

Strukturelle Verankerung einer nachhaltigen Beschaffung in Fürth

1. Welche Voraussetzungen müssen für effektive öffentliche Beschaffung erfüllt sein?



1

Um nachhaltige Beschaffung im öffentlichen Vergabewesen effektiv zu strukturieren, sind 10 Faktoren ausschlaggebend:

Transparenz:

Beschaffungsorganisation ist transparent und verständlich aufgebaut und wird einsehbar dokumentiert und analysiert.

Mitarbeitende:

Die Beschaffenden sind spezialisierte Fachkräfte, die über produktspezifische Warengruppenkompetenz verfügen. Sie kennen Märkte, Lieferketten, Technologien und Nachhaltigkeitspotentiale für ihre Warengruppen und aktualisieren diese Informationen laufend. Sie haben in ihrer Arbeit hierfür sowohl die zeitlichen als auch operativen Freiräumen, um im Zweifel auch proaktiv Initiative zu ergreifen.

Leuchttürme:

Es gibt bereits Beispiele von Beschaffungsvorgängen, bei denen Nachhaltigkeit implementiert wurde. Durch die erfolgreiche Kommunikation dieser Vorgänge entwickelte sich eine „Strahlkraft“, die andere Erfolge nach sich zog.

¹ Quelle: KPMG Vortrag auf der Fach- und Netzwerktagung DEUTSCHLAND FAIRGLEICHT

Liefermarkt:

Zulieferende wurden frühzeitig und effektiv über die geplanten Nachhaltigkeits-Implementierungen informiert. Um den verlässlichen Bezug der Produkte für die Bedarfstragenden zu garantieren, wurde der Liefermarkt befragt und gehört. Dies trägt dazu bei, dass sowohl Marktanreize geschaffen wurden, als auch der reale Bedarf befriedigt werden kann.

Politischer Wille:

Die Spitzen aus Politik und Verwaltung haben klare, eindeutige und verlässliche Aussagen gemacht. Die Politik hat ihren Willen ausgedrückt, operationalisiert und in Zielen konkretisiert. Dadurch entstehen Orientierungspunkte und eine positive Außenwirkung.

Bedarfstragenden-Management:

Die Empfänger der zu beschaffenden Produkte sind ein wichtiger Teil des Prozesses, sie müssen die Waren annehmen und effektiv nutzen können. Sollte der Impuls zu nachhaltiger Beschaffung nicht ohnehin schon auf ihr Betreiben hin gesetzt worden sein, so ist Überzeugungsarbeit und konstruktive interne Kommunikation nötig. Sofern nicht nur der ausschließliche Bezug von nachhaltigen Produkten in einer Warengruppe für Bedarfstragende zulässig und möglich ist, müssen sie überzeugt werden, möglichst häufig die nachhaltigen Produkte zu wählen.

Organisation:

Beschaffungsorganisationen sind dann effizient in Nachhaltigkeit, wenn sie Entscheidungskompetenzen besitzen und nutzen. Entscheidungskompetenzen sind dort angesiedelt, wo die Sach- und Fachkenntnis vorhanden sind, damit zügiges Handeln möglich ist. Die einzelnen Beschaffungsorganisationen verfügen über spezialisierte Warengruppenexpertise und konzentriertes Methodenwissen, welches sie auch intern und extern teilen.

Warengruppen-Kompetenz:

Die Beschaffungsorganisationen verfügen über produktspezifische Warengruppenkompetenz. Sie kennen Märkte, Lieferketten, Technologien und Nachhaltigkeitspotentiale für ihre Warengruppen und aktualisieren diese Informationen laufend. Sie wissen genau über die Bedürfnisse der Bedarfstragenden Bescheid und können Brücken schlagen zwischen Angebot und Nachfrage. Sie haben in ihrer Arbeit hierfür sowohl die zeitlichen als auch operativen Freiräume um im Zweifel auch proaktiv Initiative zu ergreifen.

