beigefügten CD-ROM, sowie unter [www.procuraplus.org](http://www.procuraplus.org) benutzerInnenfreundlich im Excel-Format..

Die Scorecard zeigt den mengenmäßigen Zuwachs an nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen im Laufe der Zeit an und macht deutlich, wie sich die Kosten dafür verändern. Sie berücksichtigt auch die Kosten für Betriebsmittel (Strom, Wasser, Entsorgung etc.) und verdeutlicht so wesentlich präziser die Veränderung der Gesamtkosten als wenn nur die Einkaufspreise berücksichtigt werden würden.

Die Procurement Scorecard sollte im ersten Meilenstein fertiggestellt und im fünften Meilenstein überarbeitet werden.

Die Procurement-Scorecard hat die Form einer einfachen Excel-Tabelle, um eine einfache Anwendung und ein schnelles Verstehen zu ermöglichen. Procura<sup>+</sup> Teilnehmende können hier für beliebig viele Produkte und Dienstleistungen die Einkäufe eintragen, die jährlich - mithilfe der Procura<sup>+</sup> und/oder anderen Beschaffungskriterien - gekauft wurden.

Die Erhebung der Daten kann eine gewisse Zeit in Anspruch nehmen, besonders wenn die Beschaffung dezentral organisiert ist oder wenn Sie alle Beschaffungsaktivitäten der gesamten Einrichtung erfassen. Ihr Vorteil besteht letztlich darin, dass sie die entscheidenden Angaben für die Leistungsberichte und die Bewertung von Fortschritten liefert.

Auch wenn ein Teil der Verträge über einen Zeitraum von mehreren Jahren läuft und bestimmte Produkte/Dienstleistungen in einem Jahr überhaupt nicht eingekauft werden, sollten Sie die Daten für die in dem jeweiligen Jahr getätigten Einkäufe dennoch eintragen. Erst dadurch kann über die Jahre ein klares Bild Ihrer Ausgaben entstehen.

Die Spalte für Bemerkungen wurde eingerichtet, damit Sie wichtige Details im Auge behalten. Dazu gehören beispielsweise die Fragen, ob Procura<sup>+</sup> Kriterien teilweise oder vollständig übernommen und angewendet wurden, ob die Einkäufe für eine einzelne Abteilung oder die gesamte öffentliche Einrichtung getätigt wurden und ob soziale Kriterien zur Anwendung gekommen sind. Außerdem wird um ein Feedback zu den Procura<sup>+</sup>-Kriterien gebeten.

Die an der Procura<sup>+</sup> Kampagne teilnehmenden Organisationen werden gebeten, Ihre Scorecard am Ende eines jeden Kalenderjahres an ICLEI zu senden. Das erlaubt es ICLEI, einen Bericht über die gesammelten Leistungen der Teilnehmenden zu erstellen. Die positiven Ergebnisse der Kampagne helfen, die nachhaltige Beschaffung europa- und weltweit zu fördern.



Produkt	Größeneinheit (Menge)	2006			2007			Ausgaben (€)		Wurden Procura+ Kriterien angewendet? (J/N)	Fügen Sie die folgenden Jahre hier ein	Bemerkungen: Bitte: - Geben Sie an, ob die Procura+ Kriterien teilweise oder voll ständig angewendet wurden - Geben Sie an, ob die Zahlen sich auf eine Abteilung oder die gesamte öffentliche Einrichtung beziehen - Geben Sie an, ob soziale Kriterien angewendet wurden - Berichten Sie uns über Ihre Erfahrungen mit den Procura+ Kriterien	
		insgesamt gekaufte Einheiten 2006	gekaufte nachhaltige Einheiten 2006	Wurden Procura+ Kriterien angewendet? (J/N)	Ausgaben (€)	Nachhaltige Einheiten	Insgesamt	insgesamt gekaufte Einheiten 2007	gekaufte nachhaltige Einheiten in 2007				Wurden Procura+ Kriterien angewendet? (J/N)
1. Lebensmittel	(kg oder €)												
2. Neue Gebäude	errichtete m²												
3. Computer	Stückzahl												
4. Busse	Stückzahl												
5. Reinigung	Zu reinigende Grundfläche (m²)												
Versorgungs- betriebe	Größeneinheit (Menge)	2006 insgesamt gekaufte Einheiten	2006 gekaufte nachhaltige Einheiten	Wurden Procura+ Kriterien angewendet? (J/N)	Ausgaben (€)	Nachhaltige Einheiten	Insgesamt	2007 insgesamt gekaufte Einheiten	2007 gekaufte nachhaltige Einheiten	Wurden Procura+ Kriterien angewendet? (J/N)	Ausgaben (€)	Nachhaltige Einheiten	Insgesamt
Strom	KWh												
Wasser	m³												
Entsorgung	Tonnen												
Weitere (Gas, Öl...)													

