

DIN ISO 20400

ICS 03.100.10; 13.020.20

**Nachhaltiges Beschaffungswesen –
Leitfaden (ISO 20400:2017);
Text Deutsch und Englisch**

Sustainable procurement –
Guidance (ISO 20400:2017);
Text in German and English

Achats responsables –
Lignes directrices (ISO 20400:2017);
Texte en allemand et anglais

Gesamtumfang 118 Seiten

DIN-Normenausschuss Organisationsprozesse (NAOrg)

Inhalt

	Seite
Nationales Vorwort.....	5
Vorwort	7
Einleitung	9
1 Anwendungsbereich.....	13
2 Normative Verweisungen	13
3 Begriffe	13
4 Verständnis der Grundlagen	23
4.1 Konzept der nachhaltigen Beschaffung.....	23
4.2 Grundsätze der nachhaltigen Beschaffung.....	23
4.3 Kernthemen der nachhaltigen Beschaffung.....	25
4.4 Treibende Faktoren für die nachhaltige Beschaffung	26
4.5 Wesentliche Überlegungen für eine nachhaltige Beschaffung	28
4.5.1 Management von Risiken (einschließlich Chancen)	28
4.5.2 Bewältigung negativer Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit mittels gebührender Sorgfalt.....	29
4.5.3 Setzen von Prioritäten für nachhaltige Beschaffung	30
4.5.4 Einflussnahme ausüben	31
4.5.5 Vermeiden von Mittäterschaft.....	32
5 Integration der Nachhaltigkeit in die Beschaffungspolitik und -strategie der Organisation	33
5.1 Selbstverpflichtung zur nachhaltigen Beschaffung.....	33
5.2 Klarstellen der Rechenschaftspflicht	34
5.3 Beschaffung mit den operativen und strategischen Zielen der Organisation abgleichen	35
5.4 Verstehen von Beschaffungspraktiken und Lieferketten	36
5.5 Management der Umsetzung.....	37
6 Organisatorische Ausrichtung der Beschaffungsfunktion auf Nachhaltigkeit.....	38
6.1 Lenkung der Beschaffung	38
6.1.1 Organisatorische Führung	38
6.1.2 Verfahren und Systeme	39

Contents

	Page
Foreword	7
Introduction	9
1 Scope	13
2 Normative references	13
3 Terms and definitions	13
4 Understanding the fundamentals.....	23
4.1 Concept of sustainable procurement...	23
4.2 Principles of sustainable procurement	23
4.3 Core subjects of sustainable procurement	25
4.4 Drivers for sustainable procurement ..	26
4.5 Key considerations for sustainable procurement	28
4.5.1 Managing risk (including opportunity).....	28
4.5.2 Addressing adverse sustainability impacts through due diligence	29
4.5.3 Setting priorities for sustainability issues	30
4.5.4 Exercising influence	31
4.5.5 Avoiding complicity	32
5 Integrating sustainability into the organization's procurement policy and strategy.....	33
5.1 Committing to sustainable procurement	33
5.2 Clarifying accountability	34
5.3 Aligning procurement with organizational objectives and goals	35
5.4 Understanding procurement practices and supply chains	36
5.5 Managing implementation	37
6 Organizing the procurement function towards sustainability	38
6.1 Governing procurement	38
6.1.1 Governance.....	38
6.1.2 Procedures and systems.....	39
6.2 Enabling people	39
6.2.1 Organizational culture	39
6.2.2 Performance management	40
6.2.3 Learning through collaboration.....	41
6.2.4 Guidance	41
6.3 Identifying and engaging stakeholders.....	41
6.3.1 Identifying key stakeholders	41

6.2	Befähigen von Menschen	39	6.3.2	Engaging the supply chains	45
6.2.1	Organisationskultur	39	6.3.3	Engaging other stakeholders	47
6.2.2	Leistungsmanagement	40	6.4	Setting sustainable procurement	
6.2.3	Lernen durch Zusammenarbeit	41		priorities	48
6.2.4	Orientierungshilfen	41	6.4.1	Applying risk management	48
6.3	Ermittlung und Einbindung der		6.4.2	Using different approaches to set	
	Anspruchsgruppen	41		priorities	48
6.3.1	Ermittlung wichtiger		6.5	Measuring and improving	
	Anspruchsgruppen	41		performance.....	53
6.3.2	Einbindung der Lieferketten	45	6.5.1	Defining metrics and indicators	53
6.3.3	Einbindung externer		6.5.2	Reporting	55
	Anspruchsgruppen	47	6.5.3	Benchmarking	57
6.4	Festlegen von Prioritäten für die		6.6	Establishing a grievance mechanism...	57
	nachhaltige Beschaffung	48	7	Integrating sustainability into the	
6.4.1	Management von Risiken	48		procurement process.....	59
6.4.2	Verschiedene Ansätze für das Setzen		7.1	Building on the existing process.....	59
	von Prioritäten	48	7.2	Planning.....	60
6.5	Messung und Verbesserung der		7.2.1	Integrating key elements of	
	Leistung.....	53		sustainable procurement.....	60
6.5.1	Definition von Messgrößen und		7.2.2	Assessing sustainability risks	
	Kennzahlen.....	53		(including opportunities)	62
6.5.2	Berichterstattung.....	55	7.2.3	Analysing the costs	63
6.5.3	Benchmarking	57	7.2.4	Analysing organizational needs.....	65
6.6	Mechanismus für das Beseitigen von		7.2.5	Analysing the market.....	66
	Misständen.....	57	7.2.6	Completing the sourcing strategy	68
7	Integration der Nachhaltigkeit in den		7.3	Integrating sustainability	
	Beschaffungsprozess	59		requirements into the specifications..	70
7.1	Aufbauen auf den bestehenden		7.3.1	Defining sustainable procurement	
	Prozess	59		criteria.....	70
7.2	Planung	60	7.3.2	Choosing the types of requirements	72
7.2.1	Einbeziehen wichtiger Elemente der		7.3.3	Applying minimum and optional	
	nachhaltigen Beschaffung	60		requirements	73
7.2.2	Bewertung von		7.3.4	Finding information to establish the	
	Nachhaltigkeitsrisiken			requirements	74
	(einschließlich Chancen).....	62	7.3.5	Evaluating that sustainability	
7.2.3	Analyse der Kosten	63		requirements are met.....	75
7.2.4	Analyse der Bedürfnisse einer		7.4	Selecting suppliers.....	77
	Organisation.....	65	7.4.1	Assessing the capacity of suppliers	77
7.2.5	Analyse des Markts.....	66	7.4.2	Prequalifying suppliers	78
7.2.6	Fertigstellen der		7.4.3	Managing tenders.....	82
	Bezugsquellenstrategie.....	68	7.4.4	Awarding the contract.....	84
7.3	Integration von		7.5	Managing the contract.....	87
	Nachhaltigkeitsanforderungen in die		7.5.1	Managing the supplier relationship	87
	Spezifikationen.....	70	7.5.2	Implementing the contract.....	88
7.3.1	Festlegen von Beschaffungskriterien...	70	7.5.3	Using a contract management plan	88
7.3.2	Auswahl der Arten von		7.5.4	Managing performance and	
	Anforderungen	72		relationships.....	90
7.3.3	Verwendung von minimalen und		7.5.5	Encouraging supplier-customer joint	
	optionalen Anforderungen	73		initiatives	92
7.3.4	Recherchieren von Informationen		7.5.6	Managing supplier failure.....	92
	für die Festlegung der		7.5.7	Managing disposal and end of life.....	93
	Anforderungen	74	7.6	Reviewing and learning from the	
7.3.5	Bewerten der Erfüllung von			contract.....	94
	Nachhaltigkeitsanforderungen	75	Annex A (informative) Sustainable		
7.4	Auswahl von Lieferanten	77			

7.4.1	Bewertung der Lieferantenkapazität...	77
7.4.2	Vorauswahl von Lieferanten	78
7.4.3	Management von Ausschreibungen.....	82
7.4.4	Erteilung des Auftrags	84
7.5	Management des Vertrags.....	87
7.5.1	Management der Lieferantenbeziehung.....	87
7.5.2	Durchführen des Vertrags	88
7.5.3	Verwenden eines Vertragsmanagementplans.....	88
7.5.4	Management der Leistung und Beziehung	90
7.5.5	Förderung gemeinsamer Initiativen von Lieferanten und Kunden.....	92
7.5.6	Management von Pflichtverletzungen durch Lieferanten.....	92
7.5.7	Management der Entsorgung und des Endes der Nutzungsdauer	93
7.6	Überprüfung und Lehren aus dem Vertrag.....	94
Anhang A (informativ) Handlungsfelder der nachhaltigen Beschaffung		95
Anhang B (informativ) Übersicht über ISO 26000		110
Anhang C (informativ) Beispiele für ein nachhaltigkeitsbezogenes Handlungsfeldkonzept		113
Literaturhinweise.....		117

procurement issues	95
Annex B (informative) Overview of ISO 26000	110
Annex C (informative) Examples of a sustainability issue approach	114
Bibliography.....	117

Nationales Vorwort

Dieses Dokument enthält die deutsche Übersetzung der Internationalen Norm ISO 20400:2017, die vom Projektkomitee ISO/PC 277 „Sustainable procurement“ erarbeitet wurde, dessen Sekretariat von AFNOR (Frankreich) gehalten wird.

Das zuständige deutsche Normungsgremium ist der Arbeitsausschuss NA 175-00-03 AA „Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen“ im DIN-Normenausschuss Organisationsprozesse (NAOrg).

Die deutsche Übersetzung inklusive der Bilder wurde federführend von Austrian Standards (ASI) erstellt und entspricht mit folgenden Ausnahmen der österreichischen Fassung:

Die aus ISO 9000:2015 zitierten Begriffe, 3.15, 3.16, 3.17, wurden der deutschen Übersetzung nach DIN EN ISO 9000:2015-11 angepasst.

Der Begriff 3.20, Risiko, wurde nach der Definition aus DIN ISO 31000 übernommen.

Die Bilder weichen zudem in der Darstellung teilweise von den Bildern der englischen Originalfassung ISO 20400:2017 ab, stimmen jedoch inhaltlich vollständig überein.

Für die in diesem Dokument zitierten internationalen Dokumente wird im Folgenden auf die entsprechenden deutschen Dokumente hingewiesen:

ISO 9000:2015	siehe	DIN EN ISO 9000:2015-11
ISO 14001	siehe	DIN EN ISO 14001
ISO 14020:2000	siehe	DIN EN ISO 14020:2002-02
ISO 14021	siehe	DIN EN ISO 14021
ISO 14024	siehe	DIN EN ISO 14024
ISO 14025	siehe	DIN EN ISO 14025
ISO 14031:2013	siehe	DIN EN ISO 14031:2013-12
ISO 14040	siehe	DIN EN ISO 14040
ISO 14044:2006	siehe	DIN EN ISO 14044:2006-10
ISO/IEC 17020	siehe	DIN EN ISO/IEC 17020
ISO/IEC 17021-2	siehe	DIN EN ISO/IEC 17021-2
ISO/IEC 17021-3	siehe	DIN EN ISO/IEC 17021-3
ISO/IEC 17024	siehe	DIN EN ISO/IEC 17024
ISO/IEC 17025	siehe	DIN EN ISO/IEC 17025
ISO/IEC 17065	siehe	DIN EN ISO/IEC 17065
ISO 26000:2010	siehe	DIN ISO 26000:2011-01
ISO 31000	siehe	DIN ISO 31000

Aktuelle Informationen zu diesem Dokument können über die Internetseite von DIN (www.din.de) durch eine Suche nach der Dokumentennummer aufgerufen werden.

Nationaler Anhang NA (informativ)

Literaturhinweise

DIN EN ISO 9000:2015-11, *Qualitätsmanagementsysteme — Grundlagen und Begriffe (ISO 9000:2015); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 9000:2015*

DIN EN ISO 14001, *Umweltmanagementsysteme — Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung*

DIN EN ISO 14020:2002-02, *Umweltkennzeichnungen und -deklarationen — Allgemeine Grundsätze (ISO 14020:2000); Deutsche Fassung EN ISO 14020:2001*

DIN EN ISO 14021, *Umweltkennzeichnungen und -deklarationen — Umweltbezogene Anbietererklärungen (Umweltkennzeichnung Typ II)*

DIN EN ISO 14024, *Umweltkennzeichnungen und -deklarationen — Umweltkennzeichnung Typ I — Grundsätze und Verfahren*

DIN EN ISO 14025, *Umweltkennzeichnungen und -deklarationen — Typ III Umweltdeklarationen — Grundsätze und Verfahren*

DIN EN ISO 14031:2013-12, *Umweltmanagement — Umweltleistungsbewertung — Leitlinien (ISO 14031:2013); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 14031:2013*

DIN EN ISO 14040, *Umweltmanagement — Ökobilanz — Grundsätze und Rahmenbedingungen*

DIN EN ISO 14044:2006-10, *Umweltmanagement — Ökobilanz — Anforderungen und Anleitungen (ISO 14044:2006); Deutsche und Englische Fassung EN ISO 14044:2006^{N1}*

DIN EN ISO/IEC 17020, *Konformitätsbewertung — Anforderungen an den Betrieb verschiedener Typen von Stellen, die Inspektionen durchführen*

DIN EN ISO/IEC 17021-2, *Konformitätsbewertung — Anforderungen an Stellen, die Managementsysteme auditieren und zertifizieren — Teil 2: Anforderungen an die Kompetenz für die Auditierung und Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen*

DIN EN ISO/IEC 17021-3, *Konformitätsbewertung — Anforderungen an Stellen, die Managementsysteme auditieren und zertifizieren — Teil 3: Anforderungen an die Kompetenz für die Auditierung und Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen*

DIN EN ISO/IEC 17024, *Konformitätsbewertung — Allgemeine Anforderungen an Stellen, die Personen zertifizieren*

DIN EN ISO/IEC 17025, *Allgemeine Anforderungen an die Kompetenz von Prüf- und Kalibrierlaboratorien*

DIN EN ISO/IEC 17065, *Konformitätsbewertung — Anforderungen an Stellen, die Produkte, Prozesse und Dienstleistungen zertifizieren*

DIN ISO 26000:2011-01, *Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010)*

DIN ISO 31000, *Risikomanagement — Leitlinien*

N1 Nationale Fußnote: Ersetzt durch DIN EN ISO 14044:2018-05.

