

WANDEL UND WACHSTUM



Inhalt



Strategie

1. Strategische Analyse und Maßnahmen	7
2. Wesentlichkeit	9
3. Ziele	13
4. Tiefe der Wertschöpfungskette	16



Prozessmanagement

5. Verantwortung	19
6. Regeln und Prozesse	20
7. Kontrolle	21
8. Anreizsysteme	22
9. Beteiligung von Anspruchsgruppen	23
10. Innovations- und Produktmanagement	24



Umwelt

11. Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen	27
12. Ressourcenmanagement	28
13. Klimarelevante Emissionen	34



Gesellschaft

14. Rechte der Arbeitnehmenden	39
15. Chancengerechtigkeit	45
16. Qualifizierung	46
17. Menschenrechte	49
18. Gemeinwesen	51
19. Politische Einflussnahme	52
20. Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten	56



dena

Über die dena

Die dena ist ein öffentliches Unternehmen in Bundeseigentum in der Rechtsform einer GmbH. Gesellschafter der dena GmbH waren im Berichtszeitraum die Bundesrepublik Deutschland und die KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau), deren Gesellschaftsanteile die dena inzwischen übernommen hat.

Mit 50 % liegt die Mehrheit der Anteile bei der Bundesrepublik Deutschland, 26 % der Anteile entfielen auf die KfW, 24 % hielt die dena selbst. Als privatwirtschaftlich aufgestelltes Unternehmen agiert die dena kosten- und leistungsorientiert; als inhousefähige Gesellschaft des Bundes übernimmt sie in erster Linie Aufträge ihrer Gesellschafter. Im Kreis der Gesellschafter wird die Bundesrepublik Deutschland durch die für Energiewende und Klimaschutz federführenden Bundesministerien repräsentiert: das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz, das Bundesministerium für Digitales und

Verkehr und das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft. Federführend unter den Gesellschaftern ist das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK).

Die dena, im Jahr 2000 gegründet, ist eine Projektgesellschaft, die sich ausschließlich über ihre verschiedenen Projekte in Deutschland und weltweit finanziert. Seit Gründung sind ca. 1.500 Projekte für Energiewende und Klimaschutz umgesetzt worden. Die Zahl der Mitarbeitenden der dena lag im Berichtszeitraum zwischen 235 (2020) und 319 (2021) – bemessen in Vollzeitäquivalenten (VZÄ).



**Deutscher
NACHHALTIGKEITS
Kodex
Berichtsjahr 2021**

Die Geschäftsführung der dena umfasst zwei Personen: Seit Juli 2015 war Andreas Kuhlmann Vorsitzender der dena-Geschäftsführung, Kristina Haverkamp ist seit Oktober 2015 Geschäftsführerin. Die Amtszeit von Andreas Kuhlmann endete im Juni 2023.

Die Geschäftstätigkeit der dena wird durch einen Aufsichtsrat überwacht; dem neunköpfigen Gremium gehören neben Vertreterinnen und Vertretern der Gesellschafter weitere Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung an. Die Zusammensetzung des Aufsichtsrates der dena ist auf der Website unter <https://www.dena.de/ueber-die-dena/aufsichtsrat/stets> aktuell einsehbar.

Die dena versteht sich als Kompetenzzentrum für angewandte Energiewende und Klimaschutz. Ihre zentrale Aufgabe ist es, zum Erreichen der energie- und klimapolitischen Ziele der Bundesregierung beizutragen. Dazu entwickeln die zahlreichen Expertinnen und Experten bei der dena konkrete Lösungen und setzen sie in die Praxis um, national und international. Die dena bringt Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft zusammen. Ziel der dena ist es, eine klimaneutrale Wirtschaft und Gesellschaft mitzugestalten. Dabei hat sie das Energiesystem als Ganzes im Blick, mit dem Grundverständnis, die vielen verschiedenen Teile miteinander zu verbinden und deren Transformation zu erleichtern.

Inhaltlich beschäftigen sich die dena-Teams vor allem mit den Verbrauchssektoren Gebäude, Strom und Verkehr sowie mit Fragen der Energieerzeugung, Speicherung, Vernetzung, Digitalisierung und Innovation. Dazu realisieren sie Modellprojekte, beraten Politik, Herstellende und Dienstleistende, qualifizieren Multiplikatoren, informieren Verbraucherinnen und Verbraucher, bauen Netzwerke auf, fördern den internationalen Austausch und entwickeln Zukunftsszenarien. Auf der Website www.dena.de sind vielfältige Informationen zur dena und zu ihrer Geschäftstätigkeit abrufbar.

Mit ihrer Zielstellung, eine klimaneutrale Gesellschaft mitzugestalten und die Bundesregierung aktiv bei der Umsetzung ihrer jeweils aktuellen energie- und klimapolitischen Ziele zu unterstützen, verfolgt die dena in ihrem Geschäftsmodell sowie in all ihren Geschäftstätigkeiten inhärent zentrale Ziele der Nachhaltigkeit, wie sie im DNK formuliert sind, sowie der Sustainable Development Goals (SDGs, vor allem SDGs 7, 8, 9, 11, 12, 13 und 17) der Vereinten Nationen. Zudem hat die dena bereits in ihrem per Satzung definierten Gesellschaftszweck die Förderung und Realisierung von zentralen Nachhaltigkeitszielen verankert. Vor diesem Hintergrund haben Erarbeitung und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie einen anderen Charakter; eine solche Strategie ist ergänzender Teil eines ohnehin schon praktizierten Handelns.

Den folgenden Bericht nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex legen wir als freiwillige Selbstauskunft entsprechend der Anregung in Ziffer 8.1.3 Abs. 2 des Public Corporate Governance Kodex (PCGK) des Bundes vor. Er bezieht sich auf die Berichtsjahre 2020 und 2021.

01

Strategie





1. Strategische Analyse und Maßnahmen

Die dena versteht sich als Treiberin von Energiewende und Klimaschutz, die mit ihrer Arbeit einen Beitrag zu deren Gelingen und zum Erreichen der weltweiten Klimaziele leistet. Leitprinzipien sind das energiepolitische Zieldreieck aus Umweltverträglichkeit, Versorgungssicherheit und Bezahlbarkeit sowie die national und international vereinbarten Klimaschutzziele.

Die Mitarbeitenden bringen eine hohe intrinsische Motivation für ihre Arbeit und den Auftrag der dena mit. Ihre Interessen finden im Betriebsrat eine starke Vertretung. An der Unternehmensgestaltung sind die Mitarbeitenden aktiv beteiligt, beispielsweise im Rahmen von Veränderungsprozessen über alle Hierarchieebenen hinweg. Initiativen von Mitarbeitenden werden offen angenommen, wie vergangene oder aktuelle Arbeits- und Querschnittsgruppen zeigen (siehe Kapitel 9 – Beteiligung von Anspruchsgruppen).

In den Berichtsjahren 2020 und 2021 hat die dena einige grundlegende Veränderungen durchlaufen. So wurde zum 1. Januar 2020 das Geschäftsmodell umgestellt. Die dena ist seitdem eine inhousefähige Gesellschaft, die über 80 % ihres Umsatzes mit Mitteln ihrer Gesellschafter erwirtschaften muss. In den Jahren 2020 und 2021 ist die dena bei Umsatz sowie Personal stark gewachsen; es wurden jeweils mehr als 100 neue Mitarbeitende eingestellt. Dieser Zuwachs fand unter den erschwerten Bedingungen der weltweiten Covid-19-Pandemie statt, was insbesondere die Einarbeitung neuer Mitarbeitender herausfordernd gestaltete. Als eine Konsequenz aus dem starken Wachstum wurde zu Ende 2020 ein Strategieprozess gestartet, um das Betriebsmodell zu überprüfen und Strukturen wie Prozesse zukunftsfähig aufzustellen.

Die tiefgreifenden Veränderungsprozesse und die Belastungen infolge der Covid-19-Pandemie haben die Arbeiten an einer eigenständigen Nachhaltigkeitsstrategie verzögert. Zudem fand im Berichtszeitraum eine intensive Diskussion um die geplanten Änderungen der europarechtlichen Vorgaben der Nachhaltigkeitsberichterstattung durch eine entsprechende EU-Richtlinie

(Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) statt, die von der dena aufmerksam beobachtet wurde. Weil sich hier frühzeitig abzeichnete, dass die dena aufgrund ihrer Personalstärke zu den berichtspflichtigen Unternehmen zählen würde, fiel die Entscheidung, die Ausformulierung dieser neuen Anforderungen abzuwarten und die Nachhaltigkeitsstrategie und das Nachhaltigkeitsmanagement der dena gleich an diesem Standard auszurichten. Nachdem die CSRD im Januar 2023 in Kraft getreten ist, wird als erster Schritt hierzu eine hauptamtliche Stelle für Nachhaltigkeitsmanagement in der dena geschaffen. Die Formulierung der Nachhaltigkeitsstrategie soll bis zum Jahresende 2023 abgeschlossen sein, um – mit Unterstützung des dann hauptamtlichen Nachhaltigkeitsmanagements – möglichst bereits im Verlauf des Jahres 2024 alle notwendigen Prozesse aufzusetzen und zu gestalten, die ein umfassendes Reporting entsprechend der neuen Rechtslage erfordert.

Als öffentliches Unternehmen, dessen Gesellschaftszweck verschiedene Nachhaltigkeitsziele beinhaltet, steht die dena in einer besonderen Verantwortung, die Ziele der Bundesregierung mitzutragen. In dieser Strategie bildet sich zugleich die Haltung zentraler Stakeholder – namentlich der Gesellschafter – der dena ab. Deshalb hat sich die dena in den Jahren 2020 und 2021 intensiv mit den Maßnahmen der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung beschäftigt und sie so weit wie möglich in ihr Handeln integriert. Dies gilt nicht nur für die inhaltliche Arbeit an Projekten und Veranstaltungen der dena, sondern auch für organisatorische Anforderungen, etwa den vom Bundesumweltministerium und vom Bundesumweltamt herausgegebenen Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen (siehe Kapitel 12 – Ressourcenmanagement).

Folgende weitere vorbereitende Prozesse für eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie hat die dena im Berichtszeitraum realisiert:

1. Organisationsentwicklung: der dena-Strategieprozess

Zielsetzung des bis Jahresende 2021 durchgeführten Strategieprozesses war es, Selbstverständnis, Rollen und Arbeitsschwerpunkte zu schärfen sowie interne Strukturen und Prozesse auf aktuelle und erwartete Entwicklungen anzupassen. Dies jeweils mit dem Fokus darauf, die dena entsprechend den Anforderungen eines wachsenden Unternehmens und den zunehmenden Herausforderungen einer beschleunigten Energiewende und des Klimaschutzes aufzustellen.

Hierzu hat die dena mit Unterstützung der Unternehmensberatung Kearney das bisherige Betriebsmodell überprüft, strategische Leitplanken und die Anforderungen an ein neues Betriebsmodell definiert. Auf dieser Grundlage konnten Handlungsfelder identifiziert und Lösungskonzepte für die Aufbauorganisation, strategische Positionierung und fachliche Ausrichtung entwickelt werden. Im Rahmen verschiedener Beteiligungsformate, etwa einer Führungskräfte tagung, Workshops, Umfragen und Interviews, wurden die Sichtweisen und Meinungen zahlreicher interner und externer Stakeholder eingeholt und diskutiert.

Das neue Betriebsmodell startete im Januar 2022, Optimierungen erfolgen fortlaufend. Ein Ergebnis des Strategieprozesses war die Schaffung einer festen Stelle für Change-Management bzw. Organisationsentwicklung. Sie begleitet die laufenden Veränderungsprozesse und unterstützt die Geschäftsführung in der strategischen Ausrichtung der Organisation. Dazu zählen u. a. die Konzeption von Maßnahmen zur Organisationsentwicklung, bedarfsorientierte Prozessbegleitungen, Förderung des Wissentransfers sowie Moderation von Workshops.

2. Effiziente und ressourcenschonende Prozesse: Digitalisierung

Beschleunigt durch die Covid-19-Pandemie, das Unternehmenswachstum und das im Berichtszeitraum neu eingeführte Prinzip des Desk Sharing hat das standortunabhängige Arbeiten in der dena enorm an Bedeutung gewonnen. Viele interne Abläufe wurden diesen neuen Rahmenbedingungen jedoch nicht mehr gerecht, sodass ein umfangreicher Digitalisierungsprozess angestoßen wurde, um die Arbeitsabläufe einfacher, effizienter und ressourcenschonender zu gestalten. Eine Zielstellung ist dabei, kleinteilig händische Prozesse mit höherem Ressourcenverbrauch (z. B. physische Rechnungsumläufe) auf ressourceneffizientere, digitale Workflows umzustellen.

Das Projekt ist in mehrere Phasen unterteilt. Gemeinsam mit vielen Kolleginnen und Kollegen und unter Begleitung der Unternehmensberatung Plan D konnte die Prozessphase zu Ende 2021 abschließen. Es wurde ein digitales Zielbild für die dena erarbeitet, eine Ist-Analyse und Anwenderanforderungen sowie eine Roadmap erstellt. Seit 2022 wird die Roadmap schrittweise umgesetzt und neue Tools erprobt und sukzessive eingeführt.

3. Klimaneutrale dena bis 2030




Aufgrund der Zielstellung in der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung und der Vorgaben des Klimaschutzgesetzes hat sich die dena im Berichtszeitraum damit beschäftigt, wie sie bis zum Jahr 2030 klimaneutral werden kann. Dazu wurde an einer Definition für die klimaneutrale dena gearbeitet, um darauf aufbauend Zieljahre und entsprechende Maßnahmen festzulegen (siehe hierzu auch Kapitel 3 – Ziele).



2. Wesentlichkeit

Zweck der Geschäftstätigkeit der dena ist es, Energiewende und Klimaschutz erfolgreich umzusetzen und Lösungen für Klimaneutralität zu entwickeln. Alle Projekte der dena zahlen auf diese Ziele ein. Als öffentliches Unternehmen ist die dena zudem nicht auf Gewinnmaximierung ausgerichtet, sondern auf den positiven Beitrag der Geschäftstätigkeit für ihre Gesellschaftszwecke. Wesentliche Aspekte von Nachhaltigkeit, wie etwa die Senkung der Treibhausgasemissionen, werden demzufolge durch die Geschäftstätigkeit der dena positiv beeinflusst.

Als inhousefähiges Unternehmen und Gesellschaft des Bundes richtet die dena ihre Projekte an den energie- und klimapolitischen Zielen der Bundesregierung aus. Diese orientieren sich an den Sustainable Development Goals (SDGs) oder weiteren Zielen. Damit ist die dena mit ihrer Geschäftstätigkeit in nationale, europäische wie internationalen Vereinbarungen eingebunden. Dies sind insbesondere:

-  **Energiewende-, Klimaschutz- und Ressourcenziele der Bundesregierung**
-  **Energie- und klimapolitische Ziele auf EU-Ebene**
-  **Internationale Vereinbarungen wie das Klimaschutzabkommen Paris 2015 und die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung**

Ökologische und sozioökonomische Besonderheiten des Umfelds üben nicht direkt, sondern indirekt durch die politischen Entscheidungen und beauftragten Projekte Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der dena aus. Die Vielzahl von Projekten mit unterschiedlichen Partnern und Auftraggebern ermöglicht eine große thematische Bandbreite und eine von Partikularinteressen unabhängige Arbeit. In der Umsetzung der Projekte stehen größtmögliche Transparenz und Ergebnisoffenheit im Fokus. Die dena arbeitet mit Regierungen im

Bund und in den Ländern, mit Kommunen und Vertretern aus allen Sektoren der Wirtschaft sowie mit allen gesellschaftlichen Gruppen zusammen, die sich für das Gelingen von Energiewende und Klimaschutz einsetzen.

Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit ist Deutschland. Hier ist die dena auf Bundes-, Landes- wie kommunaler Ebene aktiv. In der internationalen Zusammenarbeit sind Zentralasien, Osteuropa und der Nahe Osten sowie Frankreich und China wichtige Zielregionen und -märkte. Die dena arbeitet in diesen und weiteren Ländern mit Ministerien und Marktakteuren vor Ort zusammen und setzt Projekte als Beraterin um.

Outside-in-Perspektive

Aufgrund der engen Verknüpfung der satzungsmäßigen Aufgaben der dena mit den energie- und klimapolitischen Zielen der Bundesregierung ist die Geschäftstätigkeit der dena darauf fokussiert, den Übergang von einer auf fossilen Energien basierenden zu einer weitestgehend emissionsfreien Welt voranzutreiben und zu gestalten. Hierauf zahlen ausnahmslos alle Projekte der dena ein. Auch im Berichtszeitraum ist der Umfang der Geschäftstätigkeit der dena vor allem deshalb weitergewachsen, weil die Bemühungen der Bundesregierung, die Energiewende national wie international zu beschleunigen, weiter an Dynamik gewonnen haben. Dies schlug und schlägt sich auch in immer mehr und größeren Aufträgen der Bundesregierung an die dena nieder.

Risiken

Die Jahre 2020 und 2021 waren in Deutschland wie weltweit stark durch die Auswirkungen der Covid-19-Pandemie geprägt. Globale Krisen wie diese führen zu Neugewichtungen in der Haushaltsplanung und Budgetallokation. Das hätte auf die Arbeit der dena Auswirkungen haben können, da die Finanzierung ihrer Projektarbeit stark von der Verfügbarkeit und Gewichtung des Budgets der Bundesregierung abhängt. In den Berichtsjahren gab es hier allerdings keine negativen Folgen für die dena-Arbeit, da der Fokus der Bundesregierung auf Energiewende und Klimaschutz unverändert hoch geblieben ist. Ganz im Gegenteil hat ein wegweisendes Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom April 2021, das ein höheres Ambitionsniveau der deutschen Klimapolitik und eine nachfolgende Änderung des Klimaschutzgesetzes zur Folge hatte, für zusätzlichen Schub auch in der dena-Projektarbeit gesorgt.

Inside-out-Perspektive: Geschäftstätigkeit der dena

Als Kompetenzzentrum für Energiewende und Klimaschutz führt die dena ausnahmslos Projekte durch, die einer effizienteren Nutzung von Energie und anderen Ressourcen, einer Beschleunigung von Ausbau und Nutzung erneuerbarer Energien und weiterer Maßnahmen zur Reduzierung von Treibhausgasemissionen dienen. Über die beauftragten und damit finanzierten Projekte hinaus entwickelt die dena auch investiv entsprechende Strategien und beteiligt sich an nationalen wie internationalen energiepolitischen Debatten. Die Geschäftstätigkeit der dena beeinflusst eine große Bandbreite wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen in

besonders hohem Maße. Zu erwähnen sind beispielsweise die Energieeffizienz von Gebäuden, der Ausbau von Photovoltaik und Windenergie oder die Entwicklung einer CCS-/CCU-Strategie. Sie ermutigt alle Akteure, sich in einem konstruktiven Dialog konsequent im Sinne der Energiewende zu engagieren. Insofern hat die dena einen erheblichen Einfluss auf zahlreiche privatwirtschaftliche und öffentliche Akteure im Kontext der Energiewende, sowohl national wie international. Durch ihre Arbeit wirkt sie positiv auf klimarelevante Entscheidungen von Wirtschaftsunternehmen unterschiedlichster Sektoren wie Industrie, Bau- und Wohnungswirtschaft, Energieversorgung ein, aber auch auf die Entscheidungen von Politik oder öffentlicher Hand bis hin zu Endverbrauchern.

