



# **Leistungsbeschreibung Ausschreibung VT/2015/025**

*Unterstützung bei der Entwicklung  
verbesserter länderspezifischer  
Kenntnisse über die öffentliche  
Verwaltung und den institutionellen  
Kapazitätsaufbau*

## Inhaltsverzeichnis

<b>Technischer Teil .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Bezeichnung des Auftrags.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Hintergrund .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Auftragsgegenstand.....</b>	<b>7</b>
<b>4. Aufgaben des Auftragnehmers.....</b>	<b>7</b>
4.1. Überblick .....	7
4.2. Anfangsphase .....	9
4.3. Aufgabe 1 – Wesentliche Merkmale der öffentlichen Verwaltung in den Mitgliedstaaten .....	11
4.4. Aufgabe 2 – Verständnis der Reformdynamik .....	13
4.5. Aufgabe 3 – Rolle und Wirkung der (externen) Unterstützung.....	14
4.6. Aufgabe 4 – Schlussfolgerungen, Lehren und Empfehlungen für die zukünftige EU-Unterstützung in diesem Bereich.....	18
4.7. Aufgabe 5 – Thematische Unterstützung.....	19
4.8. Projektmanagement .....	20
<b>5. Zeitplan und Berichterstattung .....</b>	<b>21</b>
<b>6. Preis .....</b>	<b>23</b>
6.1. Geltendes Protokoll und Steuern.....	23
6.2. Details zu Preisen.....	24
6.3. Präsentation des Preisangebots .....	24
6.4. Zahlungsbedingungen und Vertrag.....	25
<b>Administrativer Teil.....</b>	<b>25</b>
<b>1 Beteiligung .....</b>	<b>25</b>
1.1 Teilnahme an der Ausschreibung .....	25
1.2 Vertragsbedingungen .....	26
1.3 Vergabe von Unteraufträgen .....	26
<b>2 Gemeinsame Angebote .....</b>	<b>26</b>
<b>3 Ausschlusskriterien und Begleitunterlagen.....</b>	<b>27</b>
<b>4 Eignungskriterien .....</b>	<b>28</b>
4.1 Nachweis der wirtschaftlichen und finanziellen Leistungsfähigkeit .	28
4.2 Nachweis der technischen und beruflichen Leistungsfähigkeit .....	29
<b>5 Zuschlagskriterien .....</b>	<b>33</b>
<b>6 Inhalt und Präsentation der Angebote .....</b>	<b>34</b>
<b>6.1 Inhalt der Angebote .....</b>	<b>34</b>
<b>6.2 Präsentation der Angebote .....</b>	<b>36</b>

---

<b>Anhang 1: Öffentliche Verwaltung im Europäischen Semester .....</b>	<b>37</b>
<b>Anhang 2: Unterstützung für den institutionellen Kapazitätsaufbau in den Mitgliedstaaten .....</b>	<b>46</b>

## Technischer Teil

### **1. Bezeichnung des Auftrags**

Unterstützung bei der Entwicklung verbesserter länderspezifischer Kenntnisse über die öffentliche Verwaltung und den institutionellen Kapazitätsaufbau

### **2. Hintergrund**

Eine verantwortungsvolle Regierungsführung und die Qualität der öffentlichen Verwaltungen liegen ganz eindeutig im Interesse der Unionsbürger und der Mitgliedstaaten der Europäischen Union, damit die begrenzten öffentlichen Mitteln bestmöglich genutzt werden und eine Schnittstelle zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor geschaffen wird, die für mehr Beschäftigung und Wachstum sorgt. Es gibt weltweit unwiderlegbare Beweise dafür, dass Volkswirtschaften mit hoher Produktivität und einem hohen Pro-Kopf-Einkommen die effektivsten und effizientesten öffentlichen Institutionen haben. Der Binnenmarkt kann nicht vollendet werden, der Besitzstand der EU kann nicht wirksam umgesetzt werden und die Zielsetzungen im Hinblick auf ein intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum können realistisch betrachtet ohne eine verantwortungsvolle Regierungsführung nicht erreicht werden.

Die Verwaltungen der Mitgliedstaaten stehen derzeit vor einer dreifachen Herausforderung: Sie müssen mit weniger Mitteln mehr leisten und die Bedürfnisse der Gesellschaft und der Unternehmen in Zeiten beschränkter Haushaltsmittel befriedigen, sie müssen die Dienstleistungserbringung dem demografischen, technologischen und gesellschaftlichen Wandel anpassen und das Geschäftsklima durch weniger und intelligentere Rechtsvorschriften und bessere Dienstleistungen zur Unterstützung des Wachstums und der Wettbewerbsfähigkeit verbessern.

In Europa wurden in den letzten beiden Jahrzehnten unterschiedliche Wege der Verwaltungsreform eingeschlagen und unterschiedliche Ergebnisse erzielt<sup>1</sup>, nicht zuletzt aufgrund von Unterschieden im Hinblick auf die Reformkapazität, die Nachhaltigkeit des Reformansatzes, die Reichweite und ein „adäquates Umfeld“. Hintergrund der Welle der Reformen im Rahmen der „Öffentlichen Reformverwaltung“ in den alten Mitgliedstaaten war die auf nationaler Ebene anerkannte Notwendigkeit, den Staatsapparat zu verschlanken und die Effizienz der Verwaltung zu verbessern. Der Wandel wurde durch die gesammelten Managementenerfahrungen und den Austausch mit Fachkollegen rationalisiert. In den neuen Mitgliedstaaten begann die „erste Reformwelle“ ausgehend von den für den EU-Beitritt vorgesehenen Bedingungen<sup>2</sup>, die die Einrichtung eines professionellen und entpolitisierten öffentlichen Dienstes vorsahen. Die beschränkten internen Kapazitäten wurden durch eine extern gesteuerte Unterstützung ausgeglichen. Aufgrund der beschränkten strategischen Ausrichtung und Eigenverantwortung für die Reformen<sup>3</sup> ist die Bilanz gemischt<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Christopher Pollitt und Sorin Dan. 2011. COCOPS Policy Brief 1: The Impact of New Public Management (NPM) Reforms in Europe. siehe [http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/07/COCOPS\\_PolicyBrief\\_1\\_newlayout.pdf](http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/07/COCOPS_PolicyBrief_1_newlayout.pdf)

<sup>2</sup> <http://www.sigmaweb.org>

<sup>3</sup> Weitere Informationen sind in den thematischen Evaluierungen des PHARE-Programms verfügbar.

In der letzten Zeit gewannen angesichts der Finanzkrise die Verkleinerung der öffentlichen Verwaltung, deren Ergebnisorientierung und der Abbau der Bürokratie mehr und mehr an Bedeutung. Die unterschiedliche Verwaltungskultur führt jedoch zu wesentlichen Unterschieden bei der konkreten Umsetzung dieser Grundsätze in managementorientierten öffentlichen Verwaltungen einerseits und jenen, die einen eher legalistischen Ansatz verfolgen andererseits<sup>5</sup>. Der Bedarf an schnellen Ergebnissen ist ein weiterer Grund dafür, dass in vielen Fällen der Schwerpunkt lediglich auf die Haushaltskonsolidierung gelegt wird, weshalb das Personal und die Gehälter gekürzt werden, anstatt den staatlichen Handlungs- und Gestaltungsspielraum zu überdenken und in die Leistungsfähigkeit der Beamten als Grundlage für die Gestaltung und die Erzielung von qualitativ hochwertigeren politischen Maßnahmen sowie Dienstleistungen zu investieren.

Die EU besitzt zwar keine spezifischen Kompetenzen im Bereich der Verwaltung, sie übt jedoch über die im *Acquis* definierten administrativen Vorschriften, die Übernahme bewährter Praktiken im Bereich der EU-Finanzinstrumente sowie die Förderung von Managementpraktiken in den eigenen Organen etc. einen starken indirekten Einfluss auf die Verwaltungspraxis der Mitgliedstaaten aus.

Eine intelligente Verwaltung, die Weiterentwicklung des Humankapitals und die mit der Verwaltung und dem öffentlichen Dienst verbundene IKT wurden bereits in der überarbeiteten Lissabon-Strategie als wesentliche Voraussetzungen für das Wirtschaftswachstum und die Schaffung von Arbeitsplätzen betrachtet. Ausgehend von diesen Bedürfnissen wurde im Programmierungszeitraum 2007-2013<sup>6</sup> der institutionelle Kapazitätsaufbau zu einer wichtigen politischen Priorität des Europäischen Sozialfonds. Ziel war es dabei, über die technische Unterstützung zur besseren Verwaltung von EU-Mitteln hinauszugehen und auch die laufenden Verwaltungsreformen zu unterstützen. Insgesamt wurden rund 2 Mrd. EUR des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) für Maßnahmen zur Unterstützung der Qualität der öffentlichen Verwaltung in 19 Mitgliedstaaten zur Verfügung gestellt.

Eine frühzeitige Bewertung<sup>7</sup> zeigt, dass die ESF-Programmplanung angemessen auf die Bedürfnisse des Kapazitätsaufbaus der Verwaltung reagiert hat. Gleichzeitig wurde festgestellt, dass die positive Wirkung dieser Unterstützung stark vom Erfolg einzelner Maßnahmen und der späteren Übertragung der Ergebnisse auf einen weitergehenden Prozess des organisatorischen Wandels und auf das Arbeitsumfeld abhing. Es wird erwartet, dass in einer Ex-post-Evaluierung<sup>8</sup>, die derzeit von der GD Beschäftigung durchgeführt wird, alle erzielten Ergebnisse zusammengefasst werden.