Vorwort

ISO (die Internationale Organisation für Normung) ist eine weltweite Vereinigung nationaler Normungsorganisationen (ISO-Mitgliedsorganisationen). Die Erstellung von Internationalen Normen wird üblicherweise von Technischen Komitees von ISO durchgeführt. Jede Mitgliedsorganisation, die Interesse an einem Thema hat, für welches ein Technisches Komitee gegründet wurde, hat das Recht, in diesem Komitee vertreten zu sein. Internationale staatliche und nichtstaatliche Organisationen, die in engem Kontakt mit ISO stehen, nehmen ebenfalls an der Arbeit teil. ISO arbeitet bei allen elektrotechnischen Themen eng mit der Internationalen Elektrotechnischen Kommission (IEC) zusammen.

Die Verfahren, die bei der Entwicklung dieses Dokuments angewendet wurden und die für die weitere Pflege vorgesehen sind, werden in den ISO/IEC-Direktiven, Teil 1 beschrieben. Es sollten insbesondere die unterschiedlichen Annahmekriterien für die verschiedenen ISO-Dokumentenarten beachtet werden. Dieses Dokument wurde in Übereinstimmung mit den Gestaltungsregeln der ISO/IEC-Direktiven, Teil 2 erarbeitet (siehe www.iso.org/directives).

Es wird auf die Möglichkeit hingewiesen, dass einige Elemente dieses Dokuments Patentrechte berühren können. ISO ist nicht dafür verantwortlich, einige oder alle diesbezüglichen Patentrechte zu identifizieren. Details zu allen während der Entwicklung des Dokuments identifizierten Patentrechten finden sich in der Einleitung und/oder in der ISO-Liste der erhaltenen Patenterklärungen (siehe www.iso.org/patents).

Jeder in diesem Dokument verwendete Handelsname dient nur zur Unterrichtung der Anwender und bedeutet keine Anerkennung.

Eine Erläuterung zum freiwilligen Charakter von Normen, der Bedeutung ISO-spezifischer Begriffe und Ausdrücke in Bezug auf Konformitätsbewertungen sowie Informationen darüber, wie ISO die Grundsätze der Welthandelsorganisation (WTO) hinsichtlich technischer Handelshemmnisse (TBT) berücksichtigt, enthält der folgende Link: www.iso.org/iso/foreword.html.

Foreword

ISO (the International Organization for Standardization) is a worldwide federation of national standards bodies (ISO member bodies). The work of preparing International Standards is normally carried out through ISO technical committees. Each member body interested in a subject for which a technical committee has been established has the right to be represented on that committee. International organizations, governmental and non-governmental, in liaison with ISO, also take part in the work. ISO collaborates closely with the International Electrotechnical Commission (IEC) on all matters of electrotechnical standardization.

The procedures used to develop this document and those intended for its further maintenance are described in the ISO/IEC Directives, Part 1. In particular the different approval criteria needed for the different types of ISO documents should be noted. This document was drafted in accordance with the editorial rules of the ISO/IEC Directives, Part 2 (see www.iso.org/directives).

Attention is drawn to the possibility that some of the elements of this document may be the subject of patent rights. ISO shall not be held responsible for identifying any or all such patent rights. Details of any patent rights identified during the development of the document will be in the Introduction and/or on the ISO list of patent declarations received (see www.iso.org/patents).

Any trade name used in this document is information given for the convenience of users and does not constitute an endorsement.

For an explanation on the voluntary nature of standards, the meaning of ISO specific terms and expressions related to conformity assessment, as well as information about ISO's adherence to the World Trade Organization (WTO) principles in the Technical Barriers to Trade (TBT) see the following URL: www.iso.org/iso/foreword.html.

Dieses Dokument wurde vom Projektkomitee ISO/PC 277, *Sustainable procurement* erarbeitet.

Bei der Entwicklung dieses Dokuments wurde ISO Guide 82 für die Behandlung von Nachhaltigkeitsthemen berücksichtigt.

This document was prepared by Project Committee ISO/PC 277, *Sustainable procurement*.

In the development of this document, ISO Guide 82 has been taken into account in addressing sustainability issues.

Einleitung

Jede Organisation hat umweltbezogene, soziale und wirtschaftliche Auswirkungen.

Das Beschaffungswesen ist ein leistungsfähiges Instrument für alle Organisationen, die verantwortungsvoll handeln und zur nachhaltigen Entwicklung sowie zur Erreichung der Ziele der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung beitragen wollen. Organisationen können durch Einbeziehung der Nachhaltigkeit in die Beschaffungspolitik und -praxis, einschließlich der Lieferketten, Risiken (und auch Chancen) für die nachhaltige ökologische, soziale und wirtschaftliche Entwicklung steuern.

Ein nachhaltiges Beschaffungswesen stellt eine Chance dar, den Nutzen für die Organisation durch eine erhöhte Produktivität, die Beurteilung von Wert und Leistung, eine bessere Kommunikation zwischen Einkäufern, Lieferanten und allen Anspruchsgruppen sowie durch die Förderung von Innovationen zu steigern.

Dieses Dokument unterstützt Organisationen, ihre Verantwortung im Bereich der Nachhaltigkeit wahrzunehmen, indem sie vermittelt:

- was nachhaltige Beschaffung ist;
- welche Wirkungen und Fragen der Nachhaltigkeit in den verschiedenen Bereichen des Beschaffungswesens zu beachten sind:
 - Politik;
 - Strategie;
 - Organisation;
 - Prozess;
- wie ein nachhaltiges Beschaffungswesen umgesetzt wird.

Bild 1 gibt einen Überblick über den Aufbau dieses Dokuments.

Introduction

Every organization has environmental, social and economic impacts.

Procurement is a powerful instrument for organizations wishing to behave in a responsible way and contribute to sustainable development and to the achievement of the United Nations Sustainable Development Goals. By integrating sustainability in procurement policies and practices, including supply chains, organizations can manage risks (including opportunities) for sustainable environmental, social and economic development.

Sustainable procurement represents an opportunity to provide more value to the organization by improving productivity, assessing value and performance, enabling communication between purchasers, suppliers and all stakeholders, and by encouraging innovation.

This document assists organizations in meeting their sustainability responsibilities by providing an understanding of:

- what sustainable procurement is;
- what the sustainability impacts and considerations are across the different aspects of procurement activity:
 - policy;
 - strategy;
 - organization;
 - process;
- how to implement sustainable procurement.

Figure 1 presents the structure of this document.

Dieses Dokument ist für alle öffentlichen und privaten Organisationen ungeachtet ihrer Größe und Standortes geeignet. Es soll für alle Anspruchsgruppen verständlich sein, die in Beschaffungsentscheidungen und -prozesse einbezogen oder von ihnen betroffen sind. Bei der Umsetzung dieses Dokuments sollten das Umfeld und die Merkmale der jeweiligen Organisation so berücksichtigt werden, dass die Anwendung der Konzepte an die Größe der Organisation angepasst wird. Die Übernahme des Dokuments durch große Organisationen kann für kleine und mittlere Organisationen Chancen in ihrer Lieferkette eröffnen.

Abschnitt 4 gibt einen Überblick über das nachhaltige Beschaffungswesen. Darin werden die Grundsätze und Kernthemen des nachhaltigen Beschaffungswesens beschrieben und die Gründe dargelegt, die für eine nachhaltige Beschaffung durch Organisationen sprechen. Es werden wesentliche Überlegungen zum Management von Risiken (und Chancen), zur Bekämpfung negativer Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit durch gebührende Sorgfalt, zur Festlegung von Prioritäten, zur positiven Einflussnahme und zur Vermeidung von Mittäterschaft angestellt.

Abschnitt 5 bietet Leitlinien für die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsüberlegungen in der Beschaffungsfunktion einer Organisation auf strategischer Ebene, um sicherzustellen, dass die Absichten, die Ausrichtungen und die zentralen Nachhaltigkeitsprioritäten der Organisation erzielt werden. Dieser Abschnitt hilft der obersten Leitung bei der Ausgestaltung der Politik und Strategie für die nachhaltige Beschaffung.

In Abschnitt 6 werden die organisatorischen Voraussetzungen und Managementmethoden beschrieben, die für die erfolgreiche Umsetzung und fortlaufend Verbesserung einer nachhaltigen Beschaffung erforderlich sind. Die Organisation stellt damit sicher, dass solche Voraussetzungen und Praktiken vorhanden sind, um Verantwortliche für die Beschaffung von Waren oder Dienstleistungen bei der Einbeziehung von Nachhaltigkeitserwägungen in den Beschaffungsprozess zu unterstützen.

This document is applicable to any organization, public or private, regardless of its size and location. It is intended to be understood by any stakeholder involved in, or impacted by, procurement decisions and processes. The implementation of this document takes into account the particular context and characteristics of each organization, scaling the application of the concepts to suit the size of the organization. The adoption of this document by large organizations promotes opportunities for small and medium-sized organizations in their supply chains.

Clause 4 provides an overview of sustainable procurement. It describes the principles and core subjects of sustainable procurement and examines why organizations undertake sustainable procurement. Important consideration is given to managing risks (including opportunities), addressing adverse sustainability impacts through due diligence, setting priorities, exercising positive influence and avoiding complicity.

Clause 5 provides guidance on how sustainability considerations are integrated at a strategic level within the procurement practices of an organization, to ensure that the intention, direction and key sustainability priorities of the organization are achieved. It is intended to assist top management in defining a sustainable procurement policy and strategy.

Clause 6 describes the organizational conditions and management techniques needed to successfully implement and continually improve sustainable procurement. The organization ensures that such conditions and practices are in place in order to assist individuals with responsibility for the procurement of goods or services integrate sustainability considerations into the procurement process.

Abschnitt 7 befasst sich mit dem Beschaffungsprozess und richtet sich an Personen, die für die in ihrer Organisation tatsächlich durchgeführten Beschaffungsmaßnahmen verantwortlich sind. Dieser Abschnitt kann auch für Personen aus damit verbundenen Funktionsbereichen interessant sein, da darin beschrieben wird, wie Nachhaltigkeits-erwägungen in bestehende Beschaffungsprozesse einbezogen werden.

Clause 7 addresses the procurement process and is intended for individuals who are responsible for the actual procurement within their organization. It is also of interest to those in associated functions, as it describes how sustainability considerations are integrated into existing procurement processes.