**Tabelle 1:**  
Procurement Scorecard,  
im Excel-Format auf der  
beigefügten CD-ROM sowie  
auf der Procura+ Homepage  
([www.procuraplus.org](http://www.procuraplus.org))  
erhältlich.

## 2.2. Zweiter Meilenstein: Ziele setzen

<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele festlegen, die auf die spezifischen Bedarfe und Kapazitäten der öffentlichen Einrichtung zugeschnitten sind</li> </ul>
<b>Geltungsbereich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jede beliebige Anzahl an Produkten/ Dienstleistungen kann berücksichtigt werden.</li> <li>• Abgedeckt werden kann eine einzelne Abteilung oder die gesamte Einrichtung</li> </ul>
<b>Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eindeutige und quantifizierbare Ziele</li> </ul>



Um denjenigen politische Rückendeckung zu geben, die für die Einführung der nachhaltigen Beschaffung verantwortlich sind, sind klar kommunizierbare Ziele wesentlich. Darüber hinaus sind klare Ziele hilfreich, um der Öffentlichkeit Ihr Engagement zu zeigen. Die Ziele stellen aber auch den Orientierungsrahmen für die quantitative Überprüfung Ihrer Fortschritte dar.

Erarbeitet Ihre Einrichtung eine umfassende Strategie zur nachhaltigen Beschaffung, dann sollten die Ziele direkt in der Grundsatzerklärung bzw. dem Dokument, in dem Sie Ihre Beschaffungsrichtlinien festhalten, eingearbeitet werden (ausführlichere Hilfestellung erhalten Sie im Leitfaden zur Erstellung einer Grundsatzerklärung zur energieeffizienten Beschaffung, der auf der beigefügten CD-ROM sowie auf [www.procuraplus.org](http://www.procuraplus.org) zur Verfügung steht).

Haben Sie bereits beschaffungspolitische Grundsätze formuliert, die noch keine bestimmten Ziele enthalten, können Sie diese intern als operationale Ziele bestimmen. Sie sollten von der höchstmöglichen Entscheidungsebene Ihrer Einrichtung die Zusage einholen, dass diese Ziele verfolgt werden.

*Haben Sie einen Meilenstein-Prozess vollständig durchlaufen und erreichen diesen zweiten Meilenstein erneut, werden wahrscheinlich viele der Ziele immer noch zutreffen. Unabhängig davon müssen Sie neue Ziele für die Produkte/ Dienstleistungen festlegen, die sie erstmalig nachhaltig beschaffen wollen.*

Die wirkungsvollsten Ziele sind:

- Produktspezifisch
- Messbar
- An einen bestimmten Zeitpunkt gebunden
- (Heraus)fordernd und dennoch realistisch

Einige Beispiele für produktbezogene Ziele werden in Kasten 2 vorgestellt.