Zugleich nimmt die dena in ihrer Projektarbeit – häufig indirekt – positiven Einfluss auf soziale und ökonomische Zusammenhänge, beispielsweise auf die Wahl und den Einsatz bestimmter Rohstoffe, die für die Erzeugung oder Speicherung des Energieeinsatzes benötigt werden, oder durch die Auswahl von Partnerländern oder Akteuren.

Inside-out-Perspektive: Arbeitsweise der dena

Als Unternehmen, das Beratungsdienstleistungen erbringt, ist der Ressourcenverbrauch der dena grundsätzlich geringer als beispielsweise bei einem produzierenden Unternehmen. Mögliche negative Auswirkungen sind damit begrenzt, sollten aber gleichwohl so gering wie möglich gehalten werden. Hierzu wurden Chancen und Risiken identifiziert:

↓ In Hameln (Niedersachsen) wurde das erste Gebäude Deutschlands nach dem Energiesprung-Prinzip seriell saniert.



Chancen für die Minimierung von Ressourcenverbrauch bietet die Digitalisierung. Mit ihrer umfassenden Digitalisierungsstrategie optimiert die dena intern wie extern ihre Kommunikationswege und trägt so zu Ressourceneinsparung und CO₂-Reduktion bei. Zugleich schafft sie einen Mehrwert für die Mitarbeitenden, die Auftraggeber und alle eingebundenen Stakeholder durch beschleunigte Abstimmungsprozesse.

Negative Auswirkungen auf Nachhaltigkeitsaspekte entstanden im Berichtszeitraum vor allem dadurch, dass die Mitarbeitenden in (Büro-)Gebäuden arbeiten, einer Büroausstattung bedürfen (Ressourcenverbrauch) und zu Geschäftsreisen reisen (Emission von Treibhausgasen). Wie bereits für das Berichtsjahr 2019 wurden auch im Berichtszeitraum 2020/2021 vier Handlungsfelder identifiziert, die Chancen zur Verbesserung bieten: Events, Gebäude, Mobilität und Beschaffung.

Die wesentlichen Handlungsfelder





1. Energieverbrauch an den dena-Standorten senken

Im Berichtszeitraum wurden infolge des Unternehmenswachstums die Büroflächen erweitert und neue Standorte in Betrieb genommen. Es wurden neue Flächen am Standort EUREF in Berlin-Schöneberg angemietet sowie Flächen am neuen Standort Halle; sie werden in der Energieverbrauchserfassung entsprechend berücksichtigt. Durch die Nutzung der Büroimmobilien werden CO₂-Emissionen verursacht, die durch ein konsequentes Energiemanagement sowie die Einleitung von konkreten Maßnahmen gesenkt werden können.



2. CO₂-Emissionen durch Geschäftsreisen senken

Die nationalen wie internationalen Geschäftstätigkeiten der dena erfordern Reisen innerhalb Deutschlands, Europas und weltweit. Dienstreisen haben den größten Einfluss auf die Treibhausgasemissionen der dena und gelten deshalb weiterhin als ein zentrales Handlungsfeld. Mit dem verstärkten Einsatz von digitalen Austausch- und Veranstaltungsformaten im Berichtszeitraum konnten hierbei Emissionen vermieden werden.



3. Nachhaltigkeit bei Events konsequent verankern

Ein Großteil der kommunikativen Dienstleistungen wird in Veranstaltungsformaten angeboten. Im Berichtszeitraum wurde im Zuge der Covid-19-Pandemie der überwiegende Teil von Veranstaltungen in den digitalen Raum verlegt. Die dena war hier ein „first mover“ und hat bereits wenige Wochen nach Ausbruch der Pandemie ihr komplettes Programm umgestellt. Hiermit

konnten Ressourcen eingespart und Treibhausgasemissionen vermieden werden. Viele der digitalen Formate haben sich bewährt und bleiben auch nach Abklingen der Pandemie im Einsatz. Dies hat positive Auswirkungen u. a. auf den Ressourceneinsatz und die Vermeidung von Treibhausgasemissionen.

Dennoch soll es auch künftig Präsenzveranstaltungen geben, da sich in der Pandemiezeit gezeigt hat, dass sich der unmittelbare Austausch in bestimmten Formaten nur mit größeren Abstrichen in den digitalen Raum übertragen lässt. Diese Erfahrung und Einschätzung wird von vielen Stakeholdern sowie den Mitarbeitenden der dena geteilt. Für die Umsetzung von Präsenzveranstaltungen sollen künftig erprobte Standards gelten – etwa die Maßnahmen der Bundesregierung zu Events –, um einen Beitrag zur Reduzierung der Treibhausgasemissionen zu leisten. Soziale Aspekte sind adressiert, indem z. B. regionale Anbieter nach bestimmten Kriterien ausgewählt werden.



4. Ressourcen sparen bei Einkauf und Beschaffung

Durch die Erweiterung der Mietflächen für Büroräume ist auch der Bedarf nach Büroausstattung und IT gestiegen. Für den Bürobetrieb wird durch die gestiegene Mitarbeitendenzahl der Umgang mit Verbrauchsmaterialien immer wichtiger. Im Berichtszeitraum fand eine vollständige Überprüfung des Ist-Zustandes aller Einkäufe statt. Mithilfe der Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen wurden erstmals alle Einkäufe erfasst und auf Nachhaltigkeit analysiert.

Weitere Informationen dazu enthält das Kapitel 12 – Ressourcenmanagement.



3. Ziele



Das Bemühen um Nachhaltigkeit gehört zum Wesenskern der dena-Geschäftstätigkeit. Zugleich verursacht auch sie negative Auswirkungen auf Nachhaltigkeitsaspekte, die bei einem Dienstleistungsunternehmen allerdings deutlich geringer sind als etwa im produzierenden Gewerbe.

Zum Umgang mit diesen Auswirkungen hat die dena im Berichtszeitraum vier Ziele bzw. Kernhandlungsfelder identifiziert. Diese Ziele werden als grundsätzlich gleichwertig in ihrer Priorität eingeordnet und angegangen, weil sie jeweils unterschiedliche und prinzipiell gleichrangig wichtige Aspekte der Nachhaltigkeit für die dena verkörpern. Wegen der satzungsgemäßen Aufgaben der dena und ihrer Vorbildfunktion als öffentliches Unternehmen ist das Ziel der Klimaneutralität allerdings von besonderer Bedeutung. Kriterium für die Auswahl dieser Ziele war deshalb auch das damit verbundene Einsparungspotenzial bezüglich CO₂-Emissionen und Ressourcen (siehe Kapitel 2 – Wesentlichkeit).

Die im Berichtszeitraum definierten Ziele lauten wie folgt:

Klimaneutralität bis 2030

Ein ökologisches Ziel ist das Erreichen von Klimaneutralität bis 2030. In einem Stakeholder-Prozess mit den Mitarbeitenden wurde vor dem Hintergrund der Vorgaben des Klimaschutzgesetzes folgendes Verständnis einer klimaneutralen dena entwickelt:

- Erreichen von Netto-Treibhausgasneutralität, indem ein Gleichgewicht zwischen den anthropogenen Emissionen von Treibhausgasen und der Bindung der Treibhausgase durch Senken besteht, der Atmosphäre netto also keine weiteren Treibhausgase zugeführt werden
- Einen Anteil an der Erreichung des Pariser Klimaziels leisten, die Erderwärmung auf möglichst unter 2 °C zu begrenzen
- Reduktion der Emissionen um 90 – 95 % bis zum Zieljahr 2030, unvermeidbare Restemissionen durch geeignete Maßnahmen ausgleichen

Die dafür notwendigen Maßnahmen zielen darauf ab, die potenziell umweltschädlichen Einflüsse von Unternehmensaktivitäten zu vermeiden und zu reduzieren. Alle nicht vermiedenen Emissionen sollen zukünftig vollständig mittels Kompensationsmethoden ausgeglichen werden. Die Tätigkeiten des Unternehmens sollen sich an folgenden Grundprinzipien ausrichten:

- Effizienz: stetige Steigerung des effizienten Einsatzes von Energie und Ressourcen
- Konsistenz: konsequent auf erneuerbare Energien als Energieträger und den Einsatz fortschrittlicher Technologien fokussieren
- Suffizienz: den zukünftigen Konsum von Energie und Ressourcen überdenken und reduzieren

Nachhaltiges Umsatzwachstum und Beteiligung der Mitarbeitenden

Als wirtschaftlich handelndes Unternehmen hat sich die dena ein nachhaltiges Umsatzwachstum mit einer moderaten Umsatzrendite von 0,5 bis 1 % zum Ziel gesetzt. Damit wirtschaftet die dena ökonomisch nachhaltig, aber nicht gewinnmaximierend. Geschäftsentwicklung und Akquise folgen einem profitablen Verhältnis aus Aufwand und Erfolg. Die erzielten Überschüsse investiert die dena in die weitere Unternehmensentwicklung und beteiligt ihre Mitarbeitenden daran. Rund 50 % des Unternehmensgewinns werden jährlich über eine Erfolgsbeteiligung an alle dena-Mitarbeitenden ausgeschüttet. Diese Erfolgsbeteiligung ist – unabhängig von Funktions- oder Hierarchiestufe – für alle gleich bemessen.

Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Die dena investiert im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Möglichkeiten kontinuierlich in Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen. Dabei stehen auf Basis einer 2018 durchgeführten Umfrage zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden nach dem „Great Place to Work“-Verfahren, einer weltweit in Tausenden Unternehmen praktizierten Untersuchung zur Arbeitskultur, insbesondere die Handlungsfelder „Modernes Arbeitsumfeld“, „Vergütung und Weiterentwicklung“ sowie „Führungskultur und Zusammenarbeit“ im Fokus. Im Berichtszeitraum hat die dena erneut an der „Great Place to Work“-Umfrage teilgenommen und deutlich positivere Ergebnisse erzielt als 2018 (siehe Kapitel 6 – Regeln und Prozesse). Zukünftig sollen das bereits initiierte betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) und gesundheitsförderliche Maßnahmen, Strukturen und Prozesse zielgerichteter integriert werden. Die Relevanz dieses Handlungsfelds ist während der Covid-19-Pandemie noch deutlicher geworden (siehe Kapitel 14 – Rechte der Arbeitnehmenden).

Aufbau eines Nachhaltigkeitsmanagements

Ergebnis der eingangs in Kapitel 1 beschriebenen Auseinandersetzung mit dem Entstehungsprozess der neuen Corporate Sustainability Directive (CSRD) der EU im Berichtszeitraum ist das Ziel, möglichst bald ein Nachhaltigkeitsmanagement fest in die Betriebsabläufe zu integrieren und ein Reporting nach den Vorgaben der CSRD und den entsprechenden nationalen Normen aufzubauen. Hierzu wird 2023 eine neue hauptberufliche Stelle für Nachhaltigkeitsmanagement geschaffen. Diese neue Stelle wird auch die Entwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie koordinieren und die Umsetzung begleiten.

Das Erreichen der gesetzten Ziele wird im Rahmen des aufzusetzenden Nachhaltigkeitsmanagements nachverfolgt und kontrolliert. Zuständig hierfür ist die neue hauptamtliche Stelle für Nachhaltigkeitsmanagement; sie berichtet auch regelmäßig an die Geschäftsführung und agiert in deren Auftrag. Den Prozess wird das bisherige Team Nachhaltigkeit weiter begleiten.

Sustainable Development Goals (SDGs)

Die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen sind globale Ziele für nachhaltige Entwicklung. Eine Anwendung auf die dena ist nicht einfach, aber wegen einer besseren nationalen und internationalen Vergleichbarkeit aus unternehmerischer Perspektive dennoch sinnvoll.

Im vorigen dena-Nachhaltigkeitsreport wurden bereits potenziell relevante SDGs bestimmt. In Fortführung dessen wurden im Berichtszeitraum die Wechselwirkungen zwischen den SDGs, den dazugehörigen Indikatoren und der Geschäftstätigkeit der dena analysiert. Das Ergebnis ist die Einordnung der SDGs in Kern- und unterstützende Ziele. Die Kernziele sollen künftig durch entsprechende Kennzahlen im Unternehmen abgebildet werden. Die unterstützenden SDGs können die Wirkung der Kernziele verstärken. Eine genauere Maßnahmendefinition hierzu und eine weitere Bearbeitung des Zielkorridors wird eine der Aufgaben des aufzubauenden dena-Nachhaltigkeitsmanagements zur Erfüllung der Anforderungen der CSRD sein.

SDGs und ihre Relevanz für die dena





Im Folgenden sind die Kernziele mit besonderer Relevanz für die dena beschrieben.

SDG	Beitrag zur Erreichung des SDG durch die Arbeit der dena	Auswirkung des SDG auf die dena
 <p>7 BEZAHLBARE UND SAUBERE ENERGIE</p>	<p>Kernaufgabe der Projektarbeit ist es, die Energiewende voranzutreiben. Die dena unterstützt durch ihre Dienstleistungen ihre Partner dabei, den Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner Energie für alle zu sichern.</p>	<p>Durch die Bemühungen der dena, die eigenen Standorte energieeffizient und klimaneutral zu betreiben, trägt sie ihre Überzeugungen auch in die vor- und nachgelagerte Lieferkette.</p>
 <p>9 INDUSTRIE, INNOVATION UND INFRASTRUKTUR</p>	<p>Zentraler Bestandteil der Transformation ist der Aufbau einer widerstandsfähigen und flexiblen Infrastruktur für ein auf erneuerbaren Energieträgern basierendes Energiesystem. Das unterstützt auch die inklusive und nachhaltige Industrialisierung und Innovationen.</p>	<p>Für die dena-Betriebsstätten ist eine Energieversorgung auf Basis von erneuerbaren Energieträgern entscheidend. Deshalb spielen Infrastruktur und Energieversorgung bei der Auswahl der Standorte eine wichtige Rolle.</p>
 <p>11 NACHHALTIGE STÄDTE UND GEMEINDEN</p>	<p>Vor allem durch Projekte der Bereiche Klimaneutrale Gebäude und Urbane Energiewende unterstützt die dena dabei, Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig zu gestalten.</p>	<p>Die dena-Mitarbeitenden werden aktiv darin unterstützt, auf dem Weg zur Arbeit oder im Rahmen von Reisetätigkeiten in Projekten auf nachhaltige, umweltfreundliche Mobilitätskonzepte zurückzugreifen.</p>
 <p>17 PARTNERSCHAFTEN ZUR ERREICHUNG DER ZIELE</p>	<p>Ein zentrales Instrument der dena-Arbeit ist der Multi-Stakeholder-Dialog. Hier bringt die dena die für eine gesamtgesellschaftliche Problemlösung relevanten Parteien zusammen. Wichtig ist, auch Partner und Partnerinnen einzubeziehen, die bereits Teil des Systems sind. So kann eine breitere Akzeptanz erreicht und gleichzeitig soziale Härten vermieden werden. Im internationalen Kontext implementiert die dena bilaterale Energiepartnerschaften, um die Energiewende im globalen Maßstab voranzutreiben und zur Erreichung der internationalen Klimaschutzziele beizutragen. Unter Beteiligung verschiedener Stakeholder aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft unterstützt sie den Transfer von Wissen, Lösungsansätzen und Technologien.</p>	<p>Für die dena wird es relevant werden, sich stärker in freiwilligen nachhaltigen Initiativen zu engagieren. Zur Steigerung der Transparenz und Glaubwürdigkeit der Nachhaltigkeitsmaßnahmen wird eine externe Prüfung und gegebenenfalls eine Zertifizierung erwogen.</p>



4. Tiefe der Wertschöpfungskette

Die Wertschöpfung der dena entsteht durch die Bearbeitung von jährlich ca. 100 Projekten mit einem Umsatzvolumen von 26,7 Mio. Euro im Jahr 2020 sowie 37,6 Mio. Euro im Jahr 2021. Die dena trägt mit ihrer gesamten Geschäftstätigkeit dazu bei, die energie- und klimapolitischen Ziele der Bundesregierung zu unterstützen. Es werden ausschließlich Projekte umgesetzt, die sich an diesen Zielen ausrichten. Zu den Leistungen der dena gehören Strategieentwicklung und Beratung, Durchführung von Studien und Analysen, Projekt- und Marktentwicklung, Netzwerkarbeit sowie Dialogformate und Kommunikation.



Die dena ist ein Dienstleistungsunternehmen, sie produziert oder verarbeitet selbst keine Rohstoffe zu Fertigprodukten. Für die Erbringung ihrer Leistungen kauft die dena aber Produkte sowie Dienstleistungen ein (Beschaffung). Die Handlungsfelder knüpfen, wie bereits in Kapitel 2 zur Wesentlichkeit dargestellt, an diejenigen Stellen in der Wertschöpfungskette an, an denen die dena Einfluss nach außen nimmt. Dazu zählen die Beschaffung betreffender Ausstattungen wie Möbel, IT sowie die für den Bürobetrieb notwendige Versorgung mit Energie, Wasser und Materialien wie Papier, aber auch Entscheidungen rund um Dienstreisen und die Veranstaltungsplanung.

Um Nachhaltigkeitsaspekte im eigenen Handlungsspielraum zu berücksichtigen, ist die Auswahl von Lieferanten und Dienstleistungen zentral, welche klar definierten Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit und Qualität unterliegt. Als öffentliche Auftraggeberin ist die dena verpflichtet, Dienstleistungen und Beschaffungen in einem wettbewerblichen Verfahren zu vergeben bzw. ab einem bestimmten Schwellenwert europaweit auszuschreiben. Ziel ist es, dasjenige Unternehmen zu beauftragen, das das beste Angebot (hinsichtlich Wirtschaftlichkeit und Qualität) abgegeben hat. Um Nachhaltigkeitsanforderungen in die Vergabekriterien zu integrieren, nutzt die dena Neuausschreibungen, u. a. von Rahmenverträgen. Auf diese Weise erzielt sie eine Abdeckung von ökologischen, gemeinwohlorientierten und sozialen Aspekten. Nachhaltigkeit wurde im Berichtszeitraum in einigen Vergabeprozessen berücksichtigt. So ist 2021 ein neuer Rahmenvertrag mit einem Dienstleistenden für Büromaterialien geschlossen worden; seitdem kauft die dena nachhaltiger ein.

Um das öffentliche Auftragswesen stärker als Hebel zu nutzen, haben sich die Rechtsexpertinnen und -experten zu Nachhaltigkeit im Vergabeverfahren weitergebildet. Im nächsten Schritt erarbeiten sie konkrete Vorschläge, um Nachhaltigkeitskriterien systematischer und rechtskonform in die Ausschreibungsverfahren zu integrieren. Ziel ist es, diese bei der Bewertung der Angebote gleichwertig mit dem Preis zu berücksichtigen (siehe hierzu auch Kapitel 12 – Ressourcenmanagement).

Soziale Aspekte der Nachhaltigkeit spiegeln sich z. B. in den Aktivitäten zum „Women Empowerment“ der dena wider. 2021 organisierte das Global Women's Network for the Energy Transition (GWNEN) im Rahmen der von der dena betreuten bilateralen Energiepartnerschaften ein Mentoringprogramm für Frauen im Energiesektor in Russland, der Ukraine und der Türkei. Ziel des Programmes ist es, die Zahl von Frauen in Führungspositionen zu erhöhen und so das Tempo der Energiewende voranzutreiben. Auch dena-Kolleginnen haben sich als Mentorinnen beworben.