Eigeninitiative:

Durch die positive Bewertung von Eigeninitiative werden neue Initiativen und Realisierungsideen eingeführt, was die Ausweitung der nachhaltigen Beschaffung in Kommunen fördert.

Netzwerke:

Das Wissen über erfolgreiche nachhaltige Beschaffung ist in weitverzweigten Netzwerken zugänglich. Zum strukturierten Wissensaustausch werden interne und externe Netzwerke genutzt. Dadurch entsteht sowohl Wissenstransfer, als auch breite Kenntnis darüber, wo Kompetenzzentren liegen. Dies stärkt die Position gegenüber von Anbietenden und erleichtert die Einführung von neuem Wissen.

2. Ist-Zustand in Fürth

Kategorie	Bewertung	Begründung
Transparenz	---	Aspekte nachhaltiger Beschaffung werden in keiner Form systematisch dokumentiert. Zudem gibt es kein zentrales Register anhand dessen Warengruppen, Mengen, Ausgaben oder ähnliches abgelesen werden könnten.
Mitarbeitende	+ - -	Die mit der Beschaffung betrauten Kolleg*innen verfügen über ein großes Fachwissen, was die Produktspezifika und die Anforderungen von Bedarfsseite aus angeht. Wissenslücken bestehen hingegen oft bei den verschiedenen Nachhaltigkeitsaspekten. Zudem fehlen fast allen Abteilungen die zeitlichen Ressourcen um diese Lücken zu schließen, an Fortbildungen teilzunehmen, zu recherchieren und Nachhaltigkeitskriterien zu implementieren.
Leuchttürme	+ - -	Erste Umstellungen haben stattgefunden, teils schon seit vielen Jahren. Oft allerdings in Bereichen, die in (Teil)Autonomie zur Stadt stehen (Kitas, Infra,...). Vielleicht findet Nachhaltigkeit auch in anderen Bereichen Berücksichtigung, ohne dass dies wahrgenommen wird. Außerdem sind in vielen Abteilungen bereits erste Good-Will-Veränderungen spürbar, wie die Umstellung auf Fair-Trade-Kaffee. Insgesamt sind die Volumina noch zu gering und die Kommunikation (intern sowie extern) noch nicht ausreichend.
Liefermarkt	+ - -	Die Beschaffenden kennen den Liefermarkt gut. Die erst vor kurzem verabschiedeten neuen Vergaberichtlinien setzten viele Anreize für mehr nachhaltige Beschaffung. Diese müssen aber von den verschiedenen Beschaffenden auch aufgegriffen werden, was noch nicht immer der Fall ist. Auch der Dialog im Vorfeld von Beschaffungen kann noch deutlich mehr ausgebaut werden.
Politischer Wille	+ + -	Die politische Stadtspitze hat ihren Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit in der Beschaffung deutlich geäußert und untermauert. Dies wird allerdings von außen mehr wahrgenommen als von innen. Zudem mündete der Wunsch nicht in konkrete Handlungsziele oder Operationalisierungen, die für die Umsetzung nötig sind.
Bedarfstragenden-Management	+ + -	Tatsächlich sind es in Fürth oft die Bedarfstragenden selbst, die den Wunsch nach nachhaltigeren Produkten formulieren. Es ist ohne Zweifel auch so, dass der Markt nicht immer nachhaltige Produkte parat hält. Der Ansatz des „so nachhaltig wie möglich“ muss in diesen Fällen noch wesentlich mehr Anwendung finden. Insgesamt muss auch den Bedarfstragenden vermittelt werden, weshalb nachhaltige Produkte die bessere Alternative darstellen.
Organisation	+ - -	Der Vorteil der weitgehend dezentralen Beschaffung ist, dass Entscheidungskompetenz in der Regel bei den Fachleuten liegt. Durch die dezentrale Organisation ist allerdings ein Nachhaltigkeitsmanagement sehr kompliziert, es findet bisher kaum bis gar nicht statt, ähnlich verhält es sich beim