**Kasten 2:**

Beispiele für nachhaltige Beschaffungsziele einer öffentlichen Einrichtung

**[Fügen Sie den Namen der Einrichtung ein] verpflichtet sich dazu, folgende Ziele zu erreichen:**

**Bis 2008** .....sicherzustellen, dass 30 % der Nahrungsmittel aus kontrolliert biologischem Anbau stammen

**Bis 2008** .....sicherzustellen, dass die eingekauften Reinigungsmittel keine gefährlichen Substanzen enthalten

**Bis 2009** .....sicherzustellen, dass 80 % der neu errichteten Gebäude niedrige Energieverbräuche aufweisen

**Bis 2010** .....sicherzustellen, dass alle neu beschafften Busse besonders niedrige Emissionswerte aufweisen

**Bis 2011** .....sicherzustellen, dass 90 % der neuen elektronischen Bürogeräte energiesparend sind

**Bis 2012** .....sicherzustellen, dass 20 % des verwendeten Stroms aus erneuerbaren Energiequellen stammt

### 2.2.1 Wie Sie konkrete Ziele setzen können

- Verwenden Sie die Informationen, die Sie in der Bestandsaufnahme erhoben haben. Sie bietet ein umfassendes Bild der aktuellen Situation. Dieses kann Ihnen dabei helfen zu erkennen, welches realistische Ziele sind.
- Markterhebung – Es ist wichtig, dass Sie über einen guten Überblick über die am Markt verfügbaren Produkte und Dienstleistungen und deren Preise verfügen. Dort, wo Sie sich unsicher sind, kann es von Vorteil sein, sich mit relevanten Marktakteuren fachlich auszutauschen, indem Sie die fehlenden Informationen von potenziellen Lieferanten und anderen ExpertInnen erfragen.
- Ziehen Sie Fachleute zu Rate. Es lässt sich viel Zeit sparen, wenn Sie sich mit anderen öffentlichen Einrichtungen austauschen, die bereits in dem einen oder anderen Bereich Erfahrungen bei der nachhaltigen Beschaffung gesammelt haben. Die Teilnahme an der Procura<sup>+</sup>-Kampagne verschafft Ihnen einfachen Zugang zu Fachleuten in ganz Europa, die Sie unterstützen können.
- Berücksichtigen Sie organisatorische Gegebenheiten. Der Grad der Zentralisierung der Beschaffung kann Einfluss auf Ihre Ziele haben. Eine zentralisierte Beschaffung gewährleistet in der Regel eher, dass alle Beschaffungsaktivitäten den neu formulierten Nachhaltigkeitsanforderungen entsprechen. In Organisationen, in denen Beschaffungszuständigkeiten dezentral verteilt sind, ist es schwieriger sicherzustellen, dass sowohl alle Beschafferinnen und Beschaffer über die notwendigen Fähigkeiten zur Einbeziehung von Nachhaltigkeitskriterien verfügen, als auch deren Anwendung zu überprüfen.

### 2.3. Dritter Meilenstein: Die Umsetzung planen – einen Aktionsplan entwickeln

<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maßnahmen planen und Verantwortlichkeiten für die Erreichung der Ziele festlegen</li> </ul>
<b>Ergebnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktionsplan (Maßnahmenkatalog)</li> </ul>



#### 2.3.1 Der Aktionsplan

Der Aktionsplan, kann auch als Maßnahmenkatalog bezeichnet werden. Er ist ein kurzes, prägnantes Dokument, welches auf die spezifischen Bedürfnisse und Beschaffungsaktivitäten Ihrer Einrichtung zugeschnitten ist. Er sollte allen MitarbeiterInnen kommuniziert und zugänglich gemacht werden, zumindest aber denjenigen, die an den einzelnen Phasen des Beschaffungsprozesses beteiligt sind.

Den Organisationen mit umfassenden Richtlinien zur nachhaltigen Beschaffung wird der Maßnahmenkatalog eindeutige und praktikable Details dazu liefern, wie sich die in der Grundsatzerklärung formulierten Ziele erreichen lassen.

Der Geltungsbereich wie auch der Detaillierungsgrad des Aktionsplans wird vom Umfang des gewählten Implementierungsansatzes abhängen.

Folgende Bestandteile sollte der Aktionsplan idealerweise enthalten:

- Die Verpflichtungserklärung Ihrer Organisation mitsamt den gesetzten Zielen
- Eine Beschreibung der zugewiesenen Verantwortlichkeiten
- Eine Beschreibung der Maßnahmen und der Vorgehensweise bei der Einführung nachhaltiger Beschaffung
- Wichtige Fortschritts- bzw. Erfolgsindikatoren
- Einen Zeitrahmen