Ein weiteres Ziel ist es, eine Standardklausel zur Achtung der Menschenrechte zu entwerfen und dena intern abzustimmen, um sie in die Verträge der dena zu integrieren. Zur Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltsprozesse wird der Helpdesk der Bundesregierung genutzt.



02

Prozess- management





5. Verantwortung

Die Managementebene, bestehend aus den Bereichs- und Arbeitsgebietsleitungen sowie der Geschäftsführung, ist für die konsequente Verankerung und Entwicklung von Nachhaltigkeitszielen verantwortlich. Auf diese Weise werden maßgebliche Impulse langfristig und im Unternehmensalltag umgesetzt. Die Geschäftsführung ist entsprechend Ziffer 5.5.1 des Public Corporate Governance Kodex (PCGK) dafür verantwortlich, für eine nachhaltige Unternehmensführung zu sorgen. Dazu nimmt sie im Corporate Governance Bericht und im jährlichen Lagebericht Stellung. Die Geschäftsführung unterstützt den Prozess zur Etablierung einer Nachhaltigkeitsstrategie sowie die Operationalisierung und Umsetzung von nachhaltigen Maßnahmen. Der Aufsichtsrat wird entsprechend unterrichtet. Gleiches gilt für die operative Ebene.

Mit der Steuerung des Prozesses und der Erstellung eines Reportings ist ein Team beauftragt, das sich aus unterschiedlichen Bereichen der dena rekrutiert. Im Berichtszeitraum hat sich dieses Nachhaltigkeits-team dafür eingesetzt, Kolleginnen und Kollegen in die Umsetzung und Weiterentwicklung der gesteckten Ziele einzubinden (siehe Kriterium 14). Hierzu wurde u. a. eine Informationsseite im dena-Intranet eingerichtet und ein eigenes Mailpostfach, um direkt Kontakt zum Team aufzunehmen.

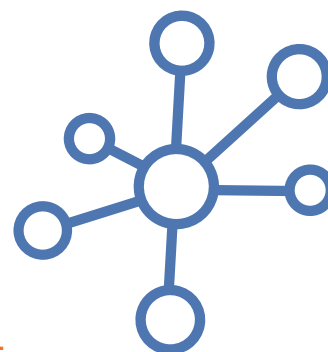
Ein wesentliches Instrument zur Unternehmensführung sind die Verankerung und das Monitoring von Kennzahlen, den sogenannten Key Performance Indicators (KPIs). Im Rahmen einer Arbeitsgruppe wurde unter Beteiligung des Nachhaltigkeitsteams die bisherige KPIs-Struktur analysiert und ein konkreter Ansatz zur Messung

von ökologischen und sozialen KPIs (zusätzlich zu den bereits vorhandenen wirtschaftlichen KPIs) erarbeitet.

Künftig werden sowohl die Verantwortung für den Aufbau und das Monitoring des dena-Nachhaltigkeitsmanagements als auch die Erstellung des Reportings nach den Vorgaben der CSRD und der entsprechenden nationalen Rechtsvorschriften bei der hauptamtlichen Stelle für das Nachhaltigkeitsmanagement gebündelt.

Darüber hinaus sind alle dena-Mitarbeitenden für die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens mitverantwortlich. Die Mehrheit der Belegschaft agiert aus hoher intrinsischer Motivation im Sinne des Klimaschutzes. Der Betriebsrat der dena vertritt die Interessen der Belegschaft und setzt sich für die sozialen Aspekte in der dena ein.

6. Regeln und Prozesse



Die dena hat für ihre Geschäftsprozesse Regeln erlassen und Betriebsvereinbarungen geschlossen, auf deren Grundlage eine transparente und gleichberechtigte Zusammenarbeit stattfindet. In viele Prozesse ist der Betriebsrat als Vertreter der Belegschaft eingebunden. Themen werden häufig in partizipativen Verfahren mit der Belegschaft erarbeitet. An der Gestaltung des neuen Betriebsmodells der dena, eines Ergebnisses des Strategieprozesses 2021, waren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen von Arbeitsgruppen beteiligt.

Zentrale Regeln und Prozesse im Geschäftsalltag sind u. a.:

Befragungen der Mitarbeitenden

Die dena nimmt an Befragungen zur Mitarbeitenden-zufriedenheit nach dem „Great Place to Work“-Modell teil. Die Befragung adressiert sowohl den Arbeitsalltag als auch übergeordnete Aspekte wie Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist. Bisher haben in den Jahren 2008, 2010, 2018 und 2020 solche Befragungen stattgefunden. Ziel ist eine umfassende Standortbestimmung zur Unternehmensentwicklung. Die Befragungen bieten damit eine gute Grundlage für die Weiterentwicklung der Unternehmens- und Führungskultur. Identifizierte Handlungsfelder werden in der Regel in Arbeitsgruppen bearbeitet und fließen in die Organisationsentwicklung ein (siehe Kapitel 14 – Rechte der Arbeitnehmenden).

Betriebsvereinbarungen und Rahmenbedingungen

Folgende Betriebsvereinbarungen und Leitfäden regeln die Zusammenarbeit in der dena und bieten verlässliche und transparente Rahmenbedingungen:

- Betriebsvereinbarung mobiles Arbeiten (Stand 2021)
- Betriebsvereinbarung Arbeitszeitordnung (Stand 2019)
- Betriebsvereinbarung Desk-Sharing zur Einführung von Shared Workspaces inkl. der elektronischen Buchung der Arbeitsplätze in Räumlichkeiten der dena (Stand 2021)
- Betriebsvereinbarung Erfolgsbeteiligung für Mitarbeitende (Stand 2019)
- Betriebsvereinbarung Bildschirmarbeitsplatzbrille (Stand 2016)
- Datenschutzrelevante Richtlinien für Beschäftigte (Stand 2018)
- Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

- Regelungen zur Arbeitssicherheit (Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt, Durchgangsarzt, Erste Hilfe, Fluchtwegeplan, Verhalten im Brandfall, Vermeidung von Unfällen am Arbeitsplatz, arbeitsmedizinische Vorsorge bei Auslandsreisen, Augenuntersuchung, Stand 2020)
 - Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)
 - Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)
- Leitfaden Auftragsvergabe (Stand 2019)
- Reisekostenordnung (Stand 2021)
- Leitfaden für die nachhaltige Organisation von Veranstaltungen des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) und des Umweltbundesamts (UBA) (Stand 2020)

Interne Revision

Die dena-Geschäftsführung legt regelmäßig Prüfungsthemen fest, die durch eine interne Revision geprüft und bewertet werden. Dadurch werden Risiken, die aus Strukturen, Prozessen oder Projekten der dena resultieren, offengelegt. Im Fokus steht bisher die Untersuchung wirtschaftlicher und rechtlicher Risiken.

Integritätsrichtlinie

Die Integritätsrichtlinie regelt die Grundsätze ethischen Verhaltens zur Bekämpfung von Korruption und Wirtschaftskriminalität im Geschäftsverkehr der dena und zwischen den Mitarbeitenden. Integraler Bestandteil der Integritätsrichtlinie ist die Einführung eines Hinweisgebersystems. Dieses Instrument steht allen Mitarbeitenden als externe Anlaufstelle zur Verfügung, um bei einem begründeten Verdacht auf Fehlverhalten von Beschäftigten oder externen Partnern, durch welches der dena materieller oder immaterieller Schaden entstehen kann, einen neutralen und erfahrenen Ansprechpartner kontaktieren zu können (siehe dazu auch Kapitel 20 – Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten).



7. Kontrolle

Das Team Nachhaltigkeit war für die Evaluation der Ziele des vorliegenden Nachhaltigkeitsreports zuständig und hat der Geschäftsführung regelmäßig dazu berichtet. Mit Einführung eines hauptberuflichen Nachhaltigkeitsmanagements wird eine systematische Erhebung und Nachverfolgung der gesteckten Ziele ermöglicht. Im Strategieprozess der dena wurde festgelegt, Key Performance Indicators (KPIs) für das Unternehmen zu entwickeln, die auch ökologische und soziale Aspekte berücksichtigen. Die Einführung dieser KPIs befindet sich in Vorbereitung. Ein Vorschlag dazu soll bis Ende 2022 erarbeitet, anschließend mit der neuen Geschäftsführung abgestimmt und in 2023/2024 verabschiedet werden.

↑ Im dena-Nachhaltigkeitsteam engagieren sich über 20 Kolleginnen und Kollegen. Beim Fototermin konnten leider nicht alle dabei sein.



Kontrollen finden regelmäßig durch die interne Revision und die Wirtschaftsprüfung sowie punktuell durch Prüfungen des Bundesrechnungshofes statt. Der Aufsichtsrat der dena überwacht die Geschäftstätigkeit des Unternehmens und berät im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen.



**Leistungsindikator
EFFAS S06-01**



**Leistungsindikator
EFFAS S06-02**

Entsprechende ESG-Bewertungen und -Auditierungen von Lieferanten werden bislang nicht vorgenommen. Es ist beabsichtigt, Anforderungen an die nachhaltige Beschaffung zu formulieren, juristisch zu prüfen und rechtskonform zu integrieren. Mit der Schaffung eines Nachhaltigkeitsmanagements sollen diese noch vor der verpflichtenden Berichterstattung nach der CSRD eingeführt werden.



8. Anreizsysteme



Die Beteiligung aller Mitarbeitenden am Unternehmenserfolg – rund 50 % des Jahresgewinns werden an die Belegschaft ausgeschüttet – ist das zentrale Anreizsystem der dena. Da die Geschäftstätigkeit der dena inhärent auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist, verbindet sich mit der Erfolgsbeteiligung auch ein Anreiz für die Mitarbeitenden, diese Ziele aktiv zu fördern.

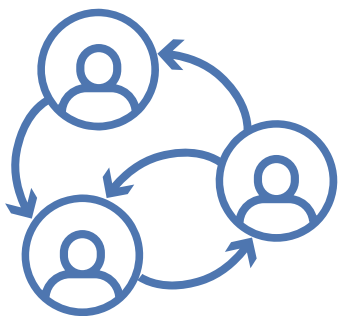
Ein weiteres zentrales Anreizsystem sind die jährlichen Mitarbeitendengespräche. Im Rahmen dieses Gesprächsprozesses werden zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden individuelle Ziele und Weiterbildungsmöglichkeiten abgestimmt. Hierbei fließen auch kontinuierlich Aspekte der Nachhaltigkeit mit ein. Um den Gesprächsprozess aufzuwerten und eine stärker mitarbeitendenorientierte Führung zu verankern, wurden Aufbau, Vorgehen und einzelne Elemente im Jahr 2020 grundlegend überarbeitet. So wurde beispielsweise ein 360-Grad-Feedback eingeführt, bei dem die Mitarbeitenden ihre jeweiligen Feedbackgeber (neben der Führungskraft) selbst wählen können. Im Folgejahr 2021 fand eine umfassende Evaluierung des Pilotprozesses statt, an der Mitarbeitende auf allen Ebenen beteiligt waren. Auf Basis dieser Ergebnisse wurden die einzelnen Bausteine für das Jahr 2022 weiterentwickelt und optimiert.

Ein wichtiger Bestandteil der Mitarbeitendengespräche sind die Möglichkeiten zur Weiterbildung. Hier bietet die dena ein eigenes Programm an Schulungen an und ermöglicht jedem Mitarbeitenden auch, externe Weiterbildungs- und Schulungsangebote zu nutzen.

Um mehr Transparenz zu den Rollen, Kernaufgaben und den jeweiligen Verantwortlichkeiten auf den verschiedenen Funktions- und Karrierestufen der dena zu

schaffen, wurde im Berichtszeitraum an einer umfassenden Verantwortungsmatrix gearbeitet. Hierzu wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, die mehrere Mitarbeitende aus der Führungsebene (Bereichsleitung) sowie aus Team Personal und allen anderen Funktions- und Hierarchieebenen der dena umfasste. Die Arbeitsgruppe hat u. a. Steckbriefe zu jeder einzelnen Funktionsstufe in fünf Handlungsfeldern erarbeitet und das Gesamtkonzept mit Geschäftsführung und Betriebsrat in mehreren Schritten diskutiert und abgestimmt. Das neue Instrument Verantwortungsmatrix wurde im Jahr 2021 in der dena eingeführt. Hierzu wurden u. a. auch verschiedene Schulungen angeboten. Es ist seitdem fester Bestandteil der Mitarbeitendengespräche.

Für entsprechende Anreizsysteme für die Geschäftsführung ist nach Ziffer 5.3. PCGK der Aufsichtsrat zuständig. Durch die geplante Einführung von KPIs bezüglich Nachhaltigkeitskriterien (siehe auch Kriterium 7) werden Maßstäbe auf Führungsebene zur Verfügung stehen, die einen Einfluss auf die Konkretisierung und Umsetzung im Unternehmen haben. Die Vorschläge zur Ausgestaltung dieser KPIs übernimmt eine eigens dafür eingerichtete Arbeitsgruppe. Die Indikatoren sollen zukünftig in die Managementberichte einfließen, die regelmäßig der Geschäftsführung und obersten Leitungsebene vorgelegt werden.



9. Beteiligung von Anspruchsgruppen

Zentrale interne Anspruchsgruppen sind die Mitarbeitenden der dena sowie die Organe des Unternehmens, insbesondere der Aufsichtsrat. Die Mitarbeitenden erhalten im ausführlichen Intranetangebot der dena regelmäßige Informationen über die Geschäftsaktivitäten und können sich dort austauschen.

Die Geschäftsführung wendet sich regelmäßig an die Belegschaft (Mail, Videos, Intranet) und setzt dafür neben den langfristig anberaumten Terminen (Gesamt-Mitarbeitenderversammlung) auch kurzfristig Treffen an (Town Hall Meeting). So gab es z. B. im Rahmen des Strategieprozesses im Jahr 2021 mehrere große Treffen mit der Belegschaft, um über den aktuellen Stand der Überlegungen zu informieren. Auch der Aufsichtsrat ist, vertreten durch den Vorsitzenden, regelmäßig im Austausch mit den Mitarbeitenden bzw. mit dem Betriebsrat als deren Interessenvertretung. Eine aktive Beteiligung der Mitarbeitenden an der Entwicklung der dena wird u. a. durch die verschiedenen, für alle Mitarbeitenden offenen Arbeitsgruppen zu bestimmten Themen oder die vom Betriebsrat einberufenen Betriebsversammlungen und offenen Sprechstunden ermöglicht. Der Betriebsrat wertet diese stets aus und geht in den Austausch mit der Führungsebene (Bereichsleitungen, Geschäftsführung). Zudem bieten Mitarbeitendenumfragen zu diversen Themen eine Möglichkeit, sich einzubringen.

Die Beteiligung von externen Anspruchsgruppen ist sowohl unter dem Gesichtspunkt des gesamten Unternehmens als auch in Bezug auf die einzelnen Projekte zu betrachten. Einzelne Projekte sind spezifisch ausgerichtet, sodass sich die Anspruchsgruppen je nach Projektausrichtung unterscheiden. Eine Identifikation der Anspruchsgruppen erfolgt somit stets projektspezifisch auf Basis von Stakeholderanalysen und ist von der Beauftragung und thematischen Ausrichtung abhängig.

In Bezug auf die gesamte dena sind der Aufsichtsrat, die Gesellschafter und die Hauptauftraggeber der dena eine zentrale Anspruchsgruppe. Hierzu findet neben dem Austausch in den entsprechenden Gremien, insbesondere im Aufsichtsrat, ein intensiver Austausch zu den konkreten Aufgaben und Zielen in den einzelnen Projekten statt.

Aufbau und Moderation von Stakeholder-Prozessen sind ein zentraler Bestandteil von dena-Projekten. Ziel ist es dabei, konkrete Fragestellungen für Energie-wende und Klimaschutz zu bearbeiten. Die dena hat so in den mehr als 20 Jahren ihrer Geschäftstätigkeit ein umfangreiches Netzwerk in die Politik, in die Branchen und Wirtschaftsunternehmen, in die Presse und Medien sowie Wissenschaft und zu Multiplikatoren (Netzwerke auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene) aufgebaut.

Transparente dena

Im Berichtsjahr 2021 kam es zu öffentlicher Kritik an der Finanzierung und den Governance-Strukturen im Projekt dena-Leitstudie Aufbruch Klimaneutralität. Dies hat die dena zum Anlass genommen, zum einen die Einbindung der verschiedenen Anspruchsgruppen im konkreten Projekt zu optimieren (z. B. über eine intensivere Beteiligung des Beirats) und zum anderen eigene Leitlinien zu erarbeiten, wie die Öffentlichkeit noch besser über die Arbeit der dena, ihre Finanzierung und ihre Einbindung in verschiedene Gremien informiert werden kann. Hierzu wurde intern eine Arbeitsgruppe „Transparente dena“ gebildet; sie hat einen umfangreichen Dialog in der dena und extern mit Expertinnen und Experten für Transparenzkriterien sowie mit externen Kritikern geführt. Ziel ist es, an folgenden Themen zu arbeiten:

- Informationen zu Finanzierung, Governance, Kooperationen und Mitgliedschaften
- Kriterien für Partnerstrukturen, Governance und Finanzierung in dena-Projekten
- Verhaltensregeln (Code of Conduct)

Die AG beschäftigt sich fortlaufend mit Transparenzstandards, der Entwicklung von Leitlinien, der Definition von Kriterien und deren Operationalisierung. Im Jahr 2022 wurde eine eigene Unterseite „Transparente dena“ auf der Website dena.de gestaltet; die Angaben sollen jährlich auf Basis der Jahresabschlüsse aktualisiert werden.

10. Innovations- und Produktmanagement

Gesellschaftszweck der dena ist es, Energiewende und Klimaschutz voranzubringen. Auf dieses Ziel sind alle Projekte der dena ausgerichtet. Für eine erfolgreiche Umsetzung von Energiewende und Klimaschutz und das Erreichen der Klimaneutralität sind Innovationen und innovative Ideen unerlässlich.



Deshalb sind die dena-Mitarbeitenden gefordert, innovative und kreative Ideen für die Konzeption neuer dena-Projekte zu entwickeln, die noch mehr und besser zu Energiewende und Klimaschutz beitragen können. Hierfür wurde den Fachbereichen auch im Berichtszeitraum ein sogenanntes investives Budget (Personalstunden und Fremdkosten) zur Verfügung gestellt, das sie zu konzeptionellen Arbeiten abseits der finanzierten Projektarbeit befähigte. Der Umfang richtet sich jeweils nach den wirtschaftlichen Spielräumen der dena für nicht finanzierte Aktivitäten. Dass die in diesem Rahmen entwickelten innovativen Projektideen einen wichtigen Beitrag zu Energiewende und Klimaschutz leisten konnten, zeigte sich auch daran, dass viele der neuen Projektideen nachfolgend im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz umgesetzt werden konnten, sodass der Umsatz der dena sowohl 2021 als auch 2022 deutlich stieg.

Im Berichtszeitraum wurde in ersten Projekten zudem ein innovativer Ansatz des Projektmanagements eingeführt. Durch ein Management über „Objectives and Key Results“ (OKR) können große Projekte mit einer Vielzahl an Mitarbeitenden so gesteuert werden, dass ein selbstverantwortliches Arbeiten ermöglicht wird. Auf diese Weise werden die unterschiedlichen Perspektiven, Ideen und Kompetenzen der Kolleginnen und Kollegen bestmöglich genutzt.