---

<sup>4</sup> Meyer-Sahling, J. (2009), Sustainability of Civil Service Reforms in Central and Eastern Europe Five Years After EU Accession, SIGMA Papers, No. 44, OECD Publishing; sowie WB, Administrative capacity in the new EU member states : the limits of innovation? Siehe <http://documents.worldbank.org/curated/en/2007/06/8187914/administrative-capacity-new-eu-member-states-limits-innovation>

<sup>5</sup> Gerhard Hammerschmid, Steven Van de Walle, Anca Oprisor und Vid Štimac. September 2013. COCOPS Policy Brief 4: Trends and Impact of Public Administration Reforms in Europe: Views and Experiences from Senior Public Sector Executives. Siehe <http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/10/Policy-brief-wp3.pdf>

<sup>6</sup> Strategische Kohäsionsleitlinien der Gemeinschaft (2006/702/EG). Weitere Informationen unter: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:32006D0702&from=DE>

<sup>7</sup> Assessment of administrative and institutional capacity building interventions and future needs in the context of European Social Fund. Siehe: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=3&langId=de&keywords=&langSel=&pubType=512>

<sup>8</sup> Weitere Informationen unter: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11325&langId=en>

Im Zeitraum 2014-2020 sollen die europäischen Struktur- und Investitionsfonds (ESIF)<sup>9</sup> als Katalysator zur Umsetzung der Zielsetzungen der Strategie der Union für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum fungieren. Im Rahmen des Europäischen Semesters<sup>10</sup> führt die Kommission jährlich eine detaillierte Analyse der Wirtschafts- und Strukturreformprogramme der EU-Mitgliedstaaten durch und legt diesen Vorschläge für Ratsempfehlungen (länderspezifische Empfehlungen)<sup>11</sup> für die nächsten 12 bis 18 Monate vor. Die ESIF werden ein wirksames Mittel zur Unterstützung der Umsetzung der länderspezifischen Empfehlungen darstellen.

2014 ergingen an rund 20 Mitgliedstaaten länderspezifische Empfehlungen im Bereich der öffentlichen Verwaltung (weitere Informationen dazu in Anhang 1). Für 17 dieser Mitgliedstaaten ist eine Unterstützung zur Begegnung der Herausforderungen im Rahmen des spezifischen thematischen Ziels „*Verbesserung der institutionellen Kapazitäten von öffentlichen Behörden und Interessenträgern und der effizienten öffentlichen Verwaltung*“ (TZ11)<sup>12</sup> mit einer Mittelausstattung in Höhe von insgesamt 4,2 Mrd. EUR vorgesehen. Weitere Informationen dazu in Anhang 2.

Vor diesem Hintergrund ist es für die Kommission von herausragender Bedeutung, die Merkmale und Dynamiken der öffentlichen Verwaltung in den Mitgliedstaaten besser zu verstehen, um so eine wirksame Umsetzung der ESIF-Investitionen und/oder sonstiger Unterstützungsleistungen garantieren zu können und den durch die EU erbrachten Mehrwert zu maximieren. Außerdem müssen alle etwaigen zukünftigen EU-Initiativen in diesem Bereich, ganz gleich, ob sie sich auf die Finanzierung, politische Maßnahmen oder den Dialog mit den Mitgliedstaaten beziehen, auf eingehenden Kenntnissen des Kontextes, der Bedürfnisse, Chancen und Herausforderungen sowie der antreibenden und bremsenden Faktoren der Verwaltungsreform gründen, damit ein zielgerichteter und maßgeschneiderter Ansatz entwickelt werden kann, der den spezifischen Bedürfnissen des jeweiligen Mitgliedstaates entspricht.

Die Menge und die Detailgenauigkeit der Informationen über die Funktionsweise der nationalen öffentlichen Verwaltungen, die den Dienststellen der Kommission zur Verfügung stehen, sind in der Regel je nach (Unter-)Sektor und Land unterschiedlich. Aus diesem Grund soll die Kommission im Rahmen des Auftrags wie folgt unterstützt werden: Bereitstellung kohärenter und einheitlicher Kenntnisse über die Merkmale der öffentlichen Verwaltungen in allen Mitgliedstaaten; Vertiefung ihrer Kenntnisse über die Funktionsweise der öffentlichen Verwaltung ausgehend von einem einheitlichen Ansatz und einer gemeinsamen Methode und durch die Erfassung von Reforminitiativen und -dynamiken; Erkenntnisse über die Rolle der externen (durch die EU finanzierten) Unterstützung des Prozesses der Verwaltungsreform.

Während selbstverständlich ein besonderes Augenmerk den Ländern gelten wird, die aus dem ESF/EFRE EU-Mittel zur Reform der öffentlichen Verwaltung erhalten, sowie den Ländern mit spezifischen Empfehlungen im Rahmen des Europäischen Semesters, wird der größte Teil der im Rahmen dieses Auftrags zu erbringenden Arbeit alle Mitgliedstaaten betreffen, um eine breitere

<sup>9</sup> Aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) und dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE).

<sup>10</sup> Weitere Informationen unter: [http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/making-it-happen/index_de.htm)

<sup>11</sup> Länderspezifische Empfehlungen, die zur Koordinierung der Wirtschaftspolitik angenommen werden (Artikel 121 Absatz 2 des Vertrags) und länderspezifische Empfehlungen, die zur Koordinierung der Beschäftigungspolitik der Mitgliedstaaten angenommen werden (Artikel 148 Absatz 4 des Vertrags). Weitere Informationen unter [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_de.htm)

<sup>12</sup> Der vollständige Titel des thematischen Ziels lautet: „Verbesserung der institutionellen Kapazitäten von öffentlichen Behörden und Interessenträgern und der effizienten öffentlichen Verwaltung“.

und besser gestreute Grundlage für einen Vergleich der Merkmale und Faktoren zu erhalten, die für eine Veränderung der öffentlichen Verwaltungen in der EU sorgen.

Es gibt viele Ansätze, Bezugswerte und „Produkte“ für die Bewertung der Regierungsführung und der Qualität der öffentlichen Verwaltungen, die sowohl von internationalen Organisationen als auch von der Europäischen Kommission erarbeitet werden (ausgewählte internationale Bezugswerte sind in Anhang 1 Tabelle 4 enthalten). Mit diesem Auftrag soll nicht versucht werden, bereits Bestehendes zu wiederholen oder zu duplizieren. Ziel ist es vielmehr „*die Geschichten hinter den Indikatoren zu verstehen*“ und Einsicht in die effektive interne Logik und die Funktionsweise der Verwaltungssysteme in ihrem politisch-sozioökonomischen Kontext zu erlangen, was über die formelle Beschreibung hinausgeht.

Der Auftrag wird von der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration (GD EMPL, der „Auftraggeber“) abgewickelt. Der eigentliche Gegenstand dieses Auftrags ist jedoch für verschiedene Generaldirektionen der Europäischen Kommission von Interesse und Bedeutung. Folglich wird der Auftraggeber für eine Koordinierung und Erleichterung der Kontakte des Auftragnehmers mit den einschlägigen Dienststellen sorgen und zwar im Rahmen einer dienststellenübergreifenden Beratungsgruppe „Qualität & Innovation in der öffentlichen Verwaltung“ der Kommission und gegebenenfalls mit den Bediensteten der Kommission in den Mitgliedstaaten, die für das Europäische Semester verantwortlich sind. Schlüsselempfänger dieses Auftrags sind die Länderreferate der Kommission innerhalb der GD EMPL und sonstige betroffene Dienststellen. Es muss für eine entsprechende Koordinierung mit diesen Dienststellen gesorgt werden.

### 3. Auftragsgegenstand

**Zweck dieses Auftrags** ist die Verbesserung der Kenntnisse und des Verständnisses des Zustands und der Reformdynamiken der öffentlichen Verwaltungen in den EU-Mitgliedstaaten sowie des Beitrags, den die externe (aus EU-Mitteln finanzierte) Unterstützung zur Verbesserung deren Qualität **mit Blick auf eine stärker zielgerichtete Unterstützung durch die EU in diesem Bereich** leistet.

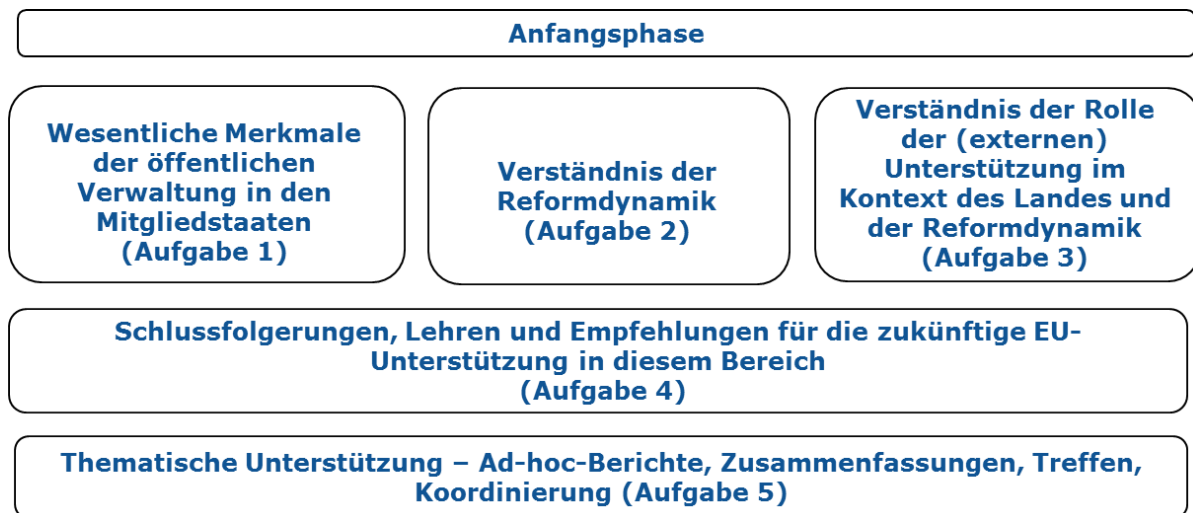
Die **besonderen Ziele** sind:

- Entwicklung eines kohärenten länderspezifischen und thematischen Überblicks über die Merkmale der öffentlichen Verwaltungen in den Mitgliedstaaten sowie über den Inhalt, die Ergebnisse und die Auswirkungen der Reformen in diesem Bereich;
- Verständnis der Wirkungen und der Effektivität der EU- und sonstiger Unterstützung, Ansätze und Initiativen zur Verbesserung der Qualität der öffentlichen Verwaltung in den EU-Mitgliedstaaten.