#### 2.3.2 Welche Aktivitäten sollten durchgeführt werden?

Welche Aktivitäten durchgeführt werden, hängt sehr stark von den Zielen ab, die Sie sich gesetzt haben. Sie müssen für jedes Ziel sorgfältig überlegen, mit Hilfe welcher Maßnahmen es erreicht werden kann. Bei den durchzuführenden Aktivitäten wird es sich wahrscheinlich um konkrete Ausschreibungen handeln, die durch Schulungsmaßnahmen und Kommunikationsaktivitäten begleitet werden, zum Beispiel:

##### Ausschreibung:

- Erhebung des Bedarfs an umweltfreundlichen und sozialverträglichen Produkten und Dienstleistungen, inkl. einer Markterhebung
- Berücksichtigung dieses Bedarfs in der eigentlichen Ausschreibung
- Identifizierung der Möglichkeiten für eine gebündelte Beschaffung (z. B. gemeinsame Ausschreibung mit anderen öffentlichen Einrichtungen), um den Kosten- und Zeitaufwand zu reduzieren (Mehr Informationen dazu erhalten Sie in Kapitel IV, Abschnitt 5 sowie über das Instrument zur gebündelten Beschaffung, welches auf der Homepage [www.procuraplus.org](http://www.procuraplus.org) abgerufen werden kann)

- Veröffentlichung der Ausschreibungen, Bewertung der Angebote, Unterzeichnung und Einhaltung der Verträge
- Monitoring (Kontrolle des Fortschritts) sowie Berichterstattung über Aktivitäten und Ergebnisse

**Schulung:**

Es ist sehr wichtig, dass Sie sicherstellen, dass die MitarbeiterInnen, die für die Durchführung der einzelnen Aufgaben verantwortlich sind, über ausreichendes Fachwissen verfügen. Sollte dies nicht der Fall sein, müssen sie adäquat geschult werden:

- Beschaffungsverantwortliche zur Einführung nachhaltiger Beschaffung
- Finanzverantwortliche zum Konzept der Lebenszykluskostenrechnung
- NutzerInnen zum nachhaltigen Gebrauch der Produkte und Dienstleistungen

**Kommunikation:**

Nachhaltige Beschaffung ist dann erfolgreich, wenn allen klar ist, was darunter zu verstehen ist und wenn die Gründe für ihre Einführung den Angestellten und Lieferanten bekannt sind. Folgende Maßnahmen können hierfür durchgeführt werden:

- Bewusstseinsbildende Maßnahmen für die Angestellten, die über Seminare, interne Newsletter und die Webseite der Einrichtung vermittelt werden können
- Entsprechende Mitteilung an die Lieferanten, wobei genügend Zeit und ausreichende Informationen zur Verfügung stehen sollten, damit sich diese den neuen Anforderungen anpassen können. Eventuell kann ein Seminar dazu angeboten werden
- Präsentation der Aktivitäten für die Öffentlichkeit

### 2.3.3 Verantwortlichkeiten zuweisen

Die öffentliche Einrichtung sollte entscheiden:

- *Wer ist für die Koordination aller Aktivitäten im Bereich nachhaltige Beschaffung verantwortlich?* Eine Person sollte dafür verantwortlich sein, alle Aktivitäten zu koordinieren und das Erreichen der gesetzten Ziele sicher zu stellen.
- *Wer ist für die eigentliche Umsetzung verantwortlich?* Der Aktionsplan sollte spezifische Aufgaben enthalten und festlegen, wer für deren Umsetzung verantwortlich ist. Die Festlegung von ökologischen und sozialen Kriterien für den Einkauf bedarf der fachlichen Expertise mehrerer Personen (insbesondere der Umwelt- und Beschaffungsabteilung). Letztlich liegt jedoch die Verantwortung dafür, dass Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigt werden, bei jedem einzelnen Beschaffungsverantwortlichen.

## 2.4. Vierter Meilenstein: Den Aktionsplan umsetzen – nachhaltig beschaffen

<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Den Aktionsplan umsetzen</li> </ul>
<b>Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschaffung nachhaltiger Produkte/ Dienstleistungen</li> <li>• Schulung der MitarbeiterInnen und interne Kommunikation</li> <li>• Externe Kommunikation und Marketing</li> <li>• Kommunikation mit Lieferanten</li> </ul>



Zusätzliche Informationen dazu, wie ökologische und soziale Aspekte im Beschaffungsprozess berücksichtigt werden können, finden Sie in Kapitel III dieses Handbuchs.