Darüber hinaus sind Entwicklung und Förderung von Innovationen im Markt ein wichtiges Ziel und inhärenter Bestandteil der dena-Geschäftstätigkeit und bilden den Arbeitsschwerpunkt in zahlreichen Projekten. Die Mitarbeitenden setzen sich mit innovativen Technologien und Prozessen auseinander und mit der Frage, wie ihr Markthochlauf verbessert und beschleunigt werden kann. Auch die Entwicklung innovativer Business-

modelle, neuer Kommunikationsansätze und Beteiligungsformate für verschiedene Stakeholder spielt eine große Rolle. Nachfolgend sind einige Beispiele erläutert:

Im Rahmen der von ihr aufgesetzten internationalen Innovationsplattform „Start Up Energy Transition“ (SET) vernetzt die dena weltweit Start-ups, die Lösungen für Energiewende und Klimaschutz entwickeln, und zeichnet jährlich die innovativsten neuen Unternehmen aus. Die Plattform hat sich inzwischen international sehr gut etabliert; sie wird als wichtiger, international aktiver Player für Innovation wahrgenommen und mit ihren Ansätzen auch in weitere Vernetzungsangebote eingebunden.

Ein weiteres Beispiel, wie die dena Innovation initiiert und Fortschritte dokumentiert, ist das Projekt „Serielles Sanieren – Energiesprung Deutschland“. Hier hat die dena vom Aufbau eines Innovationsnetzwerks für serielle Sanierungsmethoden über die Gewinnung von investitionswilligen Wohnungsunternehmen bis zur Beratung der Politik eine erste Basis geschaffen, um den neuen Ansatz für die klimaneutrale Sanierung schrittweise in Deutschland zu etablieren. Aus diesem Netzwerk betreut die dena rund zwei Dutzend Unternehmen besonders intensiv, die entweder innovative Sanierungslösungen anbieten oder ihren Bestand in Teilen seriell sanieren wollen. Im Berichtszeitraum konnten vier Pilotprojekte gestartet werden, eines kam erfolgreich zum Abschluss. Für dieses abgeschlossene Projekt konnte auch erstmals ein NetZero-Nachweis erstellt werden.

Außerdem startete im Berichtszeitraum das Future Energy Lab als zentrale Plattform für die Entwicklung und Pilotierung digitaler Lösungen zu Energiewende und Klimaschutz. Das Lab bietet an seinem Standort in Berlin auch Vernetzungsangebote für Start-ups sowie etablierte Player an.

Ein weiteres Beispiel sind die vielfältigen Aktivitäten der dena zum Markthochlauf von Wasserstoff. Hier unterstützt die dena seit dem Jahr 2020, zusammen mit anderen Inhouse-Gesellschaften der Bundesregierung, die Leitstelle Wasserstoff. Ein Ziel des Partnerkonsortiums ist es, durch ein kontinuierliches Monitoring zum Aufbau einer Infrastruktur für grünen Wasserstoff in Deutschland beizutragen.

Die konkrete Umsetzung und die Beiträge der dena-Projekte zu Energiewende und Klimaschutz werden – auch vom Aufsichtsrat der dena – fortlaufend beobachtet.



Leistungsindikator EFFAS E13-01

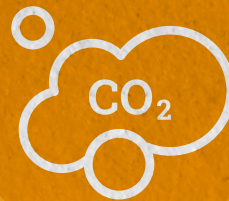
Die dena investiert immer dann in energieeffiziente Technik an den Standorten, wenn ein neuer Bedarf entsteht (z. B. durch die Anmietung neuer Flächen oder den Austausch nicht funktionsfähiger Geräte). Beim Einkauf wird in der Regel auf die höchsten Energieeffizienzklassen geachtet sowie zunehmend auf Regionalität sowie Produkte mit Nachhaltigkeitszertifikaten.

Ein Monitoring der Verbrauchsentwicklung wird im Zuge dieses Nachhaltigkeitsberichts vorgenommen, sodass im Turnus der Berichterstattung die Energieverbräuche gegenübergestellt werden können (siehe Kriterium 11).



Leistungsindikator EFFAS V04-12

Die dena investierte im Jahr 2020 insgesamt 109.000 Euro (ohne Personalaufwand) und 12.126 Arbeitsstunden in die Entwicklung neuer Projekte, die dem beschleunigten Ausbau und dem stärkeren Einsatz erneuerbarer Energien (SDG 7), dem Aufbau einer belastbaren Energie- und Wasserstoffinfrastruktur sowie einer nachhaltigen, energieeffizienten Industrie (SDG 9), der urbanen Energiewende (SDG 11), dem Klimaschutz (SDG 13) und der Stärkung von Energiepartnerschaften mit Drittländern (SDG 17) dienen. Im Jahr 2021 lagen die entsprechenden Investitionen bei 96.000 Euro sowie 14.696 Arbeitsstunden.



03

Umwelt





11. Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen

Als Beratungsagentur und Dienstleistungsunternehmen hat die dena keinen hohen Bedarf bei der direkten Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen und einen deutlich niedrigeren Verbrauch als etwa produzierende Unternehmen. Sie bemüht sich dennoch, den strukturell niedrigen Ressourcenverbrauch weiter zu verringern, etwa durch den verstärkten Einsatz von Homeoffice (Vermeidung von Dienstwegen) und Desk-Sharing (effiziente Nutzung von Büroflächen).

Natürliche Ressourcen und Produkte werden insbesondere in Anspruch genommen für die tägliche Büroarbeit, die Verpflegung bei Besprechungen und die Durchführung von Veranstaltungen sowie internen Events.

Indirekt werden durch die Lieferungen der Büromaterialien, -möbel und Lebensmittel und die Arbeitswege

und Dienstreisen der Mitarbeitenden bei der Nutzung verschiedener Verkehrsmittel fossile Brennstoffe verbraucht. Die genaue Menge lässt sich jedoch nicht ermitteln. Im Rahmen des Abschnitts zu Beschaffung (siehe Kriterium 12) wird auf die Nutzung von Büromaterialien und Ausstattung und die Dienstreisen der Mitarbeitenden eingegangen.

Die im Büroalltag der dena wichtigsten natürlichen Ressourcen



¹ Basierend auf den Bestelllisten des Office Managements.

² Basierend auf den Abrechnungen des Stromanbieters und der Nebenkostenabrechnung des Vermieters. Die angegebenen Mengen an Heizenergie enthalten einen Unsicherheitsfaktor (10 %), da trotz intensiver Bemühungen bis zur Erstellung des Berichts keine validierbaren Angaben zu den tatsächlichen Verbräuchen an den neuen Standorten zu erhalten waren. Diese mussten abgeschätzt werden und werden in nachfolgenden Berichten entsprechend korrigiert.



12. Ressourcenmanagement

Im Berichtszeitraum sind folgende Ansätze zur Verbesserung des Ressourcenmanagements verfolgt und Perspektiven für die weitere Optimierung entwickelt worden. Sie betreffen im Schwerpunkt den Energie- und Ressourcenverbrauch, den Abfall und die CO₂-Emissionen:

Betrieb/Büroflächen



Energie

Einige Empfehlungen des Energieaudits aus dem Jahr 2019 konnten in den im Berichtszeitraum neu hinzugekommenen Räumlichkeiten am Standort EUREF-Campus in Schöneberg umgesetzt werden. Der Campus verfügt über eine klimaneutrale Energieversorgung, ein intelligentes Energienetz und energieeffiziente Gebäude. LEED-Platin-zertifizierte Neubauten, KfW-Effizienzhaus-55-Standard, automatisiertes Energielastmanagement und innovative und energieeffiziente Gebäudetechnologien zeichnen die dortige Bauweise und den Gebäudebetrieb aus³. Durch eine schrittweise Übertragung dieser Konzepte auf die anderen Standorte, zu der im Berichtszeitraum auch Gespräche mit den Vermietern begonnen haben, soll der Energieverbrauch der dena insgesamt sinken. Hierzu zählt z. B. auch die Erneuerung von Arbeitsplätzen an den Bestandsstandorten mit moderner IT-Technik und hocheffizienten sowie nutzungsgesteuerten Beleuchtungssystemen.

Anhand der Auswertungen zeigt sich, dass insgesamt weniger Strom je Mitarbeitenden benötigt wurde. Dies ist allerdings wohl zum Gutteil auf die pandemiebedingte Abwesenheit in den Büroflächen zurückzuführen. Die Menge an benötigter Heizenergie ist zwar aufgrund des Wachstums der dena im Berichtszeitraum insgesamt gestiegen, je Mitarbeitenden und auf die Fläche bezogen jedoch leicht gesunken.

Im Berichtszeitraum wurden nach eingehender Prüfung einige Stromtarife angepasst. Hierbei ging es jedoch hauptsächlich um eine andere Art der Verbrauchsermittlung, da die Anbieter bereits zertifizierten Ökostrom lieferten. Diese Umstellung erwies sich leider, obwohl innerhalb des gleichen Anbieters vollzogen, als so kompliziert, dass sie nur über einen kurzzeitigen Wechsel in die nicht ökologische Grundversorgung möglich war. Dadurch entstanden im Berichtszeitraum, im Jahr 2020, beim bezogenen Strom geringe Mengen an Treibhausgasen, die sich aus den Informationen des Stromanbieters ergeben (siehe Kapitel 13 – Klimarelevante Emissionen).

Wasser

Als Dienstleistungsunternehmen fallen bei der dena keine hohen Wasserverbräuche an. Ende 2019 startete die Installation von zentralen, an die lokale Wasserversorgung angeschlossenen Wasserspendern für die Mitarbeitenden. Die nahezu vollständige Versorgung der Mitarbeitenden aller Standorte wurde positiv aufgenommen. Aufgrund der pandemiebedingten Verlagerung von Tätigkeiten ins mobile Arbeiten kam es zu einem allgemeinen Absinken des Wasserbedarfs im Berichtszeitraum.

Abfall

Die Abfälle in der dena werden größtenteils getrennt gesammelt: Papier, Grüner Punkt/Verpackung und Restabfälle. Für die dena gilt das Prinzip Abfallvermeidung vor Entsorgung. Um zukünftig weitere Einsparungen zu erreichen, wurde zusammen mit den verantwortlichen Mitarbeitenden begonnen, die bisherigen Regeln für die Beschaffung von Materialien für den Büroalltag, von Lebensmitteln für Mitarbeitende und Gäste, von Give-aways und anderen Produkten um Aspekte der Nachhaltigkeit zu erweitern. Erste Maßnahmen sind umgesetzt, wie z. B.:

- Kaffeeverpackungen reduzieren durch die Nutzung von Großpackungen für Kaffeeautomaten
- Give-aways aus nachhaltiger Produktion bzw. eine Reduktion von ausgegebenen Give-aways
- Kooperationen mit gemeinnützigen Organisationen, wie der Berliner Tafel e.V., für die Abnahme von Cateringresten oder Ähnlichem
- Maßnahmen zur Papierreduktion durch beidseitigen Druck und Abschaffung separater Tischdrucker

³ <https://euref.de/euref-campus/>.

Beschaffung



Im Berichtszeitraum fand eine Überprüfung des Ist-Zustandes aller Einkäufe statt. Mithilfe der Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen (Verwaltung, IT, Standortmanagement, Sekretariat, Projektcontrolling) wurden erstmals alle Einkäufe erfasst. Dies war ein wichtiger Schritt zur Herstellung von Transparenz, da Bestellprozesse bei der dena teilweise dezentral organisiert sind. Die Analyse zeigte, dass ein erheblicher Teil bereits nachhaltig beschafft wird. Folgende Punkte konnten weiterentwickelt werden:

Büromaterialien

Es wurde ein mehrjähriger Rahmenvertrag für die Beschaffung von Büromaterialien ausgeschrieben und vergeben. In der Leistungsbeschreibung war erstmals festgehalten, dass die dena besonderen Wert auf die ökologische und soziale Nachhaltigkeit der Produkte legt. Alle Bietenden mussten, möglichst über anerkannte Zertifikate, nachweisen, dass sie folgende Kriterien erfüllen:

- Natürliche Materialien
- Fertigung aus nachwachsenden Rohstoffen oder Biokunststoffen
- 100% recycelbar
- Produktion unter fairen Arbeitsbedingungen

Einzelne Produkte, die nicht zu den genannten Kriterien über den ausgewählten Rahmenvertragsdienstleistenden beschafft werden können, werden bei alternativen Dienstleistenden eingekauft.

Reinigungsmittel

Die Reinigung der dena-Büroräume erfolgt über eine externe Reinigungsfirma, welche Reinigungsmittel selbständig einkauft und einsetzt. Um den Anspruch an Nachhaltigkeit auch in diesem Feld einzulösen, wird die Dienstleistung unter Berücksichtigung ökologischer und sozialer Nachhaltigkeitskriterien neu ausgeschrieben.

Papier

Die weiter oben beschriebene Vergabe für Büromaterial umfasste auch Papier; hier hat die dena ein besonderes Augenmerk auf die unternehmerische Ausrichtung des Dienstleistenden bezüglich ökologisch und sozial nachhaltiger Produkte gelegt. Weiteres Einsparpotenzial wird im Zuge der Digitalisierungsstrategie gehoben. Dies betrifft beispielsweise die bislang physische Rechnungsfreigabe: Mithilfe eines neuen Tools sollen Rechnungen vollständig digital eingehen, bearbeitet und freigegeben werden. Zudem hat die dena den Druck von Publikationen reduziert und nutzt dies nur noch für sehr wenige, ausgewählte Produkte.

Lebensmittel

Um eine systematische Beschaffung zu gewährleisten, werden Getränke für Mitarbeitende oder Gäste (z. B. Milch, Softgetränke) ebenfalls über die erwähnten Büromaterialrahmenverträge bestellt. Tee und Snacks, welche zusätzlich fair gehandelt sind, werden von einem weiteren Lieferanten angeboten und beschafft. Die Umstellung auf Wasserspender, die Leitungswasser nutzen (mit Sprudel, still und/oder kalt), spart signifikante Mengen an Getränkeflaschen und Plastik ein. Der für Mitarbeitende und Gäste angebotene Kaffee wird ebenfalls von einem Fairtrade-Händler bezogen und unterliegt dem Nachfüllsystem.

Büroausstattung

Um das Arbeitsumfeld am bisherigen dena-Standort in Berlin-Mitte attraktiver zu gestalten, fanden im Berichtszeitraum Umbau- und Renovierungsarbeiten statt. Auch für diese Räume wurden zertifizierte Möbel, energieeffiziente Lampen, Elektrogeräte und elektrisch höhenverstellbare Schreibtische eingekauft.

Es bleibt eine Zielstellung, übergreifende Leitlinien für eine nachhaltige Beschaffung zu erarbeiten, um den Einkauf von Waren insgesamt stärker nach ökologischen, gemeinwohlorientierten und sozialen Kriterien auszurichten und das Abfallaufkommen zu reduzieren. Grundlage für diese Leitlinien bildet die erfolgte Ist-Analyse. Auftretende Abweichungen können so transparent gemacht und direkte Maßnahmen und Kriterien zur Änderung des Konsumverhaltens abgeleitet werden.





Events

Bedingt durch die Einschränkungen der Covid-19-Pandemie wurde das Angebot von vorrangig Live-Veranstaltungen im Berichtszeitraum auf vorrangig digitale und hybride Events umgestellt. Dadurch sind die Reisetätigkeit sowie der weitere Ressourcenverbrauch (z. B. Energie, Lebensmittel, Papier) im Segment Veranstaltungen deutlich gesunken.

Im Jahr 2020 wurden insgesamt 190 Veranstaltungen umgesetzt. Davon fanden 13,1% live, 3,7% hybrid und der Großteil mit 83,2% online statt. Im Jahr 2021 ist der Anteil von Live-Veranstaltungen auf 32% gestiegen. 9% der Events wurde hybrid und 59% online durchgeführt. Das Ziel, 25% aller dena-Veranstaltungen digital umzusetzen, gilt weiterhin.

Die mit rund 1.200 Teilnehmenden größte Veranstaltung, der dena Energiewende-Kongress, findet in der Regel in Präsenz im Berlin Congress Center (bcc) statt. Aufgrund der pandemiebedingten Vorschriften konnte sie im Jahr 2020 nur als digitales Event ohne Live-Publikum und im Jahr 2021 nur als hybride Veranstaltung mit einer begrenzten Zahl an Live-Teilnehmenden stattfinden. Nachhaltigkeitskriterien wurden u. a. beim Catering und bei der Beschaffung von Pro-

dukten berücksichtigt. So wurde 2021 die Auswahl an vegetarischen und veganen Gerichten ausgeweitet, das Fleischangebot reduziert und primär regionale und saisonale Produkte eingesetzt. Nicht genutztes Catering wurde an gemeinnützige Organisationen gespendet (z. B. Berliner Tafel e. V., Arche e. V.). Die Bühnenrückwand und andere Produktionserzeugnisse wurden recycelt und zu Taschen verarbeitet.

Eine dena-interne Arbeitsgruppe zu Nachhaltigen Veranstaltungen hat im Berichtszeitraum auf Grundlage des vom Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt herausgegebenen Leitfadens einen Maßnahmenkatalog erarbeitet. Abgedeckt sind alle Bereiche des Veranstaltungsmanagements – etwa Mobilität, Veranstaltungsort und Unterbringung der Teilnehmenden, Energie und Klima, Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen, Catering, Abfallmanagement, Wasser, Gastgeschenke, Kommunikation sowie soziale Aspekte. Im nächsten Schritt sollen die Maßnahmen nach Priorität sortiert und intern abgestimmt werden. Ziel ist es, eine anwendungsorientierte Checkliste zur Planung und Umsetzung von nachhaltigen Events zu erstellen. Zudem ist eine externe Beratung und gegebenenfalls eine Zertifizierung angedacht.

Mobilität

Zur Geschäftstätigkeit der dena zählen Austausch und Vernetzung von Stakeholdern auf nationaler wie internationaler Ebene. Dienstreisen gehören deshalb zur täglichen Arbeit, insbesondere Fernreisen werden mit dem Flugzeug zurückgelegt. Bei der Abrechnung muss sich die dena als Projektgesellschaft des Bundes im Rahmen des Bundesreisekostenrechts halten, das erst seit Juli 2021 ausdrücklich die Möglichkeit eröffnet, neben dem Kriterium der Wirtschaftlichkeit auch die Kriterien Umweltverträglichkeit und Nachhaltigkeit bei der Genehmigung von Dienstreisen zu berücksichtigen. Bereits die im Berichtszeitraum geltende Reiskostenordnung der dena sah jedoch vor, dass insbesondere innerdeutsche Flugreisen und Flugreisen innerhalb Europas unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit möglichst zu vermeiden sind. Darüber hinaus legte sie fest, dass Flugreisen im Regelfall erst genehmigungsfähig waren, wenn die Reisezeit mit einem alternativen Verkehrsmittel zwölf Stunden (hin und zurück) überschritten hätte. Um weitere Verbesserungen zu identifizieren, hat eine Arbeitsgruppe aus verschiedenen Bereichen der dena im Berichtszeitraum an einer neuen Reiserichtlinie gearbeitet, welche die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel bevorzugen soll. Grundlage hierfür ist die Umsetzung des „Klimaschutzprogramms 2030“ der Bundesregierung im Bundesreisekostengesetz. Bedingt durch die Covid-19-Pandemie trat die Relevanz von Dienstreisen in den Hintergrund, sodass der Richtlinienvorschlag im Berichtszeitraum nicht verabschiedet wurde. Dies soll jedoch nach Abklingen der Pandemie erneut angegangen werden.



