

Leistungsbeschreibung (ToR) für die Beschaffung von Dienstleistungen unterhalb des EU- -Schwellenwertes

CONFIDENTIAL

Organisationsberatung im Rahmen der digitalen Transformation in Senegal

Projektnummer:
G-012399-001

0.	Abkürzungsverzeichnis	2
1.	Kontext.....	3
2.	Aufgabenstellung	5
3.	Konzeption	9
	Fachlich-methodische Konzeption.....	9
4.	Personalkonzept	9
	Teamleitung (2.1)	10
	Schlüsselfachkraft 1	10
	Schlüsselfachkraft 2	11
	Schlüsselfachkraft 3	11
5.	Kalkulatorische Vorgaben.....	12
	Personaleinsatz und Reisekosten	12
	Nachhaltigkeitsaspekte für Reisen	13
6.	Beiträge der AG oder anderer Akteure	15
7.	Vorgaben zum Format des Angebots	15
8.	Option	15
	Art und Umfang	16
	Kalkulatorische Vorgaben für die optionalen Leistungen	16
	Vorgaben zum Format des Angebots der Option.....	17
9.	Anlagen.....	17

0. Abkürzungsverzeichnis

AG	Auftraggeberin
AN	Auftragnehmer
AVB	Allgemeine Vertragsbedingungen für die Erbringung von Dienst- und Werkleistungen
FK	Fachkraft
FKT	Fachkrafttage
KZFK	Kurzzeitfachkraft
ToR	Terms of Reference

1. Kontext

Das TZ-Modul „Goin' Digital – Förderung von digitalen Transformationsprozessen in Senegal“ („*Renforcer la transformation numérique pour un développement durable au Sénégal - Goin' Digital*“) ist Teil des EZ-Programms „Gute Regierungsführung für mehr Investitionen und Beschäftigung“ in Senegal. Es ist dem BMZ 2030 Kernthema „Frieden und sozialer Zusammenhalt“ und dem Aktionsfeld „Gute Regierungsführung“ zuzuordnen. Das Programmziel lautet: „Leistungsfähige öffentliche Institutionen fördern Rahmenbedingungen für nachhaltige, beschäftigungswirksame Investitionen in Senegal.“ Die Digitalisierung von Verwaltungsverfahren und die damit einhergehende Modernisierung ist einer der Schwerpunkte des EZ-Programms, der politische Träger ist das senegalesische Ministerium für Kommunikation, Telekommunikation und Digitales

Anfang 2024 fand ein Regierungswechsel statt, der eine politische Neuausrichtung der senegalesischen Regierung sowie umfangreiche Personalveränderungen innerhalb der Partnerministerien und der nachgelagerten Strukturen zur Folge hatte. So musste auch das Ministerium für Kommunikation, Telekommunikation und Digitalisierung (MCTN) seine internen intraministeriellen sowie interministeriellen Beziehungen mit relevanten Sektorministerien sowie auch mit der staatlichen Digitalagentur (Sénégal Numérique SA, SENUM SA) neu definieren. In diesem Kontext mussten auch die Partnerbeziehungen zwischen dem TZ-Modul und dessen Partnerministerium MCTN neu ausgestaltet und Aktivitäten teilweise angepasst werden, um den Prioritäten der neuen Regierung gerecht zu werden.

Der nationale Entwicklungs- und Reformplan *Plan Sénégal Emergent* (PSE) der ehemaligen Regierung wurde durch eine ambitionierte **neue nationale Transformationsagenda** („*Sénégal 2050: Agenda National de Transformation*“) ersetzt, jedoch fehlt es für eine konsequente Umsetzung der angestrebten Reformen durch die öffentliche Verwaltung weiterhin teilweise an den benötigten Kompetenzen, Ressourcen und Methoden.

Die Digitale Transformation stellt einen wesentlichen Hebel für die angestrebten und notwendigen Reformen dar. Die senegalesische Regierung hat im **Februar 2025** den „**New Deal Technologique**“ (NDT) ins Leben gerufen: eine Strategie, um den digitalen Wandel des öffentlichen Bereichs und der Wirtschaft einzuleiten. Der NDT stellt somit das zentrale Steuerungsinstrument für die Digitale Transformation in Senegal dar. Viele der bisherigen Prioritäten, insbesondere im Bereich der Verwaltungsmodernisierung und Digitalisierung des öffentlichen Dienstes, bleiben unverändert bzw. wurden durch den NDT bekräftigt.

Die Multi-Geber-Maßnahme „Stärkung der digitalen Transformation für eine nachhaltige Entwicklung im Senegal – Goin' Digital“ wird von der Europäischen Union, dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) und dem französischen Ministerium für Europa und auswärtige Angelegenheiten kofinanziert. Sie wird von der GIZ und Expertise France umgesetzt. Die Laufzeit der Maßnahme erstreckt sich von 08/2024 bis 07/2027 (36 Monate). Das übergeordnete Ziel der Maßnahme ist die Förderung einer inklusiven digitalen Wirtschaft für alle im Senegal. Das Modulziel des TZ-Moduls „Goin' Digital – Förderung von digitalen Transformationsprozessen in Senegal“ lautet: „Öffentliche Institutionen sind für die Förderung einer nachhaltigen digitalen Transformation in Senegal gestärkt“. Wesentliche Aktivitäten des Vorhabens sind:

1. Governance (GIZ): Es verbessert die Instrumente und Mechanismen des senegalesischen Ministeriums für Kommunikation, Telekommunikation und Digitales (MCTN), um die nachhaltige Digitalisierung über verschiedene Ministerien hinweg zu steuern.