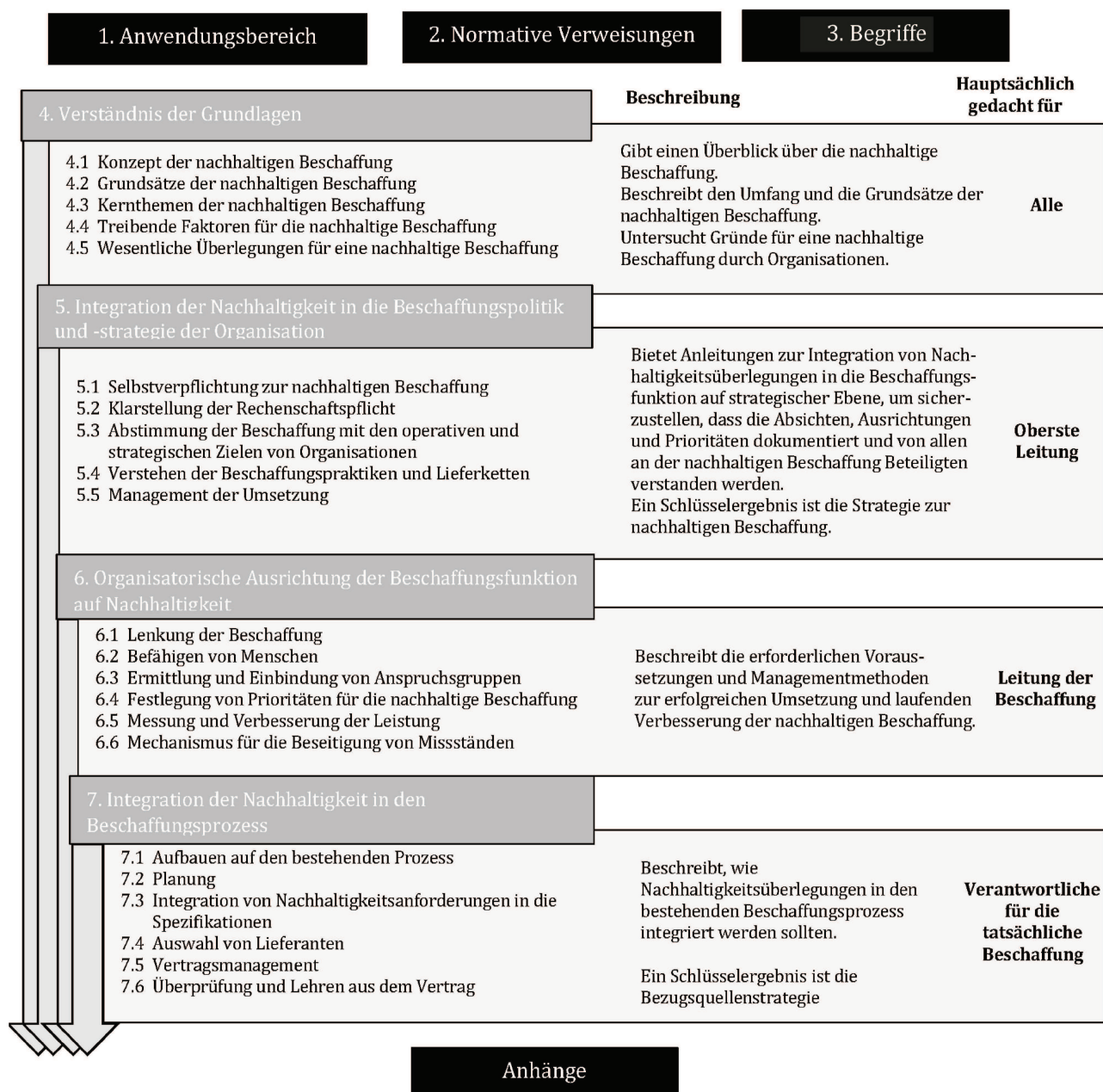


Bild 1 — Schematische Darstellung des Inhalts von ISO 20400

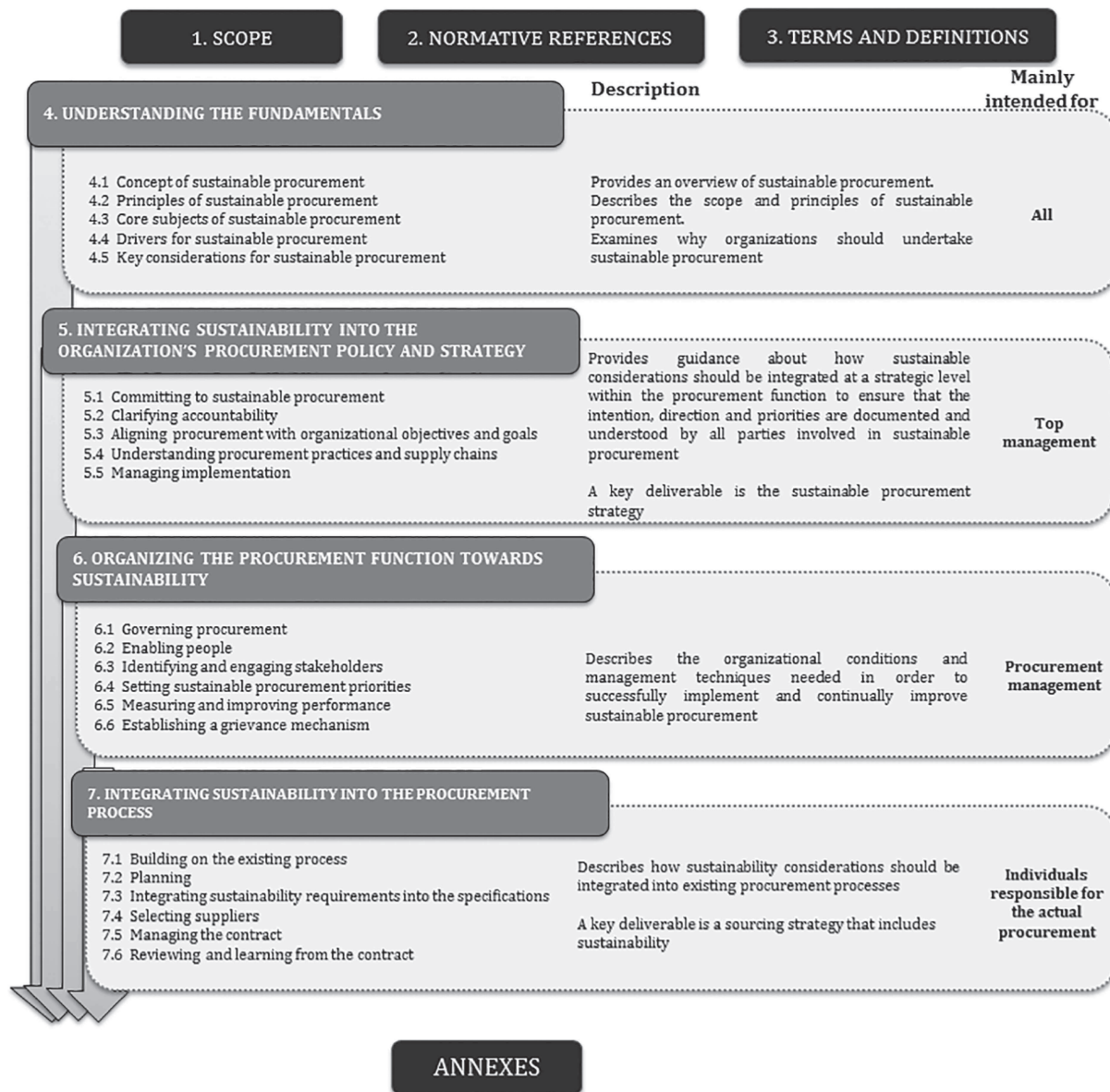


Figure 1 — Schematic view of the content of ISO 20400

1 Anwendungsbereich

Dieses Dokument bietet für jede Organisation, unabhängig von ihrer Aktivität und Größe, Orientierung für die Einbeziehung der Nachhaltigkeit in die Beschaffung wie in ISO 26000 beschrieben. Es richtet sich an Anspruchsgruppen, die in Beschaffungsentscheidungen und -prozesse eingebunden oder von ihnen betroffen sind.

2 Normative Verweisungen

Es gibt keine normativen Verweisungen in diesem Dokument.

3 Begriffe

Für die Anwendung dieses Dokuments gelten die folgenden Begriffe.

ISO und IEC stellen terminologische Datenbanken für die Verwendung in der Normung unter den folgenden Adressen bereit:

- ISO Online Browsing Platform: verfügbar unter <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: verfügbar unter <http://www.electropedia.org/>

3.1

Kreislaufwirtschaft

Wirtschaft, die bewusst erhaltend und regenerierend gestaltet ist und darauf abzielt, die Gebrauchstüchtigkeit und den Wert von Produkten, Komponenten und Werkstoffen stets zu maximieren, wobei zwischen technischen und biologischen Kreisläufen unterschieden wird

[QUELLE: Abgeleitet von Ellen MacArthur Foundation [24]]

3.2

menschenwürdige Arbeit

unter den Bedingungen der Freiheit, Gleichheit, Sicherheit und in menschlicher Würde geleistete Arbeit

[QUELLE: Abgeleitet von ISO 26000:2010, 6.4.1.1, Box 8]

1 Scope

This document provides guidance to organizations, independent of their activity or size, on integrating sustainability within procurement, as described in ISO 26000. It is intended for stakeholders involved in, or impacted by, procurement decisions and processes.

2 Normative references

There are no normative references in this document.

3 Terms and definitions

For the purposes of this document, the following terms and definitions apply.

ISO and IEC maintain terminological databases for use in standardization at the following addresses:

- ISO Online browsing platform: available at <http://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: available at <http://www.electropedia.org/>

3.1

circular economy

economy that is restorative and regenerative by design, and which aims to keep products, components and materials at their highest utility and value at all times, distinguishing between technical and biological cycles

[SOURCE: Adapted from Ellen MacArthur Foundation [24]]

3.2

decent work

work performed in conditions of freedom, equity, security and human dignity

[SOURCE: Adapted from ISO 26000:2010, 6.4.1.1, Box 8]

3.3 gebührende Sorgfalt

Prozess der umfassenden, vorausschauenden Erfassung, Bewertung, Vermeidung, Verringerung und Rechenschaftslegung für tatsächliche und mögliche negative Auswirkungen als integraler Bestandteil der Entscheidungsfindung und des *Risikomanagements* (3.22) von *Organisationen* (3.16)

3.4 Umweltkennzeichnung

Aussage, die auf die Umweltaspekte von *Waren* (3.7) oder *Dienstleistungen* (3.23) hinweist

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine Umweltkennzeichnung oder -deklaration kann unter anderem in Form einer Erklärung, eines Symbols oder einer graphischen Darstellung auf einem Produkt oder der Verpackung sowie in Produktunterlagen, Merkblättern, Werbe- und PR-Unterlagen erfolgen.

[QUELLE: ISO 14020:2000, 2.1, modifiziert — Der alternative Begriff „Umweltdeklaration“ wurde gestrichen und die Wörter „Produkt oder Dienstleistung“ wurden in der Definition durch „Waren oder Dienstleistungen“ ersetzt]

3.5 ethisches Verhalten

nach anerkannten Grundsätzen richtiges oder gutes Verhalten im Kontext einer bestimmten Situation, das mit *internationalen Verhaltensstandards* (3.9) im Einklang steht

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.7]

3.6 faire Betriebs- und Geschäftspraktiken

Praktiken, die sich auf ethische Verhaltensweisen in einer *Organisation* (3.16) und im Umgang mit anderen Organisationen wie *Lieferanten* (3.30), mit denen sie in Beziehung steht, beziehen

Anmerkung 1 zum Begriff: Im Zusammenhang mit der *nachhaltigen Beschaffung* (3.38) können sich faire Betriebs- und Geschäftspraktiken ggf. auch auf Beziehungen zwischen Organisationen, ihren Lieferanten sowie Organisationen und anderen, die mit den Lieferanten zu tun haben, erstrecken. Dazu gehören Interaktionen mit Regierungsbehörden, Partnern, Lieferanten, Unterauftragnehmern und Gemeinschaften mit dem Ziel, gesunde Beziehungen zwischen den Unternehmen, die *Waren* (3.7) oder *Dienstleistungen* (3.23) kaufen, und denjenigen, die diese liefern, zu fördern.

[QUELLE: Abgeleitet von ISO 26000:2010, 6.6]

3.3 due diligence

process through which *organizations* (3.16) proactively identify, assess, prevent, mitigate and account for how they address their actual and potential adverse impacts as an integral part of decision-making and *risk management* (3.22)

3.4 environmental label

claim which indicates the environmental aspects of *goods* (3.7) or *services* (3.23)

Note 1 to entry: An environmental label or declaration may take the form of a statement, symbol or graphic on a product or package label, in product literature, in technical bulletins, in advertising or in publicity, amongst other things.

[SOURCE: ISO 14020:2000, 2.1, modified — The alternative term “environmental declaration” has been deleted, and the words “product or service” have been replaced by “goods or services” in the definition]

3.5 ethical behaviour

behaviour that is in accordance with accepted principles of right or good conduct in the context of a particular situation and is consistent with *international norms of behaviour* (3.9)

[SOURCE: ISO 26000:2010, 2.7]

3.6 fair operating practices

operating practices that concern ethical conduct in an *organization* (3.16) and with other organizations, such as *suppliers* (3.30), with which it has relationships

Note 1 to entry: In a *sustainable procurement* (3.38) context, fair operating practices can potentially extend to include the relationships between organizations, their suppliers and organizations and others that interact with the suppliers. These include interactions with government agencies, partners, suppliers, subcontractors, and communities, with the aim of promoting a healthy relationship between the companies that buy *goods* (3.7) or *services* (3.23) and those providing them.

[SOURCE: Adapted from ISO 26000:2010, 6.6]

3.7**Waren**

Artikel oder Materialien, die nach erfolgter Bestellung in den *Lieferketten* (3.32) zur Verwendung oder zum Verbrauch durch die *Organisation* (3.16) erzeugt, verarbeitet, umgeschlagen oder befördert werden

[QUELLE: ISO 28001:2007, 3.11 modifiziert — Das Wort „Besteller“ wurde durch „Organisation“ ersetzt]

3.8**Kennzahl**

messbare Darstellung des Zustands oder des Status von Funktionsabläufen, Management oder Bedingungen

[QUELLE: ISO 14031:2013, 3.15]

3.9**internationale Verhaltensstandards**

Erwartungen bezüglich des gesellschaftlich verantwortlichen Verhaltens einer Organisation, die sich aus Völkergewohnheitsrecht, allgemein anerkannten internationalen Rechtsgrundsätzen oder aus zwischenstaatlichen Abkommen ableiten, die allgemein oder größtenteils anerkannt sind

Anmerkung 1 zum Begriff: Zwischenstaatliche Abkommen beinhalten Verträge und Konventionen.

Anmerkung 2 zum Begriff: Auch wenn Völkergewohnheitsrecht, allgemein anerkannte internationale Rechtsgrundsätze und zwischenstaatliche Abkommen sich primär an Staaten richten, stellen sie übergeordnete Ziele und Grundsätze dar, an denen sich alle *Organisationen* (3.16) orientieren können.

Anmerkung 3 zum Begriff: Internationale Verhaltensstandards entwickeln sich im zeitlichen Verlauf weiter.