### 4. Aufgaben des Auftragnehmers

#### 4.1. Überblick

Es folgt ein grafischer Überblick über die wesentlichen Elemente des Auftrags.



Zur Erzielung des maximalen Mehrwerts und damit eine vollumfängliche Abstimmung mit den kontinuierlich weiterentwickelten Methoden der Kommission erfolgen kann, muss der Auftrag ausgehend von einem **integrierten Ansatz** umgesetzt werden. Dies bedeutet, dass sich der Auftragnehmer aller in diesem Bereich von der Kommission oder anderen internationalen Organisationen durchgeführten Arbeiten bewusst sein muss, er muss diese berücksichtigen und sich auf diese ausrichten, ohne dass es zu einer Verdoppelung kommt. Diesbezüglich enthalten die Tabellen 2 und 3 in Anhang 1 einen Überblick über die bestehenden regulären Bewertungen der Kommission. Tabelle 4 des Anhangs 1 enthält einen Überblick über die wichtigsten regulären Governance-Indexe und Bezugswerte.

Die größten Kenntnislücken und damit der Hauptschwerpunkt und die Aufgabenstellung dieses Auftrags beziehen sich auf die Kernfunktionen, die Organisation und die Leistungsfähigkeit der Verwaltung (und nicht beispielsweise auf die Erbringung von Dienstleistungen in einem spezifischen Sektor).

Eine exemplarische Liste der **Schlüsselthemen** umfasst:

- öffentliche Institutionen, Organisation der Verwaltung, öffentlicher Dienst
- Bewertung und Entwicklung der Kapazität
- Personalverwaltung
- Koordinierung und Umsetzung politischer Maßnahmen
- Erbringung von Verwaltungsdienstleistungen
- Bessere Rechtsetzung
- Qualitätsmanagement
- Monitoring und Evaluierung
- Transparenz und Rechenschaftspflicht
- Politische Ökonomie
- Beteiligung von Interessengruppen

Die **abschließende Liste der Themen** wird während der Anfangsphase im Rahmen der Entwicklung der Methode vereinbart und basiert auf einer sorgfältigen Bestandsaufnahme der verfügbaren Bewertungen.



## 4.2. Anfangsphase

Während der Anfangsphase mobilisiert der Auftragnehmer (gemäß technischem Angebot) das Team und schließt die Planung des allgemeinen Bewertungsrahmens ab und definiert dessen Aufgabenstellung.

### **Mobilisierung des Teams**

Es wird davon ausgegangen, dass für die Durchführung der im Rahmen des Auftrags vorgesehenen Aufgaben drei Hauptsachverständige – ein Projektleiter/eine Projektleiterin, ein Politikexperte/eine Politikexpertin und ein/eine Monitoring- und Evaluierungssachverständiger/-sachverständige (das Kernteam) – sowie eine Reihe von länder- und/oder themenspezifischen Sachverständigen verantwortlich sein werden (siehe *Abschnitte 4 Auswahlkriterien* und *5 Zuschlagskriterien des Administrativen Teils*).

Alle Sachverständigen sind unter der Leitung des **Projektleiters/der Projektleiterin** (Teamleiter/Teamleiterin) tätig, der/die für das Management des Auftrags insgesamt, einschließlich Verwaltungsfragen und Kommunikation mit dem Auftraggeber, verantwortlich ist.

Das Kernteam koordiniert die Durchführung der Aufgaben, ist für die Bereitstellung klarer Informationen und Kommunikationsverfahren verantwortlich und versetzt alle Sachverständigen in die Lage, ihre Arbeit nach bestem Vermögen zu bewältigen. Das Kernteam überwacht die Arbeit der anderen Sachverständigen und unterstützt diese gegebenenfalls methodologisch, um die Qualität und Kohärenz der erbrachten Leistungen sicherzustellen. Das Kernteam verarbeitet den Beitrag der Sachverständigen und erarbeitet nach Bedarf länderübergreifende thematische Überblicke. Die endgültige Verantwortung für die fristgerechte und hochwertige Durchführung der Aufgaben liegt beim Projektleiter/bei der Projektleiterin.

Als ein erster Schritt mobilisiert das Kernteam nach Billigung durch die Kommission den **Pool der einschlägigen Länder- und/oder Themensachverständigen**. Die Sachverständigen müssen länderspezifische Informationen sammeln, Analysen durchführen und Überblicke im Zusammenhang mit der Ausführung des Auftrags erstellen. Der Auftragnehmer kann zusätzlich zu den Mitgliedern des Kernteams auch weitere Sachverständige vorsehen, um eine Themenabdeckung sicherzustellen und um so Kenntnisse und Erfahrungen in Bezug auf die oben genannten Schlüsselthemen gewährleisten zu können.

Die Kenntnisse/Erfahrungen der Sachverständigen müssen nachweisbar und gerechtfertigt sein. Sie müssen bei der Ausführung ihrer Arbeit im Rahmen des Auftrags unabhängig sein. Jeder vorgeschlagene Sachverständige/jede vorgeschlagene Sachverständige muss erklären, dass er/sie sich bei der Durchführung der Aufgaben gemäß Vertrag nicht in einem Interessenkonflikt befindet. Wenn ein Sachverständiger/eine Sachverständige während der Auftragsdurchführung von der Existenz eines derartigen Konflikts erfährt, muss er/sie dies unverzüglich melden und – sofern dies von der Kommission gefordert wird – zurücktreten.

Auf Ersuchen der Kommission kann die Zusammensetzung des Pools der Länder-/Themenexperten während der Auftragsdurchführung geändert werden, sofern dies zur Auftragserfüllung erforderlich ist. Die Kommission kann entweder die vom Auftragnehmer vorgeschlagenen Sachverständigen billigen oder den Auftragnehmer auffordern, einen anderen, gleichermaßen qualifizierten Sachverständigen vorzuschlagen.

Jeder Ersatz eines Mitglieds des Kernteams ist Gegenstand eines Vertragsnachtrags. Der Pool der Länder-/Themensachverständigen wird nicht als Teil des Kernteams betrachtet. Die Verpflichtung und/oder der Ersatz eines Sachverständigen/einer Sachverständigen müssen vom Auftragnehmer gebilligt werden und in einem Zusatzprotokoll ohne Vertragsnachtrag festgehalten werden.

Zu Zwecken des Vorschlags oder des Ersatzes von Sachverständigen übermittelt der Auftragnehmer eine schriftliche Anfrage an die Kommission unter Angabe der Einzelheiten und des Niveaus/der Kategorien der betreffenden Sachverständigen, einschließlich Lebensläufen der vorgeschlagenen Sachverständigen.

Die Bieter müssen eine detaillierte Übersichtstabelle der Sachkenntnisse vorlegen, die zur Durchführung der Vertragsaufgaben eingesetzt werden sollen (Länderinformationen, thematische Überblicke, Bewertung des ESF und anderer Maßnahmen). Aus der Tabelle müssen auch die Einstufung der Sachverständigen und die Verteilung der Aufgaben hervorgehen. Nur die Lebensläufe des Kernteams werden mit dem Angebot vorgelegt.

Das Team aller erforderlichen Sachverständigen wird innerhalb eines Monats nach Beginn des Vertrags zusammengestellt und operativ sein.

### ***Abschließende Definition der Methode zur Projektdurchführung***

Das Kernteam wird mit der Kommission den endgültigen Inhalt und die spezifischen Muster der in Bezug auf die Projektaufgaben zu erbringenden Leistungen definieren und vereinbaren. Der „Aufgabenbereich der öffentlichen Verwaltung“ muss für jeden Mitgliedstaat definiert werden, um sicherzustellen, dass die Informationen kohärent und vergleichbar sind.

Die Methode für Aufgabe 1 muss definiert und vereinbart werden. Die Kommission wird dem Auftraggeber einen Überblick über die bereits vorliegenden und regelmäßig erfassten Informationen vorlegen und ihre wichtigsten Datenbedürfnisse und -lücken erläutern (siehe Anhang 1). Die Aufgabe wird darin bestehen, festzulegen, welche Informationen und für welche Aspekte und Länder gesammelt werden können. Das Team muss die Optionen zum Schließen von Daten-/Informationslücken aus primären und sekundären nationalen Quellen prüfen, um sicherzustellen, dass für alle Mitgliedstaaten qualitativ hochwertige Informationen zur Verfügung stehen.

Die Anfangsphase muss innerhalb der ersten zwei Monate des Projekts abgeschlossen werden und die Ergebnisse sind Teil des Anfangsberichts (siehe Abschnitt 5 des technischen Teils). Falls der Auftragnehmer dies für erforderlich betrachtet, kann die Arbeit in Bezug auf die Methode nur für Aufgabe 1 („Wesentliche Merkmale“) über das Ende dieser Anfangsphase hinaus fortgesetzt werden. In diesem Fall muss der erzielte Fortschritt im Anfangsbericht dargestellt werden und die abschließende Methode wird dann im folgenden Zwischenbericht dargelegt. Die endgültige Definition dieser Methode darf den Beginn der anderen Aufgaben nicht behindern.