2. Innovation (Expertise France): Es fördert Unternehmertum und Innovation in Senegal, damit menschenwürdige Arbeitsplätze entstehen können. Besonders Frauen und junge Menschen stehen dabei im Fokus.

3. Inklusion (GIZ): Es schult öffentliche nationale und lokale Institutionen, so dass sie inklusive digitale Angebote umsetzen können, speziell für Frauen in ländlichen Gebieten.

Ausgangssituation:

Das Vorhaben „Goin’ Digital“ hat eine Laufzeit von 36 Monaten (08/2024 – 07/2027) und befindet sich im dritten Umsetzungsjahr. Das Projektteam ist implementiert und verfügt über exzellente Partnerkenntnisse und etablierte Netzwerke. Der politische Partner ist das Ministerium für Kommunikation, Telekommunikation und Digitales (Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique, MCTN). Im Februar 2025 wurde vom MCTN eine neue **nationale Digitalstrategie Senegals** verabschiedet.

Darüber hinaus kooperiert das Vorhaben mit weiteren ministeriellen Partnern und Behörden im Senegal, insbesondere mit der nationalen Digitalagentur *Sénégal Numérique SA* (SENUM SA).

Ziele der angeforderten Dienstleistung

Die angeforderte Dienstleistung umfasst die folgende Zielsetzung: Der Dienstleister soll das GIZ-Projekt dabei unterstützen, seine Partner flexibel – insbesondere auf sich verändernde Bedarfe zu beraten – und so den Partner in der Umsetzung seiner Strategien unterstützen.

Hierbei wird flexibel auf sich ändernde Rahmenbedingungen eingegangen, so dass sich die Gewichtung der Teilziele ggf. ändern kann, es findet kein Mindestabruf statt.

Teilziel 1: Die Kompetenzen des MCTN und weiterer Partner inklusive des GIZ-Teams im Vorhaben Goin’ Digital sind im Bereich agiler Governance-Strategieberatung und kontextspezifischem Veränderungsmanagement inklusive kollaborativer Leadership - Methoden gestärkt.

Teilziel 2: Partizipative Methoden und innovative Veranstaltungskonzepte für öffentliche Debatten und Konferenzen zur digitalen Transformation – z. B. zur verbesserten Umsetzung der nationalen Digitalstrategie - können von Partnern und GIZ-Projektmitarbeitenden angewendet werden.

Teilziel 3: Die staatliche Gesellschaft für Digitalisierung SENUM SA ist hinsichtlich ihres Mandats- und Rollenbewusstseins sowie ihrer Kapazitäten zum Veränderungsmanagement gestärkt. Ein Modell zur Zusammenarbeit der Sénégal Digital Académie und EES-Bürgerzentren mit öffentlichen Institutionen und dem Privatsektor wird etabliert.

Querschnittsthema für alle Teilziele

Die Teilziele 1-3 werden vom Auftragnehmer geleistet und zugleich gemeinsam mit dem Projektteam vor Ort umgesetzt. Dabei bildet in diesem höchst sensitiven politischen Umfeld das GIZ-Projektteam vor Ort die Schnittstelle zum senegalesischen Partner. Zugleich erweitert das GIZ-Team vor Ort durch ToT-Elemente und durch den gemeinsamen Tandem-Ansatz mit den Consultants sein methodisches Repertoire im Bereich der Strategieberatung und im Veränderungsmanagement inklusive Leadership Beratung.

2. Aufgabenstellung Der AN ist für die Erbringung der folgenden Leistungen verantwortlich:

2.1 Methodische Unterstützung des MCTN, weiterer Partner und GIZ-Team bei der agilen Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und Veränderungsmanagement inkl. kollaborative Leadership-Methoden

Das Management des MCTN ist mandatiert, die im Februar 2025 verabschiedete Digitalstrategie umzusetzen. Ziel ist es, das Ministerium in der Schärfung seiner Governance-Methoden zu stärken, um die Digitalstrategie umzusetzen. Dabei soll das **Umsetzungsmandat** des MCTN in der interministeriellen (Koordinierung anderer Schlüsselressorts inkl. nachgelagerter Behörden) und intraministeriellen Steuerung (Koordinierung der eigenen Direktionen und Einheiten) gestärkt werden.

Das MCTN soll dabei strategisch und organisational beraten werden und dabei soll - wo angebracht im Kooperationssystem - auf die Tools von Capacity WORKS zurückgegriffen werden. Es geht bei der Beratung um die gesellschaftlichen und organisationalen Aspekte der Zusammenarbeit, punktuell auch um Coaching von Organisationseinheiten sowie Support von Leadership- und Management Kapazitäten inklusive Teamführung und kollaborative interministerielle Leadership-Methoden.

Fokus dieses Beratungspaketes liegt zum Beispiel auf der direkten Umsetzung der Digitalstrategie durch das gesamte MCTN, insbesondere durch die Einheiten "Cellule d'études et de planification" und die neu gegründete „Delivery unit“ (zentral) sowie die "Direction de télécommunications, informations et communication" (DTIC), die "Direction de la promotion de l'économie numériques et des partenariats" und die *Directions des services informatiques (DSI)*.

2.2 Methodische Unterstützung des MCTN, weiterer Partner und GIZ-Team bei öffentlichen Debatten und Konferenzen zur Umsetzung der digitalen Transformation unter Berücksichtigung von grünen und inklusiven Ansätzen

Das Digitalministerium und weitere Partner wie Universitäten werden bei der gesellschaftlichen Verankerung grüner und inklusiver Ansätze im Rahmen der digitalen Transformation durch innovative Veranstaltungsformate unterstützt. Hierzu werden gemeinsam mit dem Projektteam vor Ort innovative und zugleich kontextsensitive Veranstaltungskonzepte für öffentliche Debatten und Konferenzformate auf nationaler, regionaler und internationaler Ebene entwickelt und umgesetzt. Ziel ist es, durch frische Workshop- und Konferenzdesigns, Diskussionsformate und Feedback-Mechanismen mit diversen Akteuren in den Kontakt zu kommen und die Digitalstrategie gesamtheitlich in der Gesellschaft zu verankern und inhaltlich weiterzuentwickeln.