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.11]

3.10**Leistungskennzahl**

Kennzahl (3.8) für die Leistung, die von einer *Organisation* (3.16) für wichtig erachtet wird und bestimmte Aspekte hervorhebt und auf sie aufmerksam macht

[QUELLE: ISO 14031:2013, 3.17]

3.7**goods**

items or materials that, upon the placement of a purchase order, are being manufactured, processed, handled or transported within the *supply chain* (3.32) for usage or consumption by the *organization* (3.16)

[SOURCE: ISO 28001:2007, 3.11, modified — The word “purchaser” has been replaced by “organization”]

3.8**indicator**

measurable representation of the condition or status of operations, management, or conditions

[SOURCE: ISO 14031:2013, 3.15]

3.9**international norms of behaviour**

expectations of socially responsible organizational behaviour derived from customary international law, generally accepted principles of international law, or intergovernmental agreements that are universally or nearly universally recognized

Note 1 to entry: Intergovernmental agreements include treaties and conventions.

Note 2 to entry: Although customary international law, generally accepted principles of international law and intergovernmental agreements are directed primarily at states, they express goals and principles to which all *organizations* (3.16) can aspire.

Note 3 to entry: International norms of behaviour evolve over time.

[SOURCE: ISO 26000:2010, 2.11]

3.10**key performance indicator****KPI**

indicator (3.8) of performance deemed by an *organization* (3.16) to be significant and giving prominence and attention to certain aspects

[SOURCE: ISO 14031:2013, 3.17]

3.11

Arbeitspraktiken

Praktiken bezogen auf Arbeiten, die innerhalb, durch oder im Auftrag einer *Organisation* (3.16) ausgeführt werden, einschließlich Arbeiten bei Unterauftragnehmern

[QUELLE: Abgeleitet von ISO 26000:2010, 6.4]

3.12

Lebensweg

Lebenszyklus

aufeinander folgende und miteinander verbundene Stufen eines *Waren-* (3.7) oder *Dienstleistungs-*systems (3.23) von der Rohstoffgewinnung oder Rohstoffherzeugung bis zur endgültigen Beseitigung

[QUELLE: ISO 14044:2006, 3.1, modifiziert — Das Wort „Produkt“ wurde durch „Waren oder Dienstleistungen“ ersetzt]

3.13

Lebenswegkonzept

Lebenszykluskonzept

Berücksichtigung des *Lebenswegs* (3.12) bei der Entscheidungsfindung oder in Entwicklungsprozessen

3.14

Lebenswegkostenrechnung

Lebenszykluskostenrechnung

Methode zur Berechnung der Kosten von *Waren* (3.7) oder *Dienstleistungen* (3.23) während ihres gesamten *Lebenswegs* (3.12)

3.15

Ziel

zu erreichendes Ergebnis

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.7.1, modifiziert — Die Anmerkungen zum Begriff wurden gelöscht]

3.16

Organisation

Person oder Personengruppe, die eigene Funktionen mit Verantwortlichkeiten, Befugnissen und Beziehungen hat, um ihre *Ziele* (3.15) zu erreichen

3.11

labour practices

practices relating to work performed within, by or on behalf of the *organization* (3.16), including subcontracted work

[SOURCE: Adapted from ISO 26000:2010, 6.4]

3.12

life cycle

consecutive and interlinked stages of a *goods* (3.7) or *services* (3.23) system, from raw material acquisition or generation from natural resources to final disposal

[SOURCE: ISO 14044:2006, 3.1, modified — The word “product” has been replaced by “goods or services”]

3.13

life cycle approach

consideration of *life cycle* (3.12) in decision-making or development processes

3.14

life cycle costing

LCC

method for calculating the costs of *goods* (3.7) or *services* (3.23) throughout their *life cycle* (3.12)

3.15

objective

result to be achieved

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.7.1, modified — Notes to entry have been deleted]

3.16

organization

person or group of people that has its own functions with responsibilities, authorities and relationships to achieve its *objectives* (3.15)

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Begriff Organisation umfasst unter anderem Einzelunternehmen, Gesellschaft, Konzern, Firma, Unternehmen, Behörde, Handelsgesellschaft, Verband, Wohltätigkeitsorganisation, Institution, oder Teile oder eine Kombination der genannten, ob eingetragen oder nicht, öffentlich oder privat.

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.2.1, modifiziert — Anmerkung 2 zum Begriff wurde gelöscht]

3.17

Politik

Absichten und Ausrichtung einer *Organisation* (3.16), wie von der obersten Leitung formell ausgedrückt

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.5.8, modifiziert — Anmerkung 1 zum Begriff wurde gelöscht]

3.18

Beschaffung

Aktivität zum Erwerb von *Waren* (3.7) oder *Dienstleistungen* (3.23) von *Lieferanten* (3.30)

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Beschaffungsprozess berücksichtigt den gesamten Lebensweg von der Ermittlung der Bedürfnisse bis zum Ende eines Dienstleistungsauftrags oder bis zum Ende des Lebenswegs von Waren, einschließlich der Entsorgung.

Anmerkung 2 zum Begriff: Sourcing ist ein Teil des Beschaffungsprozesses, der die Planung, Festlegung der *Spezifikation* (3.26) und Lieferantenauswahl umfasst.

3.19

Anforderung

Bestimmung, die Kriterien festlegt, die von *Waren* (3.7), Prozessen oder *Dienstleistungen* (3.23) zu erfüllen sind

[QUELLE: ISO/IEC Guide 2:2004, 7.5, modifiziert — Die Wörter „Waren, Prozesse oder Dienstleistungen“ wurden am Ende der Definition hinzugefügt]

3.20

Risiko

Auswirkung von Unsicherheit auf *Ziele* (3.15)

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine Auswirkung stellt eine Abweichung vom Erwarteten dar — in positiver und/oder negativer Hinsicht.

Anmerkung 2 zum Begriff: Die Ziele umfassen einen maximierten Beitrag zur *nachhaltigen Entwicklung* (3.37).

Note 1 to entry: The concept of organization includes, but is not limited to, sole-trader, company, corporation, firm, enterprise, authority, partnership, association, charity or institution, or part or combination thereof, whether incorporated or not, public or private.

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.2.1, modified — Note 2 to entry has been deleted]

3.17

policy

intentions and direction of an *organization* (3.16) as formally expressed by its top management

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.5.8, modified — Note 1 to entry has been deleted]

3.18

procurement

activity of acquiring *goods* (3.7) or *services* (3.23) from *suppliers* (3.30)

Note 1 to entry: The procurement process considers the whole cycle from identification of needs through to the end of a services contract or the end of the life of goods, including disposal.

Note 2 to entry: Sourcing is a part of the procurement process that includes planning, defining *specifications* (3.26) and selecting suppliers.

3.19

requirement

provision that conveys criteria to be fulfilled by *goods* (3.7), processes or *services* (3.23)

[SOURCE: ISO/IEC Guide 2:2004, 7.5, modified — The words “goods, processes or services” have been added at the end of the definition]

3.20

risk

effect of uncertainty on *objectives* (3.15)

Note 1 to entry: An effect is a deviation from the expected — positive and/or negative.

Note 2 to entry: Objectives include maximizing the contribution to *sustainable development* (3.37).

Anmerkung 3 zum Begriff: Risiken werden häufig in Bezug auf potentielle Ereignisse und Konsequenzen oder eine Kombination daraus beschrieben.

Anmerkung 4 zum Begriff: Ein Risiko wird häufig als Kombination aus den Konsequenzen eines Ereignisses (einschließlich Änderungen von Gegebenheiten) und der entsprechenden Eintrittswahrscheinlichkeit dargestellt.

Anmerkung 5 zum Begriff: Ungewissheit ist der Zustand, der sich aus dem — selbst teilweisen — Mangel an Informationen, Verständnis oder Wissen über ein Ereignis, seine Konsequenzen oder seine Wahrscheinlichkeit ergibt.

[QUELLE: ISO Guide 73:2009, 1.1, modifiziert — Anmerkung 2 zum Begriff wurde geändert]

3.21 Risikobewertung

gesamter Prozess zur Ermittlung, Analyse und Einschätzung von *Risiken* (3.20)

[QUELLE: ISO Guide 73:2009, 3.4.1]

3.22 Risikomanagement

koordinierte Tätigkeiten zur Leitung und Kontrolle einer *Organisation* (3.16) in Bezug auf *Risiken* (3.20)

[QUELLE: ISO Guide 73:2009, 2.1]

3.23 Dienstleistung

Ergebnisse von Aktivitäten an der Schnittstelle zwischen einem *Lieferanten* (3.30) und einem Kunden und von internen Aktivitäten des Lieferanten zur Erfüllung der Bedürfnisse des Kunden

[QUELLE: ISO 5127:2001, 5.5.01]

3.24 kleine und mittlere Organisation KMO

Organisation (3.16), deren Beschäftigtenzahl oder deren Finanzmittel bestimmte Werte nicht überschreiten, deren Höhe von Land zu Land variieren

Note 3 to entry: Risk is often characterized by reference to potential events and consequences, or a combination of these.

Note 4 to entry: Risk is often expressed in terms of a combination of the consequences of an event (including changes in circumstances) and the associated likelihood of occurrence.

Note 5 to entry: Uncertainty is the state, even partial, of deficiency of information related to, understanding or knowledge of, an event, its consequence, or likelihood.

[SOURCE: ISO Guide 73:2009, 1.1, modified — Note 2 to entry has been changed]

3.21 risk assessment

overall process of *risk* (3.20) identification, risk analysis and risk evaluation

[SOURCE: ISO Guide 73:2009, 3.4.1]

3.22 risk management

coordinated activities to direct and control an *organization* (3.16) with regard to *risk* (3.20)

[SOURCE: ISO Guide 73:2009, 2.1]

3.23 service

results generated by activities at the interface between a *supplier* (3.30) and a customer and by supplier internal activities to meet customer needs

[SOURCE: ISO 5127:2001, 5.5.01]

3.24 small and medium-sized organization SMO

organization (3.16) defined by a number of employees or size of financial activities that fall under certain thresholds, which vary from country to country

3.25**gesellschaftliche Verantwortung**

Verantwortung einer *Organisation* (3.16) für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und *ethisches Verhalten* (3.5), das

- zur *nachhaltigen Entwicklung* (3.37), Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt;
- die Erwartungen der *Anspruchsgruppen* (3.28) berücksichtigt;
- anwendbares Recht einhält und im Einklang mit *internationalen Verhaltensstandards* (3.9) steht; und
- in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird

Anmerkung 1 zum Begriff: Aktivitäten umfassen *Waren* (3.7), *Dienstleistungen* (3.23) und Prozesse.

Anmerkung 2 zum Begriff: Mit Beziehungen sind solche gemeint, die im Zusammenhang mit den Aktivitäten der Organisation innerhalb ihres *Einflussbereichs* (3.27) entstehen.

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.18, modifiziert — Das Wort „Produkte“ wurde durch „Waren“ in Anmerkung 1 zum Begriff ersetzt]

3.26**Spezifikation**

Dokument, das *Anforderungen* (3.19) festlegt

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.8.7, modifiziert — Beispiele und Anmerkungen zum Begriff wurden gelöscht]

3.27**Einflussbereich**

Bereich bzw. Umfang politischer, vertraglicher, wirtschaftlicher oder anderer Beziehungen, innerhalb dessen eine *Organisation* (3.16) Entscheidungen oder Aktivitäten von Einzelpersonen oder Organisationen beeinflussen kann

Anmerkung 1 zum Begriff: Die Fähigkeit zur Einflussnahme ist nicht automatisch mit der Verantwortung verbunden, diesen Einfluss auch auszuüben.

3.25**social responsibility**

responsibility of an *organization* (3.16) for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and *ethical behaviour* (3.5) that

- contributes to *sustainable development* (3.37), including health and the welfare of society;
- takes into account the expectations of *stakeholders* (3.28);
- is in compliance with applicable law and consistent with *international norms of behaviour* (3.9); and
- is integrated throughout the organization and practised in its relationships

Note 1 to entry: Activities include *goods* (3.7), *services* (3.23) and processes.

Note 2 to entry: Relationships refer to an organization's activities within its *sphere of influence* (3.27).

[SOURCE: ISO 26000:2010, 2.18, modified — The word “products” has been replaced by “goods” in Note 1 to entry]

3.26**specification**

document stating *requirements* (3.19)

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.8.7, modified — Example and Notes to entry have been deleted]

3.27**sphere of influence**

range/extent of political, contractual, economic or other relationships through which an *organization* (3.16) has the ability to affect the decisions or activities of individuals or organizations

Note 1 to entry: The ability to influence does not, in itself, imply a responsibility to exercise influence.

Anmerkung 2 zum Begriff: Druck auszuüben im Zusammenhang mit den Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Wirtschaft und Menschenrechte ist eine spezielle Form des Einflusses, wenn eine Organisation eine Änderung unrechtmäßiger Praktiken einer Entität, die zu Schaden führen können, bewirken kann.