### **4.3. Aufgabe 1 – Wesentliche Merkmale der öffentlichen Verwaltung in den Mitgliedstaaten**

Zweck dieser Aufgabe ist es, einen umfassenden Überblick über die Systeme, die Kultur und die Funktionen der öffentlichen Verwaltung zu erarbeiten. Dies würde unter anderem folgende miteinander verbundene Fragen umfassen<sup>13</sup>:

- Aufgabenbereich, Organisation und Management der Verwaltung;
- organisatorische Merkmale des öffentlichen Dienstes, einschließlich: Definition des öffentlichen Dienstes, Dienstrecht, Aufgabenbereich, Größe/Kosten, Auswahl und Einstellung, Beurteilung, Ausgleich, Beförderung, Management, Aus- und Weiterbildung, Mobilität, Grad der (Ent-)Institutionalisierung, Qualitätssicherung, Mechanismen zur Gewährleistung der Integrität, Gehälter und sonstige Leistungen (im Vergleich zum privaten Sektor), Wahrnehmung als Arbeitgeber;
- mehrstufige Regierungsführung - Organisation der zentralen, regionalen und lokalen Verwaltung und Verteilung der Befugnisse auf die verschiedenen Ebenen (Grad der (De-)Zentralisierung); unterschiedliche Kapazität auf den verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Gebieten;
- Politikgestaltung und Regulierungsmanagement, strategisches Management, Koordinierung, Durchführung, Monitoring und Evaluierung (Rolle und relative Stärke der zentralen Ebene der Regierung);
- politökonomische Fragen - Politisierung, Günstlingswirtschaft und Ausmaß des Klientelismus (einschließlich Verbindung der Politik mit der Wirtschaft), Grad der Vetternwirtschaft im Vergleich zur Leistungsgesellschaft, System der Privilegien, Machtdistanz (z. B. Ausmaß, in dem Vorschläge von Beamten durch die Managementebene bzw. die politische Ebene unterstützt werden), Grad der Stabilität (z. B. Personalwechsel nach Wahlen), Beziehungen zwischen der Politik und dem öffentlichen Dienst, Offenheit und Transparenz, Eigenverantwortung, Qualität und Praxis der unabhängigen Aufsicht (z. B. unabhängige Aufsichtsfunktion, Inspektorat, Bürgerbeauftragter), Dialog mit Interessenträgern und Vertrauen;
- Verwaltungskultur - (dokumentierte und praktizierte) Grundsätze und Werte, Managementtradition im Vergleich zur napoleonischen Tradition, formelle im Vergleich zu informellen Praktiken), Grad der Umgehung von Regeln, Grad der politischen Veränderung und Durchführungslücken, Ermessensspielraum öffentlicher Bediensteter im Vergleich zu einem System der gegenseitigen Kontrolle usw.);
- Kapazität und Fähigkeit, Effizienz und funktionelle Unwirtschaftlichkeiten und Überschneidungen, Gesamtleistung und „Pockets of excellence“ (enorm positive Entwicklungen), Zusammenfassung/Schlussfolgerungen der jüngsten Ergebnisse in Bezug auf internationale Referenzwerte;

<sup>13</sup> Die Kriterien werden abschließend bei der Festlegung der Methode vereinbart.

- einschlägige Datenerfassung und -verfügbarkeit in Bezug auf öffentliche Behörden; wichtigste Datenlücken.

Die Ausarbeitung der administrativen Merkmale eines jeden Mitgliedstaates muss mit einer quantitativen und qualitativen Analyse verbunden werden. Ziel ist es, die formellen und informellen institutionellen Systeme, die Kapazität, die Leistung und das Management öffentlicher Verwaltungen ausgehend von dieser Analyse zu verstehen und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen.

Der quantitative Teil wird soweit wie möglich auf bestehenden Indikatoren und Statistiken (aus nationalen und internationalen Quellen, wozu auch die Europäische Kommission zählt - siehe Anhang 1) aufbauen. Dies wird beschreibende Statistiken der Kapazität und der Tätigkeiten der Kernverwaltung umfassen und nicht so sehr des öffentlichen Dienstes insgesamt (es wird beispielsweise nicht erwartet, dass Bereiche berücksichtigt werden, in denen viele Nichtregierungsakteure tätig sind, wie Erziehung, Gesundheit, öffentliche Bauarbeiten, Versorgungssektor usw.), es sein denn, diese sind für das allgemeine Verständnis des Systems erforderlich. Im qualitativen Bereich können jedoch Vergleiche angestellt werden, um die Verbindung zwischen Kapazität und Leistungsfähigkeit besser zu verstehen. Die qualitative Bewertung kann auf offiziellen Dokumenten, Berichten, Presseartikeln, Studien, neueren Forschungsarbeiten, Informationen aus Projekten, Interviews mit betroffenen Interessenvertretern (Beamte, Politiker, NRO, Think-Tanks, Journalisten) oder sonstigen Quellen basieren. Dabei soll die Geschichte hinter einem quantitativen Indikator erklärt werden und Informationen für die Bereiche zur Verfügung gestellt werden, in denen es keine quantitativen Daten gibt.

Für viele der obigen Kriterien (insbesondere die umstritteneren) gibt es kaum oder wenig Daten bzw. sogar begrenzte Erkenntnisse. Die Sachverständigen müssen folglich weitreichende (und kreative) Ansätze entwickeln. Dazu zählen der Kontakt und der Austausch mit öffentlichen Behörden, Think-Tanks, Universitäten, der Zivilgesellschaft und unabhängigen Medien und sonstigen Interessenvertretern sowie Data-Mining und sonstige sachdienliche internetbasierte Recherchen.

Schwerpunkt der Arbeit müssen die sieben EU-Mitgliedstaaten sein, die zwar in die ESIF einbezogen sind, aber keine OECD-Mitglieder sind (Bulgarien, Kroatien, Lettland, Litauen, Malta, Rumänien und Zypern)<sup>14</sup>.

Diese Aufgabe ist bis Monat 8 abzuschließen, d. h. bis zu dem Zeitpunkt, zu dem der Auftragnehmer den Bericht mit je einem Kapitel für jeden Mitgliedstaat und eine Zusammenfassung vorlegen muss (siehe Abschnitt 5 des technischen Teils).

Die Bieter stellen in ihren Angeboten einen Ansatz für die Organisation, die Durchführung und einen erfolgreichen Abschluss der Aufgabe vor. Der genaue Beurteilungsrahmen wird in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber während der Anfangsphase vereinbart und abschließend definiert.

---

<sup>14</sup> Für diese Länder kann der Auftragnehmer nur eingeschränkt auf OECD-Berichte zurückgreifen, weshalb vermutlich mehr Arbeit zum Sammeln von Daten und deren Analyse erforderlich sein wird.

#### 4.4. Aufgabe 2 – Verständnis der Reformdynamik

Während im Rahmen der Aufgabe 1 eine zusammenfassende Beschreibung der öffentlichen Verwaltungen zu einem bestimmten Zeitpunkt geliefert wird, soll mit Aufgabe 2 versucht werden, die Reformdynamiken in einem jeden Mitgliedstaat im Zeitverlauf zu erfassen und so den Weg für Aufgabe 3 zu ebnen.

Im Rahmen dieser Aufgabe werden die wichtigsten Änderungen und Reformmuster und die Ergebnisse in einem jeden Mitgliedstaaten unter Berücksichtigung folgender Hauptkriterien geprüft und analysiert:

- **Wesentliche Reformtrends** der letzten 20 Jahre (unter Darstellung der Chronologie und einer Zusammenfassung des Trends)
- **Politökonomischer Kontext** der jüngsten und der laufenden Reformen oder deren Fehlen – wesentliche **Antriebskräfte** (beispielsweise politisches Fenster der Möglichkeiten, Europäisches Semester, Wettbewerb und internationale Referenzwerte, Kostenfaktoren, Drängen der Bürger, bessere Dienstleistungen, Ausrichtung auf die Zukunft) und **Reformhindernisse** (Einzelinteressen, starke Gewerkschaften, mangelndes Bewusstsein, Machtstrukturen etc.)
- **Kernthemen und Zielsetzungen** des **derzeitigen** Reformprogramms (für laufende und geplante Reformen), beispielsweise: im rechtlichen, institutionellen/organisatorischen Bereich, Zentralisierung – Dezentralisierung, Deinstitutionalisierung/PPP, Innovation, quantitativ oder qualitativ, Expansion/Konsolidierung, organisatorische Folgen der technologischen Entwicklung
- **Reformprozesse** - sind die wichtigsten Reformen eher inkrementeller Natur oder basieren sie auf einer weiterreichenden Strategie/einem weiterreichenden Plan; werden sie von oben nach unten (durch die Regierung) oder von unten nach oben (durch Beamte, die Zivilgesellschaft) eingeleitet; laufen sie stufenweise (aufbauend auf bestehenden Kapazitäten) ab oder sind sie disruptiv; kommt es zum Wandel als Teil eines kontinuierlichen Programms oder gibt es ein spezifisches Anfangs- und Enddatum; unter Berücksichtigung der Tatsache, dass der Reformprozess unter Umständen wichtiger als der Inhalt ist; Gewinner und Verlierer der Reform – Zufriedenheit und Akzeptanz insgesamt und Entwicklung der zugrunde liegenden Probleme oder eine Ad-hoc-Einleitung des Wandels im Rahmen von Maßnahmen (**Anmerkung: Obgleich die Rolle der externen Unterstützung eindeutig damit in Verbindung steht, wird sie in Aufgabe 5 behandelt**)
- **Reformergebnisse** – echter Wandel oder lediglich andere Strukturen, politische Maßnahmen und Organisationen ohne einen wesentlichen Wandel in Bezug auf die Fähigkeiten/Leistungen (Überwindung institutioneller Blockaden); Wandel oder Fortbestand informeller Institutionen, erwartete Nachhaltigkeit der Reform; Trends der Leistungsfähigkeit gemäß internationalen Vergleichswerten.

Wie der obigen Darstellung zu entnehmen ist, sollen im Rahmen der Forschungsarbeit die Logik und Ergebnisse etwaiger Reformprozesse erfasst werden. Ein kritischer Aspekt besteht hierbei in der Erläuterung des regulatorischen, politischen, kulturellen, organisatorischen und/oder

technologischen Reformrahmens und in der Erläuterung des Zusammenhangs zwischen Kapazität und Leistung (beispielsweise: Wie wurde eine Konsolidierungsmaßnahmen über alle Institutionen, Ebenen des Personals und Funktionen der Regierung hinweg durchgeführt oder wie hat eine Reform des Regulierungsrahmens zu einem Wandel bei der Erbringung von Dienstleistungen geführt).