		Wissenstransfer und Informationsaustausch. Oft sind es isolierte Einzelne die für die jeweiligen Beschaffungsvorgänge verantwortlich sind.
Warengruppen-Kompetenz	+ + -	Wie bereits erwähnt verfügen die Beschaffenden teils über enorme Warengruppenkompetenz, speziell was Markt, technische Details oder Produktspezifika angeht. In den Aspekten der Nachhaltigkeit besteht noch Nachholbedarf. Statt sich aber als Brücken zwischen Angebot und Nachfrage zu verstehen, scheint es, als würden sich die Beschaffenden oft eher in einer Zwickmühle zwischen Zeit- und Ergebnisdruk, Wünschen der Bedarfstragenden, Verfügbarkeiten am Markt und Erwartungen der Hierarchie fühlen.
Eigeninitiative	+ - -	Grundsätzlich versuchen die Beschaffenden die multiplen an sie gerichteten Zielvorstellungen zu erfüllen, nach Möglichkeit mit kreativen, ressourcensparenden Lösungen. Die Organisationsform und der Zeitdruck lassen aber vermuten, dass das nachhaltige Lösungspotential der Beschaffenden nicht voll ausgeschöpft werden kann, zumal sie wenig Möglichkeiten haben, sich in diesem Bereich fortzubilden. Nachhaltige Beschaffung ist eher isolierter Einzelkampf von Verschiedenen als synergetisches Leitbild.
Netzwerke	+ + -	Fürth bildet seit etwa zwei Jahren verschiedene Vernetzungen mit Nachhaltigkeitsbezug. Dies findet zum einen mit anderen Städten und Institutionen statt (z.B. Netzwerk Nachhaltige Beschaffung), zum anderen innerhalb der Stadtgesellschaft (z.B. Fairtrade Steuerungsgruppe) und auch in Teilen im inneren der Verwaltung. Allerdings sind es zu wenig städtische Stellen die an der Vernetzung teilnehmen, innerhalb der Stadtverwaltung muss die Vernetzung deutlich ausgebaut werden. Netzwerke sind essentiell für effektiven Informationsaustausch, sowohl nach innen als auch nach außen.

3. Fazit

Die Grundlage für diese Analyse ist ein Modell von KPMG, vorgestellt bei der Netzwerktagung „Deutschland Fairgleicht“. Sie ist somit selbst schon Beleg für den Mehrwert von Netzwerkarbeit. Grundlage der Ergebnisse sind subjektive Einschätzungen und Erfahrungswerte, sie erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit sondern sollen einen Eindruck des „Ist-Zustandes Nachhaltige Beschaffung in Fürth“ geben.

Dieser Eindruck fällt mindestens nüchtern aus, denn es gibt in allen Bereich noch reichlich Ausbaupotential. Dies soll aber die schon umgesetzten Bemühungen nicht schmälern, im Gegenteil, es soll die nächsten Arbeitsschritte aufzeigen. Außerdem muss die Analyse im Kontext gesehen werden. Erst seit Kurzem hat sich die finanzielle Lage der Stadt entspannt und so überhaupt erst Freiraum für ein Umdenken geschaffen.

Gleichzeitig steht eine Verwaltung, welche in ihrer Größe eher stagnierte, einer deutlich gewachsenen Stadtbevölkerung entgegen. Die Anforderungen an Nachhaltigkeit wachsen stetig –völlig zurecht- und genauso stetig wächst die Produktpalette. Trotzdem erfüllen viele nachhaltige Produkte noch nicht die sehr spezifischen Anforderungen an städtische Beschaffung, zumal viele Aufträge entweder über

mehrere Jahre oder über Rahmenverträge vergeben werden. Gleichzeitig sind Institutionen grundsätzlich schwerfällig und Change-Management ein intensiver Prozess.

Wenn man dies alles also berücksichtigt, kann man sagen, dass Fürth auf einem guten Weg ist. Ganz ohne Zweifel muss aber mehr getan werden, zumal mittlerweile neues Personal eingestellt wird und mehr Mittel vorhanden sind.

