

# Stärkung einer zukunftsorientierten Verwaltung für nachhaltige Entwicklung in Senegal

Wirtschafts- und beschäftigungsorientierte Reformen nachhaltig und effizient steuern, die Qualität wirtschaftsnaher Verwaltungsdienstleistungen steigern

## Herausforderung

Die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung ist ein wesentliches Element der senegalesischen Reformagenda. Denn eine performance- und dienstleistungsorientierte Verwaltung wird als notwendig erachtet, um die nachhaltige strukturelle Transformation der senegalesischen Wirtschaft zu unterstützen.

Hier sind noch große Anstrengungen nötig: Der Verwaltung fehlt es an Kapazitäten, Kompetenzen und Methoden, um die wirtschafts- und beschäftigungsorientierten Reformziele erfolgreich umzusetzen. Die Verwaltungsverfahren sind weiterhin schwerfällig und intransparent. Für die Unternehmen und die Bürgerinnen und Bürger ist die Verwaltung insbesondere in den Regionen schon physisch nicht präsent und damit nicht leicht zugänglich; auch die Verwaltungskultur muss ergebnis- und dienstleistungsorientierter werden. Eine unzureichende Klärung der Prioritäten im Reformkurs verlangsamt die Implementierung der bereits 2019 eingeleiteten Verwaltungsreform zusätzlich. Diese Umstände führen im Ergebnis zu einer weiterhin schwerfälligen und kaum performance- und dienstleistungsorientierten Verwaltungskultur. Um der Komplexität und Volatilität unserer Zeit begegnen und wirtschafts- und beschäftigungsorientierte Reformen umsetzen zu können, müssen die Kapazitäten der senegalesischen Verwaltung auf allen Ebenen gestärkt werden.

Die Verwaltungsreform zielt unter anderem darauf ab, organisatorische Rahmenbedingungen, Kapazitäten, Methoden und Verwaltungsverfahren zu optimieren. Führungskräfte der Verwaltung sollen in die Lage versetzt werden, Chancen zu hebeln und Risiken frühzeitig abzuwenden. Ziel ist es, wirtschafts- und beschäftigungsorientierte Reformen effizient und nachhaltig zu steuern. Zudem soll die Qualität von Verwaltungsdienstleistungen für Unternehmen sowie Bürgerinnen und Bürger gesteigert werden. Bei der Umsetzung dieses großen Veränderungsprozesses ist die senegalesische

Regierung auf eine aktive Mitarbeit der verschiedenen Verwaltungseinheiten auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene angewiesen.

## Lösungsansatz

Das Projekt „Stärkung einer zukunftsorientierten Verwaltung für nachhaltige Entwicklung in Senegal“ ist Teil der deutsch-senegalesischen Reformpartnerschaft. Diese Partnerschaft zielt darauf ab, die Rahmenbedingungen für private Investitionen zu verbessern, um mehr Arbeitsplätze zu schaffen. Sie trägt somit zur Verwirklichung der Ziele des nationalen Entwicklungsplans (*Plan Sénégal Emergent*, PSE) bei.

Projektname	Stärkung einer zukunftsorientierten Verwaltung für nachhaltige Entwicklung in Senegal
Auftraggeber	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)
Politischer Träger	Ministerium für Verwaltung und Erneuerung des Öffentlichen Dienstes <i>Ministère de la Fonction Publique et du Renouveau du Service Public (MFPRSP)</i>
Laufzeit	10/2021 – 09/2024
Volumen	7 Mio. EUR

Das Ziel des Projekts ist es, die Verwaltung für die Umsetzung wirtschafts- und beschäftigungsfördernder Reformen zu stärken.



Von l. nach r.:

Foto 1: Start des Programms zur Unterstützung der Modernisierung der Verwaltung (PAMA)

Foto 2: Operationalisierung der „Espaces Sénégal Services“

Logo: Verwaltungsmodernisierung eine prioritäre Reform des Plan Sénégal Emergent

Das senegalesische Ministerium für den Öffentlichen Dienst ist der politische Träger des Projekts. Ziel des Projekts ist es, die Kapazitäten senegalesischer Verwaltungsakteure zu stärken und durch Politik-, Fach- und Prozessberatung staatliche Akteure dabei zu unterstützen, die Verwaltungsmodernisierung besser zu steuern und umzusetzen. Dazu unterstützt das Projekt die Einführung neuer Managementtools, Personalführungsinstrumente und Kompetenzentwicklungsmethoden in der Verwaltung, die für die Steuerung wirtschafts- und beschäftigungsorientierter Reformen notwendig sind und in ausgewählten Ministerien pilotiert werden. Es stärkt Monitoringkapazitäten und verbessert Verfahrens-abläufe insbesondere auf lokaler Ebene. In Fortbildungen und Austauschformaten findet zudem eine strategische Kompetenzentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Verwaltungseinheiten statt.