Die dena verfügt bereits über einige Maßnahmen, um CO₂-Emissionen bei Mobilität zu verringern:

- Bei Dienstreisen sind Mitarbeitende angehalten, möglichst mit der Bahn zu reisen.
- CO₂-Emissionen, die bei unvermeidbaren dienstlichen Flugreisen entstehen, werden seit 2018 über die atmosfair gGmbH durch Investitionen in energieeffiziente Öfen „save 80“ für Familien in Nigeria und Kleinbiogasanlagen für Familien in Nepal kompensiert.
- Die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel wird gefördert, indem die dena die Kosten der Monatskarten des ÖPNV für alle Mitarbeitenden voll übernimmt (Jobticket).
- Alle Mitarbeitenden können einen Zuschuss zu einer Bahncard in Anspruch nehmen. Bei Nachweis einer wirtschaftlichen dienstlichen Nutzung wird die Bahncard vollständig finanziert.

Risiken

Aus der Geschäftstätigkeit der dena insgesamt, den Geschäftsbeziehungen und Dienstleistungen ergibt sich kein wesentliches Risiko für natürliche Ressourcen und Ökosysteme. Mit ihrem Einsatz für den Fortschritt von Energiewende und Klimaschutz trägt die dena ganz gezielt dazu bei, dass auch bei Kunden, Auftraggebern und anderen Stakeholdern negative Auswirkungen auf Ressourcen und Ökosysteme verringert werden. Das größte Risiko ergibt sich derzeit aus den Energie- und Reiseemissionen (siehe Kriterium 13).



Leistungsindikator EFFAS E04-01

Schätzungen des Abfalls

Es fällt durch die Geschäftstätigkeit der dena kein gefährlicher Abfall an. Aufgrund der Covid-19-Pandemie und der daraus folgenden bevorzugten Arbeit im Homeoffice waren die Büros im Berichtszeitraum nicht vollständig besetzt. Im Jahr 2020 betrug die Auslastung 48,00% und im Jahr 2021 lediglich 20,00%. Da die Abfallmenge nicht erfasst wird, sind der nachfolgenden Tabelle Schätzungen zu entnehmen.



Abfall pro Jahr in Tonnen	2020	2021
Gemischter Siedlungsabfall	5,12443	2,78626
Verpackungen aus den dualen Systemen	1,15415	0,62754
Bioabfall	2,30830	1,25507
Pappe/Papier/Kartonagen	10,38735	5,64782
Gesamt	18,97423	10,31669

Tabelle: Schätzungen des Abfalls⁴



Leistungsindikator EFFAS E05-01

Da die Abfallmengen noch nicht systematisch erfasst sind, kann keine stichhaltige Aussage zum Anteil des recycelten Abfalls getroffen werden. Es findet aber eine Trennung der Abfälle nach Glas, Papier, Verpackungen aus dualen Systemen und Restmüll statt.



Leistungsindikator EFFAS E01-01

Der Gesamtenergieverbrauch der dena belief sich im Berichtszeitraum auf 295.755 kWh.

Mit der Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements im Jahr 2023 wird das Ressourcenmanagement weiter systematisiert und kontinuierlich in den Prozessen verankert.

⁴ Die Schätzungen basieren auf dem für Büroräume entwickelten Abfallrechner: <https://www.bsr.de/abfallrechner-tonnenbedarf-22048.php>.

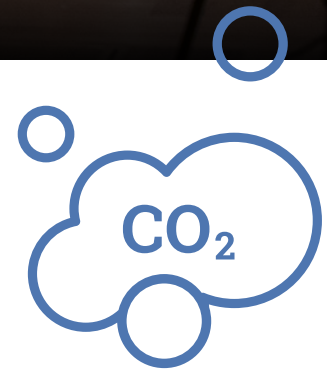
China and the EU – new alliances for climate action?

6th October 2020



13. Klimarelevante Emissionen

Die dena trägt mit ihrer Arbeit seit über 20 Jahren dazu bei, dass Energiewende und Klimaschutz vorangetrieben werden – in Deutschland sowie in vielen Ländern weltweit. Bis zum Jahr 2030 soll und will die dena selbst klimaneutral werden (siehe Kriterien 1 und 2).



Hierzu wurde eine Ermittlung der Emissionen gemäß dem international anerkannten Greenhouse Gas Protocol (GHG Protocol) durchgeführt. Dieses teilt die Emissionen in Kategorien (sogenannte Scopes) ein: Emissionen aus eigenen stationären und mobilen Anlagen in Scope 1, Emissionen aus bezogenen Energien (Wärme, Strom etc.) in Scope 2 und Emissionen aus der gesamten vor- und nachgelagerten Wertschöpfungskette (vom Einkauf bis zur Entsorgung) in Scope 3. Als Dienstleis-

tungsunternehmen betreibt die dena keine Verbrennungs- oder Prozessanlagen, die Scope-1-Emissionen erzeugen. So entstehen durch die Tätigkeiten der dena und ihrer Mitarbeitenden ausschließlich indirekte Emissionen in Scope 2 und Scope 3.

Die **wesentlichen Emissionen** aus der Geschäftstätigkeit der dena im Berichtszeitraum sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt.

Übersicht zu den klimarelevanten Emissionen

Art		Referenz 2019	2020	2021
durchschnittliche Mitarbeitendenzahl im Geschäftsjahr ⁵		202,3	235,4	318,6
Bürofläche im Geschäftsjahr		3.843 m ²	4.624 m ²	6.034 m ²

Scope	Art	Menge 2019	CO ₂ -Emissionen 2019	Menge 2019	CO ₂ -Emissionen 2019	Menge 2019	CO ₂ -Emissionen 2019
2.1 Indirekte Emissionen aus gekauftem Strom							
	Gesamt ⁶	117.170 kWh	0 t	111.379 kWh	7,68 t	96.714 kWh	3,32 t
	nach Mitarbeitenden	576 kWh	0 t	473 kWh	0,033 t	304 kWh	0,010 t
	nach Fläche	33 kWh/m ²	0 t/m ²	24 kWh/m ²	0,002 t/m ²	16,03 kWh/m ²	0,0006 t/m ²
2.2 Indirekte Emissionen aus Nutzung von Wärme/Kälte							
	Gesamt ⁷	178.585 kWh	36 t	199.662 kWh	47,1 t	239.203 kWh	48,08 t
	nach Mitarbeitenden	883 kWh	0,18 t	848 kWh	0,2 t	751 kWh	0,151 t
	nach Fläche	46 kWh/m ²	0,009 t/m ²	43,17 kWh/m ²	0,01 t/m ²	40 kWh/m ²	0,008 t/m ²
3.6 Geschäftsreisen (Flugzeug)							
	Gesamt ⁸	2.354 tkm	634 t	63 tkm	18,2 t	105 tkm	33,5 t
	nach Mitarbeitenden	11,64 tkm	3,13 t	0,268 tkm	0,077 t	0,330 tkm	0,105 t
Gesamtaufkommen CO₂							
	Gesamt in Tonnen	670	73,0	84,9			
	nach Mitarbeitenden in t/MA	3,312	0,310	0,266			
	nach Fläche in t/m²	0,174	0,016	0,014			

⁵ Mitarbeitende einschließlich Aushilfen, Teilzeitarbeitskräften entsprechend ihrer geringeren Arbeitszeit (VZÄ = Vollzeitäquivalent) berücksichtigt. Nicht einbezogen wurden neben zwei Personen der Geschäftsführung Mitarbeitende in Elternzeit.

⁶ Basierend auf den Angaben des Stromversorgers.

⁷ Menge Heizenergie ermittelt aus der Betriebskostenabrechnung des Vermieters. Menge THG auf Basis der Emissionsfaktoren für den Energieträger Erdgas.

⁸ Entfernungen auf Basis der gesammelten Informationen unseres Reiseveranstalters und THG auf Basis der Berechnungen des Kompensationsanbieters.



Wie bereits unter Kriterium 12 beschrieben, sind die Werte für Strom, Wärmeenergie und Geschäftsreisen im Berichtszeitraum stark durch die veränderte Büronutzung und die Restriktionen im Zuge der Covid-19-Pandemie geprägt. So haben etwa die Pandemie-schutzmaßnahmen auch dazu geführt, dass Wasserverbrauch und Emissionen gesunken sind. Diese Effekte dürften sich aufgrund der großzügigen Homeoffice-Regelungen, die nach Abklingen der Pandemie umgesetzt wurden, in einem noch nicht exakt quantifizierbaren Umfang verstetigen. Zudem wurden am Standort Mitte zwischenzeitlich Maßnahmen zur Absenkung der Heiztemperatur (Einstellung auf max. Stufe 3) und des Warmwasserverbrauchs (Abschaltung in den Toiletten, Absenkung in den Küchen) ergriffen, die dauerhaft beibehalten werden und zur weiteren Verminderung des Energieverbrauchs und der Emissionen beitragen sollen.

Die Büroflächen der dena wurden im Berichtszeitraum signifikant erweitert und jeweils unterjährig in Betrieb genommen; es liegen also für einige Flächen nur Jahresteilwerte vor. Aber auch die vorgenannten Umstände, einschließlich des veränderten Nutzungsverhaltens, und die Witterungsbedingungen hatten einen schwer quantifizierbaren Einfluss auf die Entwicklung der Emissionswerte. Angesichts der verschiedenen, sich überlagernden Effekte gilt es, weitere Vergleichsdaten nach Abklingen der Pandemie zu sammeln und auszuwerten, bevor sich realistisch Veränderungstrends herleiten lassen. Erst auf dieser Basis wird es dann möglich sein, konkrete Ziele zu formulieren. Deshalb kann für den Berichtszeitraum noch nicht akkurat über die Erreichung von Zielen zu klimarelevanten Emissionen berichtet werden.

Kompensation

Zentrales Leitbild des unternehmerischen Handelns der dena ist die Vermeidung und Reduktion von Emissionen – vor der Kompensation. Flugreisen werden daher im Rahmen des geschäftlich Möglichen und des den Mitarbeitenden Zumutbaren vermieden. Stattdessen wird auf Bahnreisen und digitale Formate gesetzt. Nicht vermeidbare Flugreisen kompensiert die dena bereits seit 2010. Seit 2018 erfolgt die Kompensation über die atmosfair gGmbH (Zertifikate: CDM Gold Standard).

Die weiteren nicht vermeidbaren oder reduzierbaren CO₂-Emissionen wurden im Berichtszeitraum teilweise durch folgende Maßnahmen kompensiert:

- Brief- und Paketversand der dena erfolgt über GoGreen der DHL; die Transportemissionen werden durch geeignete Projekte durch DHL kompensiert.
- Für die intensiven Recherchen und die Bewegung der Mitarbeitenden im virtuellen Bereich ist Ecosia als Suchmaschine im Browser standardmäßig eingestellt. Die aus den Suchen generierten Einnahmen werden dafür verwendet, in weltweiten Projekten Bäume zu pflanzen und somit die CO₂-Emissionen der Suchanfragen bestmöglich zu neutralisieren.

Bisher nicht kompensiert wurden die entstandenen Emissionen aus dem Bezug von Energie und Wärme.

- Durch Wechsel zu Stromversorgern, die 100 % CO₂-neutralen Strom anbieten (inklusive eines Ausgleichs der Netzübertragungsverluste durch ebenfalls 100 % CO₂-neutralen Ökostrom), sollen Emissionen aus dem bezogenen Strom vermieden werden. Es soll geprüft werden, trotzdem anfallende Mengen nach deren Erhebung durch die in 2023 einzurichtende Nachhaltigkeitsstelle durch geeignete Anbieter zu kompensieren.
- Die Emissionen aus der Wärmeversorgung zu minimieren bzw. ganz zu vermeiden, lässt sich durch das Mietverhältnis für die dena-Geschäftsräume nur bedingt beeinflussen. Auf die Wahl der Wärmeversorgung hat die dena keinen direkten Einfluss. Bei der Standortauswahl neuer Büroflächen fließt die Wärmeversorgung als Kriterium aber ein, wie z. B. beim EUREF-Campus. Für die Standorte, wo eine Änderung derzeit nicht in Aussicht ist, sollen auch diese Emissionen erhoben und über Kompensationsmaßnahmen ausgeglichen werden. Die Gespräche mit den Vermietern zu einem Wechsel hin zu einem Anbieter mit CO₂-neutraler Wärmeerzeugung werden fortgesetzt.

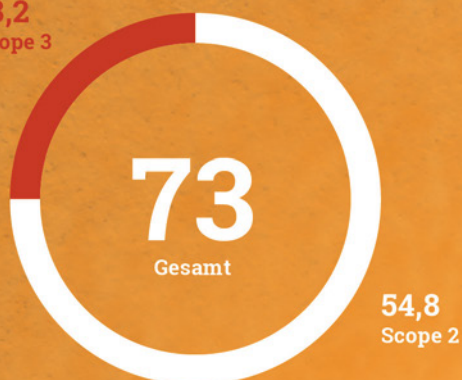


Leistungsindikator EFFAS E02-01

Gesamte THG-Emissionen

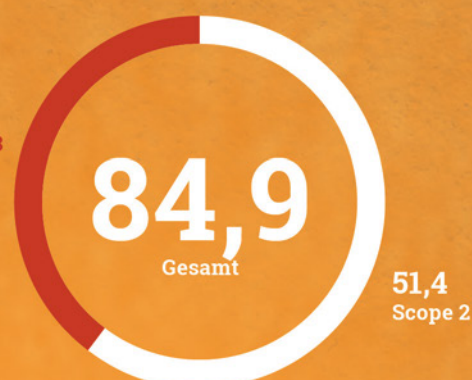
in Tonnen CO₂

18,2
Scope 3



2020

33,5
Scope 3



2021

04

Gesellschaft





14. Rechte der Arbeitnehmenden

Als verantwortungsbewusste Arbeitgeberin gehört es zum Selbstverständnis der dena, die Rechte von Arbeitnehmenden einzuhalten, zu achten und Mitarbeitende an Veränderungsprozessen zu beteiligen. Bereits seit April 2014 vertritt der Betriebsrat der dena die Interessen der Mitarbeitenden, verhandelt Regelungen, die Arbeitsbedingungen betreffen, und wird bei Veränderungsprozessen einbezogen. Er ist somit an wichtigen Prozessen und Strukturen beteiligt, die Einfluss auf das Arbeitsleben in der dena haben. Der Betriebsrat arbeitet konstruktiv an notwendigen Verbesserungen und nutzt dabei die Beteiligungsrechte, die das Betriebsverfassungsgesetz vorgibt.

Mit dem Kompetenzzentrum Kommunale Wärme- wende in Halle (Saale) wird seit diesem Berichtszeit- raum zudem eine Region, die aufgrund des Kohleaus- stiegs wirtschaftliche Einbußen und Arbeitslosigkeit hinnehmen muss, dabei unterstützt, neue Arbeitsplätze aufzubauen. Der Standort Halle wird mit Fachkräften aus der Region besetzt.

Die dena wendet bei arbeitsrechtlichen Fragestellun- gen das geltende Recht sowie nationale, europäische und internationale Standards konsequent an. Dazu gehören u. a. die Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte und die UN-Kinderrechtskonven- tion ebenso wie die Bestimmungen des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland und der speziellen arbeitsrechtlichen Regelungen in Deutschland.

Die dena bezahlt ihre Mitarbeitenden fair und nach transparenten Grundsätzen. Studentische Aushilfen erhalten regelmäßig mehr als den gesetzlichen Min- destlohn. Die dena bietet eine gesetzliche Altersvor-

sorge durch Entgeltumwandlung an und achtet auf eine konsequente Einhaltung des Arbeitszeit- und Kündigungsschutzrechts.

In den Betriebsvereinbarungen der dena finden sich Regelungen zu Arbeits-, Urlaubs- sowie Elternzeit, ein- schließlich Sabbaticals und Kinderkranktagen, die Flexibilität und individuelle Arbeitszeiten ermöglichen. Dort sind auch die Kernarbeits-, Gleitzeiten und eine Begrenzung der maximalen Arbeitszeit pro Tag (Zehn- Stunden-Grenze) geregelt. Überstunden können in einem Rahmen von bis zu maximal neun Arbeitstagen, einschließlich Brückentagen, oder über stundenwei- sen Freizeitausgleich außerhalb der Kernarbeitszeit ausgeglichen werden. Bei Wochenendarbeitszeit sowie Überschreitungen der Arbeitszeit ab 10 % (15 % für Führungskräfte und 20 % bei Bereichsleitungen) pro Quartal können Sonderausgleichstage beantragt wer- den. Für Erholungszeiten stehen den fest angestellten Arbeitnehmenden sechs Wochen Urlaub pro Jahr zur Verfügung. Grundsätzlich ist es möglich, an bis zu drei Tagen die Woche situativ oder permanent an festen

Tagen mobil zu arbeiten. Hierzu ist im Berichtszeitraum eine mit dem Betriebsrat abgestimmte Betriebsvereinbarung für mobiles Arbeiten eingeführt worden. Die regelmäßigen, standardisierten Mitarbeiterdengespräche tragen zur Personalentwicklung bei. Es gibt regelmäßige Sprechstunden der Geschäftsführung und des Betriebsrates. Gemeinsame Aktivitäten wie Sommerfeste oder die Weihnachtsfeier tragen dazu bei, dass sich die Mitarbeitenden abseits des Arbeitsalltags zum gemütlichen Miteinander treffen können. Die im Berichtszeitraum neu hinzugekommenen und die modernisierten Büroräume schaffen eine angenehme Arbeitsatmosphäre.

Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit

Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit spielen in der dena eine wichtige Rolle. Es gibt einen Beauftragten der Geschäftsführung, der für die Planung, Umsetzung und Kontrolle von Maßnahmen zur Einhaltung aller gesetzlichen Vorschriften für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz zuständig ist. Weitere interne Arbeitssicherheitsbeauftragte unterstützen bei der Umsetzung von Maßnahmen auf dem Gebiet, dienen als Ansprechpartner für alle Mitarbeitenden und sorgen für die Kontrolle der Sicherheitseinrichtungen. Aus dem Kreis der Belegschaft sind ausgebildete Ersthelfer benannt, die Sofortmaßnahmen am Unfallort durchführen können. Ebenso haben sich Mitarbeitende freiwillig zu Brandschutzlehren ausbilden lassen und können bei der Räumung der dena sowie bei der Nutzung der Feuerlöscher im Brandfall unterstützen. Zusätzlich ist eine externe Fachkraft für Arbeitssicherheit von der Geschäftsführung beauftragt, die bei der Unfallverhütung, in allen Fragen der Arbeitssicherheit, der optimalen Gestaltung des Arbeitsplatzes (z. B. Ergonomie) und bei der menschengerechten Gestaltung der Arbeit berät. Der Betriebsarzt der dena unterstützt den Arbeitgeber beim Gesundheitsschutz und bei der Durchführung von Vorsorgeuntersuchungen. Gemeinsam bilden diese Akteure den Arbeitssicherheitsausschuss (ASA), welcher in der Regel zweimal im Jahr tagt. Die Mitarbeitenden werden über den Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz und bei Dienstreisen im Ausland im Intranet und vor Ort über Aushänge informiert. Zum Gesundheitsschutz zählen insbesondere die Vorsorgeuntersuchungen, etwa die Augenuntersuchung und die medizinische Vorsorge bei Auslandsdienstreisen. Darüber hinaus wird einmal im Jahr allen Mitarbeitenden eine Gripeschutzimpfung und seit 2021 eine Covid-19-Impfung angeboten. Alle Mitarbeitenden werden regelmäßig (online) zu Themen rund um den Gesundheitsschutz und die Arbeitssicherheit geschult.