Dabei ist es wichtig noch einmal daran zu erinnern, dass Beschaffungsvorgänge ohne Ergebnis kein Ergebnis sind. „Auf dem Papier perfekt – in der Praxis nicht lieferbar“ können sich Beschaffende in der Regel nicht leisten. Nachhaltige Beschaffung muss immer das regionale Angebot im Blick haben, ohne dabei auf eine steuernde Wirkung zu verzichten.

Was tun?

Kategorie	Perspektive	To do
Transparenz	langfristig	<p>Den größten Erfolg bei der Umsetzung von nachhaltiger Beschaffung haben diejenigen Kommunen, die über einen zentralen Einkaufskatalog verfügen (Mainz). Mit diesem können einfach Konsumanalysen durchgeführt werden, vor allem aber kann das System so gestaltet werden, dass es den Bezug nachhaltiger Produkte erleichtert oder bevorzugt (Nudging).</p> <p>Dem Ansatz folgend „What gets measured gets done“ sollten Kennzahlen erhoben werden aus denen sich Aspekte der Nachhaltigkeit ablesen lassen. Wenn dies durch die Einführung eines zentralen Einkaufskatalogs geschieht, entstehen dadurch auch in anderen Bereichen Synergien und Erkenntnisse. Zudem hat eine solche Maßnahme das Potential Vertrauen durch Transparenz zu schaffen.</p> <p>Die minimalste zu ergreifende Maßnahme bei der Transparenz sollte allerdings die Einführung eines jährlichen Fortschrittsberichts im Stadtrat sein.</p>
Mitarbeitende	mittelfristig	<p>Den zuständigen Kolleg*innen in der Beschaffung muss mehr Arbeitszeit zur Verfügung gestellt werden. Sie sind i.d.R. sehr betraut mit Produktspezifika, oft weniger mit Nachhaltigkeitsaspekten. Daher sollte ihnen mehr Zeit zugestanden werden, sich in die Thematiken einzuarbeiten oder um an Fortbildungen teilzunehmen. Sollte dies nicht möglich sein, muss mehr Personal eingestellt werden.</p>
Leuchttürme	kurzfristig	<p>Möglichst bald eine in den nächsten Monaten anstehende geeignete Ausschreibung identifizieren, diese unter Beteiligung aller relevanten Stellen durchführen und dokumentieren. Dabei ist entscheidend, dass die Ausschreibung über eine gewisse Repräsentativität verfügt und dass die Kommunikation von Anfang mitgedacht wird. Hierfür sollte ein Kommunikationsplan entwickelt werden, sowohl für die interne- als auch externe Kommunikation. Die Referent*innen-Runde könnte ein guter Rahmen für eine erste Abfrage nach potentiellen Interessenten sein.</p>
Liefermarkt	mittelfristig	<p>Die Möglichkeiten durch die neuen Vergaberichtlinien sollten deutlich mehr ausgenutzt werden, etwa durch die konsequente Einführung von Bewertungsmatrizen. Hierfür kann ein</p>