2.3 Fachliche Stärkung der staatlichen Gesellschaft für Digitalisierung Sénégal Numérique S.A. (SENUM)

SENUM SA ist eine staatliche Gesellschaft (GmbH, Société Anonyme-SA), welches als zentrale Digitalisierungsorganisation unter dem Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique (MCTN) steht. Früher bekannt als ADIE, modernisiert sie die senegalesische Verwaltung durch Digitalisierung administrativer Prozesse. Sie steht unter der Aufsicht des MCTN und unterstützt die Umsetzung der nationalen Digitalstrategie "New Deal Technologie".

Der AN unterstützt SENUM SA in seiner Rollenklärung, Visions- und Zielschärfung. Zudem soll der AN die Formalisierung eines Modells für die Zusammenarbeit der von SENUM SA verantworteten Sénégal Digital Académie sowie der Espaces Sénégal Services (ESS, Bürgerzentren) mit öffentlichen Institutionen inklusive Schulungszentren und dem Privatsektor in den Regionen Kaolack, Kaffrine, Fatick und Thiès gemeinsam mit dem AG implementieren.

Arbeitspakete zu:

Arbeitspaket zu 2.1

- Erstellung eines Arbeitsplans und Abstimmung mit dem AG zu Methodik und Vorgehen.
- Strategieworkshop mit Schlüsselakteuren mit Fokus auf Governance der “Umsetzung der Digitalstrategie”, es geht also um die Steuerungsstruktur für die inter- und intraministerielle Umsetzung (durch bspw. Committees und Delivery Units)
- OE-Analyse, bei Partnerbedarf mit besonderem Fokus auf die interne Organisation des MCTN (Stichwort: Rollen und Verantwortlichkeiten, Prozesse, Funktionsadressen, Ablagen) sowie auf Wissensmanagement;
- Unterstützung bei der Gestaltung der Schnittstellen mit externen Partnern außerhalb der Regierung des MCTN (Fokus auf ausgewählte Schnittstellen, diese werden mit dem Partner abgestimmt, z.B. digitales Ökosystem wie Bereiche der Zivilgesellschaft, senegalesische Start-Ups)
- partizipative Organisationsentwicklung sowie Kapazitätsentwicklung, die Mitarbeitende der relevanten Ministeriumsrichtungen aktiv miteinbindet und auch Coachings für Teams und Einzelpersonen vorsieht;
- kontinuierliche Beratungsleistungen für das MCTN und weitere Partner inklusive Aufbaus von Leadership- und Management Kapazitäten und kollaborative interministerielle Leadership-Methoden

Arbeitspaket zu 2.2

- Erstellung eines Arbeitsplans und Abstimmung mit dem AG zu Methodik und Vorgehen.
- Partizipative Konzeption eines Veranstaltungskataloges zum Ausrollen der Digitalstrategie
Veranstaltungskatalog zum Ausrollen der Digitalstrategie (oder anderes mit dem Partner abgestimmtes Format) liegt vor mit Fokus auf breite Öffentlichkeit (ggf. auch für die 4 Projektregionen, sowie auf regionaler und/oder internationaler Ebene)
- Darauf basierend Entwicklung von innovativen Formaten für Workshop-Designs, Debatten, Diskussionsforen und regionalen/internationalen Konferenzen
- Pilotieren von Eventmanagement- und Moderationstools gemeinsam mit dem Projektteam
- Unterstützung bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von unterschiedlichen Veranstaltungsformaten

- Auswertung und Erstellung von Best Practice Beispielen für die Formate inkl. Hands-on Checklisten zur leichten Replizierung

Arbeitspaket zu 2.3

-Erstellung eines Arbeitsplans und Abstimmung mit dem AG zu Methodik und Vorgehen.

-Durchführung von Interviews mit zentralen Akteuren SENUMS, inklusive Dokumentation der zentralen Ergebnisse zwecks Bedarfsanalyse.

-Anpassung des Arbeitsplans entsprechend der Ergebnisse aus der Analyse.

-Konzeption, Durchführung und Evaluierung von Workshops mit SENUM zur Rollenklärung, Visions- und Zielschärfung

-Konzeption, Durchführung und Evaluierung von Workshops zur Strategieentwicklung mit SENUM

-Konzeption, Durchführung und Evaluierung von Workshops zum Veränderungsmanagement mit SENUM und GIZ-Projektmitarbeitenden

Zusätzlich zu den in den GIZ AVB vorgesehenen Berichten liefert der AN folgende Berichte:

- Inception Report
- Vierteljährliche Berichterstattung über den Durchführungsstand des Projektes im Kurzformat (2-3 Seiten)

Während der Vertragslaufzeit sollen bestimmte Meilensteine erreicht werden, wie in der folgenden Tabelle dargestellt:

	Voraussichtliche Fachtage	
Meilensteine zu Arbeitspaket 1 Prozessschritte / Teilleistungen (Hinweis: Details werden final vor Ort abgestimmt)	49	Termine abhängig vom Vertragsstart (siehe unten) /Ort ist Dakar/Verantwortlich ist der AN
Arbeitsplan liegt vor und ist mit dem Projektteam abgestimmt	3	1 Monate nach Vertragsstart
Strategieworkshop mit Schlüsselakteuren mit Fokus auf Governance der "Umsetzung der Digitalstrategie" hat stattgefunden	4	3 Monate nach Vertragsstart
OE-Analyse zur Bedarfsfindung liegt vor (bei Partnerwunsch inkl. (digitaler) Prozessanalyse)	5	4 Monate nach Vertragsstart