Das BGM ist ein Managementprozess, welcher zielgerichtet gesundheitsförderliche Maßnahmen, Strukturen und Prozesse integriert und steuert. Ziel ist die Senkung von Fehlzeiten, der Erhalt der Arbeitsfähigkeit und der Zufriedenheit sowie die Erhöhung des Engagements der Mitarbeitenden und ihrer Verbundenheit mit dem Unternehmen. Neben der Arbeitssicherheit und der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) gehört auch das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) zu den drei zentralen Säulen des BGM, die in der dena bereits fest verankert sind. Bisher gibt es allerdings noch keinen kohärenten Rahmen für das BGM in der dena. Für die Zeit ab 2023 ist geplant, eine quantitative und qualitative Bewertung der existierenden Instrumente durchzuführen, den aktuellen Stand des BGM aufzunehmen, bestehende Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und des betrieblichen Eingliederungsmanagements zu evaluieren und das BGM auf dieser Basis sinnvoll weiterzuentwickeln. Ziel soll dabei sein, alle Beschäftigten der dena für die Themen Gesundheit und Stress im Arbeitskontext stärker zu sensibilisieren und die Resilienz bezüglich Arbeitsbelastung, aber auch in Verbindung mit Belastungen durch äußere Einflüsse und Krisen, zu erhöhen.

Risiken

Greifbare Risiken hinsichtlich der Einhaltung der geltenden arbeitsrechtlichen Bestimmungen bestehen in der dena nicht. Der Geschäftsführung ist die Wahrung der Arbeitnehmerrechte ebenso ein besonderes Anliegen wie dem Betriebsrat. Zudem dienen die weiter oben erläuterten Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements zur weiteren Risikoprävention im Unternehmen. Dementsprechend sind auch im Berichtszeitraum weder bei der Geschäftsführung noch im Rahmen des bei der dena bereits im Jahr 2017 eingerichteten Hinweisgebersystems Hinweise auf eine Missachtung von Arbeitnehmerrechten eingegangen.

Belastung

Die dena achtet besonders auf die körpergerechte Gestaltung der Arbeitsplätze. Doch neben der physischen ist die psychische Belastung im Arbeitsleben nicht zu unterschätzen. Letztere wirkt sich unmittelbar auf das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit aus und kann sich in körperlichen Beschwerden manifestieren. Daher besteht ein gewisses Risiko für den Erhalt der Gesundheit, der Arbeitsfähigkeit und der Zufriedenheit in der Belegschaft durch Belastungssituationen. Als Projektgesellschaft des Bundes wird von der dena erwartet, schnell und flexibel auf großvolumige und/oder dringende Aufträge der Bundesregierung zu

reagieren. Aufgrund der allgemein gestiegenen Nachfrage nach energie- und klimapolitischer Expertise ist es jedoch nicht immer möglich, die erforderlichen Expertinnen und Experten am Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Dies kann zu Belastungsspitzen führen – insbesondere im vierten Quartal des Wirtschaftsjahres, in dem typischerweise überproportional viele Projekte abgeschlossen, Berichte geschrieben und darüber hinaus die Wirtschaftsplanungen für das kommende Jahr aufgestellt werden müssen. Zudem sind die psychischen Belastungen infolge der Covid-19-Pandemie und der damit einhergehenden Einschränkungen deutlich gestiegen. Erschwerend kam hinzu, dass die dena erneut stark wuchs, sodass die Bestandsmitarbeitenden neben der laufenden Projektarbeit unter Pandemiebedingungen eine Vielzahl neuer Kolleginnen und Kollegen einarbeiten und integrieren mussten.

Vor diesem Hintergrund wurden denjenigen Mitarbeitenden der dena, die im Jahr 2021 eine außergewöhnlich hohe Arbeitsbelastung hatten, abweichend von den allgemeinen Regelungen in der dena zusätzliche freie Tage bzw. ein finanzieller Ausgleich für einen Teil ihrer Überstunden gewährt.

Um darüber hinaus konkrete Hilfestellung zu geben, hat das Personalteam der dena gemeinsam mit dem Betriebsrat 2021 ein Angebot geschaffen, welches über die Ursachen beruflicher Belastungen und Maßnahmen informierte, um diesen erfolgreich zu begegnen. In Kooperation mit der Techniker Krankenkasse, bei der die meisten Mitarbeitenden der dena versichert sind, wurden bedarfsspezifische Informationsangebote für Mitarbeitende und Führungskräfte zur Stärkung der Resilienz und psychischen Gesundheit im Arbeitsalltag umgesetzt.

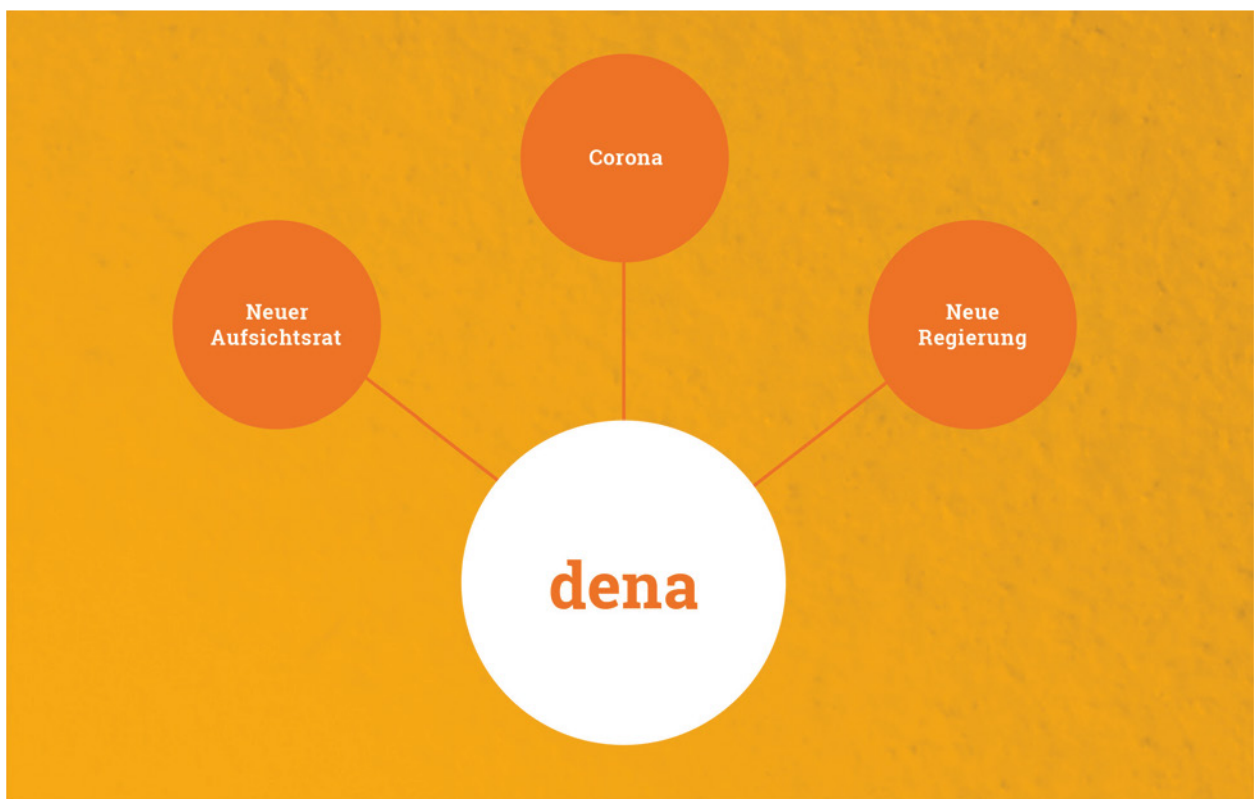
Geschäftsführung und Betriebsrat haben außerdem den Dialog darüber aufgenommen, durch welche strukturellen Veränderungen der Arbeitsbedingungen die Belastung der Mitarbeitenden reduziert und ihre Resilienz gegenüber Belastungssituationen gestärkt werden könnte. Diskutiert werden u. a. eine Limitierung der Anzahl von Projekten, an denen mitgearbeitet wird, Änderungen der Betriebsvereinbarungen zu Arbeitszeiten und Ausgleichstagen und weitere Verbesserungen des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Da hierbei eine Vielzahl unterschiedlicher Gesichtspunkte berücksichtigt und auch teilweise gegenläufige Interessen in Übereinstimmung gebracht werden müssen, sind einvernehmliche Entscheidungen über konkrete Verbesserungen erst 2023/2024 zu erwarten.

Beteiligung an allgemeinen Änderungsprozessen

Um die Zufriedenheit der Mitarbeitenden objektiv zu ermitteln, hat die dena 2020 erneut an der „Great Place to Work“-Umfrage teilgenommen (siehe Kapitel 3 – Ziele und Kapitel 6 – Regeln und Prozesse). Mit Unterstützung einer Beraterin hat die Geschäftsführung die Umfrageergebnisse den Mitarbeitenden im Rahmen eines digitalen Webinars bzw. Podcasts im Januar 2021 vorgestellt und eingeordnet. Lagen die Ergebnisse bei der Vor-Umfrage im Jahr 2018 noch im Mittelfeld, hat sich die Zufriedenheit Mitarbeitenden im Jahr 2020 deutlich verbessert. Die Ergebnisse qualifizieren die dena als ein „gutes Unternehmen“ und sind ein deutliches Zeichen dafür, dass die angestrebten Veränderungen im Unternehmen unter Beteiligung der Mitarbeitenden positive Wirkung entfaltet haben. Exzellente abgeschnitten hat die dena in den Aspekten Vertrauen in die Führung und Geschäftspraktiken, Stolz und Teamgeist. Als Handlungsfelder haben sich die Rahmenbedingungen erwiesen, etwa bei der Ausstattung mit Arbeitsmitteln, der Arbeitsumgebung, den Systemleistungen (Gesundheitsförderung, Bezahlung und Sozialleistungen) und die Führungskultur. Ein zentrales Ergebnis war, dass die Wahrnehmung der Kultur und Führung deutlich vom jeweiligen Arbeitsgebiet geprägt ist. Die Umfrageergebnisse sind auf Bereichs- und Arbeitsgebietsebene näher diskutiert und gezielte Maßnahmenvorschläge erarbeitet worden. Eine Evaluierung der Ergebnisse und die Identifikation weiterer Ziele sind auf Basis einer erneuten „Great Place to Work“-Umfrage im Jahr 2024 geplant.

Arbeitsgruppen ermöglichen es, Strukturen und Prozesse in der dena zu verbessern oder Wissen zu konkreten Themenfeldern zu erschließen. Identifizierte Handlungsfelder, bestimmte Bedarfe oder konkrete Fragestellungen, etwa zum modernen Arbeitsumfeld oder zur Führung, werden in der dena in solchen Gruppen bearbeitet. Grundsätzlich steht die Mitarbeit allen frei. Je nach Tragweite oder erforderlicher Expertise eines Handlungsfeldes werden Kollegen und Kolleginnen aus entsprechenden Bereichen auch direkt angesprochen. Die Gruppen arbeiten in der Regel selbstorganisiert, stimmen sich mit den relevanten Stakeholdern in der dena ab und berichten über den Fortschritt ihrer Arbeit im dena-Intranet oder in internen Austauschformaten (z. B. virtuellen Brown Bag Lunches).

Externe Einflussfaktoren



Interne Arbeits- und Querschnittsgruppen der dena*



Die unternehmensweite Zusammenarbeit in Form von Arbeitsgruppen hat sich bewährt und dient u. a. auch zur Operationalisierung der verschiedenen Strategieprozesse in der dena (siehe Kriterium 1). Sie wird weiter fortgeführt.

*Stand 2022

Beteiligung der Mitarbeitenden am Nachhaltigkeitsmanagement

Für die dena bedeutet Nachhaltigkeit, verantwortungsvoll mit ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekten und ihren Wechselwirkungen umzugehen. Die Geschäftsführung sieht sich in der Verantwortung, zusammen mit den Führungskräften und allen Mitarbeitenden gemeinsam an Lösungen zu arbeiten und diese im Rahmen der wirtschaftlichen, rechtlichen und betrieblichen Möglichkeiten in die Arbeitspraxis umzusetzen.

In die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie für die dena sowie die Ableitung konkreter Maßnahmen werden die Mitarbeitenden regelmäßig eingebunden. Im Berichtszeitraum konnten neue Kolleginnen und Kollegen mit vielfältigen Kompetenzen für die Mitarbeit gewonnen werden. Sie sind in sechs Unterarbeitsgruppen organisiert und haben für die Themenfelder Beschaffung, Events, Betrieb der Büroflächen, Dienstreisen, Menschenrechte und Klimaneutralität erste

Vorschläge entwickelt. Die Gruppen sind so ausgelegt, dass die Mitarbeitenden die jeweiligen Handlungsfelder eigenständig bearbeiten. Die Grundlagen für die Ziel- und Maßnahmenformulierung wurden mit Beteiligung eines breiten Kreises an Mitarbeitenden im Rahmen eines Workshops erarbeitet.

Die Prozessverantwortung lag im Berichtszeitraum beim Nachhaltigkeitsteam. Die Entscheidungsverantwortung ist bei der Geschäftsführung angesiedelt, der regelmäßig berichtet sowie Vorschläge vorgelegt werden.

Regeln und Standards im Ausland

Die dena ist im Rahmen ihrer Projekte und Energiekooperationen in vielen Ländern innerhalb und außerhalb der EU aktiv. Die Tätigkeit erfolgt nicht dauerhaft, sondern temporär durch Dienstreisen in die Zielländer. Für die Mitarbeitenden gelten bei ihren Auslandsaufenthalten die deutschen Standards. Zur Frage der Arbeitnehmenden- und Menschenrechte bei ausländischen Partnern siehe Kapitel 17 – Menschenrechte.



15. Chancengerechtigkeit

Mit mehr als 20 Nationalitäten zeigt die dena-Belegschaft eine hohe Diversität. Etwas mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden ist weiblich. Die Geschäftsführung war im Berichtszeitraum mit einem männlichen Vorsitzenden und einer Geschäftsführerin geschlechterparitätisch aufgestellt. Auch über die Hierarchieebenen hinweg erreichte die dena im Berichtszeitraum durchgängig Geschlechterparität. Frauen haben demzufolge die gleiche Chance auf eine Führungsposition wie Männer. Die dena hält sich an das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz und gestaltet ihre Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden und Partnern ungeachtet des Geschlechts, der Hautfarbe, Religion, Kultur, Bildung, gesellschaftlichen Herkunft oder Nationalität.



Die dena verfolgt bislang keine aktive Inklusionsstrategie. Mitarbeitende mit Behinderung machen weniger als 5 % der Belegschaft aus, sodass die dena eine gesetzliche Ausgleichsabgabe abführt. Es ist zu prüfen, inwiefern die dena als Arbeitgeberin attraktiver für Menschen mit langfristigen körperlichen, seelischen, geistigen oder Sinnesbeeinträchtigungen werden kann. In einem ersten Schritt soll kurzfristig das Interesse an Bewerbungen von Menschen mit Behinderungen in den Stellenausschreibungen der dena deutlicher zum Ausdruck gebracht werden.

Der Vereinbarkeit von Familie und Beruf kommt ein hoher Stellenwert zu. Die dena versteht sich als familienfreundliches Unternehmen. Flexible Arbeitszeiten und Teilzeitleösungen werden standardgemäß angeboten und gern genutzt. Ca. 40 % der Belegschaft machen von Teilzeitmodellen Gebrauch. Dieser Wert ist seit 2019 relativ stabil, wobei er in 2020 leicht zunahm (42%) und in 2021 (39,34 %) wieder zurückging. Zusätzlich bietet die dena pro Jahr fünf bezahlte Freistellungs-tage bei Krankheit des Nachwuchses an, um Mütter und Väter zu unterstützen.

Qualifizierte Fachkräfte sind gefragt und im wachsenden Maße ein rares Gut. Die dena steht am Arbeitsmarkt in einem ausgeprägten Wettbewerb mit anderen Unternehmen und Institutionen. Aus diesem Grund, aber auch im Sinne von Gleichbehandlung und Transparenz, will die dena ihren Mitarbeitenden einen attraktiven Arbeitsplatz bieten. Ein sehr wichtiger Baustein ist eine angemessene Vergütung und ein in sich stimmiges und transparentes Gehaltssystem. Ziel ist es, Mitarbeitende mit einer Kombination aus angemessener Vergütung, attraktiven Nebenleistungen und einem ange-

nehmen Arbeitsumfeld zu gewinnen und zu halten. Für eine gerechte Entlohnung sorgen sogenannte Gehaltsbänder, die sich je nach Funktion bzw. Hierarchieebene unterscheiden. Mitarbeitende werden entsprechend ihrer Qualifikation, ihren Aufgaben und ihrer Verantwortung in der dena einer der verschiedenen Funktionsgruppen zugeordnet. Unabhängig von Position und Zuständigkeit werden alle Mitarbeitenden jährlich am wirtschaftlichen Erfolg der dena gleich hoch beteiligt. Die erste Auszahlung dieser Erfolgsbeteiligung erfolgte im Jahr 2020.

Zu den steuerlich begünstigten Leistungen, die allen Mitarbeitenden offenstehen, zählen das Angebot der betrieblichen Altersvorsorge mit dem von der dena seit 2006 gewährten Zuschuss und die Übernahme der Kosten des Jobtickets.

In den kommenden Jahren sollen die sozialen Aspekte von Nachhaltigkeit noch stärker in den Fokus rücken. Für die Messung der Zielerreichung gilt es, datenbasierte Indikatoren für Chancengerechtigkeit, insbesondere gerechte Entlohnung und Aufstiegschancen aufzustellen und die jeweiligen Begriffe klar zu definieren. Gleichzeitig muss der Aufwand der Datenerfassung im Verhältnis zum Output stehen. Die dena fällt aufgrund ihrer Größe unter das Gesetz zur Förderung der Transparenz von Entgeltstrukturen (Entgelttransparenzgesetz) und muss auf individuelle Anfragen hin Auskunft geben. Welche Kriterien gleiche und gleichwertige Arbeit für die dena ausmachen, bedarf einer tieferen Diskussion, vor allem um die Rollen und Funktionen in der dena besser fassen und miteinander vergleichen zu können.

16. Qualifizierung



Zur Förderung der Fähigkeit zur Teilhabe an der Arbeits- und Berufswelt aller Mitarbeitenden hat sich dena bisher keine konkreten Ziele gesetzt. Dies soll im Zuge der Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie ab 2023 geschehen.