Die Procura<sup>+</sup>-Kriterien in Kapitel VI stellen Bausteine dar, die direkt in die Ausschreibungsunterlagen übernommen werden können. Außerdem enthält das Kapitel Hinweise zu ihrer Anwendung. Wenn Sie sich auf eine oder mehrere der sechs Procura<sup>+</sup>-Produktgruppen konzentrieren, können Sie die vorhandenen Kriterien direkt übernehmen und ersparen sich so die Arbeit, eigene ökologische und soziale Kriterien zu entwickeln. Falls Sie weitere Umweltkriterien verwenden wollen, können Sie die Kriterien der Umweltzeichen oder nationale Leitlinien benutzen



## 2.5. Fünfter Meilenstein: Den Fortschritt kontrollieren und Ergebnisse berichten

<b>Inhalte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolge erheben und berichten</li> <li>• Gesetzte Ziele überprüfen</li> </ul>
<b>Ergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurement Scorecard</li> <li>• Interne Nachprüfung (Review)</li> </ul>

In diesem Meilenstein wird erhoben, ob die zuvor gesetzten Ziele tatsächlich erreicht wurden. Daneben werden mögliche Probleme identifiziert und Lösungsansätze entwickelt. Er sollte auch dazu genutzt werden, Fortschritte nach Außen zu kommunizieren. Dadurch kann das Bewusstsein für Nachhaltigkeit ganz allgemein verbessert werden.

Der fünfte Meilenstein führt zu folgenden konkreten Ergebnissen:

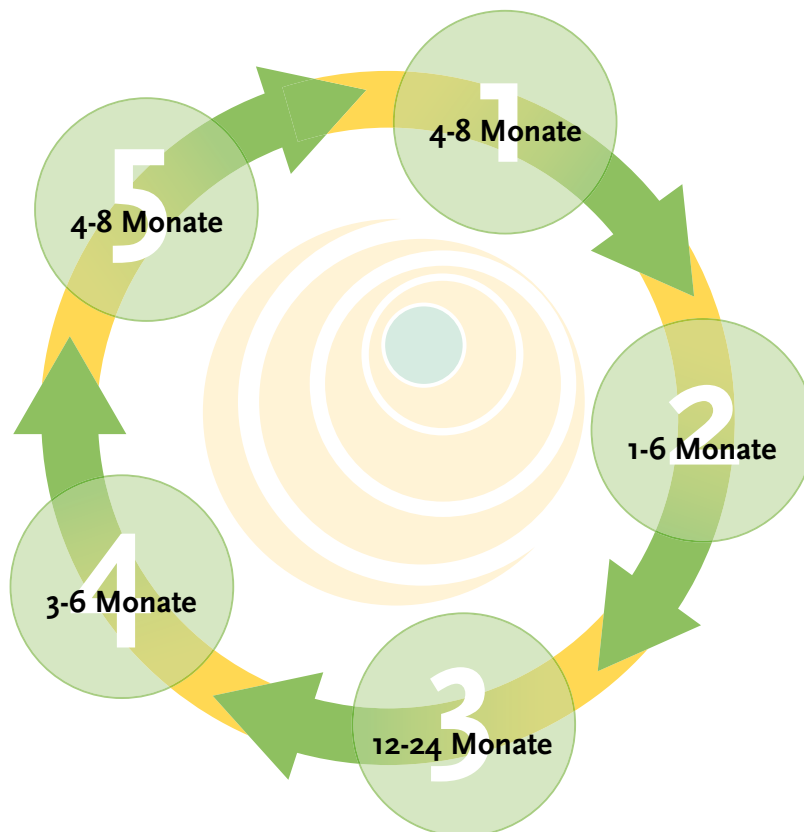
- Erneuern der Procurement Scorecard, durch das sich aufzeigen lässt, mit welchem Erfolg die Ziele erreicht wurden.
- Eine interne Nachprüfung, in der speziell betrachtet wird, ob die geplanten Maßnahmen und Strategien durchgeführt wurde, welche Erfolge erzielt und welche Hürden wahrgenommen wurden sowie welche Lösungsansätze vorgeschlagen werden können. Diese Prüfung, die formlos oder offiziell sein kann, bezieht sich auf den Bereich, in dem Maßnahmen zur nachhaltigen Beschaffung durchgeführt wurden.