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.19, modifiziert — Anmerkung 2 zum Begriff wurde geändert]

3.28 Anspruchsgruppe Anspruchsträger

Einzelperson oder Gruppe, die Interessen an einer Entscheidung oder Aktivität einer *Organisation* (3.16) hat

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.20]

3.29 Unterauftragnehmer

Organisation (3.16) oder Einzelperson, die vom *Lieferanten* (3.30) beauftragt wurde, einen bestimmten Teil eines Auftrags auszuführen

3.30 Lieferant

Organisation (3.16), die *Waren* (3.7) oder *Dienstleistungen* (3.23) bereitstellt

[QUELLE: ISO 9000:2015, 3.2.5, modifiziert — Die Wörter „ein Produkt oder eine Dienstleistung“ wurde durch „Waren oder Dienstleistungen“ ersetzt]

3.31 lokaler Lieferant

Lieferant (3.30) einer *Organisation* (3.16), der in demselben geographischen Markt ansässig ist

Anmerkung 1 zum Begriff: Der Begriff „lokal“ kann sich auf die Betriebe in der umliegenden Gemeinschaft, auf eine Region innerhalb eines Landes oder auf ein Land beziehen.

3.32 Lieferkette

Abfolge von Tätigkeiten oder Akteuren, durch die *Waren* (3.7) oder *Dienstleistungen* (3.23) für die *Organisation* (3.16) zur Verfügung gestellt werden

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.22, modifiziert — Das Wort „Produkte“ wurde durch „Waren“ ersetzt]

Note 2 to entry: Leverage in the context of the UN Guiding Principles on Business and Human Rights is a specific form of influence considered to exist where an organization can effect change in the wrongful practices of an entity that causes harm.

[SOURCE: ISO 26000:2010, 2.19, modified — Note 2 to entry has been changed]

3.28 stakeholder

individual or group that has an interest in any decision or activity of an *organization* (3.16)

[SOURCE: ISO 26000:2010, 2.20]

3.29 subcontractor

organization (3.16) or individual contracted by the *supplier* (3.30) to perform a specific part of a contract

3.30 supplier

organization (3.16) that provides *goods* (3.7) or *services* (3.23)

[SOURCE: ISO 9000:2015, 3.2.5, modified — The words “a product or a service” have been replaced by “goods or services”]

3.31 local supplier

supplier (3.30) to the *organization* (3.16) that is based in the same geographic market

Note 1 to entry: The term “local” can refer to the surrounding community operations, to a region within a country, or a country.

3.32 supply chain

sequence of activities or parties that provides *goods* (3.7) or *services* (3.23) to the *organization* (3.16)

[SOURCE: ISO 26000:2010, 2.22, modified — The word “products” has been replaced by “goods”]

3.33**Nachhaltigkeit**

Zustand des globalen Systems, einschließlich umweltbezogener, sozialer und wirtschaftlicher Aspekte, bei dem die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt werden, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können

Anmerkung 1 zum Begriff: Die umweltbezogenen, sozialen und wirtschaftlichen Aspekte stehen in Wechselwirkung zueinander, sind voneinander abhängig und werden häufig als die drei Dimensionen oder die drei Säulen der Nachhaltigkeit bezeichnet.

Anmerkung 2 zum Begriff: Nachhaltigkeit ist das Ziel der *nachhaltigen Entwicklung* (3.37).

[QUELLE: ISO Guide 82:2014, 3.1]

3.34**Nachhaltigkeitsaspekt**

Aspekt einer Aktivität oder von *Waren* (3.7) oder *Dienstleistungen* (3.23), der während des *Lebenszyklus* (3.12) der Aktivität oder der Waren oder Dienstleistungen in einer positiven oder negativen Beziehung zur *Nachhaltigkeit* (3.33) steht

3.35**Nachhaltigkeitsaussage**

Aussage, die auf die *Nachhaltigkeitsaspekte* (3.34) von *Waren* (3.7) oder *Dienstleistungen* (3.23) hinweist

Anmerkung 1 zum Begriff: Eine Aussage kann unter anderem in Form einer Kennzeichnung, einer Deklaration, einer Erklärung, eines Symbols oder einer graphischen Darstellung auf einem Produkt oder der Verpackung sowie in Produktunterlagen, Merkblättern, Werbe- und PR-Unterlagen getätigt werden.

3.36**nachhaltigkeitsbezogenes Handlungsfeld**

in einem *Nachhaltigkeitsaspekt* (3.34) enthaltenes Thema

3.37**nachhaltige Entwicklung**

Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können

3.33**sustainability**

state of the global system, including environmental, social and economic aspects, in which the needs of the present are met without compromising the ability of future generations to meet their own needs

Note 1 to entry: The environmental, social and economic aspects interact, are interdependent and are often referred to as the three dimensions of sustainability.

Note 2 to entry: Sustainability is the goal of *sustainable development* (3.37).

[SOURCE: ISO Guide 82:2014, 3.1]

3.34**sustainability aspect**

aspect of an activity or *goods* (3.7) or *services* (3.23) that, during the *life cycle* (3.12) of the activity, or goods or services, is related to *sustainability* (3.33), positively or negatively

3.35**sustainability claim**

claim which indicates the *sustainability aspects* (3.34) of *goods* (3.7) or *services* (3.23)

Note 1 to entry: A claim can take the form of a label, declaration, statement, symbol or graphic on a product or package label, in product literature, in technical bulletins, in advertising or in publicity, amongst other things.

3.36**sustainability issue**

topic included in *sustainability aspect* (3.34)

3.37**sustainable development**

development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs

Anmerkung 1 zum Begriff: Nachhaltige Entwicklung verbindet die Ziele hoher Lebensqualität, Gesundheit und Wohlstand mit sozialer Gerechtigkeit und hält die Fähigkeit der Erde, Leben in all seiner Vielfalt zu unterstützen, aufrecht. Diese sozialen, wirtschaftlichen und umweltbezogenen Ziele sind voneinander abhängig und verstärken sich gegenseitig. Nachhaltige Entwicklung kann als ein Weg angesehen werden, um die übergeordneten Erwartungen der gesamten Gesellschaft auszudrücken.

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.23]

3.38 nachhaltige Beschaffung

Beschaffung (3.18), welche im Hinblick auf den gesamten *Lebensweg* (3.12) die positivsten umweltbezogenen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen hat

Anmerkung 1 zum Begriff: Nachhaltige Beschaffung bezieht die *Nachhaltigkeitsaspekte* (3.34) der *Waren* (3.7) oder *Dienstleistungen* (3.23) und der *Lieferanten* (3.30) entlang der *Lieferketten* (3.32) ein.

Anmerkung 2 zum Begriff: Nachhaltige Beschaffung trägt zur Erreichung der *Nachhaltigkeitsziele* (3.15) der Organisation und zur *nachhaltigen Entwicklung* (3.37) im Allgemeinen bei.

3.39 Tier-1-Lieferant

Lieferant (3.30), der der beschaffenden Stelle direkt *Waren* (3.7) oder *Dienstleistungen* (3.23) bereitstellt

3.40 Transparenz

Offenheit in Bezug auf Entscheidungen und Aktivitäten, die sich auf die Gesellschaft, die Wirtschaft und die Umwelt auswirken, verbunden mit der Bereitschaft, diese klar, präzise, zeitgerecht, aufrichtig und vollständig zu kommunizieren

[QUELLE: ISO 26000:2010, 2.24]

3.41 universelles Design

Gestaltung von *Waren* (3.7), Umgebungen, Programmen und *Dienstleistungen* (3.23), so dass sie für möglichst viele Menschen ohne weitere Anpassung oder Spezialisierung nutzbar sind

Anmerkung 1 zum Begriff: Universelles Design darf gegebenenfalls benötigte Hilfsmittel für bestimmte Gruppen oder Personen mit Behinderungen nicht ausschließen.

Note 1 to entry: Sustainable development is about integrating the goals of a high quality of life, health and prosperity with social justice and maintaining the earth's capacity to support life in all its diversity. These social, economic and environmental goals are interdependent and mutually reinforcing. Sustainable development can be treated as a way of expressing the broader expectations of society as a whole.

[SOURCE: ISO 26000:2010, 2.23]

3.38 sustainable procurement

procurement (3.18) that has the most positive environmental, social and economic impacts possible over the entire *life cycle* (3.12)

Note 1 to entry: Sustainable procurement involves the *sustainability aspects* (3.34) related to the *goods* (3.7) or *services* (3.23) and to the *suppliers* (3.30) along the *supply chains* (3.32).

Note 2 to entry: Sustainable procurement contributes to the achievement of organizational sustainability *objectives* (3.15) and goals and to *sustainable development* (3.37) in general.

3.39 tier 1 supplier

supplier (3.30) providing *goods* (3.7) or *services* (3.23) directly to the procuring entity

3.40 transparency

openness about decisions and activities that affect society, the economy and the environment, and willingness to communicate these in a clear, accurate, timely, honest and complete manner

[SOURCE: ISO 26000:2010, 2.24]

3.41 universal design

design of *goods* (3.7), environments, programmes and *services* (3.23) to be usable by all people, to the greatest extent possible, without the need for adaptation or specialized design

Note 1 to entry: Universal design shall not exclude assistive devices for particular groups or persons with disabilities where this is needed.

Anmerkung 2 zum Begriff: Begriffe wie universelles Design, barrierefreie Gestaltung, Design-for-all, integratives Design und generationsübergreifendes Design werden abwechselnd mit derselben Bedeutung genutzt.

[QUELLE: ISO/IEC Guide 71:2014, 2.18, modifiziert — Das Wort „Produkte“ wurde durch „Waren“ ersetzt]

4 Verständnis der Grundlagen

4.1 Konzept der nachhaltigen Beschaffung

Nachhaltige Beschaffung bezeichnet eine Beschaffung, welche im Hinblick auf den gesamten Lebensweg die positivsten umweltbezogenen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen hat und die Minimierung negativer Auswirkungen anstrebt.

Die nachhaltige Beschaffung stellt ein leistungsfähiges Instrument dar, wenn eine Organisation Anforderungen für die nachhaltige Entwicklung und ihren eigenen Beitrag zur Nachhaltigkeit beachtet.

4.2 Grundsätze der nachhaltigen Beschaffung

Die wesentlichen Grundsätze der nachhaltigen Beschaffung sind:

- Rechenschaftspflicht: Eine Organisation sollte über ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft, die Wirtschaft und die Umwelt Rechenschaft ablegen. Im Zusammenhang mit der Beschaffung gehört dazu insbesondere die Rechenschaftspflicht für Auswirkungen, die sich aus der Lieferkette der Organisation ergeben, unter Berücksichtigung des Lebenswegs von Waren oder Dienstleistungen.
- Transparenz: Eine Organisation sollte transparent sein in Bezug auf ihre Entscheidungen und Aktivitäten, die die Umwelt, die Gesellschaft und die Wirtschaft beeinflussen. Im Zusammenhang mit der Beschaffung gehört dazu insbesondere Transparenz in Bezug auf Beschaffungsentscheidungen und -aktivitäten sowie das Ermutigen von Lieferanten zur Transparenz. Transparenz bildet die Grundlage für den Dialog und die Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen.

Note 2 to entry: Terms such as universal design, accessible design, design for all, barrier-free design, inclusive design and transgenerational design are often used interchangeably with the same meaning.

[SOURCE: ISO/IEC Guide 71:2014, 2.18, modified — The word “products” has been replaced by “goods”]

4 Understanding the fundamentals

4.1 Concept of sustainable procurement

Sustainable procurement is procurement that has the most positive environmental, social and economic impacts possible across the entire life cycle and that strives to minimize adverse impacts.

Sustainable procurement is a powerful instrument when an organization considers sustainability requirements and its own contribution to sustainable development.

4.2 Principles of sustainable procurement

The main principles for sustainable procurement are the following.

- Accountability: An organization should be accountable for its own impacts on society, the economy and the environment. In the context of procurement, this specifically includes accountability for impacts and for those on the organization’s supply chains, with a life cycle perspective on goods or services.
- Transparency: An organization should be transparent in those decisions and activities that impact the environment, society and the economy. In the context of procurement, this specifically includes being transparent in its procurement decisions and activities and encouraging its suppliers to be transparent. Transparency is the basis for stakeholder dialogue and collaboration.

- Ethisches Verhalten: Eine Organisation sollte ethisch handeln und ethisches Verhalten in ihrer gesamten Lieferkette fördern.
- Uneingeschränkte und faire Chance: Eine Organisation sollte bei allen Beschaffungsentscheidungen Bevorzugungen und Vorurteile vermeiden. Alle Lieferanten, einschließlich lokaler Lieferanten und kleiner und mittlerer Organisationen (KMO), sollten eine uneingeschränkte und faire Chance haben, sich um Aufträge zu bewerben.
- Achtung der Interessen von Anspruchsgruppen: Eine Organisation sollte die Interessen der von ihren Beschaffungsaktivitäten betroffenen Anspruchsgruppen achten, berücksichtigen und auf sie eingehen.
- Achtung der Rechtsstaatlichkeit und internationaler Verhaltensstandards: Eine Organisation sollte über Verstöße in den gesamten Lieferketten Bescheid wissen. Sie sollte ihre Lieferanten aktiv dazu anhalten, diese Regeln zu befolgen und ihre Einhaltung situationsgerecht anzugehen.
- Achtung der Menschenrechte: Eine Organisation sollte die international anerkannten Menschenrechte respektieren.
- Innovative Lösungen: Eine Organisation sollte nach Lösungen suchen, um ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und innovative Beschaffungspraktiken unterstützen, um nachhaltigere Resultate über die gesamte Lieferkette hinweg zu fördern.
- Schwerpunkt auf Bedürfnisse: Eine Organisation sollte ihren Bedarf überprüfen, nur das kaufen, was benötigt wird, und mehr nach nachhaltigeren Alternativen suchen.
- Integration: Eine Organisation sollte sicherstellen, dass die Nachhaltigkeit in alle bestehenden Beschaffungspraktiken einbezogen wird, um die Nachhaltigkeit der Resultate zu maximieren.
- Ethical behaviour: An organization should behave ethically and promote ethical behaviour throughout its supply chains.
- Full and fair opportunity: An organization should avoid bias and prejudice in all procurement decision-making. All suppliers, including local suppliers and small and medium-sized organizations (SMOs) should have a full and fair opportunity to compete.
- Respect for stakeholder interests: An organization should respect, consider and respond to the interests of stakeholders impacted by its procurement activities.
- Respect for the rule of law and international norms of behaviour: An organization should strive to be aware of any violations throughout its supply chains. It should actively encourage its suppliers to abide by these rules and assess and address compliance as situations require.
- Respect for human rights: An organization should respect internationally recognized human rights.
- Innovative solutions: An organization should seek solutions to address its sustainability objectives and encourage innovative procurement practices to promote more sustainable outcomes throughout entire supply chain.
- Focus on needs: An organization should review demand, buy only what is needed and seek more sustainable alternatives.
- Integration: An organization should ensure that sustainability is integrated into all existing procurement practices to maximize sustainable outcomes.