Partizipativ erarbeitetes Modell zur effizienten und effektiven Ausgestaltung zur Schnittstelle mit externen Partnern liegt vor	8	4 Monate nach Vertragsstart
-partizipative Organisationsentwicklung sowie Kapazitätsentwicklung auf Basis der Analyse und Partnerabsprachen	12	Startend 4 Monate nach Vertragsstart, begleitend bis zum Vertragsende
-kontinuierliche Beratungsleistungen für das MCTN und weitere Partner inklusive Aufbau von Leadership- und Management Kapazitäten und kollaborative interministerielle Leadership-Methoden	17	Startend 4 Monate nach Vertragsstart, begleitend bis zum Vertragsende
Meilensteine zu Arbeitspaket 2 Prozessschritte / Teilleistungen (Hinweis: Details werden final vor Ort abgestimmt)	41	Termin/Ort/Verantwortlich
Erstellung eines Arbeitsplans und Abstimmung mit dem AG zu Methodik und Vorgehen.	3	1 Monat nach Vertragsstart
Veranstaltungskatalog zum Ausrollen der Digitalstrategie (oder anderes mit dem Partner abgestimmtes Format) liegt vor	8	3 Monate nach Vertragsstart
innovative Veranstaltungsformate wurden partizipativ entwickelt	7	3 Monate nach Vertragsstart
Eventmanagement- und Moderationstools wurden pilotiert	8	4 Monate nach Vertragsstart
Diverse Veranstaltungsformate sind durchgeführt	8	8 Monate nach Vertragsstart
Auswertung und Aufbereitung von Best Practice inkl. Checklisten liegt vor	7	9 Monate nach Vertragsstart
Meilensteine zu Arbeitspaket 3 / Prozessschritte / Teilleistungen (Hinweis: Details werden final vor Ort abgestimmt)	45	Termin/Ort/Verantwortlich

Arbeitsplan liegt vor und ist mit dem Projektteam abgestimmt	3	1 Monat nach Vertragsstart
Eine Workshopserie mit 3-5 WS zur Rollenklärung, Visions- und Zielsetzung hat stattgefunden	15	3 Monate nach Vertragsstart
Eine Workshopserie mit 3-5 WS zur Strategieentwicklung hat stattgefunden	15	5 Monate nach Vertragsstart
Eine Workshopserie zum Veränderungsmanagement hat stattgefunden	12	8 Monate nach Vertragsstart

Zeitraum des Einsatzes: Vom **1.10.2026 bis zum 30.6.2027**, mit der Option der Verlängerung der Laufzeit nach geplanter Verlängerung der Laufzeit des Auftrags durch das BMZ.

- 3. Konzeption** Der Bieter soll in seinem Angebot darstellen, wie die in Kapitel 2 (Aufgabenstellung) genannten Leistungen, ggf. unter Berücksichtigung weiterer, methodischer Anforderungen, erbracht werden sollen (fachlich-methodische Konzeption). Darüber hinaus hat er die Gestaltung des Projektmanagements für die Leistungserbringung zu beschreiben.

Fachlich-methodische Konzeption

Strategie (1.1): Der Bieter soll sich mit der Aufgabenstellung vor dem Hintergrund der Ziele der ausgeschriebenen Leistungen (vgl. Kapitel 1 Kontext) auseinandersetzen (**1.1.1**). Der Bieter soll im Anschluss darstellen und begründen, mit welcher expliziten Strategie er die von ihm verantworteten Leistungen (vgl. Kapitel 2 Aufgabenstellung) erbringen will (**1.1.2**). Da es sich im aktuellen politischen Kontext um eine sehr flexible und mit den Partnern und Team vor Ort noch genauer zu definierende Beratungsleistung handelt soll hierbei vor allem der methodische Ansatz des Vorgehens dargestellt werden. Darüber hinaus soll für eines der Leistungspakete 2.1. – 2.3. (S. 5-6) ein eigenes Fallbeispiele aus der Beratungspraxis des AN mit ihren Ansätzen, Herausforderungen und Lösungsansätzen skizziert werden.

Der Bieter soll für die von ihm verantworteten Leistungen relevanten Akteure darstellen und die **Kooperation (1.2)** mit ihnen beschreiben. Hierbei ist insbesondere die Interaktion mit dem Partnerministerium MCTN und mit der staatlichen Gesellschaft SENUM SA zu beschreiben (**1.2.1**). Darüber hinaus soll ein Konzept zum Aufbau und Umsetzung der Kooperation aufgezeigt werden (**1.2.2**).

4. Personalkonzept

Der Bieter soll für die hier genannten und hinsichtlich Aufgabenbereichs und Qualifikationen beschriebenen Positionen anhand entsprechender Lebensläufe (vgl. Kapitel 7) Personal anbieten.

Hinweis zur Diversität bei Teamleitung und Fachkräften:

Die Zusammensetzung des Teams bestehend aus Teamleitung und 3 Fachkräften liegt bei der AN gemäß den Vorgaben der AG. Erwartet wird ein alters- und geschlechterausgeglichenes und agiles Team (dies ist aber kein Zuschlagskriterium und auch keine Mindestanforderung). Darüber hinaus soll die soziokulturelle und Partnerorientierung unterstrichen werden (für weiteres siehe Softskills). Ein besonderer Fokus liegt auf der

Unterstützung von (auch jungen) Frauen in Führungspositionen und ihrer Rolle in Gremien und in Debatten.