		Rundschreiben von Nutzen sein. Zudem sollte – wenn die zeitlichen Ressourcen es erlauben – der Bietenden-Dialog mehr genutzt werden. Eventuell kann dies im Leuchtturmprojekt beispielhaft demonstriert werden.
Politischer Wille	kurzfristig	Der deutlich kommunizierte Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit muss in klare Ziele übersetzt werden (z.B. im Catering dürfen keine „nicht-Fairtrade Bananen“ gekauft werden oder der Anteil an nachhaltiger Beschaffung im Amt X soll bis 2020 auf X Prozent steigen). Auch ein klares Bekenntnis des Stadtrats (z.B. in Form einer Resolution) würde die nachhaltige Beschaffung stärken.
Bedarfstragenden-Management	langfristig	Da die Bedarfstragenden im Beschaffungsprozess essentiell sind, ist es genauso essentiell ihnen zu vermitteln, weshalb nachhaltige Produkte beschafft werden sollten (oder im Zweifel die möglichst nachhaltigsten), sollten sie nicht ohnehin schon überzeugt sein. Hierdurch entsteht Erklärungs- und Beratungsaufwand und für diesen muss Zeit eingeplant werden. Unterstützend sind Argumentationshilfen oder Präsentationen denkbar.
Organisation	langfristig	Um erarbeitete Kenntnisse und Kompetenzen nicht zu verlieren (z.B. bei Abteilungswechsel, Ruhestand, Krankheit, ...) muss mehr Fokus auf effektiven Wissenstransfer gelegt werden. Die Entwicklung eines einheitlichen (digitalen) Dokumentations- und Archivierungssystems und dessen Vermittlung könnte hier (wie auch in vielen anderen Verwaltungsbereichen) Abhilfe schaffen. Um den Wissensaustausch und Synergien zwischen Beschaffenden zu ermöglichen, könnte sich das neue Intranet als nützliches Instrument erweisen. Um die Umsetzung der Nachhaltigkeitsfortschritte in der Beschaffung zu prüfen sollte die Organisation um ein „Nachhaltigkeitsmanagement“ erweitert werden: entweder in Form einer Stelle/Abteilung oder zumindest in Form einer jährlichen Rechenschaft vor dem Stadtrat, etwa als Nachhaltigkeits- oder CSR-Bericht (siehe Transparenz).
Warengruppen-Kompetenz	mittelfristig	Grundbedingung ist, dass Beschaffende ausreichend Zeit zur Verfügung haben. Ist dies der Fall, sollte die teils enorme Warengruppenkompetenz um Aspekte der Nachhaltigkeit ausgebaut werden. Hierfür stehen (i.d.R. kostenfreie) Schulungen, Seminare und Konferenzen zur Verfügung. Diese werden sowohl regional als auch überregional sowie Online angeboten und können oft auch den Bedürfnissen der Abteilungen angepasst werden. Zudem müssen die zur Verfügung stehenden Hilfsmittel wie der „Kompass Nachhaltigkeit“ mehr Anwendung finden.
Eigeninitiative	kurzfristig	In den verschiedenen Dienststellen muss ein Klima herrschen, welches Eigeninitiative zu mehr Nachhaltigkeit fördert, statt zu sanktionieren. Derzeit wird noch immer häufig das beim Bezug billigste Angebot (im Gegensatz zum billigsten Angebot auf den Lebenszyklus betrachtet) bevorzugt, was sich aus der Historie und dem Spargebot ergibt. Der erste Schritt dies zu überwinden, wären klare Aussagen von Kämmerei und Stadtspitze. Die Einführung einer Auszeichnung für besonders um Nachhaltigkeit verdiente Kolleg*innen könnte hier ebenfalls zuträglich sein.
Netzwerke	kurzfristig	Fürth muss präsenter in Nachhaltigkeitsnetzwerken werden. Dies geht nur über eine breite Teilnahme. So muss verschiedenen

		Mitarbeitenden die Möglichkeit eingeräumt werden, an Konferenzen und Tagungen zu Nachhaltigkeit teilzunehmen. Damit die dort gewonnenen Kenntnisse allerdings nicht verpuffen, sollten auch Austauschplattformen innerhalb der Stadt entwickelt werden. Eine erste Möglichkeit bietet das bereits erwähnte neue Intranet. Darüber hinaus sollte aber auch die Gründung einer ämter- und hierarchie-übergreifenden Arbeitsgruppe „Nachhaltige Beschaffung bei der Stadt Fürth“ forciert werden.
--	--	--

4. Empfehlung für kurzfristig anzugehende Maßnahmen:

- * Identifikation eines Leuchtturmprojekts
- * Einrichtung eines Steuerungskreises Nachhaltige Beschaffung
- * Erneuerung des politischen Auftrags und Übersetzung in konkrete Handlungsziele
- * Schulungen/Informationen für die konkret Beschaffenden
- * Einführen eines Fortschrittberichts