- Lebenswegkostenrechnung: Eine Organisation sollte auf die über den Lebensweg angefallenen Kosten, das Preis-Leistungs-Verhältnis sowie die Kosten und den Nutzen, der sich aus ihren Beschaffungsaktivitäten für die Gesellschaft, die Umwelt und die Wirtschaft ergibt, Bedacht nehmen.
- Fortlaufende Verbesserung: Eine Organisation sollte darauf hinarbeiten, ihre Nachhaltigkeitspraktiken und -resultate laufend zu verbessern und Organisationen in ihrer Lieferkette ebenfalls dazu zu ermutigen.
- Analysis of all costs: An organization should consider the cost incurred over the life cycle, value for money achieved, and the costs and benefits for society, the environment and the economy resulting from its procurement activities.
- Continual improvement: An organization should work towards continually improving its sustainability practices and outcomes, and encouraging organizations in its supply chains to do the same.

4.3 Kernthemen der nachhaltigen Beschaffung

Die sieben Kernthemen der nachhaltigen Beschaffung sind:

- Organisationsführung: Prozesse und Strukturen der Entscheidungsfindung;
- Menschenrechte: gebührende Sorgfalt, Menschenrechte in kritischen Situationen, Vermeidung von Mittäterschaft, Beseitigung von Missständen, Diskriminierung und schutzbedürftige Gruppen, bürgerliche und politische Rechte, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Rechte, grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit;
- Arbeitspraktiken: Beschäftigung und Beschäftigungsverhältnisse, Arbeitsbedingungen und sozialer Schutz, sozialer Dialog, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, menschliche Entwicklung und Schulung am Arbeitsplatz;
- Umwelt: Vermeidung der Umweltbelastung, nachhaltige Nutzung von Ressourcen, Abschwächung des Klimawandels und Anpassung an diesen, Umweltschutz, Artenvielfalt und Wiederherstellung natürlicher Lebensräume;
- faire Betriebs- und Geschäftspraktiken: Korruptionsbekämpfung, verantwortungsbewusste politische Mitwirkung, fairer Wettbewerb, Förderung der Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette, Achtung von Eigentumsrechten;

4.3 Core subjects of sustainable procurement

The seven core subjects of sustainable procurement are the following:

- organizational governance: decision-making processes and structures;
- human rights: due diligence, human rights risk situations, avoidance of complicity, resolving grievances, discrimination and vulnerable groups, civil and political rights, economic, social and cultural rights, fundamental principles and rights at work;
- labour practices: employment and employment relationships, conditions of work and social protection, social dialogue, health and safety at work, human development and training in the workplace;
- the environment: prevention of pollution, sustainable resource use, climate change mitigation and adaptation, protection of the environment, biodiversity and restoration of natural habitats;
- fair operating practices: anti-corruption, responsible political involvement, fair competition, promoting sustainability in the value chain, respect for property rights;

- Konsumenten Anliegen: faires Marketing, sachliche und nicht irreführende Informationen, faire Vertragspraktiken, Schutz von Gesundheit und Sicherheit der Konsumenten, nachhaltiger Konsum, Kundendienst, Beschwerdemanagement und Schlichtungsverfahren, Schutz und Vertraulichkeit von Kundendaten, Sicherung der Grundversorgung, Verbraucherbildung und Sensibilisierung;
- Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft: Einbeziehung der Gemeinschaft, Bildung und Kultur, Schaffung von Arbeitsplätzen und Kompetenzentwicklung, Entwicklung von Technologien und Zugang dazu, Schaffung von Wohlstand und Einkommen, Gesundheit, Investition zugunsten des Gemeinwohls.

ANMERKUNG Weiterführende Informationen sind in Anhang A und Anhang B angeführt.

4.4 Treibende Faktoren für die nachhaltige Beschaffung

Die Gründe, aus denen Organisationen ihr Beschaffungswesen nachhaltig gestalten, unterscheiden sich je nach Art der Organisation und dem Umfeld, in dem sie tätig ist. Die treibenden Faktoren für eine nachhaltige Beschaffung sollten analysiert werden, um die Festlegung der operativen und strategischen Nachhaltigkeitsziele für die Lieferkette und die interne Kommunikation zu unterstützen.

BEISPIEL Wenn für eine Organisation Wettbewerbsvorteile, öffentliche Politiken, Umweltschutz oder Menschenrechte die treibenden Faktoren darstellen, dann sind die operativen und strategischen Nachhaltigkeitsziele darauf abzustimmen.

Wenn die oberste Leitung ermittelt hat, inwieweit bestimmte treibende Faktoren auf eine nachhaltige Beschaffung in der Organisation hinwirken, können diese mit den Kernthemen (siehe 4.3), Handlungsfeldern und Aspekten verknüpft und anschließend operative und strategische Ziele erarbeitet werden.

Beispiele von treibenden Faktoren für eine nachhaltige Beschaffung sind:

- Kunden: Eingehen auf die Erwartungen der Kunden und Konsumenten in Bezug auf Nachhaltigkeit, z. B. Sicherheit, Vorteile für die Umwelt und universelles Design in den gesamten Lieferketten;

- consumer issues: fair marketing, factual and unbiased information, fair contractual practices, protecting consumers' health and safety, sustainable consumption, consumer service and support, and complaint and dispute resolution, consumer data protection and privacy, access to essential services, education and awareness;
- community involvement and development: community involvement, education and culture, employment creation and skills development, technology development and access, wealth and income creation, health, social investment.

NOTE Annexes A and B provide further information.

4.4 Drivers for sustainable procurement

The motivations of organizations for practising sustainable procurement differ depending on the type of organization and the context in which they operate. Drivers for sustainability should be analysed to help define the sustainability objectives and goals for the supply chain and to aid internal communication.

EXAMPLE If an organization is driven by competitive advantage, public policies, environmental protection or human rights, then the sustainability objectives and goals need to be aligned with these elements.

When top management has established the extent to which the organization is motivated towards sustainable procurement by specific drivers, it is possible to link them to the core subjects (see 4.3), issues and aspects and then to develop objectives and goals.

Examples of sustainable procurement drivers are:

- customer: responding to customer and consumer sustainability expectations, such as safety, environmental benefits and universal design throughout the supply chains;

- Wettbewerbsvorteil: in umkämpften Märkten kann die Möglichkeit, Waren oder Dienstleistungen mit einem nachhaltigen Mehrwert anzubieten, ein Unterscheidungsmerkmal sein;

ANMERKUNG 1 Dies kann sowohl für den Lieferanten als auch den Käufer von Vorteil sein.

- Innovation: Einsatz der nachhaltigen Beschaffung zur Förderung von Innovation in den Lieferketten, um die gemeinsame Wertschöpfung zu steigern und neue Märkte zu schaffen;
- Erwartungen von Anspruchsgruppen: Eingehen auf steigende Erwartungen der Anspruchsgruppen hinsichtlich der Berücksichtigung von umweltbezogenen und sozialen Faktoren, um z. B. die gesellschaftliche Handlungsvollmacht (en: licence to operate) zu bewahren;
- Rechtsvorschriften und Regelungen: Einhaltung der Rechtsvorschriften in den gesamten Lieferketten;

ANMERKUNG 2 Regierungen fordern zunehmend ein nachhaltigeres Handeln von Organisationen, z. B. durch Beschränkungen für die Deponierung von Abfall, größere Lieferantenvielfalt, Offenlegung von CO₂-Emissionen, Bekämpfung von Menschenhandel und Sklaverei.

- öffentliche Politiken: Erreichen angestrebter Ziele, z. B. Fördern von Wettbewerbsfähigkeit, Schaffen von Chancen für kleine und mittlere Organisationen, effiziente Verwaltung öffentlicher Ressourcen, verantwortungsvolle Staatsführung oder soziale Eingliederung;
- Risikomanagement: nachhaltigkeitsbezogene Handlungsfelder können Markenwert und -reputation, Marktanteil, Marktkapitalisierung, rechtliche Risiken, Preisschwankungen und Zugang zu Versorgung, finanzielle Verbindlichkeiten, moralische/ethische Risiken und Risiken in Verbindung mit Betriebsbewilligungen beeinflussen;
- Sicherheit von Lieferketten: Vermeiden von Störungen aufgrund von Produktrückrufen, Geldstrafen oder Lieferantenausfällen, Umsetzen fortlaufender Verbesserungsprozesse, Vermeiden der Erschöpfung von Ressourcen;

- competitive advantage: in competitive markets the ability to offer goods or services considering a sustainable value proposition supported by the supply chains can be a differentiator;

NOTE 1 This can also be an advantage to the supplier as well as the purchasing organization.

- innovation: using sustainable procurement to stimulate innovation from the supply chains in order to gain greater shared value and to generate new markets;
- stakeholder expectations: responding to increasing stakeholder expectations to take account of environmental and social factors, e.g. in order to maintain a societal license to operate;
- legislation and regulation: compliance with legislation throughout entire supply chains;

NOTE 2 Organizations are increasingly required by governments to operate more sustainably, e.g. through restrictions on waste to landfill, improving supplier diversity, carbon disclosure, anti-trafficking, anti-slavery.

- public policies: achievement of desired objectives such as promoting competitiveness, creating opportunities for SMOs, efficient management of public resources, good governance or social inclusion;
- risk management: sustainability issues can influence brand value and reputation, market share, market capitalization, legal exposures, price volatility and access to supply, financial liabilities, moral/ethical exposures and the risks associated with operating licences;
- security of supply chains: avoiding disruptions due to product recall, financial penalties or supplier failure, implementing continual improvement processes, avoiding depletion of resources;

- Vertrauen von Investoren: nachhaltige Beschaffung kann die Bewertung durch Rating-agenturen verbessern und Investitionen anziehen;
- Arbeitnehmer: Aufmerksamkeit für nachhaltigkeitsbezogene Handlungsfelder, einschließlich der Förderung menschenwürdiger Arbeit, kann zu einer höheren Produktivität führen und Talente anziehen, motivieren und an die Organisation binden;
- Lieferantenbindung: Aufmerksamkeit für nachhaltigkeitsbezogene Handlungsfelder kann Lieferantenbeziehungen verbessern, was zu einem höheren Beitrag der Lieferanten zu den Zielen der Organisation führt;
- Kostenoptimierung: ein optimierter Ressourceneinsatz kann zu Kosteneinsparungen und geringeren Umweltfolgen, Skaleneffekten und zu einer besseren Investitionsrendite führen;
- wirtschaftliche Wertschöpfung: die Auswertung umfassenderer Informationen zu Kosten und Nutzen über den gesamten Lebensweg kann der Organisation bei der Steigerung ihrer Effektivität helfen;
- persönliche Vorbildwirkung: engagierte Schlüsselpersonen aus der Organisation können nachhaltige Geschäftspraktiken, einschließlich der nachhaltigen Beschaffung, fördern;
- Ethik der Organisation: Aufmerksamkeit für nachhaltigkeitsbezogene Handlungsfelder kann das ethische Verhalten der Organisation verbessern und die Ausrichtung auf die Kultur und die Werte der Organisation steigern.
- investor confidence: sustainable procurement might improve scores from rating agencies and attract investment;
- workers: paying attention to sustainability issues, including promotion of decent work, can lead to greater productivity and attract, motivate and retain talent;
- supplier commitment: paying attention to sustainability issues can lead to improving supplier relationships, leading to an improved supplier contribution to organizational objectives;
- cost optimization: optimizing use of resources can lead to cost savings, reduced environmental impacts, economies of scales and improved return on investment;
- economic value creation: assessing more comprehensive life cycle cost and benefit information can help the organization to be more effective;
- personal leadership: committed leadership from key people in the organization can promote sustainable practices including sustainable procurement;
- organizational ethics: paying attention to sustainability issues can enhance the ethical behaviour of the organization and increase alignment with the organization's culture and values.

4.5 Wesentliche Überlegungen für eine nachhaltige Beschaffung

4.5.1 Management von Risiken (einschließlich Chancen)

Risikomanagement ist dynamisch, iterativ und anpassungsfähig. Organisationen sollten ihre nachhaltigkeitsbezogenen Risiken (einschließlich Chancen), die im Zusammenhang mit Beschaffungsmaßnahmen stehen, steuern.