Die im Folgenden genannten Qualifikationen entsprechen den Anforderungen zur Erreichung der Höchstpunktzahl in der fachlichen Bewertung.

Teamleitung (2.1)

Bei dieser Position handelt es sich um eine Schlüsselexpertin. Eine Verfügbarkeitserklärung für diese Expertin muss dem Angebot als Anhang beigefügt werden.

Weiterhin kann die Expertin für zwei Expertenrollen vorgeschlagen werden (Teamlead und 3 Fachkräfte unten) sofern sie beide Profile erfüllt und gemäß dem geplanten Einsatzplan nicht mehr als eine Teilzeitstelle besetzt.

Aufgaben der Teamleitung

- Gesamtverantwortung für die Beratungspakete des AN (Qualität und Termine)
- Koordinierung und Sicherstellung der Kommunikation zu AG, Partnern und weiteren Projektbeteiligten
- Personalsteuerung, insbesondere Identifizierung des Bedarfs an Kurzeiteinsätzen innerhalb des verfügbaren Budgets sowie Planung und Steuerung der Einsätze und Betreuung der lokalen und internationalen Kurzeitfachkräfte
- regelmäßige und fristgerechte Berichterstattung

Qualifikationen der Teamleitung

- **Ausbildung (2.1.1):** Universitätsabschluss (Diplom/Master) in Politik, Verwaltung (new public mgt.), BWL oder fachlich ähnliche Studiengänge
- **Sprache (2.1.2):** Sprachkenntnisse auf C1-Level des Europäischen Referenzrahmens für *Sprachen* in Englisch (3 Punkte) und Französisch (7 Punkte)
- **Allgemeine Berufserfahrung (2.1.3):** 7 Jahre Berufserfahrung in der Beratung von Partnern zu Transformations-, Organisationsentwicklungs- und/oder Strategieprozessen
- **Spezifische Berufserfahrung (2.1.4):** 5 Jahre in Coaching, Sparring von Führungskräften oder Entscheidungsträgern
- **Führungserfahrung/Management (2.1.5):** 5 Jahre Führungserfahrung als Teamleitung in Projekten oder Führungskraft in Unternehmen
- **EZ-Erfahrung (2.1.7):** 3 Jahre Erfahrung in EZ-Projekten im Bereich Governance oder digitaler Governance (z.B. GovStack)
- **Sonstiges (2.1.8):** Zertifizierung durch eine Ausbildung im Bereich der Organisationsentwicklung und / oder Veränderungsmanagement von mindestens 180 h (bitte eine **Bescheinigung** oder **Zertifikat** beilegen)

Schlüsselfachkraft 1

Aufgaben der Schlüsselfachkraft 1

- Unterstützung der Teamleitung bei der Umsetzung der Arbeitspakete.
- Unterstützung der Teamleitung bei der Kommunikation zu AG, Partnern und weiteren Projektbeteiligten.
- Unterstützung der Teamleitung bei der Berichterstattung.

Qualifikationen der Schlüsselfachkraft 1

- **Ausbildung (2.2.1):** Universitätsabschluss (Diplom/Master) in Sozial- und Wirtschaftswissenschaften oder einem gleichwertigen Abschluss
- **Sprache (2.2.2):** Sprachkenntnissen auf C1 -Level des Europäischen Referenzrahmens für Sprachen in Französisch (7 Punkte) und Englisch (3 Punkte)
- **Allgemeine Berufserfahrung (2.2.3.):** 4 Jahren Berufserfahrung in agilen Methoden der Strategieumsetzung (5 Punkte) und Führungskräfteberatung (5 Punkte),
- **Spezifische Berufserfahrung (2.2.4):** 4 Jahren Berufserfahrung im kollaborativem Gestalten von Politikvorschlägen
- **EZ-Erfahrung (2.2.7):** 2 Jahren Erfahrung in der EZ weltweit
- **Sonstiges (2.2.8):** systemischen OE-Ausbildung mit Fokus auf Change- und Veränderungsprozesse von mind. 180 h (bitte eine **Bescheinigung** oder **Zertifikat** beilegen)

Schlüsselfachkraft 2

Aufgaben der Schlüsselfachkraft 2

- Unterstützung der Teamleitung bei der Umsetzung der Arbeitspakete.
- Unterstützung der Teamleitung bei der Kommunikation zu AG, Partnern und weiteren Projektbeteiligten.
- Unterstützung der Teamleitung bei der Berichterstattung.

Qualifikationen der Schlüsselfachkraft 2

- **Ausbildung (2.3.1):** Universitätsabschluss (Diplom/Master) in Kommunikation, Psychologie oder einem gleichwertigen Abschluss
- (FK1)
- **Sprache (2.3.2):** Sprachkenntnissen auf C1 -Level des Europäischen Referenzrahmens für Sprachen in Französisch (7 Punkte) und Englisch (3 Punkte)
- **Allgemeine Berufserfahrung (2.3.3):** 4 Jahren Berufserfahrung zu Veränderungsmanagement
- **Spezifische Berufserfahrung (2.3.4):** 4 Jahren Berufserfahrung in der Organisations- und Strategieentwicklung in der EZ/IZ
- **EZ-Erfahrung (2.3.7):** 2 Jahren Erfahrung in der EZ weltweit
- **Sonstiges (2.3.8):** mit nachgewiesener Expertise (5 Referenzprojekte) zu gängigen agilen Governance-Methoden (zB Foresight, OKR, regulatory Sandbox, Konsultationsmechanismen, Innovation hubs, fusion teams, lean methods) zur Unterstützung der interministeriellen Steuerung und einer vorausschauenden, lernenden, experimentalen / iterativen, dynamischen, datengestützten Politikgestaltung.