Die Analyse basiert auf offiziellen politischen Dokumenten, Berichten, Mitteilungen und Presseartikeln und -informationen, Studien, neueren Forschungsarbeiten, Informationen aus Projekten, Interviews mit betroffenen Interessenträgern (Beamte, Politiker, NRO, Universitäten, Think-Tanks, Journalisten) und sonstigen Quellen.

**Hinweis:** Die Reformaktivitäten können in den verschiedenen Mitgliedstaaten unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Obgleich auch ein etwaiger Mangel an Reformen - der besteht, obgleich es Hinweise für potenzielle Vorteile gibt - ebenfalls bewertet wird, wird sich vermutlich die Substanz ändern (je nach Größe und Struktur des einzelnen Lands). Der endgültige Inhalt aller Länderberichte wird deshalb einzeln mit dem Auftraggeber vereinbart.

Die erste Reihe von Berichten über Reformdynamiken mit einem Kapitel für jeden Mitgliedstaat und einer Zusammenfassung für alle Mitgliedstaaten ist in Monat 4 abzuschließen. Eine etwaige **Aktualisierung** der Länderberichte und eine Zusammenfassung ist bis Monat 17 abzuschließen (siehe Abschnitt 5 des technischen Teils).

Die Bieter stellen in ihrem Angebot die Methode zur Durchführung dieser Aufgabe dar (siehe **Abschnitt 5 des Administrativen Teils**).

#### **4.5. Aufgabe 3 – Rolle und Wirkung der (externen) Unterstützung**

Bei dieser Aufgabe geht es spezifisch um die Rolle und die Wirkung der (externen) Unterstützung auf die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung im Länderkontext (Aufgabe 1) und um die Reformdynamiken (Aufgabe 2).

Es folgt ein Überblick über die im Rahmen dieser Aufgabe zu prüfenden Schlüsselfragen:

##### **Allgemein**

- Bestandsaufnahme der (externen) Unterstützung für den Kapazitätsaufbau der öffentlichen Verwaltung, auch durch internationale Organisationen (OECD, Weltbank usw.), Stiftungen und Nichtregierungsorganisationen, bilaterale Vereinbarungen (mit anderen Staaten), die nationalen Haushalte und sonstige Mittel. Relative Bedeutung der finanziellen/politischen Unterstützung zur Anregung und Durchführung von Reformen ohne (externe) finanzielle Unterstützung.
- Untersuchung des relativen Gewichts und der Bedeutung der (finanziellen) EU-Unterstützung im Vergleich zu anderen Formen der Unterstützung.
- Untersuchung der Frage, inwieweit die politischen Maßnahmen der EU (einschließlich Europäisches Semester, Ex-ante-Konditionalitäten für TZ11) kohärent waren und die nationalen Reformen der öffentlichen Verwaltung unterstützt haben.

## Spezifisch

- Untersuchung der Auswirkung der ESIF auf das allgemeine Reformprogramm der öffentlichen Verwaltung in jedem Mitgliedstaat. Wurden die Finanzmittel der beiden Programmierungszeiträume 2007-2013 und 2014-2020 strategisch eingesetzt<sup>15</sup>? In welchen Bereichen, z. B. Justiz, Humanressourcen, E-Government usw.? Werden dabei alle Regierungsebenen angemessen abgedeckt? Anführen spezifischer Beispiele der ESF-Unterstützung für strategische Reformen (nach Bereich und Niveau der Unterstützung).
- Bewertung der Rolle der Ex-ante-Konditionalität der ESIF (für TZ11) auf die Planung und Durchführung von Reformen.
- Welcher ESIF-Durchführungsansatz wurde in jedem einzelnen Mitgliedstaat angewandt (Art von Projekt, Art von Maßnahme, zeitliche Planung, Ablaufplanung usw.)? In welcher Beziehung steht dieser zur Reformstrategie und welche Mechanismen wurden eingesetzt, um für Kohärenz zu sorgen? Welcher Beitrag wurde insgesamt zur echten Strukturreform geleistet? Sind etwaige Ersetzungseffekte zu beobachten (Einstellung von Vertragsbediensteten zur Steigerung der Kapazität)? Ist eine Ersetzung für den Kapazitätsaufbau noch hilfreich oder ist diese für einen echten Systemwandel eher kontraproduktiv?
- Gibt es einen signifikanten Wandel in der Art/Natur der Maßnahmen/Projekte und/oder Ansätze zwischen ESF 2007-13 und ESIF 2014-2020 und auf welcher Grundlage (geänderte ESIF-Regeln oder andere Faktoren?)
- Wie hoch ist der Betrag der EU-Mittel im Vergleich zu den Gesamtausgaben für Verwaltungsreformen?
- Inwieweit wurden die Lehren aus dem ESF 2007-2013 bei den Programmen für 2014-2020 berücksichtigt?
- Zu welchen Fehlschlägen ist es gekommen und welche Lehren wurden gezogen (systemische Lernrends? Gibt es spezifische Erfolgsgeschichten/Fehlschläge? Wie können Fehlschläge in der Zukunft vermieden werden?
- Wie haben sich die ESIF-Maßnahmen für die öffentliche Verwaltung in den einzelnen Bereichen ausgewirkt (d. h. zu welchen Änderungen ist es gekommen)? Wie wird die Nachhaltigkeit bewertet?
- Inwiefern haben die EU-Mittel etwas bewegt (Mehrwert dank EU-Mitteln oder wäre es in jedem Fall zu Reformaktivitäten gekommen)?
- Welche Schlussfolgerungen können ausgehend von der Durchführung der Programmplanung in Bezug auf die Wirksamkeit gezogen werden, d.h. Erfüllung der Zielsetzungen und Erreichung der gesetzten Ziele?
- Bewertung des Systems der erbrachten Leistungen und der Ergebnisindikatoren in allen OP, die sich auf TZ11 beziehen, und Anführen von Beispielen bewährter Praktiken nach Art von abgedecktem Bereich (z. B. Justiz, Humanressourcen usw.).
- Ausgehend von dieser Bewertung und mit Blick auf den nächsten Programmierungszeitraum: Vorschlag einer Methode für die Entwicklung angemessener Output-, Ergebnis- und

<sup>15</sup> Dies bedeutet in Bezug auf wichtige systemische Reformprioritäten und mit dem Ziel einer verbesserten Leistung, Effizienz und Nachhaltigkeit der öffentlichen und Regierungsführung anstelle von mehr Ad-hoc-Unterstützung für verschiedene Einrichtungen/Weiterbildung.

Folgenindikatoren in den Bereichen, die unter das Thema des institutionellen Kapazitätsaufbaus fallen.

- Anführen konkreter Beispiele für die Entwicklung einer angemessenen Interventionslogik (einschließlich der Festlegung der Ziele mit Basislinien) in jedem abgedeckten Bereich und Vorschlag einer Reihe gemeinsamer Output- und Ergebnisindikatoren, die im nächsten Programmierungszeitraum verwendet werden können.

### **Überblick – Rolle und Wirkung der (externen) Unterstützung**

Die wichtigste Annahme für diese Aufgabe besteht darin, dass die meisten EU-Mitgliedstaaten bestimmte Formen der technischen und/oder finanziellen Unterstützung mobilisiert hätten, um die Gestaltung und Durchführung von Reformen der öffentlichen Verwaltung zu unterstützen. Zu den möglichen Formen der Unterstützung könnte die Zusammenarbeit mit internationalen Organisationen zählen, wie z. B. mit der OECD oder der Weltbank. Dreizehn Mitgliedstaaten haben Gelder aus dem ESF 2007-13 erhalten und siebzehn erhalten ESIF-Mittel 2014-2020 (ESF/EFRE). Länder, die keine EU-Finanzmittel in diesem Bereich erhalten, können möglicherweise auf nationale Haushaltsmittel zurückgreifen, um Fachwissen zu erwerben. Einige können sich eventuell auf internationale oder bilaterale Netze stützen und einige Reformen können vielleicht auch mit internen Kapazitäten und ohne externe (finanzielle) Unterstützung durchgeführt werden.

Der Auftragnehmer soll die Kommission dabei unterstützen, die Rolle der (externen) finanziellen und technischen Unterstützung im letzten Zeitraum zu bestimmen. Bei der Bewertung sind folglich das relative Gewicht und die Bedeutung der EU-Mittel als Teil des Portfolios eines jeden Landes zu berücksichtigen. Dabei soll beispielsweise ermittelt werden, inwieweit durch EU-Fonds Dienstleistungen finanziert wurden, die von internationalen Organisationen erbracht wurden.

Im Rahmen einer derzeit laufenden **Ex-post-Evaluierung des ESF<sup>16</sup>** wird eine thematische Evaluierung der Unterstützung des institutionellen Kapazitätsaufbaus im Finanzierungszeitraum 2007-13 durchgeführt, die auf nationalen Evaluierungen und Durchführungsberichten basiert. Diese Evaluierung wird einen weitgehenden Überblick über Maßnahmen und Ergebnisse gewähren, und es wird erwartet, dass der Entwurf des Evaluierungsberichts im Frühjahr 2016 vorliegen wird. Die Ergebnisse dieses Berichts sowie die darin enthaltenen Daten/Informationen und Analysen werden folglich die **Basislinie und der Ausgangspunkt** für die Aufgabe darstellen. Aus diesem Grund wird erwartet, dass die Aktivitäten zeitnah mit dem Abschluss der Arbeiten dieser Ex-post-Evaluierung beginnen werden. Die Kommission wird die sachdienlichen Dokumente zur Verfügung stellen.