Das Projekt ist in drei Handlungsfeldern aktiv:

### 1) Verbesserung der Steuerung und Umsetzung der Verwaltungsreform durch eine Stärkung der Kapazitäten der Hauptakteure

Das Projekt fördert die interinstitutionelle Kooperation zwischen den Reformakteuren, die für Qualität und methodischen Ansätze innerhalb der Verwaltung zuständig sind. Dies trägt zu einer partnerschaftlichen Dynamik und der Überwindung des Silodenkens bei. Hierzu begleitet das Projekt die senegalesischen Partner bei der Umsetzung eines Multi-Akteurs-Prozesses - eines „Labs zur Modernisierung der Verwaltung“. Dies dient der Identifizierung konkreter Prioritäten, Ziele und Indikatoren zur Umsetzung der Verwaltungsreform. Durch inklusive und öffentliche Dialogformate mit der Wirtschaft und Zivilgesellschaft stellt das Projekt sicher, dass die prioritären Ziele der Verwaltungsreform nachfrageorientiert sind. So können die Interessen und Anliegen von Unternehmen und Bürgerinnen und Bürgern in den Reformprozess einfließen. In Kooperation mit dem nationalen Programm zur Unterstützung der Verwaltungsmodernisierung (PAMA) werden zudem Maßnahmen in den Bereichen (1) Personalmanagement, (2) berufsbegleitende Fortbildung von Führungskräften in der Verwaltung sowie (3) Qualität und Zugänglichkeit öffentlicher Dienstleistungen umgesetzt. Ferner unterstützt das Projekt die Umsetzung von sechs Maßnahmen der Antikorruptionsstrategie. Ressortübergreifende Reformschritte werden dazu genutzt, neue Standards in der Leistungs- und Servicequalität zu definieren und somit einen Kulturwandel in der staatlichen Verwaltung einzuleiten.

### 2) Effiziente und nachhaltige Steuerung wirtschafts- und beschäftigungsfördernder Reformen

Durch wirtschaftspolitische Beratung und die Einführung neuer Managementinstrumente ermöglicht das Projekt den Partnerministerien die Steuerung und Umsetzung sowie das Monitoring von zentralen Reformschritten in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft. Insbesondere die Ministerien für Wirtschaft und Industrie werden mit „*Training on the Job*“ dabei unterstützt, zentrale Reformen der senegalesischen Reformagenda, wie die neue Industrialisierungsstrategie umzusetzen. Diese umfasst unter anderem die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Industriesektors durch die Stärkung des verarbeitenden Gewerbes und den Ausbau technologiebasierter Sektoren. Ein zusätzlicher Beratungsschwerpunkt für die Wirtschaftstransformation ist die Kompetenzerweiterung im Bereich der Umsetzung einer grünen bzw. ressourcenschonenden Industrialisierung. Darüber hinaus ermöglicht das Projekt den Reformakteuren mittels Daten, Statistiken und Wirkungsanalysen eine evidenzbasierte Entscheidungsfindung. So kann es unter anderem auf die „*Economic Governance*“ bei Infrastrukturprojekten, Agropolen und Industrieparks Einfluss nehmen, die laut PSE als zentrale Maßnahmen zur Unterstützung eines wachstumsorientierten Strukturwandels gelten.

### 3) Steigerung der Qualität von ausgewählten Verwaltungsverfahren auf lokaler Ebene

Das Projekt fördert die Zugänglichkeit und Qualität von ausgewählten Verwaltungsverfahren auf lokaler Ebene. Anhand dieser Praxisbeispiele sollen einheitliche Standards für die Verfahrensoptimierung und Digitalisierung in Senegal entwickelt und etabliert werden. Ziel ist eine Steigerung der Effizienz und der Nutzerfreundlichkeit öffentlicher Dienstleistungen zugunsten der Unternehmer und Unternehmerinnen sowie Bürger und Bürgerinnen. Dazu werden beispielsweise Kooperationsmechanismen zwischen Verwaltungsorganen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft eingeführt. Die Erprobung der Verfahrensoptimierung und -digitalisierung erfolgt schrittweise und in enger Abstimmung mit den Vorhaben der technischen Zusammenarbeit in den Bereichen Arbeits- und Landrecht, um die Etablierung von günstigen Rahmenbedingungen für Privatinvestitionen und Arbeitsplatzschaffung gemeinsam voranzutreiben. Der Projekterfolg hängt maßgeblich davon ab, ob es gelingt, die Zufriedenheit der Nutzer und Nutzerinnen ausgewählter beschäftigungs- und wirtschaftsorientierter Verwaltungsverfahren (insb. erleichterte Genehmigungs- oder Fiskalverfahren, sowie öffentliche Angebote zugunsten wirtschaftlicher Tätigkeit) zu steigern.

---

Veröffentlicht von Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Stärkung einer zukunftsorientierten Verwaltung für nachhaltige Entwicklung in Senegal  
GIZ Projektbüro  
Immeuble Linguère (près de la Mosquée), Rue de Kolda x Piscine Olympique, Point E, B.P. 3869, Dakar, Senegal

Kontaktperson Dr. Katharina Noussi, Projektleiterin,  
katharina.noussi@giz.de

Autorin Dr. Katharina Noussi

Version Januar 2022

Die GIZ ist für den Inhalt dieser Publikation verantwortlich.

Im Auftrag von Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)

In Kooperation mit Ministerium für Verwaltung und Erneuerung des Öffentlichen Dienstes (MFPRSP)