Schlüsselfachkraft 3

Aufgaben der Schlüsselfachkraft 3

- Unterstützung der Teamleitung bei der Umsetzung der Arbeitspakete.
- Unterstützung der Teamleitung bei der Kommunikation zu AG, Partnern und weiteren Projektbeteiligten.
- Unterstützung der Teamleitung bei der Berichterstattung.

Qualifikationen der Schlüsselfachkraft 3

- **Ausbildung (2.4.1):** Universitätsabschluss (Diplom/Master) in Sozial- und Wirtschaftswissenschaften oder einem gleichwertigen Universitätsabschluss (Diplom/Master) in Kommunikation, Psychologie oder einem gleichwertigen Abschluss
- **Sprache (2.4.2):** Sprachkenntnissen auf C1 -Level des Europäischen Referenzrahmens für Sprachen in Französisch (7 Punkte) und Englisch (3 Punkte)
- **Allgemeine Berufserfahrung (2.4.3):** 4 Jahren Berufserfahrung im Bereich Öffentliche Verwaltung
- **Spezifische Berufserfahrung (2.4.4):** 4 Jahren Berufserfahrung in agilem und partizipativem Veranstaltungsmanagement im Konferenzsetting
- **EZ-Erfahrung (2.4.7):** 2 Jahren Erfahrung in der EZ weltweit
- **Sonstiges (2.4.8.):** nachgewiesener Expertise (5 Referenzprojekte) zu partizipativen, innovativen Methoden in Konferenz- und Workshopformaten.

Der Bieter muss alle vorgeschlagenen Expert*innen den erforderlichen Qualifikationen zuordnen und diese übersichtlich **in einer separaten Tabelle** vor den Lebensläufen darstellen. In der **zusammenfassenden Darstellung** dürfen nur Qualifikationen aufgeführt werden, die auch tatsächlich in den Lebensläufen angegeben sind. Die Berufserfahrung muss durch aussagekräftige Referenzen in den Lebensläufen belegt werden.

Soft Skills der Teammitglieder

Über ihre fachlichen Qualifikationen hinaus sollen die Teammitglieder auch folgende Qualifikationen aufweisen:

- Teamfähigkeit
- Eigeninitiative
- Kommunikationsfähigkeit
- Soziokulturelle Kompetenz
- Partner- und kundenorientiertes, effizientes Handeln
- interdisziplinäres Denken

Soft Skills werden nicht bewertet.

5. Kalkulatorische Vorgaben

Personaleinsatz und Reisekosten

Die Erstattung von Tagegeldern erfolgt pauschal maximal bis zu den in der Ländertabelle des BMF-Rundschreibens zu Reisekostenvergütung angegebenen steuerlichen Höchstsätzen für das jeweilige Land (abrufbar unter: [Bundesfinanzministerium - Steuerliche Behandlung von Reisekosten und Reisekostenvergütungen bei betrieblich und beruflich veranlassten Auslandsreisen ab 1. Januar 2026](#)).

Die Erstattung von Übernachtungsgeldern erfolgt gemäß den Hinweisen im unten stehenden Mengengerüst.

Mit einer besonderen Begründung können gegen Nachweis darüberhinausgehende Übernachtungskosten in angemessener Höhe, erstattet werden.

Sämtliche Reisetätigkeiten sind vorher mit dem Verantwortlichen des Vorhabens abzustimmen.

Nachhaltigkeitsaspekte für Reisen

Die AG ist verpflichtet Treibhausgasemissionen (CO₂-Emissionen), die durch Reisen verursacht werden, zu reduzieren. Bitte beziehen Sie bei der Erstellung Ihres Angebots Möglichkeiten zur Reduktion von Emissionen mit ein, z.B. Wahl der emissionsärmsten Buchungsklasse (Economy), Nutzung von Transportmitteln, Airlines und Flugrouten mit einer besseren CO₂-Effizienz. Bei Kurzstrecken ist bevorzugt die Bahn (2. Klasse) oder E-Mobilität zu benutzen.

CO₂-Emissionen, die durch Flugreisen entstehen, müssen kompensiert werden. Hierfür gibt die AG ein Budget vor, nach dem die CO₂-Kompensation gegen Nachweis abgerechnet werden können.

Am Markt für Emissionszertifikate gibt es eine Vielzahl von Anbietern mit unterschiedlichen Ansprüchen an Klimawirksamkeit. Die [Stiftung Allianz für Entwicklung und Klima](#) hat eine [Liste von Standards](#) veröffentlicht. Die AG empfiehlt die Nutzung der genannten Standards.

Bitte berechnen Sie Ihr Preisangebot genau auf der Grundlage der in der folgenden Tabelle angegebenen Parameter:

Mengengerüst

Honorartage	Anzahl Fach-kräfte	Anzahl Tage pro Fachkraft	Summe	Bemerkungen
Teamleitung	1	30	30	
Schlüsselfachkraft 1	1	35	35	
Schlüsselfachkraft 2	1	35	35	
Schlüsselfachkraft 3	1	35	35	
Reisekosten	Menge	Preis EUR	Summe EUR	Bemerkungen
Festes Reisekostenbudget: Hinweis: Für 3 Experten sind 3 Reisen mit internationalem Flug / ÜN und Tagegelder sowie Transport vor Ort in Dakar vorgesehen sowie Visakosten	1		23.182,00	Es ist ein Budget für die Reisen in folgende Länder vorgesehen: Senegal. Es ist ein festes Reisekostenbudget in Höhe von 23.182,00 EUR zur Abrechnung gegen Nachweis vorgesehen: (9 Flüge, 3 SFK-Tagegelder für 18 Tage; 3 SFK jeweils 18 Übernachtungen, 9 Visa) Die Abrechnung erfolgt maximal bis zur Ausschöpfung des Budgets.
CO2 Kompensation	18	70,00	1.260,00	Für die CO2 Kompensation ist ein fixes Budget von 1.260 EUR zur Abrechnung gegen Nachweis vorgesehen für 9 Flüge (Hin- und Zurück) zwischen Europa - Afrika
Andere Kosten	Menge	Preis EUR	Summe EUR	Bemerkungen
Flexible Vergütung			18.300,00	Für die flexible Vergütung ist ein Budget von 18.300 EUR vorgesehen. Bitte

				nehmen Sie dieses Budget im Preisblatt auf. Die Inanspruchnahme der flexiblen Vergütungsposition bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung der GIZ.
--	--	--	--	---