Sobald ein Meilenstein-Prozess vollständig durchlaufen wurde, sollten Sie wieder beim ersten Meilenstein beginnen und den kompletten Prozess wiederholen. Nachdem Sie den Meilenstein-Prozess einmal durchlaufen haben, sollten Sie ermitteln, ob und welche Hindernisse der weiteren Umsetzung der nachhaltigen Beschaffung in Ihrer Einrichtung im Wege stehen.

Ein hilfreiches Hilfsmittel zur Bewertungs, das auch Anregungen liefert, wie interne Barrieren überwunden werden können, finden Sie auf der Homepage [www.procuraplus.org](http://www.procuraplus.org). Teilnehmende der Procura<sup>+</sup>-Kampagne verpflichten sich, die ausgefüllte Procurement Scorecard an ICLEI weiterzuleiten. Dadurch ist es ICLEI möglich, die Erfolge der Kampagne und der nachhaltigen Beschaffung einer breiten europäischen Öffentlichkeit sichtbar zu machen und das Ansehen der nachhaltigen Beschaffung gegenüber wichtigen Interessengruppen (Stakeholder) wie Regierungen, der Europäischen Kommission, etc. zu erhöhen.

### 3 Dauer des Meilenstein-Prozesses

Der zeitliche Aufwand für die Durchführung des kompletten Meilenstein-Prozesses hängt sehr stark von mindestens drei Faktoren ab: der Größe der öffentlichen Einrichtung, der Anzahl der nachhaltig beschafften Produkte sowie den vorhandenen Erfahrungen auf dem Gebiet der umweltfreundlichen oder nachhaltigen Beschaffung. Obwohl jeder einzelne Meilenstein so konzipiert ist, dass er mit möglichst geringem zeitlichen Aufwand erreicht werden kann, muss realistischerweise davon ausgegangen werden, dass die Personen, die den Prozess leiten, gleichzeitig immer auch andere Aufgaben im Tagesgeschäft der Einrichtung zu erfüllen haben. Davon ausgehend, wird in Abbildung 2 veranschaulicht, wie lange die einzelnen Phasen schätzungsweise dauern:



**Abbildung 2:**  
Geschätzte Dauer des  
Procura+ Meilenstein-  
Prozesses

Die Überprüfung der aktuellen Beschaffungspraxis und die Anfertigung der Bestandsaufnahme beansprucht zwischen 3 und 6 Monaten. Die eigentlichen Ziele bzw. Beschaffungsrichtlinien lassen sich innerhalb eines Monats festlegen. Falls jedoch grundlegender Diskussionsbedarf besteht, kann dieser Schritt 6 Monate oder länger dauern. Die Formulierung eines Aktionsplanes sollte nicht länger als 3 bis 6 Monate in Anspruch nehmen, wohingegen davon auszugehen ist, dass die konkrete Umsetzung dieses Aktionsplanes mindestens ein Jahr dauert. Das liegt darin begründet, dass viele Produkte nicht öfter als einmal pro Jahr ausgeschrieben bzw. eingekauft werden (in der Praxis haben viele Verträge sogar längere Laufzeiten). Deshalb sollte ein maximaler Zeitraum von 24 Monaten für den vierten Meilenstein vorgesehen werden. Das Monitoring und die Überprüfung der Fortschritte kann innerhalb von 4 bis 8 Monaten abgeschlossen werden.

Fasst man diese Zeitangaben zusammen, so könnten alle Meilensteine innerhalb von zwei Jahren umgesetzt werden. Der gesamte Prozess kann aber auch auf eine Dauer von vier Jahren angelegt werden.



## 4 Procura+ Schnellstart (Quick Start)

Es ist davon auszugehen, dass einige öffentliche Einrichtungen sofort in die nachhaltige Beschaffung einsteigen wollen, ohne erst ein komplettes Managementsystem aufbauen zu wollen. Für diese Einrichtungen bietet es sich an, kurzfristig einige Pilotmaßnahmen durchzuführen. Diese eignen sich sehr gut dazu, Aufmerksamkeit zu wecken und damit Unterstützung für umfangreichere Maßnahmen zu sichern.