Das Ziel der Aufgabe 3 wird darin bestehen, auf den Ergebnissen dieser Evaluierung aufzubauen und dabei den breiteren Rahmen der Umsetzung des ESF zu berücksichtigen und zu prüfen, inwieweit die vom ESF unterstützten Ergebnisse in ein weitergehendes System integriert wurden und welche Auswirkungen sie auf die Entwicklung der Verwaltung der betroffenen Mitgliedstaaten haben.

Der Auftragnehmer kann sich ferner auf folgende Dokumente stützen:

- die frühere Studie aus dem Jahr 2010, in der eine Bestandsaufnahme<sup>17</sup> der ESF-Maßnahmen zur Unterstützung des institutionellen Kapazitätsaufbaus durchgeführt

<sup>16</sup> ESF 2007-2013 Ex Post Evaluation Synthesis (VT/2014/087).

<sup>17</sup> Assessment of administrative and institutional capacity building interventions and future needs in the context of European Social Fund.



wurde und einige vorläufige Faktoren für die Wirksamkeit und Effizienz identifiziert wurden;

- die Leitlinien „Guidance Document on Indicators of Public Administration Capacity Building“<sup>18</sup>;
- die Analyse der Ergebnisse der Verhandlungen über die Partnerschaftsvereinbarungen und die operationellen Programme des Europäischen Sozialfonds (ESF), einschließlich Multifonds-Programmen für den Programmplanungszeitraum 2014-2020<sup>19</sup>.

Bei der Bewertung werden die verschiedenen, oben dargestellten Elemente beleuchtet und es werden die strategische Ausrichtung der unterstützten Maßnahmen, die Reichweite und die Art von Projekt, der Ansatz an die Vorbereitung der Projektpipeline, die Beziehungen zwischen den Schlüsselakteuren des ESF und den politischen Akteuren, die für die Verwaltungsreform verantwortlich sind, der Anteil des ESF am Gesamthaushalt im Bereich der Weiterentwicklung der öffentlichen Verwaltung und die Nachhaltigkeit geprüft. Eine wichtige Frage besteht darin, in welchem Ausmaß die EU-Mittel zu echten und nachhaltigen Reformen führen/geführt haben und/oder ob es zu Ersetzungseffekten (Vertragsbedienstete/Sachverständige) gekommen ist und zu sogenannten „Kapazitätsfallen“ oder zu einer „isomorphen Nachahmung“<sup>20</sup>. Bei der Bewertung der Projekte soll deshalb die Frage beantwortet werden, inwieweit diese Projekte einen Mehrwert geschaffen haben und/oder ob es zu Ersetzungseffekten gekommen ist. Dies erlaubt einen länderübergreifenden Vergleich und fördert die Eigenverantwortung (wie wurden die Mittel tatsächlich eingesetzt und wohin ist das Geld geflossen). Die abschließende Bewertung soll möglichst ausgewogen sein, weshalb der Einsatz von „Triangulations“-Methoden zu prüfen ist (d. h. das Einholen von Informationen aus unterschiedlichen Quellen/Gruppen von Interessenvertretern). Die Ergebnisse sind mit möglichst vielen konkreten und spezifischen Beispielen zu untermauern (sowohl bewährte als auch schlechte Praktiken).

Die Bewertung wird in zwei Phasen erfolgen: für den ESF im Zeitraum 2007-2013 und für den ESF/EFRE im Zeitraum 2014-2020 unter Berücksichtigung der Unterschiede der beiden Programmplanungszeiträume.

Die Bewertung des ESF für den Zeitraum 2007-2013 wird 13 Mitgliedstaaten betreffen: Bulgarien, Estland, Griechenland, Italien, Lettland, Litauen, Polen, Portugal, Rumänien, Slowenien, Slowakei, Tschechische Republik und Ungarn. Der Auftragnehmer wird die Bewertung auf qualitative Informationen stützen, die im Rahmen von Befragungen, Sitzungen, Schwerpunktgruppen, Datensätzen, Angaben zur Auftragsvergabe, Projektberichten und Erhebungen bei der Verwaltungsbehörde, zentralen Interessenträgern und Begünstigten zusammengetragen werden.

Die Durchführung des Zeitraums 2014-2020 befindet sich noch in einer relativ frühen Phase. Dennoch können bereits Lehren aus der Programmplanung und den ersten Phasen der Durchführung gezogen werden. Insbesondere muss erfasst werden, inwieweit die neue Verordnung (einschließlich die Ex-ante-Konditionalitäten, die Verknüpfung mit den Empfehlungen

<sup>18</sup> <http://www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14144&langId=en>

<sup>19</sup> Laufende Arbeit,, basierend auf den für 2014-2020 angenommenen Programmen. Die Berichte werden 2016 zur Verfügung stehen. Anstöße für das aktuelle Projekt könnten in der Bewertung der Programmierungsstrategie für jedes Land, der Angleichung an EU2020 und die länderspezifischen Empfehlungen, der Überprüfung der Interventionslogik und in der Ergebnisausrichtung zu finden sein.

<sup>20</sup> Siehe Andrews, et al., Escaping capability traps through problem driven adaptation, Centre for Global Development, working paper 299, Juni 2012, [http://www.wto.org/english/tratop\\_E/gproc\\_e/gp\\_gpa\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_E/gproc_e/gp_gpa_e.htm)

des Europäischen Semesters, die Ergebnisorientierung) einen qualitativ anderen Ansatz im Vergleich zum vorherigen Finanzierungszeitraum ermöglicht hat und/oder inwieweit Kontinuität und „*Business as usual*“ zu verzeichnen sind. In diesem Kontext werden die Mitverantwortung und der Einsatz bei der Umsetzung nationaler Reformstrategien geprüft (die durch die Ex-ante-Konditionalität für TZ11 vorgesehen ist). Bei der Bewertung sind ferner Einschätzungen in Bezug auf die wahrscheinliche Nachhaltigkeit der derzeit ausgewählten Maßnahmen/Projekte vorzunehmen, und es ist zu prüfen, inwieweit diese zu echten strukturellen Änderungen/Verbesserungen und nicht nur zu einer Ersetzung regelmäßiger Tätigkeiten der Verwaltung führen.

Die Bewertung des institutionellen Kapazitätsaufbaus (TZ11) im Rahmen des ESF und des EFRE für den Zeitraum 2014-2020 wird 16 Länder umfassen: Bulgarien, Estland, Griechenland, Kroatien, Italien, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Portugal, Rumänien, Slowenien, Slowakei, Tschechische Republik, Ungarn und Zypern.

Die Bewertung, die sich auf die Unterstützung des Kapazitätsaufbaus und der Reform der öffentlichen Verwaltung in allen EU-Mitgliedstaaten insgesamt und in den EU-Mitgliedstaaten, die im Zeitraum 2007-2013 vom ESF betroffen waren, wird bis Monat 12 des Projekts abgeschlossen. Die Bewertung der betroffenen EU-Mitgliedstaaten im Zeitraum 2014-2020 ist bis Monat 18 abzuschließen (siehe Abschnitt 5 des technischen Teils).

Alle Bieter müssen in ihrem Angebot eine Methode für die Umsetzung dieser Aufgabe darlegen.

#### **4.6. Aufgabe 4 – Schlussfolgerungen, Lehren und Empfehlungen für die zukünftige EU-Unterstützung in diesem Bereich**

Im Rahmen dieser Aufgabe werden die Schlussfolgerungen aus allen vorangehenden Aufgaben gezogen und Überlegungen angestellt und Optionen für die angemessenste Unterstützung der Politik und der Leistungserbringung in Bezug auf die Modernisierung und den Kapazitätsaufbau der öffentlichen Verwaltung dargelegt. Dabei sollen weitreichende Überlegungen angestellt werden in Bezug auf die ausgehend von der durchgeführten Analyse möglichen Optionen und Alternativen für die derzeitige politische Unterstützung durch die EU (z. B. verschiedene Optionen für die technische Unterstützung, Peer-to-Peer-Vereinbarungen, verschiedene Finanzierungsmechanismen, die von einer zentral gesteuerten bis hin zu einer Haushaltsunterstützung reichen).

Die effektiven Schlussfolgerungen und Empfehlungen basieren auf den effektiven Ergebnissen der Forschungsarbeit; es könnten dabei unter anderem folgende Faktoren geprüft werden:

- Prüfung der Frage, ob es effektivere Alternativen für die derzeitigen Unterstützungsansätze gibt, insbesondere in Kontexten mit einem begrenzten politischen Engagement für echte Reformen
- Berücksichtigung eines Reformansatzes des „politischen Denkens und Arbeitens“
- Lösung der Spannung zwischen den langfristigen Prozessen des institutionellen Wandels und den kurzfristigen politischen Horizonten
- Sicherstellen, dass die Reformen Probleme mit einer zugrunde liegenden funktionellen Wirksamkeit angehen und nicht einfach nur institutionelle Formen angenommen werden

- Bestimmung des richtigen Gleichgewichts zwischen einem groß angelegten Ansatz der zentralen Regierungsebene und einem Ansatz an kleine Inseln der Effektivität in spezifischen Kontexten
- Erreichen eines nachhaltigen und systemischen Wandels durch einen Wandel der Motivation und der Anreize für einzelne Personen, Gruppen und Organisationen
- Zusammenarbeit mit nichtstaatlichen Institutionen, einschließlich informelle Normen
- Förderung der politischen Unterstützung und der lokalen Eigenverantwortung, um mehr Raum für Reformen zu schaffen
- Aufbau der Kapazität der einzelnen Personen, Organisationen und des weitergehenden institutionellen Rahmens
- Entwicklung unterschiedlicher, maßgeschneiderter Ansätze für jedes einzelne Land oder mögliche Gruppen von Ländern

Der Entwurf der Schlussfolgerungen und Empfehlungen wird den betroffenen Kommissionsdienststellen sowie gegebenenfalls anderen betroffenen Interessenträgern vor ihrer endgültigen Definition präsentiert und mit diesen erörtert.