6. Beiträge der AG oder anderer Akteure

Hinweis: Logistik (Workshopraum, Reisen der Teilnehmenden für WS) wird direkt vom Projekt übernommen

7. Vorgaben zum Format des Angebots

Die Gliederung des Angebots des Bieters muss der Gliederung der ToR entsprechen. Insbesondere soll die detaillierte Gliederung der Konzeption (Kapitel 3) der Struktur der gewichteten (und nicht auf Null gesetzten) Kriterien des Bewertungsschemas entsprechen. Das Angebot muss gut lesbar (Schriftgröße 11 und größer) und verständlich geschrieben sein. Die Sprache des Angebots ist Deutsch.

Das gesamte Angebot darf nicht mehr als **4 Seiten umfassen** (exkl. Deckblatt, CVs). Wird eine der gegebenen maximalen Seitenzahlen überschritten, werden die Inhalte der überzähligen Seiten bei der Auswertung nicht berücksichtigt. Ebenso nicht berücksichtigt werden externe Inhalte (z.B. Links auf Webseiten).

Die Lebensläufe (CV) des gemäß Kapitel 4 der ToR angebotenen Personals müssen in dem Format verfasst werden, das in den Bewerbungsbedingungen angegeben ist. Jeder CV muss auf je 4 Seiten beschränkt sein. Die CVs müssen erkennen lassen, welche Position und Funktion die vorgeschlagene Person in den benannten relevanten Projekten eingenommen hat und wie lange sie dort tätig war. Die CV können auch in der Sprache Englisch oder Französisch verfasst sein.

Bitte kalkulieren Sie exakt auf Basis der unter 5. Kalkulatorische Vorgaben genannten Parameter Ihr preisliches Angebot. Vertraglich besteht kein Anspruch auf Ausschöpfung der vollen Tage, Reisen, Workshops oder Budgets. Die Anzahl der Tage, Reisen, Workshops und die Höhe der Budgets werden vertraglich als „bis zu“-Regelung vereinbart. Die Vorgaben zur Preisgestaltung sind im Preisblatt hinterlegt.

8. Option

Es besteht die einmalige Option einer Verlängerung um weitere 9 Monat gemäß den Ausführungen in Kapitel 2.1.

Es besteht unter Beibehaltung des Gesamtcharakters des Auftrags die Möglichkeit der Fortführung der in Kapitel 2 dieser Leistungsbeschreibung angegebenen Leistungen mit einer möglichen Ausweitung des Auftrags um Leistungen derselben Art wie hier unten aufgelistet:

Art und Umfang

Der AN ist für die Erbringung der folgenden optionalen Leistungen verantwortlich. Es handelt sich im Wesentlichen um eine Verlängerung und Intensivierung der Beratung an die Partner, die bereits unter den Punkten 2.1 – 2.3 aufgeführt wurden:

- 2.1 Methodische Unterstützung des MCTN, weiterer Partner und GIZ-Team bei der agilen Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und Veränderungsmanagement inkl. kollaborative Leadership-Methoden
- 2.2 Methodische Unterstützung des MCTN, weiterer Partner und GIZ-Team bei öffentlichen Debatten und Konferenzen zur Umsetzung der digitalen Transformation unter Berücksichtigung von grünen und inklusiven Ansätzen
- 2.3 Fachliche Stärkung der staatlichen Gesellschaft für Digitalisierung Sénégal Numérique S.A. (SENUM)

Voraussetzung: Das Ziehen der Option ist abhängig von einer Projektverlängerung und entsprechenden Partnerbedarfen und einer strategischen Entscheidungen seitens der AG.

Kalkulatorische Vorgaben für die optionalen Leistungen

Honorartage	Anzahl Fachkräfte	Anzahl Tage pro Fachkraft	Summe	Bemerkungen
TL	1	4	4	
Schlüsselfachkraft 1	1	3	3	
Schlüsselfachkraft 2	1	3	3	
Schlüsselfachkraft 3	1	3	3	
Reisekosten	Menge	Preis EUR	Summe EUR	Bemerkungen
CO ₂ -Kompensationen von Flugreisen	2	70,00	140,00	Für die CO ₂ -Kompensation ist ein fixes Budget von 140 EUR zur Abrechnung gegen Nachweis vorgesehen.
Festes Reisekostenbudget Hinweis: Für 1 Experten ist 1 Reise mit internationalem Flug /			2.350,00	Es ist ein Budget für die Reisen in folgende Länder vorgesehen: Es ist ein festes Reisekostenbudget in Höhe von 2.350,00 EUR zur Abrechnung gegen Nachweis vorgesehen.