4.5 Key considerations for sustainable procurement

4.5.1 Managing risk (including opportunity)

Risk management is dynamic, iterative and responsive to change. Organizations should manage their sustainability risks (including opportunities) related to procurement activities.

Bei der nachhaltigen Beschaffung ist das Ziel des Risikomanagements das Ermitteln, das Priorisieren und das Management von internen und externen Risiken (einschließlich Chancen), die in Verbindung mit Beschaffungsmaßnahmen stehen. Dies beinhaltet auch Überlegungen, wie Lieferanten über die gesamte Lieferkette in der Lage sind, Nachhaltigkeitsanforderungen wie jene, die im Zusammenhang mit Überwachung und Auditierung stehen, zu erfüllen.

Richtig angewandt sollte das Risikomanagement sicherstellen, dass die erheblichen nachhaltigkeitsbezogenen Auswirkungen angemessen gesteuert, die Ressourcen mit größtmöglicher Effizienz genutzt und getroffene Entscheidungen gerechtfertigt werden können.

Das Risikomanagement umfasst eine Risikobewertung (Ermittlung, Analyse, Evaluierung) und die Risikobehandlung. Es sollte in die Organisationsführung, einschließlich der Beschaffungsverfahren, integriert sein.

Mittels gebührender Sorgfalt kann das Risikomanagement auf negative nachhaltigkeitsbezogene Auswirkungen angewandt werden.

4.5.2 Bewältigung negativer Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit mittels gebührender Sorgfalt

Organisationen können negative Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit folgendermaßen verursachen oder zu ihnen beitragen:

- durch ihre Beschaffungspraktiken oder die Aktivitäten ihrer Lieferanten, Auftragnehmer, Geschäftspartner, Beteiligungsgesellschaften oder Vermittler in den gesamten Lieferketten;
- durch die Gestaltung, den Kauf, die Nutzung oder Entsorgung von Waren oder Dienstleistungen durch die Organisation und ihre Lieferketten.

Mittels gebührender Sorgfalt können negative Auswirkungen bewältigt werden:

- wenn eine Organisation feststellt, dass es in ihren Lieferketten potentielle negative Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit gibt, sollte sie diese verhindern oder kontrollieren;

The objective of risk management in the context of sustainable procurement is to identify, prioritize and manage the internal and external risks (including opportunities) related to procurement activities. This includes considering how suppliers throughout the supply chains are capable of meeting sustainability requirements such as those associated with monitoring and auditing.

When it is done correctly, risk management should ensure that the significant sustainability impacts are managed appropriately, resources are applied efficiently, and that decisions taken can be justified.

Risk management includes risk assessment (identification, analysis, evaluation) and risk treatment. It should be integrated into the organization's governance, including procurement procedures.

Due diligence is a way to apply risk management to adverse sustainability impacts.

4.5.2 Addressing adverse sustainability impacts through due diligence

Organizations can cause or contribute to adverse sustainability impacts through:

- their procurement practices or the activities of their suppliers, contractors, business partners, investment companies or intermediaries throughout entire supply chains;
- the design, procurement, use or disposal of goods or services by the organization and its supply chains.

Due diligence is a way to address adverse impacts:

- when organizations identify potential adverse sustainability impacts in their supply chains, they should seek to prevent or control them;

- wenn eine Organisation in ihren Lieferketten tatsächlich negative Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit feststellt, sollte sie sich bemühen, diese zu behandeln, zu beseitigen oder zu kontrollieren.

Die Organisation sollte einen Prozess für die Anwendung der gebührenden Sorgfalt umsetzen, um negative Auswirkungen zu bewältigen, und darüber Rechenschaft ablegen.

4.5.3 Setzen von Prioritäten für nachhaltige Beschaffung

Das Setzen von Prioritäten ermöglicht es der Organisation, ihre Bemühungen auf das Management von Risiken (einschließlich Chancen) zu konzentrieren und zur nachhaltigen Entwicklung größtmöglich beizutragen.

Organisationen sollten die Handlungsfelder (Beispiele sind in Anhang A angeführt) mit Hilfe des folgenden iterativen Prozesses in Konsultation mit Anspruchsgruppen priorisieren.

- a) Relevanz: Analysiere, inwieweit das nachhaltigkeitsbezogene Handlungsfeld die Organisation betrifft. Die Relevanz wird bestimmt von Faktoren wie zum Beispiel:
 - 1) Verbindung zu Kernaktivitäten (Prozesse, Waren oder Dienstleistungen) der Organisation;
 - 2) Verknüpfung mit Rechtsvorschriften, Regelungen und internationalen Verhaltensstandards;
 - 3) Aktivitäten in den Lieferketten oder im Einflussbereich der Organisation;
 - 4) Brancheninitiativen, einschließlich Verhaltenskodizes.
- b) Signifikanz: Analysiere, welche relevanten nachhaltigkeitsbezogenen Handlungsfelder von den Aktivitäten und Entscheidungen der Organisation am stärksten betroffen sind. Die Signifikanz wird bestimmt von Faktoren wie zum Beispiel:
 - 1) Schwere der negativen Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit zusammen mit ihrer Intensität, Häufigkeit und Verbreitung in den Lieferketten;

- when organizations identify actual adverse sustainability impacts in their supply chains, they should seek to treat, remediate or control them.

The organization should implement a due diligence process to address adverse impacts and be accountable for it.

4.5.3 Setting priorities for sustainability issues

Setting priorities enables the organization to focus its efforts on managing risks (including opportunities) and to deliver the maximum contribution to sustainable development.

Organizations should prioritize issues (e.g. those listed in Annex A) in consultation with stakeholders using the following iterative process.

- a) Relevance: Analyse whether the sustainability issue applies to the organization, determined by factors such as:
 - 1) connection with core activities (processes, goods or services) of the organization;
 - 2) linkage to legislation, regulations and international norms of behaviour;
 - 3) activities in the supply chains or within the organization's sphere of influence;
 - 4) sector-based initiatives including codes of conduct.
- b) Significance: Analyse which relevant sustainability issues are most impacted by the activities and decisions of the organization, determined by factors such as:
 - 1) severity of adverse sustainability impacts linked to their intensity, frequency of occurrence, and distribution through the supply chains;

- | | |
|---|--|
| <p>2) potentielle Folgen für die Nachhaltigkeit und die Anspruchsgruppen durch das Setzen oder Unterlassen von Maßnahmen;</p> <p>3) gesellschaftliche Erwartungen an ein verantwortungsvolles Verhalten und Ausmaß der Besorgnis von Anspruchsgruppen über die Auswirkungen.</p> <p>c) Weitere Überlegungen können der Organisation bei der Priorisierung relevanter und signifikanter Handlungsfelder für die Nachhaltigkeit helfen. Dazu kann Folgendes gehören:</p> <p>1) nötige Anstrengungen zur Erreichung des erforderlichen Ergebnisses;</p> <p>2) Leistung hinsichtlich der Einhaltung von Rechtsvorschriften, internationalen Normen, internationalen Verhaltensstandards und vorbildlichen Praxislösungen;</p> <p>3) Beitrag zu Zielen der Organisation;</p> <p>4) Einflussmöglichkeit;</p> <p>5) Tragweite der Auswirkungen, die von anderen Organisationen oder Personen auf die Organisation selbst ausgehen.</p> | <p>2) potential effect of taking action or failing to take action on sustainability and stakeholders;</p> <p>3) societal expectations of responsible behaviour and level of concern of stakeholders regarding the impacts.</p> <p>c) Other considerations that can help the organization to prioritize relevant and significant sustainability issues, including:</p> <p>1) the effort needed to achieve the required result;</p> <p>2) performance with regard to legal compliance, international standards, international norms of behaviour, best practices;</p> <p>3) contribution to organizational objectives;</p> <p>4) capacity to influence;</p> <p>5) extent of the impact of other organizations or persons on the organization itself.</p> |
|---|--|

Eine Organisation sollte die Handlungsfelder für die Nachhaltigkeit ganzheitlich betrachten und darauf vorbereitet sein, mit Situationen umzugehen, in denen Maßnahmen in einem Handlungsfeld zu Zielkonflikten mit anderen Handlungsfeldern führen können.

An organization should look at the sustainability issues in an integrated way and be prepared to manage situations where addressing one issue might involve a trade-off with another issue.

4.5.4 Einflussnahme ausüben

Eine Organisation sollte ihre Fähigkeit, das Verhalten von Lieferanten und anderen Anspruchsgruppen hin zur Nachhaltigkeit zu beeinflussen, so weit wie möglich nutzen.

4.5.4 Exercising influence

An organization should, to the fullest extent possible, exercise its capacity to influence the behaviour of suppliers and others stakeholders towards sustainability.

Einflussmöglichkeiten können sich beispielsweise aus folgenden Faktoren ergeben:

Influence can derive from factors such as:

- | | |
|---|--|
| <p>a) Maß an direkter Kontrolle zwischen der Organisation und den Lieferanten;</p> <p>b) Vertragsbestimmungen zwischen der Organisation und den Lieferanten;</p> <p>c) Anteil der Organisation am Gesamtumsatz des Lieferanten;</p> | <p>a) the degree of direct control between the organization and the supplier;</p> <p>b) the terms of the contract between the organization and the supplier;</p> <p>c) the proportion of sales the organization represents for the supplier;</p> |
|---|--|

- d) Fähigkeit der Organisation, dem Lieferanten Anreize für eine Verbesserung der Leistung im Hinblick auf künftige Aufträge, Reputationsvorteile, Hilfe beim Aufbau von Kapazitäten, usw. zu bieten;
- e) Reputationsvorteile für den Lieferanten durch die Zusammenarbeit mit der Organisation und Reputationsnachteile bei Beendigung dieser Beziehung;
- f) Möglichkeiten der Organisation, mit anderen Käufern, einschließlich Organisationen derselben Branche, zu kooperieren, um Anreize für eine verbesserte Leistung zu schaffen;
- g) Möglichkeiten der Organisation, Regierungsstellen bei der Forderung einer verbesserten Leistung des Lieferanten durch Umsetzen von Regelungen, Überwachung, Sanktionen, usw. einzubinden.

Derartige Fälle werden dem Einflussbereich der Organisation zugerechnet.

4.5.5 Vermeiden von Mittäterschaft

Eine Organisation sollte vermeiden, dass sie sich durch ihre Beschaffungsmaßnahmen an unrechtmäßigen Handlungen anderer Organisationen, die sich negativ auf die Nachhaltigkeit auswirken, mitschuldig macht.

Obwohl ihre Abgrenzung ungenau ist und sich ständig weiterentwickelt, lassen sich drei Formen der Mittäterschaft beschreiben:

- direkte Mittäterschaft: entsteht, wenn Organisationen wissentlich Hilfe bei unrechtmäßigen Handlungen leisten;
- nutznießende Mittäterschaft: betrifft Organisationen, die von unrechtmäßigen Handlungen unmittelbar profitieren;
- stillschweigende Mittäterschaft: ergibt sich daraus, dass eine Organisation es unterlässt, unrechtmäßige Handlungen aufzuzeigen.

ANMERKUNG Weiterführende Informationen sind in Anhang A angeführt.

- d) the ability of the organization to incentivize the supplier to improve performance in terms of future sales, reputational advantage, capacity-building assistance, etc.;
- e) the reputational benefits for the supplier of working with the organization, and the reputational harm of that relationship being withdrawn;
- f) the ability of the organization to collaborate with other buyers, including industry peers, to incentivize improved performance;
- g) the ability of the organization to engage government in requiring improved performance by the supplier through implementation of public policies, monitoring, sanctions, etc.

Such factors are considered to fall within an organization's sphere of influence.

4.5.5 Avoiding complicity

Through its procurement activity, an organization should avoid being complicit in the wrongful acts of other organizations that cause adverse sustainability impacts.

While their boundaries are imprecise and evolving, three forms of complicity can be described:

- direct complicity: this occurs when an organization knowingly assists in the commission of wrongful acts;
- beneficial complicity: this occurs when an organization benefits directly from wrongful acts;
- silent complicity: this occurs when an organization fails to raise the issue of wrongful acts.

NOTE Annex A provides further information.

5 Integration der Nachhaltigkeit in die Beschaffungspolitik und -strategie der Organisation

5.1 Selbstverpflichtung zur nachhaltigen Beschaffung

Die Selbstverpflichtung der obersten Leitung der Organisation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für die nachhaltige Beschaffung und es ist wichtig, dass die oberste Leitung versteht, wie die Beschaffung die Ziele der Organisation unterstützen und deren Leistung verbessern kann.

Ohne diese formelle Selbstverpflichtung haben Personen, die in der Beschaffung tätig sind, keinen offiziellen Auftrag, die Nachhaltigkeit in ihre Beschaffungsstrategien oder -prozesse einzubeziehen. Daher bliebe die nachhaltige Beschaffung auf Einzelfälle beschränkt und erhielte keine Ressourcen und keine Anerkennung auf Organisationsebene.

Überlegungen zur Nachhaltigkeit sollten auf der höchsten und strategischsten Ebene der Beschaffungsfunktion einbezogen werden, um die Absichten, die Ausrichtungen und die Prioritäten im Bereich der nachhaltigen Beschaffung für die gesamte Organisation klar festzulegen.