#### **4.7. Aufgabe 5 – Thematische Unterstützung**

Diese Aufgabe umfasst zusätzliche Unterstützungsanforderungen, wie thematische Überblicke, Ad-hoc-Anfragen, Beiträge zu Veranstaltungen, Sitzungen zur Überprüfung und Online-Diskussionstools.

##### **Thematische Überblicke**

Unter Verwendung der Ergebnisse aus den Aufgaben 1, 2 und 3 wird das Kernteam während der Dauer des Projekts **bis zu 6 thematische Überblicke** ausarbeiten, in denen gemeinsame Fragen, politische Ansätze und Trends der öffentlichen Verwaltungen der Mitgliedstaaten sowie bewährte und/oder innovative Praktiken vorgestellt werden. Zu den möglichen Themen zählen: Personalverwaltung, bessere Rechtsetzung, Qualitätsmanagement, Erbringung von Dienstleistungen, Monitoring und Evaluierung. Die genaue Liste der thematischen Überblicke und die Fristen für die Abgabe werden mit der Kommission bei den Anfangs-/Fortschrittssitzungen (siehe Abschnitt 5 des technischen Teils) vereinbart.

##### **Ad-hoc-Anfragen**

Die Sachverständigen können aufgefordert werden, die Kommission bei kurzfristigen Ad-hoc-Anfragen nach Sachinformationen in Bezug auf spezifische Länder oder Themen zu unterstützen. Die Anfragen können die öffentliche Verwaltung allgemein oder insbesondere die diesbezügliche ESF-Unterstützung betreffen. Einige Anfragen können Gruppen von Sachverständigen betreffen. Zu diesem Zweck werden das Kernteam und die Kommission ein Muster vereinbaren, das alle sachdienlichen Informationen der Anfrage umfasst (Form, Inhalt, Frist, Möglichkeiten der Veröffentlichung usw.).

Die Kommission wird ihre Anfrage an das Kernteam richten, das die Lieferung über die jeweiligen Ländersachverständigen organisiert. Das Kernteam ist für die Qualität verantwortlich und übermittelt das endgültige Produkt an die Kommission.

Im Zusammenhang mit dieser Aufgabe wird vom Auftragnehmer Folgendes erwartet:

- er muss darauf vorbereitet sein, einen Bericht und/oder eine Präsentation innerhalb einer kurzen Frist (10-15 Arbeitstage) auszuarbeiten;
- er muss über die nötige Flexibilität und Kapazität verfügen, um Fragen im Zusammenhang mit der öffentlichen Verwaltung, wie von der Kommission angefordert, anzugehen;
- er muss davon ausgehen, dass möglicherweise **bis zu 20 solcher Ad-hoc-Anfragen** eingehen (diese können sich auf ein länderspezifisches Thema oder ein spezifisches Thema beziehen).

#### **4.8. Projektmanagement**

##### **Sitzungen zur Überprüfung**

Die Kommission wird bis zu fünf eintägige Sitzungen zur Überprüfung (wie oben dargestellt) in Brüssel organisieren, an denen – je nach Bedarf – das Kernteam, (ausgewählte) nationale/thematische Experten und Mitarbeiter der Kommission, einschließlich Mitglieder der dienststellenübergreifenden Beratungsgruppe „öffentliche Verwaltung“ teilnehmen. Ziel dieser Art von Sitzung ist es:

- die Ergebnisse, Erfolge und Probleme der während des letzten Zeitraums erbrachten Arbeit zu erörtern und einen Ausblick auf die für den nächsten Zeitraum erwarteten Aufgaben zu geben;
- der Kommission die Möglichkeit einzuräumen, die Sachverständigen über die Prioritäten und das Arbeitsprogramm der Kommission zu informieren;
- den Experten die Möglichkeit einzuräumen, die Programmmanager der Kommission zu treffen und spezifische Fragen in Bezug auf die Aktivitäten der Sachverständigen oder spezifische Themen im Zusammenhang mit der Programmdurchführung zu erörtern.

Der Auftragnehmer ist dafür verantwortlich, die Teilnahme der entsprechenden Sachverständigen zu organisieren und deren Kosten zu tragen, die maßgeblichen Tagesordnungspunkte und etwaige Arbeitsdokumente vorzubereiten sowie das Sitzungsprotokoll zu verfassen. Das Sitzungsprotokoll muss analytisch verfasst werden und neben einer Zusammenfassung der Schlussfolgerungen auch die zukünftige Richtung des Arbeitsprogramms gemäß Auftrag vorgeben. Das Sitzungsprotokoll muss innerhalb einer Woche nach der Sitzung vorgelegt werden.

##### **Qualitätssicherung**

Die ausgehend von dem Auftrag durchgeführte Arbeit muss von höchster Qualität und Integrität in Bezug auf die Prozesse, das Verhalten und das Endprodukt sein.

- In Bezug auf die Quellen: Es werden angemessene Kenntnisse primärer und sekundärer Quellen und etwaiger Literatur mit adäquater Referenzierung und/oder Zitierung erwartet. Klare Unterscheidung zwischen der eigenen Analyse und sonstigen Quellen.
- In Bezug auf die Forschungsmethoden: ein solider und robuster Ansatz unter Verwendung anerkannter bewährter Praktiken, angemessene und sachdienliche Forschungs-, Evaluierungs- und Bewertungsmethoden. Bereitstellung einer insgesamt guten

Prozessdokumentation, einschließlich aller Forschungsmethoden und -praktiken und mit Verweis auf etwaige Herausforderungen.

- In Bezug auf die Sprache: Alle Leistungen werden in Englisch verfasst. Die dabei verwendete Formulierung ist klar, korrekt und auf den Punkt, wobei ein angemessener Einsatz der Standardterminologie gewährleistet wird.
- In Bezug auf das Management: starke Koordinierung und rechtzeitige Mobilisierung von einschlägigen, qualifizierten und erfahrenen Sachverständigen mit den entsprechenden Sprachkenntnissen, wie vorgegeben.

Im technischen Angebot legt der Bieter im Detail den Qualitätssicherungsmechanismus für die Beauftragung der Sachverständigen dar. Der Auftragnehmer wird den Mechanismus auf alle Sachverständigen anwenden, um sicherzustellen dass die Normen und Kriterien eingehalten werden.

### Rechte des geistigen Eigentums

Siehe Vertragsklauseln I.8 und II.10.

## 5. Zeitplan und Berichterstattung

Der Vertrag hat eine Laufzeit von 20 Monaten, gerechnet ab dem Tag der Unterzeichnung durch die letzte Vertragspartei.

### Zu erbringende Leistungen

- Mobilisiertes und operatives Sachverständigenteam, das vom Auftraggeber gebilligt wurde
- Definitive Methode zur Projektdurchführung und Aufgabe 1
- Bericht über die „*Merkmale der öffentlichen Verwaltung*“ in Zusammenhang mit **Aufgabe 1** mit einem Kapitel für jeden EU-Mitgliedstaat
- Bericht über die „*Reformdynamiken*“ in Zusammenhang mit **Aufgabe 2** mit einem Kapitel für jeden EU-Mitgliedstaat
- Bericht über die „*Rolle und Wirkung der (externen) Unterstützung*“ in Zusammenhang mit **Aufgabe 3** für alle EU-Mitgliedstaaten (allgemein) und die vom ESF 2007-13 betroffenen Länder
- Bericht über die „*Rolle und Wirkung der (externen) Unterstützung*“ in Zusammenhang mit **Aufgabe 3** für diejenigen EU-Mitgliedstaaten, die im Rahmen des ESF/EFRE 2014-2020 in TZ11 investieren
- Bericht über „*Schlussfolgerungen, Lehren und Empfehlungen für die zukünftige EU-Politik*“
- Bis zu 6 thematische Überblicke (die Themen werden von der Kommission mit dem Auftragnehmer vereinbart)
- Bis zu 20 Ad-hoc-Berichte über spezifische Themen (auf Anfrage)

### **Berichterstattungsplan (Managementberichte)**

Der Auftragnehmer legt regelmäßig Managementberichte vor, in denen er den Fortschritt der Aktivitäten und die erbrachten Leistungen gemäß Zeitplan dokumentiert sowie etwaige Herausforderungen und Empfehlungen, die für die Erbringung des Vertrags von Bedeutung sind, anspricht, wie nachstehend dargestellt.

Anfangsbericht: mit Darstellung des endgültigen Ansatzes, der Methode zur Projektdurchführung, der Muster, unter Angabe der erzielten Fortschritte und des Programms für die restliche Arbeit.

Fortschrittsberichte: mit Management- und Prozessinformationen sowie einer Einschätzung des geplanten Fortschritts im Vergleich zum effektiven Fortschritt und unter Aufführung etwaiger Probleme, die das Erreichen der Projektzielsetzungen gefährden könnten.

Abschlussbericht: mit einer Zusammenfassung des Gesamtfortschritts und des Prozesses, einschließlich erbrachter Leistungen, Lehren und/oder Verbesserungsvorschläge und sonstiger relevanter Informationen, die es der Kommission erlauben, die effektiv erbrachte Arbeit zu beurteilen.

Die endgültigen im Rahmen einer jeden Aufgabe vorgelegten Leistungen werden im Anhang der jeweiligen Managementberichte übermittelt.