ÜN und Tagegelder sowie Visa und Transport vor Ort in Dakar vorgesehen				Weitere Hinweise zum Reisekostenbudget finden Sie im Dokument „Preisblatt“. Bitte nutzen Sie die Spalte „Erläuterungen“ im Preisblatt zur Aufschlüsselung der Einzelpositionen. Die Abrechnung erfolgt maximal bis zur Ausschöpfung des Budgets.
Andere Kosten	Menge	Preis	Summe	Bemerkungen
Flexible Vergütung	1	-	3.000,00	Für die flexible Vergütung ist ein Budget von 3.000 EUR vorgesehen. Bitte nehmen Sie dieses Budget im Preisblatt auf. Die Inanspruchnahme der flexiblen Vergütungsposition bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung der GIZ.

Vorgaben zum Format des Angebots der Option

Bitte füllen Sie im Preisblatt die beiden Tabellenblätter sowohl für die Hauptleistung als auch für die optionale Leistung aus.

9. Anlagen

Factsheet Goin´ Digital -Promoting digital transformation processes in Senegal (07/ 2025)



Goin' Digital

Promoting digital transformation in Senegal

Context

In 2025, the Senegalese government launched the New Deal Technologique (NDT), a strategy to initiate digital transformation in the public sector and the economy. The aim is to extend the benefits of digital transformation to rural and disadvantaged populations. Senegal's digital ecosystem is still young but is considered one of the most dynamic in the region. The broad topic of digital transformation is therefore given high political priority in Senegal.

Overall, however, digital transformation is only being implemented slowly in the country, even though the population could benefit significantly from it. In addition to sufficiently inclusive approaches, Senegal's digital strategy, the NDT, also lacks green approaches for the "twin transition", the digital and ecological transformation. Senegal is therefore not making sufficient use of the potential of inclusive and green digital transformation, as public institutions still lack some of the necessary skills. In addition, unequal access to digital services is a major obstacle. Rural populations and women are particularly affected by this.

Project name	Goin' Digital – Promoting digital transformation processes in Senegal
Client	- European Union (EU), - Germany: Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) - France: Ministry for Europe and Foreign Affairs (MEAE)
Political partner in Senegal	Ministry of Communication, Telecommunications and Digital Affairs <i>Ministère de la Communication, des Télécommunications et du Numérique (MCTN)</i>
Total budget (budget for GIZ areas of action)	13.7 million (12 million euro, of which BMZ: 8.5 million euro; EU: 3.5 million euro)
Period	2024 to 2027
Implementing organisations	- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH - Expertise France (AFD Group)
Objective	Public and private institutions are better able to drive forward a sustainable digital transformation in Senegal.

Implemented by

Areas for action

The project addresses these challenges in order to enable a sustainable, human-centred and self-determined digital transformation. The project thus contributes to the Team Europe initiative "Green Economy in Senegal" and the BMZ's priorities in the area of "Good Governance" and is in line with Senegal's digital strategy. The three areas of action linked to this are:

1. **Governance** (implemented by GIZ)
2. **Innovation** (implemented by Expertise France)
3. **Inclusion** (implemented by GIZ)

1. Governance (GIZ)

The project improves the instruments and mechanisms of the Senegalese Ministry of Communication, Telecommunications and Digital Affairs (MCTN) to manage and implement sustainable digitalisation across various ministries. This includes the following activities, among others:

- Advising the Senegalese government on embedding green and inclusive approaches in the implementation of the digital strategy and shaping the public debate.
- Strengthening intra- and inter-ministerial governance functions for the implementation of national digital policy.

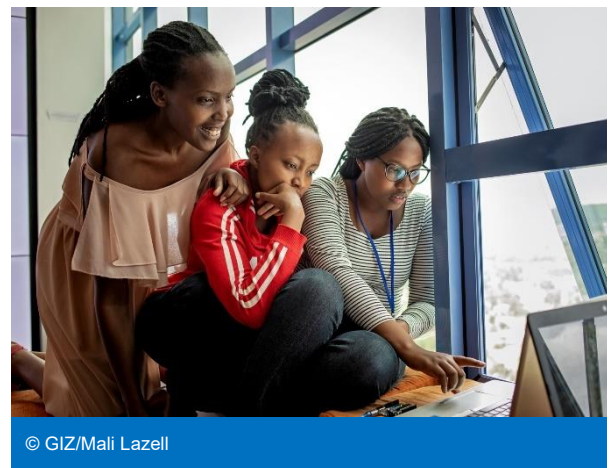
2. Innovation (Expertise France)

The project promotes entrepreneurship and innovation in Senegal with a view to creating decent jobs. It focuses in particular on women and young people.

3. Inclusion (GIZ)

The project supports national and local public institutions in implementing inclusive digital services. The aim is to facilitate access to digital services and encourage active participation in digital life. This includes the following activities, among others:

- Expanding training opportunities to promote digital skills for small and medium-sized enterprises.
- Designing and providing training on digital solutions, especially for women entrepreneurs in rural areas.
- Developing new interoperable and inclusive digital administrative services, as well as developing accessible access functions.



Digital Transformation Center (DTC) Senegal

The project links its work to the digital centers approach (German cooperation initiative). The Digital Transformation Center Senegal ensures the complementarity of digital measures and serves as a point of contact for political partners and Senegal's digital ecosystem.

Published by	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Headquarters in Company	Bonn and Eschborn, Germany
Project	Goin' Digital Immeuble Linguère Rue de Kolda x Piscine Olympique Point E, Dakar, Senegal www.giz.de/de/weltweit/339.html www.bmz-digital.global/initiativen/digitalzentrum-senegal/
Contact	Dr Katharina Noussi katharina.noussi@giz.de

Text	Felix Meyerhoff
Photos	© GIZ

The project is co-financed by the European Union, the German Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) and the Ministry for Europe and Foreign Affairs (MEAE).

GIZ is responsible for the content of this publication.

Status July 2025, Dakar