Dies betrifft in der Regel zwei ggf. vorhandene Schlüsseldokumente für die Beschaffung, die mit der Nachhaltigkeitspolitik und -strategie der Gesamtorganisation verknüpft werden sollten:

- ein häufig als „Politik“ bezeichnetes Dokument, in dem die Beschaffungsabsichten, Ziele und Werte der Organisation durch die oberste Leitung formell zum Ausdruck gebracht werden: darin werden für gewöhnlich Elemente wie die Vision, die Werte, die Selbstverpflichtungen und die Regeln der Organisation beschrieben;
- ein oft als „Strategie“ bezeichneter Plan, der umreißt, wie die Beschaffungsabsichten und die Ausrichtungen der Organisation verwirklicht werden: darin sollten die wesentlichen strategischen und operativen Ziele und ein grundlegender Arbeitsplan enthalten sein.

5 Integrating sustainability into the organization's procurement policy and strategy

5.1 Committing to sustainable procurement

The commitment of the top management of the organization is critical to successful sustainable procurement, and it is important that top management understands how procurement can support the organizational goals and improve performance.

Without this formal commitment, individuals involved in procurement have no official mandate to integrate sustainability into their procurement strategies or processes. Sustainable procurement therefore remains an ad hoc activity without resources and recognition at an organizational level.

Sustainability considerations should be integrated at the highest and most strategic level of the procurement function in order to clearly set intentions, directions and priorities for the whole organization in terms of sustainable procurement.

When they exist, two key procurement documents are typically impacted and should be linked with the overall organizational policies and strategies, including those covering sustainability:

- a document, often called a “policy”, which expresses the procurement intentions, objectives and values of the organization, as formally expressed by its top management: such a document usually describes elements such as the organization's vision, values, commitments and rules;
- a written plan, often called a “strategy”, which outlines how an organization's procurement intentions and directions will be delivered: this should outline the key objectives and targets and include a basic work plan.

Einige Organisationen erstellen eventuell keine getrennten Dokumente. Letztendlich sollte das Ziel darin bestehen, die Nachhaltigkeit in bestehenden Beschaffungsdokumenten zu verankern.

Some organizations might not create separate documents. The ultimate goal should be to embed sustainability into existing procurement documents.

5.2 Klarstellen der Rechenschaftspflicht

5.2 Clarifying accountability

Es sollten klare Verantwortlichkeiten für die nachhaltige Beschaffung festgelegt werden. Ein Beispiel dafür zeigt Bild 2. Die Verantwortung auf der obersten Führungsebene liegt für gewöhnlich bei der Leitung des Beschaffungswesens. Diese Regelung kann zusammen mit der Einbeziehung der Nachhaltigkeit in die Ziele des Teams und in die Arbeitsplatzbeschreibungen ausreichend sein.

Clear accountabilities for sustainable procurement should be established. An example can be seen in Figure 2. The accountability at the top management level usually resides with the head of procurement. This arrangement plus integrating sustainability into the teams' objectives and job descriptions might be sufficient.

In einer KMO nimmt der Eigentümer oder Manager eine wichtige Rolle ein, insbesondere wenn es keine Beschaffungsabteilung und/oder Manager hierfür gibt.

In an SMO, the owner or manager plays a more important role, particularly in the absence of a distinct procurement department and/or manager.

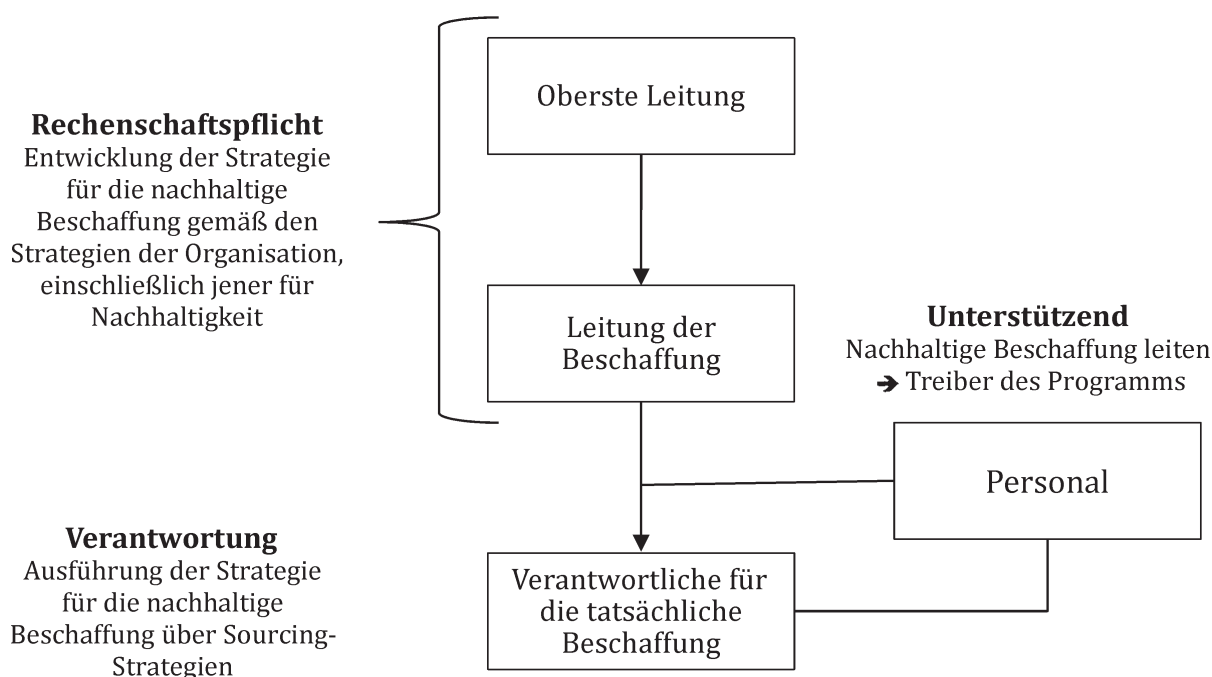


Bild 2 — Beispiel für Rollen und Stufen der Rechenschaftspflicht für die nachhaltige Beschaffung

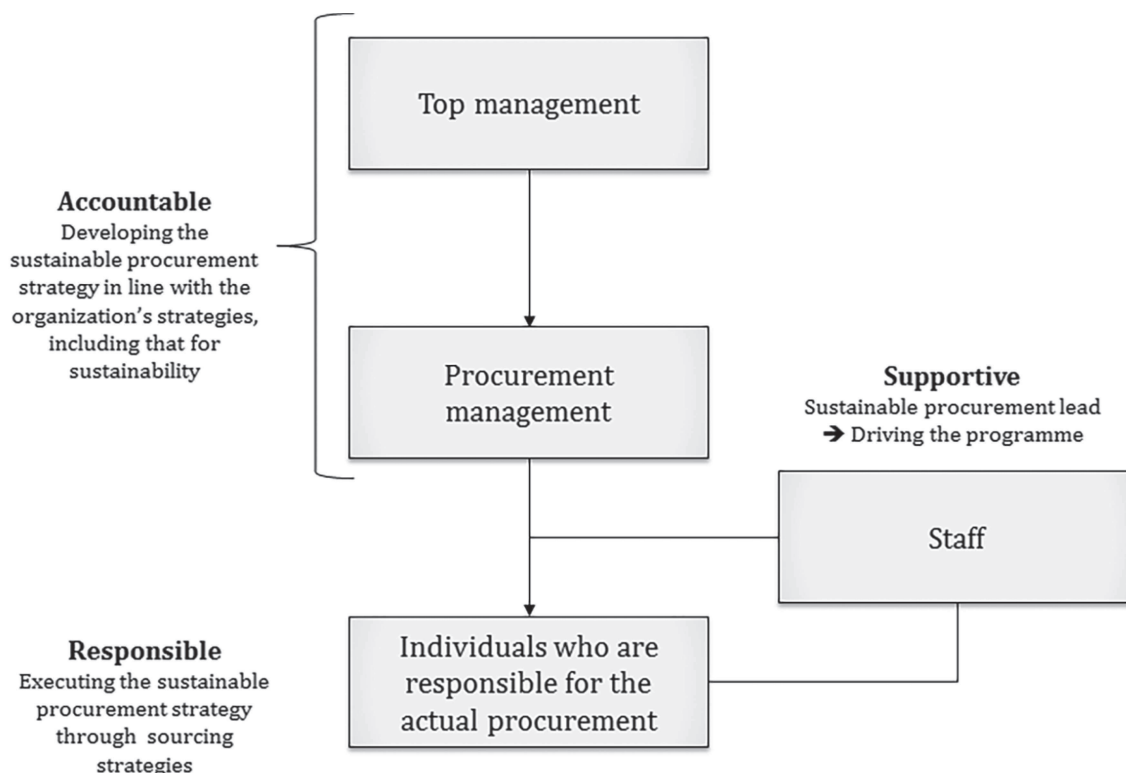


Figure 2 — Example of roles and levels of accountability for sustainable procurement

5.3 Beschaffung mit den operativen und strategischen Zielen der Organisation abgleichen

Bei der Festlegung der Prioritäten für die nachhaltige Beschaffung sollte die Leitung klare Nachhaltigkeitsziele für die Beschaffungspolitik und -strategie aus den Organisationszielen und -werten ableiten. Dabei sollten strategischen Entscheidungen der Organisation, die erhebliche Auswirkungen darauf haben können, wie die Organisation in Zukunft arbeiten könnte, wie z. B. externe Auftragsvergabe, vermehrte Zulieferung aus dem Ausland, Ausbau von Partnerschaften, Fusionen und Übernahmen, berücksichtigt werden. Dies sollte zur Festlegung von spezifischen, messbaren, erreichbaren, realistischen und mit Datum versehenen Zielen für die wichtigsten Handlungsfelder, die für die nachhaltige Beschaffung ermittelt wurden, führen. Diese Ziele sollten die Organisationsziele voll und ganz unterstützen und auf diese abgestimmt sein. Die Beschaffung sollte klare operative Ziele vorgeben und die Leistung im Vergleich zu übergeordneten Nachhaltigkeitszielen messen.

5.3 Aligning procurement with organizational objectives and goals

When setting sustainable procurement priorities management should adapt the organizational goals and values into clear sustainability objectives for the procurement policy and strategy. This should take into account the organization's strategic choices such as externalization, increased subcontracting abroad, and increased partnerships, mergers and acquisitions, which might have a significant impact on the way the organization could operate in the future. This exercise should result in the establishment of specific, measurable, achievable, realistic and timely objectives for the key issues identified for sustainable procurement that are fully supportive of and aligned with organizational goals. Procurement should set clear targets and measure performance against high-level sustainability goals.

Eine nachhaltige Beschaffungspolitik sollte:

- die Werte, die Grundsätze sowie die operativen und strategischen Ziele der Organisation widerspiegeln;
- die Selbstverpflichtung der Organisation zur Nachhaltigkeit wiedergeben;
- mit den Politiken der Organisation klar und eindeutig abgestimmt sein;
- die drei Säulen der Nachhaltigkeit – umwelt-bezogene, soziale und wirtschaftliche Überlegungen – berücksichtigen;
- die Grundsätze der nachhaltigen Beschaffung ansprechen.

Wenn keine Organisationspolitik oder -strategie vorhanden ist, sollte die oberste Leitung danach streben, sich für die Nachhaltigkeit zu engagieren, die strategischen Absichten und Ziele formell festzulegen und klarzustellen, wie dies mit den Prioritäten der Organisation abgestimmt ist.

5.4 Verstehen von Beschaffungspraktiken und Lieferketten

Die Beschaffungsfunktion sollte die Politik und die strategischen Ziele der Organisation für die Nachhaltigkeit interpretieren und die Ziele mit den operativen Beschaffungszielen unter Anwendung des Risikomanagements abstimmen.

Um Prioritäten für die nachhaltige Beschaffung zu setzen, sollte die Organisation einen Überblick haben über:

- ihre Beschaffungspraxis;
- ihre Lieferketten.

Es ist wichtig zu erkennen, dass sich aus den Praktiken der Organisation, welche die Beschaffung beeinflussen, selbst nachteilige Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit ergeben können.

BEISPIEL Verspätete Zahlungen, unrealistische Lieferanforderungen, aggressive Preisverhandlungen, Nichtbeachtung von geistigen Eigentumsrechten Dritter oder missbräuchliche Rechtsstreitigkeiten über geistiges Eigentum Dritter, unlauterer Wettbewerb und Konventionalstrafen sowie Verstöße gegen internationale Verhaltensstandards.

A sustainable procurement policy should:

- reflect the organization's values, principles, objectives and goals;
- reflect the organization's commitment to sustainability;
- align clearly and precisely with the organization's policies;
- take into account the three pillars of sustainability: environmental, social and economic considerations;
- address the principles of sustainable procurement.

If an organizational policy or strategy does not exist, then top management should be engaged to understand the need to embrace sustainability, to formally determine the strategic intentions and objectives, and to clarify how these align with the organization's priorities.

5.4 Understanding procurement practices and supply chains

The procurement function should interpret the organizational sustainability policy and strategic goals and align the objectives with the procurement goals, applying risk management.

In order to set priorities for sustainable procurement an organization should have an overview of:

- its procurement practices;
- its supply chains.

It is important to recognize that the organization's practices which influence procurement can, in themselves, give rise to sustainability adverse impacts.

EXAMPLE Late payment, unrealistic delivery requirements, overly aggressive price negotiation, disregard or abusive litigation of third parties' intellectual property, unfair competitive practices, penalties, and failure to respect international norms of behaviour.