Obwohl dieser „Schnellstart“ eine wirkungsvolle Strategie ist, möchten wir Sie darauf aufmerksam machen, dass sich nachhaltige Beschaffung systematisch nur umsetzen lässt, wenn ein Managementsystem aufgebaut oder die nachhaltige Beschaffung in das bestehende Managementsystem integriert wird. Damit vermeiden Sie, dass sich innerhalb Ihrer Einrichtung langfristig nur bestimmte, ambitionierte „Vorbilder“ für nachhaltige Beschaffung interessieren und sich damit beschäftigen.

Der Quick Start-Ansatz ist eine vereinfachte Variante des Meilenstein-Prozesses und besteht aus 3 Schritten:

1. Produkt(e)/ Dienstleistungen auswählen
2. Ökologische und soziale Kriterien in die Ausschreibung übernehmen
3. Fortschritte beobachten und überprüfen

### 4.1. Schritt 1: Produkt(e)/ Dienstleistungen auswählen

Die für den ersten Meilenstein formulierten Überlegungen (Abschnitt 2.1.2) sind auch hier relevant. Wir bitten Sie deshalb diese (noch einmal) zu lesen.

Darüber hinaus sollten die folgenden Aspekte berücksichtigt werden, wenn zügig damit begonnen werden soll, nachhaltig zu beschaffen:

- Produkte lassen sich derzeit einfacher nachhaltig beschaffen als Dienstleistungen, da ökologische/soziale Kriterien einfacher in Ausschreibungen zu integrieren sind
- Wählen Sie für den Einstieg in die nachhaltige Beschaffung ein solches Produkt, dessen Eigenschaften (Features) am besten überschaubar und/oder am einfachsten zu beschreiben sind – z.B. Papier, Reinigungsmittel, Lebensmittel, elektrische Bürogeräte

- Entscheiden Sie sich für den Einkauf solcher Produkte, mit denen sich die größten finanziellen Einsparungen während der gesamten Lebensdauer erzielen lassen (i.d.R. elektrische Geräte) oder für die im Allgemeinen nur vergleichsweise geringe Summen aufgewendet werden (Papier, Reinigungsmittel, u.a.).
- Berücksichtigen Sie Produkte, für die bereits Ausschreibungskriterien vorhanden sind. Dazu zählen die Procura+-Produktgruppen aber auch Produkte, die Umweltzeichen-zertifiziert sind und/oder nationale Umweltrichtlinien erfüllen.

## 4.2. Schritt 2: Ökologische und soziale Kriterien in die Ausschreibung übernehmen

Damit Ihr Arbeitsaufwand minimal bleibt, sollten Sie Ausschreibungskriterien verwenden, die bereits vorhanden und erprobt sind. Dazu zählen beispielsweise die Procura+-Kriterien aber auch die Kriterien von Umweltzeichen und/oder nationalen Umweltrichtlinien.

Sie haben auch die Möglichkeit, mit öffentlichen Einrichtungen Kontakt aufzunehmen, die über Erfahrungen auf dem Gebiet der umweltfreundlichen und/oder nachhaltigen Beschaffung verfügen oder selbst gerade dieses Thema bearbeiten. Wenn Sie wünschen, unterstützt Sie ICLEI bei der Suche nach diesen Einrichtungen.

Weiterführende Hilfestellungen dazu, wie Sie Umweltkriterien im Ausschreibungsprozess berücksichtigen, erhalten Sie in Kapitel III.

## 4.3. Schritt 3: Fortschritte beobachten und überprüfen

Unabhängig davon, in welchem Umfang Sie nachhaltig beschaffen: es ist unerlässlich, die erzielten Ergebnisse zu dokumentieren und die Effizienz Ihrer Aktivitäten zu überprüfen. Die Procurement Scorecard sowie die im fünften Meilenstein (Abschnitt 2.5) beschriebene interne Nachprüfung sind sehr einfache Werkzeuge, um die dafür notwendigen Daten zu erheben und Erfolge und eventuelle Hindernisse aufzuzeigen.