Zu den bereits vorhandenen Maßnahmen zählen umfassende Qualifizierungsangebote, um allen Mitarbeitenden eine gleichberechtigte Chance auf Weiterbildung und Weiterentwicklung zu ermöglichen. Jeder Kollegin und jedem Kollegen steht es frei, vorhandene Kompetenzen und Kenntnisse zu vertiefen oder neue aufzubauen. Für die Qualifizierung sind durchschnittlich zwei Tage pro Jahr und pro Mitarbeitendem vorgesehen. Die dena führt einen eigenen Weiterbildungskatalog und ermöglicht auch auf den individuellen und fachlichen Bedarf zugeschnittene Weiterbildungen. Perspektiven und Formen der Weiterentwicklung werden im Rahmen der jährlichen Mitarbeitendengespräche mit der direkten Führungskraft erörtert und vereinbart.

Karrierechancen werden wahrgenommen, wie die Vielzahl an internen Bewerbungen und Beförderungen zeigt. Insbesondere werden Stellen mit Führungsverantwortung häufig intern im Zuge von Beförderungen besetzt. Ein transparenter interner Ausschreibungsprozess der jeweiligen Stelle garantiert Chancengleichheit.

In den Jahren 2020 und 2021 wurde das Mitarbeitendengespräch in einem mehrstufigen Prozess weiterentwickelt. Unter Beteiligung zahlreicher Mitarbeitender, des Teams Personal, der Geschäftsführung und des Betriebsrates wurden die vorhandenen Standards in verschiedenen Formaten (Fokusgruppen, Werkstatttagen und Online-Umfragen) mithilfe einer externen Beratung überprüft, einem Wertecheck unterzogen und angepasst. Das neue Mitarbeitendengespräch besteht aus vier Elementen, die die wichtigsten Aspekte eines umfassenden Feedbacks abbilden und zeitlich versetzt stattfinden. Zudem wurden Leitfäden für die einzelnen Elemente erstellt, um den Prozess für alle Beteiligten transparent und vergleichbar gestalten zu können.

Im Zuge dessen wurden auch dena-Werte geprüft und an die Ansprüche moderner kooperativer Zusammenarbeit angepasst. Die neuen dena-Werte lauten:



KOOPERATIV

Wir arbeiten respektvoll, vertrauensbasiert und wertschätzend zusammen.



ENGAGIERT

Wir gehen Dinge aktiv und leidenschaftlich an.



WIRKSAM

Wir arbeiten ergebnisorientiert und nachhaltig an unseren Zielen.



EXZELLENT

Wir übernehmen Verantwortung für die Qualität unserer Leistungen.



INNOVATIV

Wir identifizieren zukunftsrelevante Themen und finden neue Lösungen.

Der Weiterbildungskatalog wird kontinuierlich weiterentwickelt, einmal jährlich überarbeitet und in Abstimmung mit der Führungsebene an neue Bedürfnisse angepasst. Ziel ist eine Erhöhung des Anteils der Mitarbeitenden, die an Fortbildungen teilnehmen. Mit einem stets verbesserten Fortbildungsangebot erhofft sich die dena auch eine bessere Positionierung im Wettbewerb um Fachkräfte.

Ein gewisses Risiko für die Fort- und Weiterbildung könnte in der Arbeitsbelastung einzelner Kolleginnen und Kollegen gesehen werden. Ist der Arbeitsanfall aufgrund wichtiger, lang laufender Projekte über einen längeren Zeitraum hoch, kann eine Unterbrechung der laufenden Arbeiten durch eine Weiterbildungsmaßnahme von den betroffenen Mitarbeitenden oder ihren Führungskräften in Einzelfällen kritisch gesehen werden. Diesem Risiko wird durch eine klare Kommunikation zum betrieblichen Interesse an Qualifizierungsmaßnahmen gegenüber den Führungskräften und Mitarbeitenden entgegengewirkt. Denn die dena ist für ihre Arbeit auf sehr gut ausgebildete Fachkräfte angewiesen, die über einen aktuellen Wissensstand verfügen sowie eine hohe Bereitschaft zu Weiterbildung und Qualifizierung mitbringen.

Demografischer Wandel

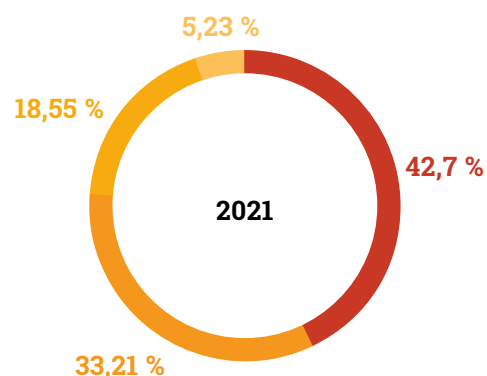
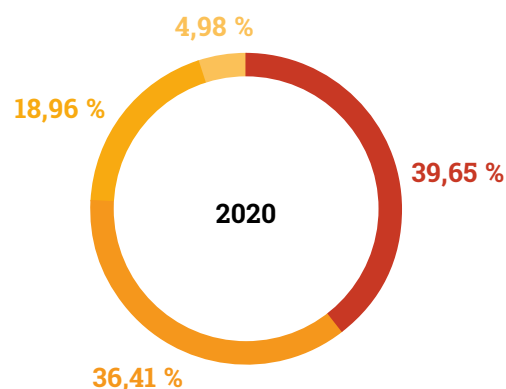
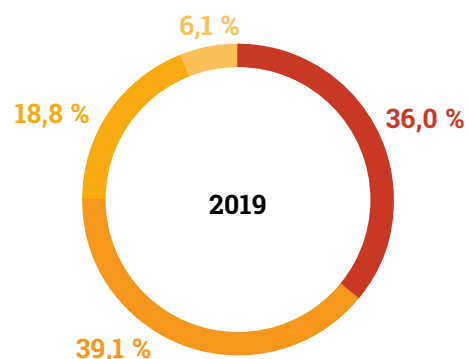
Das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden ist im Berichtszeitraum kontinuierlich gesunken: von 39,2 Jahren in 2019 auf 38,1 Jahre in 2020 und 37,7 Jahre in 2021. Gleichzeitig ist die Gruppe der bis 35-Jährigen seit 2019 von 36 auf 42,7 % gestiegen. Beide Entwicklungen sind auf das Wachstum der dena zurückzuführen; in den Jahren 2020 und 2021 hat die dena jeweils mehr als 100 neue Mitarbeitende eingestellt. Die Gruppe der 35- bis 45-Jährigen hat im Berichtszeitraum abgenommen und macht nur noch ein Drittel der dena-Belegschaft aus. Die Gruppe der 45- bis 55-Jährigen ist konstant geblieben, während ein geringer Rückgang in der Gruppe der Mitarbeitenden ab 55 Jahren festzustellen ist.

Eine aktive Strategie zum Umgang mit dem demografischen Wandel verfolgt die dena daher nicht. Vielmehr betrachtet sie ihre Mitarbeitenden ungeachtet ihres Alters als Mehrwert für ihre Geschäftstätigkeit und profitiert von gemischten Teams, in denen sich Mitarbeitende ergänzen. Deshalb, aber auch wegen ihres Erfahrungsschatzes, schließt die dena zunehmend Verträge über eine geringfügige Weiterbeschäftigung mit altersbedingt ausscheidenden Kolleginnen und Kollegen ab. Zu prüfen bleibt, inwiefern das betriebliche Gesundheitsmanagement zukünftig mögliche Auswirkungen des demografischen Wandels auf die dena besser adressieren und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden stärken kann.



Leistungsindikator EFFAS S03-01

Die Altersstruktur und -verteilung setzten sich in den Jahren 2019 bis 2021 wie folgt in der dena zusammen:



Altersstruktur und -verteilung

- ▼ bis 35 Jahre
- ▼ 35 bis 44 Jahre
- ▼ 45 bis 54 Jahre
- ▼ ab 55 Jahren



Leistungsindikator EFFAS S10-01

Der Anteil der weiblichen Vollzeitäquivalente (VZÄ) an der Mitarbeitendenzahl stieg von 53,6% in 2019 auf 55,8% in 2020 und auf 56,6% in 2021.



Leistungsindikator EFFAS S10-02

Die Führungsebene besteht aus der Geschäftsführung, den Bereichsleitungen inkl. Stellvertretern, Arbeitsgebiets- sowie Teamleitungen. Die Geschäftsführung war im Berichtszeitraum besetzt von Andreas Kuhlmann als Vorsitzendem der Geschäftsführung sowie Kristina Haverkamp als Geschäftsführerin. Bereichsleitungen waren in 2020 und 2021 zwei Männer (Christian Stolte, Hannes Seidl) sowie zwei Frauen (Hanne May, Daniela Lück).

Der Anteil weiblicher VZÄ in Führungspositionen im Verhältnis zu den gesamten VZÄ in Führungspositionen in der dena stieg von 44,3% (24 VZÄ von 54,14 VZÄ) in 2019 auf 49,3% in 2020 und auf 50,5% in 2021. Damit ist die dena auf allen Ebenen geschlechterparitätisch aufgestellt.

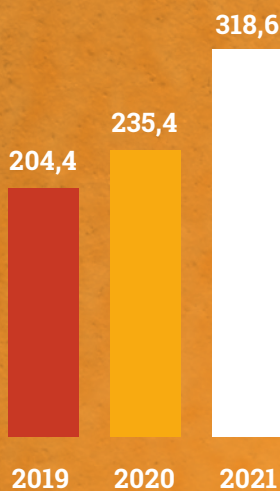


Leistungsindikator EFFAS S02-02

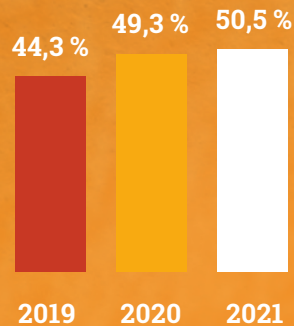
Die durchschnittlichen Ausgaben für Weiterbildung sind von 750 Euro je VZÄ in 2019 auf 850 Euro in 2020 und 863 Euro in 2021 gestiegen. Diese Kosten betreffen Fremdkosten u. a. für Seminarleiter und -anbieter, Coaches, Räume sowie die notwendigen Reisekosten. Die Mitarbeitenden der dena können im Durchschnitt zwei Tage Weiterbildung im Jahr in Anspruch nehmen. Die anfallenden Personalkosten sind in den oben angegebenen Ausgaben nicht enthalten.

Zu beachten ist, dass in den VZÄ auch alle Aushilfen, Studierenden sowie die Geschäftsführung enthalten sind, diese jedoch in der Regel keine Weiterbildungen wahrnehmen. Insofern liegen die realen Ausgaben je Mitarbeitender/n, die/der eine Weiterbildung in Anspruch nimmt, höher.

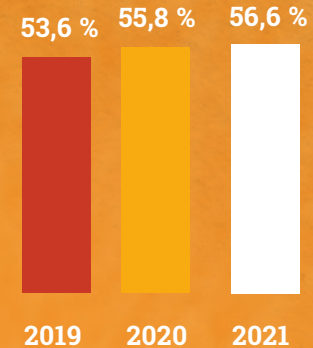
VZÄ

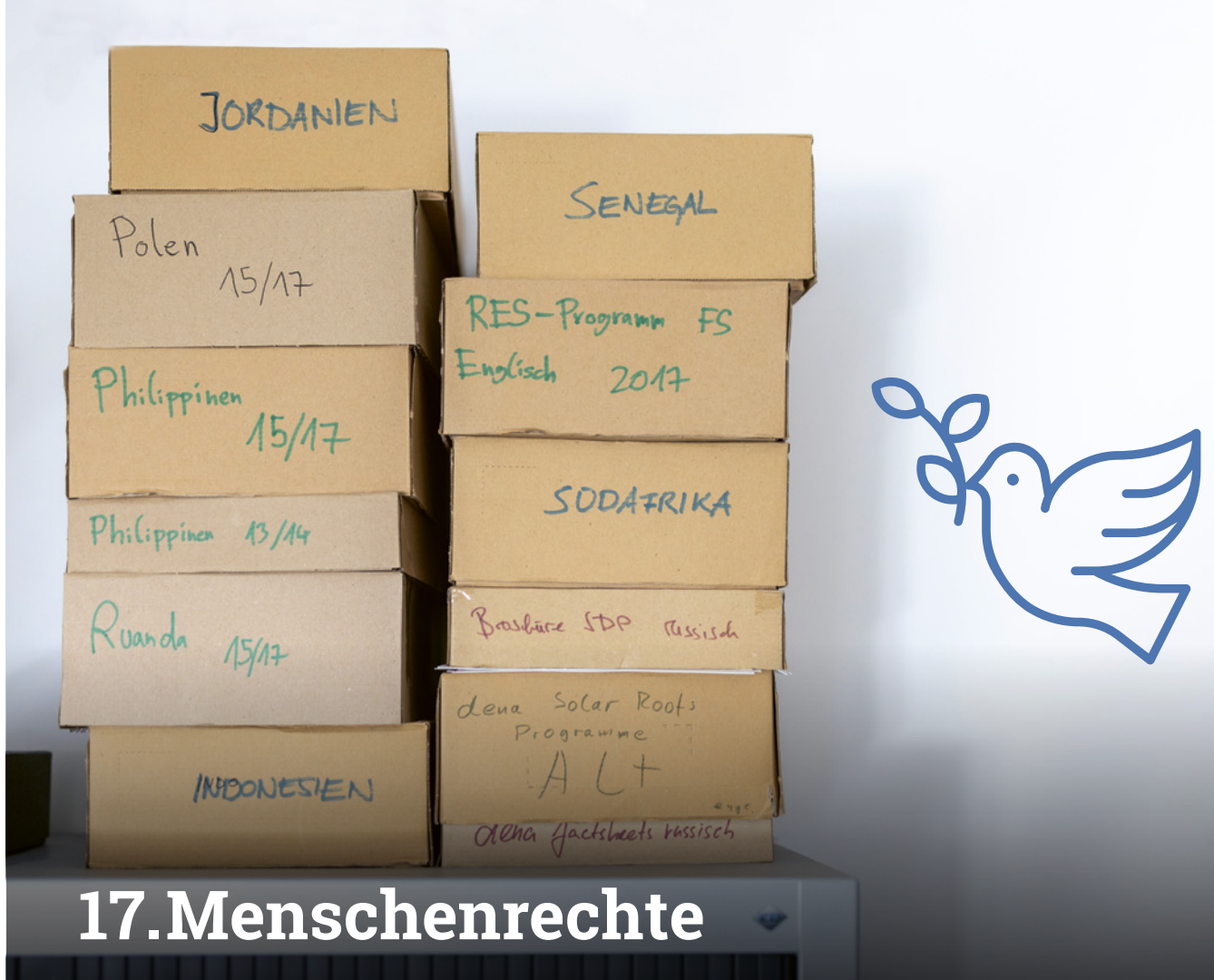


Frauenanteil Führungskräfte



Frauenanteil insgesamt





17. Menschenrechte

Als ein öffentliches Unternehmen in Bundeseigentum betrachtet die dena alle menschenrechtlichen Verpflichtungen der Bundesrepublik Deutschland und unserer Gesellschafter als Grundlage ihres Handelns.

Die dena achtet die im deutschen Gesetz verankerten Freiheits- und Gleichheitsrechte sowie die Normen und Werte der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, der Europäischen Menschenrechtskonventionen, der zentralen UN-Abkommen sowie der ILO-Kern-arbeitsnormen und wendet geltendes Recht konsequent an. Mit ihrer Geschäftstätigkeit leistet sie einen wesentlichen Beitrag zur Verwirklichung des grundlegenden Menschenrechts auf ein Leben in einer sauberen und gesunden Umwelt. Mit dem Aufbau eines Nachhaltigkeitsmanagements im Jahr 2023 sollen auch konkrete Ziele für Maßnahmen zum Schutz der Menschenrechte in der dena und bei ihren Partnern entwickelt werden.

Die dena arbeitet grundsätzlich mit etablierten deutschen Auftragnehmern und Dienstleistenden zusammen. Ob die Einführung des SA8000-Standards für externe Dienstleistende der dena dennoch sinnvoll ist, soll geprüft werden. Die rechtliche Vorlage für die Zusammenarbeit mit Dienstleistenden und Partnerinstitutionen ist bereits um eine Klausel zur Einhaltung der „ILO Kernarbeitsnormen“ gemäß der Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) vom 18.06.1998 (Vereinigungsfreiheit, Recht zu Kollektivverhandlungen, die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit, die Abschaffung der Kinderarbeit und die Beseitigung der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf) ergänzt worden. Als Nächstes steht zudem die Prüfung an, in welcher Form sich die weiteren Kriterien, welche die normative Grundlage der SA8000-Zertifizierung bilden, in die dena-Prozesse integrieren lassen. Diese Prüfung soll im Zuge des Aufbaus eines Nachhaltigkeitsmanagements im Jahr 2023 stattfinden.

Risiken

Der Klimawandel ist eine globale Herausforderung, die nur global bewältigt werden kann. Mitarbeitende der dena arbeiten deshalb auf Dienstreisebasis in einer Vielzahl von Ländern eng mit den dortigen Regierungsstellen zusammen, um den Ausbau erneuerbarer Energien und die Energieeffizienz voranzubringen. Es können jedoch nicht in allen Ländern, in denen sich die dena in ihrer internationalen Projektstätigkeit engagiert, die gleichen Ansprüche an die grundlegenden Menschenrechte vorausgesetzt werden. Infolgedessen könnte das Risiko gesehen werden, dass die dena als öffentliches Unternehmen durch ihre Arbeitsbeziehungen zur Legitimation demokratisch nicht legitimer Strukturen beiträgt. Die dena nimmt ihre menschenrechtliche Sorgfaltspflicht jedoch sehr ernst. Die werteorientierte und friedliche Kooperation für eine lebenswerte Zukunft steht für sie stets an erster Stelle. Im internationalen Projektgeschäft orientiert sich die dena deshalb ausnahmslos an den Empfehlungen und der Position der Bundesregierung gegenüber den jeweiligen Ländern.

Um ihre Mitarbeitenden zu schützen, ist ein internes Format geplant, das Mitarbeitende für die politischen und kulturellen Rahmenbedingungen in den Projektländern sensibilisieren und vor möglichen Risiken auf Dienstreisen schützen soll. Dadurch sollen die Mitarbeitenden ein Bewusstsein und die notwendige Kompetenz entwickeln, um in ihren internationalen Projekten sorgfältig und verantwortlich mit menschenrechtlichen Risiken umgehen zu können. Dies ist ein Ergebnis eines internen Diskussionsprozesses zum Thema Menschenrechte, der im Berichtszeitraum stattfand. Hierzu gab es u. a. einen internen Workshop mit Unterstützung des „Helpdesks Wirtschaft & Menschenrechte“ für die Führungskräfte. Der Helpdesk ist ein Angebot der Bundesregierung für eine individuelle Beratung und Begleitung deutscher Unternehmen bei der Umsetzung menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht.



Leistungsindikator EFFAS S07-02 II

Die Dienstleistenden der dena werden bislang nicht nach den Kriterien der SA8000-Zertifizierung ausgewählt. Ob diese Kriterien eingeführt werden, hängt von den Ergebnissen der oben erwähnten Überprüfung ab, die im Jahr 2023 erfolgen soll.



18. Gemeinwesen

↑ 230 ausrangierte Monitore wurden an Berliner Schulen und Organisationen übergeben.

Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung im Gemeinwesen leistet die dena in Form von Sachspenden und durch ihre Projektarbeit. Finanzielle Spenden vergibt die dena als nicht gewinnorientiertes Unternehmen des Bundes in der Regel nicht.

Eine Ausnahme ergab sich im Jahr 2020. Hier wurden fest geplante Ausgaben für die Weihnachtsfeier, die pandemiebedingt reduziert werden musste, an zwei Organisationen für einen guten Zweck gespendet. Es gingen jeweils 2.500 Euro an die Berliner Kältehilfe und an die Björn-Schulz-Stiftung. Die Berliner Kältehilfe leistet einen Beitrag zur Unterstützung von obdachlosen Menschen. Die Björn-Schulz-Stiftung begleitet, entlastet und stärkt seit über 20 Jahren Familien mit lebensverkürzend erkrankten Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Die Auswahl der Organisationen war Ergebnis einer Umfrage und Abstimmung unter den Mitarbeitenden.

Als Sachspenden wurden im Berichtszeitraum z. B. Tische und Büroausstattungen, die im Zuge der Modernisierungsmaßnahmen außer Betrieb genommen wurden und nicht verkauft werden konnten, entweder an die Belegschaft kostenlos abgegeben oder u. a. an Schulen und kommunale Einrichtungen gespendet.

Im Sinne eines aktiven Engagements für das Gemeinwesen haben Mitarbeitende der dena 2020 unter dem Teamnamen „Gegenwind formt den Charakter (dena)“ am Wettbewerb STADTRADELN teilgenommen, bei dem in 21 Tagen möglichst viele Kilometer mit dem Fahrrad zurückgelegt werden sollen, um für mehr Radförderung, Klimaschutz und kommunale Lebensqualität ein-

zutreten. Gemeinsam haben die 23 Mitarbeitenden eine beeindruckende Strecke von 3.222,5 km mit dem Fahrrad zurückgelegt und somit nicht nur ihre Gesundheit gefördert, sondern auch einen positiven Beitrag zur Umwelt geleistet. Durch die sportliche Leistung hat das Team insgesamt 522,1 kg CO₂-Emissionen vermieden.

Im nationalen und internationalen Kontext arbeitet die dena in zahlreichen Projekten mit Akteuren des Gemeinwesens zusammen. Dies sind bundesweit die Kommunen und Länder sowie der Bund selber, aber auch Gewerkschaften sowie NGOs. Diese Akteure sind teilweise als Partner aktiv in die Projekte eingebunden, werden durch die dena unterstützt und können sich so vernetzen und voneinander profitieren, wie z. B. im Kompetenzzentrum Contracting oder bei den bilateralen Energiekooperationen. In den bilateralen Energiekooperationen kooperiert die dena mit nationalen und internationalen Frauennetzwerken aus der Energiebranche und unterstützt sie als zivilgesellschaftliche Akteure und Change-Agents für die Energiewende. So sind in das Programm neue Elemente hineingeflossen, wie die Förderung von Geschlechtergleichstellung, Diversität und „Women Empowerment“. Ziel ist es, die Teilhabe und Repräsentanz von Expertinnen an der Energiewende zu erhöhen und das Geschlechterungleichgewicht zu mildern.

19. Politische Einflussnahme

Gemäß ihrem Selbstverständnis arbeitet die dena als Treiberin und Wegbereiterin von Energiewende sowie Klimaschutz und gemäß ihrem Gesellschaftszweck unterstützt sie die Bundesregierung bei der Ausgestaltung und Umsetzung ihrer energie- und klimapolitischen Ziele.

Das politische Engagement zählt deshalb zum Kerngeschäft der dena. Die Themen werden nach Relevanz für die Zielerreichung, nach Aktualität oder auch auf Wunsch einzelner Ministerien (vorwiegend BMWK) gesetzt. Die politischen Aktivitäten nehmen im Wesentlichen die nationale Politik in den Fokus, aber aufgrund ihrer Relevanz auch europäische oder internationale Akteure. Dabei setzt die dena aufgrund ihrer Kompetenz und Rolle auf eine eigenständig konstruktiv-kritische Bewertung und Begleitung.

Zu den Aufgaben der dena zählt es, Stellungnahmen zu aktuellen politischen Strategie- und Gesetzgebungsverfahren mit Bezug zu Energiewende und Klimaschutz zu erarbeiten sowie Studien und Projekte im Kontext der Energiewende zu entwickeln und umzusetzen.



Relevante Gesetzgebungsverfahren und politische Diskurse waren in 2021 u. a.:

- Koalitionsvertrag der Regierungsparteien: Positionierung beispielsweise über Entwicklung eines Maßnahmenpakets, um Energiewende und Klimaschutz zu beschleunigen
- EU-Maßnahmenpaket „Fit für 55“: Positionierung als dena und über die Allianz für Gebäude-Energie-Effizienz (geea)
- CO₂-Bepreisung inkl. BEHG-Carbon-Leakage-Verordnung (BECV) zum Brennstoffemissionshandels-gesetz (BEHG) und Kostenverteilung zwischen Mietern und Vermietern: dena-Stellungnahme
- Nationale Wasserstoffstrategie (NWS)
- Neue Bundesförderung für effiziente Gebäude (BEG)

In den einzelnen Projekten der dena werden auf allen Ebenen regelmäßig politische Gespräche geführt und in der engen Zusammenarbeit mit den Ministerien sowie weiteren Stakeholdern Ansätze für die Weiterentwicklung des Klimaschutzes diskutiert. Politische Gespräche fanden in 2021 hauptsächlich digital statt. So initiierte die dena eine umfangreiche digitale Dialogreihe zu Folgen der Pandemie für Wirtschaft und Energiewende (dk2021), den „dena Mobility Talk“, und tauschte sich mit Abgeordneten des Deutschen Bundestages zu einzelnen Themen aus den ca. 100 laufenden dena-Projekten aus. High-Level-Gespräche wurden u. a. mit Bundesministerin Schulze (BMU), StS Feicht (BMWK) und StS Börsinger (BMF) geführt. Die dena nimmt zudem an Anhörungen, beispielsweise im Bundestag, oder als Expertin auf Einladung teil. Außerdem äußert sich die dena im Rahmen von Artikeln, Interviews und Kommentaren in Zeitungen und Beiträgen auf Veranstaltungen anderer Organisationen.

Projekte mit einem Fokus auf politischer Kommunikation und Positionierung waren in 2021 z. B.:

- dena-Leitstudie Aufbruch Klimaneutralität
- dena-Netzstudie III
- H2 dezentral
- Marktoffensive Erneuerbare Energien
- Allianz für Gebäude-Energie-Effizienz (geea)

Die dena oder ihre Geschäftsführenden sind Mitglied in folgenden Organisationen, vertreten in der Regel durch die Geschäftsführung. Bei einem Gesamtumsatz in 2021 von 37.613.570,88 Euro lag der Anteil der Beiträge zu diesen Organisationen mit insgesamt 30.270 Euro bei 0,08 %.

Mitgliedschaften geht die dena dann ein, wenn diese ihr Netzwerk an der Schnittstelle von Wirtschaft und Politik ergänzen und zum Gelingen der Energiewende beitragen.

Seit 2022 ist die dena mit einem ausführlichen Eintrag im Lobbyregister beim Deutschen Bundestag registriert.

Übersicht zu den Mitgliedschaften der dena im Berichtszeitraum

Institution	Funktion	Status	Mitgliedsbeiträge	Anmerkungen
Ademe – Wissenschaftlicher Beirat	Kristina Haverkamp, Mitglied im Beirat	Mitglied seit 07/2018		
Baltic Sea Forum	Vertreten durch die Geschäftsführung	Mitglied seit 02/2018	770 Euro	
Berliner Wasserbetriebe	Andreas Kuhlmann, Mitglied im Aufsichtsrat	Mitglied seit 02/2020		
BSW Hamburg – Begleitbeirat Klimaplan private Haushalte	Andreas Kuhlmann, Mitglied im Begleitbeirat	Mitglied seit 01/2020		beendet in 2023
BUV – Bundesverband der Unternehmervereinigungen e. V.	Andreas Kuhlmann, Mitglied im Beirat	Mitglied seit 01/2015		beendet in 2022
Deutsch-Russische AHK	Vertreten durch die Geschäftsführung	Mitglied seit 06/2015	2.000 Euro	beendet in 2023
Deutsch-Russisches Forum e. V.	Vertreten durch die Geschäftsführung	Mitglied seit 10/2013	1.000 Euro	beendet in 2022
Deutsch-Russisches Rohstoff-Forum . V.	Andreas Kuhlmann, Mitglied im Lenkungskreis	Mitglied seit 05/2016		beendet in 2022
DVF – Deutsches Verkehrsforum e. V.	Vertreten durch die Geschäftsführung	Mitglied seit 08/2013	6.800 Euro	
ERGaR – European Renewable Gas Registry	Kristina Haverkamp, Mitglied des Vorstands	Mitglied seit 10/2016	5.000 Euro	
European Clean Hydrogen Alliance (DG GROW)	Vertreten durch die Geschäftsführung	Mitglied seit 10/2020		
European Energy Network (EnR)	Vertreten durch die Geschäftsführung	Mitglied seit 2004		
E4MeWi – Forschungsprojekt für eine Energie-Effiziente Erneuerbare-Energien basierte Methanol-Wirtschaft	Andreas Kuhlmann, Mitglied im Beirat	Mitglied seit 10/2020		
Global Alliance for Buildings and Construction (GlobalABC)	Vertreten durch Andreas Kuhlmann	Mitglied seit 08/2019		
Global Future Council des Weltwirt- schaftsforums zur Energiewende	Andreas Kuhlmann, Member of the Germany Member Committee	Mitglied seit 2016		beendet in 2022
IHK Berlin – Industrie- und Handelskammer zu Berlin	Vertreten durch die Geschäftsführung	Mitglied seit Gründung		Bescheide der Handelskammer für 2020 und 2021 liegen noch nicht vor.
Initiative Wohnungswirtschaft Ost- europa e. V. (IWO)	Andreas Kuhlmann, Mitglied des Vorstands	Mitglied seit 10/2016	2.500 Euro	
Ostasiatischer Verein e. V.		Mitglied seit 05/2017	1.600 Euro	
Ost-Ausschuss der Deutschen Wirtschaft e. V.	Vertreten durch die Geschäftsführung	Mitglied seit 02/2015	1.800 Euro	
Ständiger Arbeitskreis des Zentralkomitees der deutschen Katholiken (ZdK) „Wirtschaft, Soziales, Digitalisierung“	Andreas Kuhlmann, Mitglied im Arbeitskreis	Mitglied seit 05/2018		

Institution	Funktion	Status	Mitgliedsbeiträge	Anmerkungen
Weltenergieerat Deutschland e. V.	Vertreten durch Andreas Kuhlmann, Mitglied im Präsidium	Mitglied seit 07/2014	5.400 Euro	
Wirtschaftsforum der SPD e. V.	Vertreten durch die Geschäftsführung	Mitglied seit 03/2018	2.500 Euro	
Wirtschaftsrat der CDU e. V.	Vertreten durch die Geschäftsführung	Mitglied seit 02/06	2.500 Euro	
Zukunft ERDGAS e. V.	Andreas Kuhlmann, Mitglied im Beirat	Mitglied seit 03/2014		beendet in 2022



Leistungsindikator EFFAS G01-01

Die dena nahm keine Zahlungen an politische Parteien vor. Zahlungen in Form von Mitgliedschaften finden sich in der oben aufgeführten Tabelle.



20. Gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten



Die Geschäftsführung trägt die Verantwortung zur Einhaltung der Gesetzes- und Richtlinienkonformität der dena. Die Verwaltung und insbesondere das Team Recht unterstützen sie dabei. Die dena unterliegt nicht nur den für alle privatrechtlichen Unternehmen gestellten gesetzlichen Anforderungen, sondern auch den entsprechenden Regeln des PCGK, die insbesondere an die Geschäftsführung und die Beteiligungsführung gerichtet sind.

Grundsätze

Die Geschäftsführung und Mitarbeitenden der dena lassen sich von Grundsätzen leiten, die auch in der hausinternen „Verhaltensrichtlinie der dena zu Grundsätzen des integren Verhaltens“ (kurz: Integritätsrichtlinie) festgeschrieben sind. Dies sind die folgenden Prinzipien und Prozesse:

- Fachliche Unabhängigkeit, Objektivität und Ansehen der dena
- Vertraulichkeit
- Gesetzes- und Vertragstreue
- Partnerschaftlicher Umgang und Chancengleichheit
- Loyalität und Respekt
- Gleichbehandlung
- Förderung der Weiterentwicklung der Mitarbeitenden

In der Integritätsrichtlinie sind insbesondere aktive und passive Bestechung, Annahme von Geschenken und anderen Vorteilen, Umgang mit Interessenkonflikten, Nebentätigkeiten, Spenden und Sponsoring thematisiert. Diese Richtlinie ist für alle Mitarbeitenden im Intranet der dena unter dem Punkt „Compliance“ einsehbar.

Einen Eckpfeiler zur Umsetzung dieser Grundsätze stellt das Vier-Augen-Prinzip zusammen mit einer detaillierten Unterschriftenregelung gestaffelt nach Auftragswert dar, um die finanziellen und Imagerisiken der Geschäftstätigkeit einzuschränken.

Ziel dieser Maßnahmen ist der Schutz des Unternehmens und der Mitarbeitenden vor Rechtsverletzungen. Hierzu hat die dena jeweils Beauftragte für Compliance, Datenschutz und Arbeitssicherheit bestimmt, die für die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben sorgen sollen. Ihre Tätigkeit führt zugleich zu einer Sensibilisierung der Mitarbeitenden. Außerdem gibt es umfassende Compliance-Schulungen, die für alle Mitarbeitenden verpflichtend sind. Darüber hinaus wird in regelmäßigen Abständen zu den geltenden datenschutzrechtlichen Regelungen informiert.

Hinweisgeberschutzsystem

Die dena ist durch eine offene Gesprächskultur geprägt. Um dennoch einen geschützten Raum zur Meldung möglicher Verfehlungen zu bieten, ist eine externe Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PricewaterhouseCoopers GmbH) mit der Durchführung eines Hinweisgeberschutzsystems für die dena beauftragt worden. Bei begründetem Verdacht auf Verstöße gegen rechtliche Bestimmungen oder dena-interne Regelungen können sich Mitarbeitende der dena im Rahmen eines – auch den Anforderungen der „EU-Whistleblower-Richtlinie“ entsprechenden – elektronischen Hinweisgebersystems an eine Ombudsperson wenden. Auch Vertrags- und Projektpartnern bietet sich die Möglichkeit, sich bei Verdachtsfällen z. B. bezüglich Korruption und/oder Vermögensdelikten wie Betrug, Unterschlagung oder Untreue im Zusammenhang mit der Auftragsdurchführung an die Ombudsperson zu wenden. Mitarbeitende der dena können die Kontaktinformationen der Ombudsperson der dena-Integritätsrichtlinie entnehmen; für externe Partner ergeben sich die Kontaktinformationen aus den jeweiligen Verträgen.

Vergaben und Controlling

Für die Finanzierung ihrer Tätigkeiten greift die dena auf Aufträge ihrer Gesellschafter, Drittmittel und staatliche Zuwendungen zurück. Um dem Grundsatz des wirtschaftlichen und verantwortungsvollen Umgangs mit diesen Mitteln gerecht zu werden, wird deren Einsatz im Rahmen eines eigenen Controllingprozesses überwacht. Für die Weitergabe dieser Mittel im Zuge von Beauftragungen sind alle Mitarbeitenden einer Vergabeleitlinie verpflichtet. In dem im Intranet einsehbaren „Leitfaden: Auftragsvergabe“ ist die Vorgehensweise für alle Prozesse nach einem einheitlichen und transparenten System dargestellt. Dies soll dazu dienen, die materiellen und Imagerisiken, die aus unsachgemäßer Vergabe entstehen könnten, auszuschließen.

Interne Revision

Im Auftrag der Geschäftsführung übt die interne Revision eine unabhängige Überwachungsfunktion aus. Sie führt Prüfungen aller Bereiche und Aktivitäten der dena durch. Die interne Revision verfolgt einen risikoorientierten Ansatz, um die Geschäftsführung bei der Erkennung wesentlicher Risikopotenziale zu unterstützen und die Ordnungsmäßigkeit des gesamten Geschäftsablaufs durch zweckmäßige Kontrollen sicherzustellen.

Ein externer Dienstleister übernimmt die interne Revision. Die Mitarbeitenden der internen Revision sind dem Kodex der Berufsethik des Deutschen Instituts der internen Revision e. V. (DIIR) verpflichtet.

Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat der dena, bestehend aus Vertretern der Bundesministerien und weiteren Personen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung, kontrolliert die Arbeit der Geschäftsführung. Dazu erhält der Aufsichtsrat einmal im Quartal einen umfangreichen Bericht aus allen Bereichen der dena. Dieser enthält neben aktuellen Wirtschaftszahlen auch einen Einblick in die laufende Projektarbeit.

Über die beschriebenen Maßnahmen hinaus sind im Berichtszeitraum keine weiteren Zielsetzungen erarbeitet worden. Ob dies notwendig ist, wird im Zuge der Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie im Jahr 2023 überprüft.



Leistungsindikator EFFAS V01-01

Seit dem letzten Nachhaltigkeitsbericht (Berichtsjahr 2019) gab es keine Strafen nach Klagen und Prozessen wegen wettbewerbswidrigen Verhaltens, Kartell- und Monopolverstößen für die dena.



Leistungsindikator EFFAS V02-01

Der Umsatz der dena in Ländern mit einem Transparency International Corruption Perceptions Index (CPI) unter 60 lag in...

...2020 bei

0,89%

234.823,58 Euro von 26.269.739,66 Euro

...2021 bei

2,62%

984.468,14 Euro von 37.512.267,51 Euro



Impressum

Herausgeber:

Deutsche Energie-Agentur GmbH (dena)
Chausseestraße 128 a
10115 Berlin
Tel.: +49 (0)30 66 777-0
Fax: +49 (0)30 66 777-699
www.dena.de

Kontakt:

Kalina Duschek
Nachhaltigkeitsmanagerin
nachhaltigkeit@dena.de

Autorinnen und Autoren:

Marlen Bartsch
Martin Jäger
Carolin Krolik
Heike Marcinek
Hanne May

Konzeption und Gestaltung:

Heimrich & Hannot GmbH

Bildnachweis:

Silke Reents, PR Fotografie Köhring, ecoworks, photothek/
Florian Gärtner, photothek/Thomas Trutschel, photothek/
Lisa Johansson, photothek/Lennart Preiss, stageview/
Pedro Beccera, Daniel Reinhardt, Axel Schmidt

Druck:

copy print Kopie & Druck GmbH

Stand:

09/2023

Bitte zitieren als:

„Deutsche Energie-Agentur (Hrsg.) (dena, 2023):
dena-Nachhaltigkeitsreport 2020 – 2021“

Alle Rechte sind vorbehalten. Die Nutzung steht unter dem
Zustimmungsvorbehalt der dena.

Gedruckt auf Circleoffset Premium White, mit dem Umwelt-
zeichen Blauer Engel für Papier und Karton ausgezeichnet,
da u. a. energie- und wassersparend und aus 100 %
Recyclingfasern hergestellt.