<b>Maßnahmen/Leistungen</b>	<b>Zeitplan: 20 Monate</b>
<b>Inkrafttreten des Vertrags</b>	<b>Unterzeichnung des Vertrags: Stichtag</b>
Auftaktsitzung	Stichtag + 1 Woche
Das vom Auftraggeber gebilligte Sachverständigenteam ist mobilisiert und einsatzbereit	Stichtag + 1 Monat
Entwurf des Anfangsberichts, einschließlich endgültiger Methode für <b>Aufgabe 1</b>	Stichtag + 2 Monate
Anfangssitzung	Stichtag + 2,5 Monate
Entwurf des Berichts über die „Reformdynamiken“ in Zusammenhang mit <b>Aufgabe 2</b> mit einem Kapitel für jeden EU-Mitgliedstaat	Stichtag + 4 Monate
Entwurf des Berichts über die „Merkmale der öffentlichen Verwaltung“ in Zusammenhang mit <b>Aufgabe 1</b> mit einem Kapitel für jeden EU-Mitgliedstaat	Stichtag + 8 Monate
Fortschrittsbericht 1	Bezugsdatum + 8 Monate
Zwischensitzung 1	Stichtag + 8,5 Monate

Bericht über die „Rolle und Wirkung der (externen) Unterstützung“ in Zusammenhang mit <b>Aufgabe 3</b> für alle EU-Mitgliedstaaten (allgemein) und die vom ESF 2007-13 betroffenen Länder	Bezugsdatum + 12 Monate
Fortschrittsbericht 2	Bezugsdatum + 14 Monate
Zwischensitzung 2	Stichtag + 14,5 Monate
Aktualisierung des Berichts über die „Reformdynamiken“ in Zusammenhang mit <b>Aufgabe 2</b> mit einem Kapitel für jeden EU-Mitgliedstaat	Stichtag + 17 Monate
Bericht über die „Rolle und Wirkung der (externen) Unterstützung“ in Zusammenhang mit <b>Aufgabe 3</b> für diejenigen EU-Mitgliedstaaten, die im Rahmen des ESF/EFRE 2014-2020 in TZ11 investieren	Bezugsdatum + 18 Monate
Bis zu 6 thematische Überblicke (in Bezug auf zu vereinbarende Themen)	Die Themen werden von der Kommission mit dem Auftragnehmer vereinbart.
Bis zu 20 Ad-hoc-Berichte über spezifische Themen	Anfrage + 15 Arbeitstage
Entwurf des Berichts „Schlussfolgerungen, Lehren und Empfehlungen für die zukünftige EU-Politik“	Stichtag + 19 Monate
Entwurf des Abschlussberichts	Stichtag + 19 Monate
Abschlusssitzung	Stichtag + 19,5 Monate

Sofern erforderlich, können auf Anfrage des Auftraggebers oder des Auftragnehmers bis zu 4 zusätzliche Zwischensitzungen in Brüssel anberaumt werden. Der Zweck dieser Sitzungen wird darin bestehen, den Abschluss der erbrachten Leistungen und die Koordinierung der verbleibenden Arbeit zu erörtern.

## 6. Preis

### 6.1. Geltendes Protokoll und Steuern

Die Preise sind in Euro anzugeben. Auch Bieter aus Ländern außerhalb des Euro-Währungsgebiets müssen ihre Preise in Euro angeben. Der angegebene Preis darf nicht aufgrund von

Wechselkursschwankungen geändert werden. Der Bieter trägt die Risiken bzw. profitiert von den Vorteilen, die durch Wechselkursänderungen entstehen können.

Die Preise sind ohne Steuern und sonstige Abgaben, insbesondere ohne Mehrwertsteuer, anzugeben, da die Europäische Union gemäß den Artikeln 3 und 4 des Protokolls über die Vorrechte und Befreiungen der Europäischen Union von diesen befreit ist. Die Mehrwertsteuer kann gesondert ausgewiesen werden.

### 6.2. Details zu Preisen

Der Auftragswert beträgt höchstens 1 350 000 EUR.

#### Pauschalpreis

Der angebotene Preis ist ein Pauschalpreis für alle Projektaufgaben, der alle Kosten umfasst (einschließlich Reise- und Aufenthaltskosten). Reise- und Aufenthaltskosten werden nicht separat erstattet.

- Honorare und sonstige Kosten, ausgedrückt in Personentagen, multipliziert mit dem Einheitspreis pro Arbeitstag für jeden vorgeschlagenen Sachverständigen. Der Einheitspreis deckt die Honorare der Sachverständigen sowie die Verwaltungsaufwendungen ab.
- Sonstige Kosten (z. B. Übersetzung)

### 6.3. Präsentation des Preisangebots

Warenbezeichnung	Preis pro Einheit in EUR	Max. Anzahl von Einheiten	Einheit	Zwischensumme pro Posten in EUR	Gesamtbetrag in EUR
<b>Aufgabe</b> Sachverständigenhonorare Einzelangaben	0,00	0	Arbeitstag	0,00	0,00
<b>Sonstige Kosten (bitte angeben)</b>	/	/	/	/	/
<b>Gesamtsumme</b> Gesamtsumme I.3.1. des Vertrags)					<b>0,00</b>



#### **6.4. Zahlungsbedingungen und Vertrag**

Bei der Erstellung des Angebots hat der Bieter die Bestimmungen des Standardvertrags zu berücksichtigen, der auch die „Allgemeinen Bedingungen für Dienstleistungsverträge“ umfasst.

Die Zahlung erfolgt in drei Tranchen:

- Eine erste Zwischenzahlung in Höhe von 20 % des in Artikel 1.3.1 des Vertrags festgehaltenen Gesamtauftragswerts erfolgt binnen 60 Tagen nach Eingang der Rechnung. Der Zahlungsantrag für diese erste Zahlung kann eingereicht werden, nachdem die Kommission den ersten Zwischenbericht gebilligt hat. Die Billigung des ersten Zwischenberichts seitens der Kommission ist Voraussetzung für die erste Zwischenzahlung. Eine zweite Zwischenzahlung in Höhe von 30 % des in Artikel 1.3.1 des Vertrags festgehaltenen Gesamtauftragswerts erfolgt binnen 60 Tagen nach Eingang der Rechnung. Die Rechnung für die zweite Zwischenzahlung kann bei Vorlage des erstens Fortschrittsberichts eingereicht werden. Die Billigung des ersten Zwischenberichts seitens der Kommission ist Voraussetzung für die zweite Zwischenzahlung.
- Eine dritte Zwischenzahlung in Höhe von 20 % des in Artikel 1.3.1 des Vertrags festgehaltenen Gesamtauftragswerts erfolgt binnen 60 Tagen nach Eingang der Rechnung. Die Rechnung für die dritte Zwischenzahlung kann bei Vorlage des zweiten Fortschrittsberichts eingereicht werden. Die Billigung des zweiten Zwischenberichts seitens der Kommission ist Voraussetzung für die dritte Zwischenzahlung.
- Die Zahlung des Restbetrags erfolgt binnen 60 Tagen nach Eingang der Rechnung. Der Antrag für die Zahlung des Restbetrags kann nach Vorlage aller vorgeschriebenen Berichte und technischen Leistungen und der Billigung des jährlichen Abschlussberichts durch die Kommission eingereicht werden. Der öffentliche Auftraggeber leistet die Zahlung nach Artikel 1.4.2 der besonderen Bedingungen des Vertrags.

### **Administrativer Teil**

## **1 Beteiligung**

### **1.1 Teilnahme an der Ausschreibung**

Die Teilnahme an dieser Ausschreibung steht natürlichen und juristischen Personen im Geltungsbereich der Verträge sowie natürlichen und juristischen Personen eines Drittlands, das mit der EU ein besonderes Abkommen im Bereich des öffentlichen Beschaffungswesens geschlossen hat, unter den Bedingungen dieses Abkommens offen. In den Fällen, in denen das im Rahmen der Welthandelsorganisation abgeschlossene multilaterale Übereinkommen über das öffentliche Beschaffungswesen<sup>21</sup> anwendbar ist, steht die Teilnahme an den Ausschreibungen auch Angehörigen von Staaten, die das Übereinkommen ratifiziert haben, unter den Bedingungen dieses Übereinkommens offen.

---

<sup>21</sup> Siehe [http://www.wto.org/english/tratop\\_e/gproc\\_e/gp\\_gpa\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/gproc_e/gp_gpa_e.htm)

Alle juristischen Personen, die am Vergabeverfahren teilnehmen, müssen die geltenden umwelt-, sozial- und arbeitsrechtlichen Vorschriften einhalten.

### **1.2 Vertragsbedingungen**

Der Bieter muss die Bestimmungen des Vertragsentwurfs beachten, in dem die Rechte und Pflichten des Auftragnehmers festgelegt sind, insbesondere in Bezug auf Zahlungen, Auftragsausführung, Vertraulichkeit und Kontrollen, und die geltenden umwelt-, sozial- und arbeitsrechtlichen Vorschriften einhalten.

### **1.3 Vergabe von Unteraufträgen**

Der Auftragnehmer darf in seinem Angebot Unteraufträge vorsehen, trägt jedoch gegenüber dem Auftraggeber die volle Verantwortung für die Ausführung des gesamten Auftrags.

Die Bieter müssen angeben, welchen Anteil des Auftrags sie an Unterauftragnehmer weiterzugeben beabsichtigen. Die Bieter müssen die Unterauftragnehmer anführen, die mehr als 15 % des Auftragsvolumens übernehmen sollen. Unterauftragnehmer, die sich in einer Ausschlussituation befinden, u. a. wegen Verstoß gegen geltende umwelt-, sozial- und arbeitsrechtliche Vorschriften, müssen ersetzt werden.

Während der Auftragsausführung bedarf jeder Wechsel der im Angebot aufgeführten Unterauftragnehmer der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Auftraggebers.

## **2 Gemeinsame Angebote**

Ein gemeinsames Angebot ist ein Angebot, das von einer Gruppe von Wirtschaftsteilnehmern (Bietergemeinschaft) eingereicht wird. An gemeinsamen Angeboten können zusätzlich zur Bietergemeinschaft auch Unterauftragnehmer beteiligt sein. Bei einem gemeinsamen Angebot haften alle am gemeinsamen Angebot beteiligten Wirtschaftsteilnehmer gegenüber dem Auftraggeber gesamtschuldnerisch für die Ausführung des gesamten Auftrags<sup>22</sup>. Die Bieter müssen dem Auftraggeber trotzdem einen alleinigen Ansprechpartner nennen.

Nach dem Zuschlag unterzeichnet der Auftraggeber den Vertrag entweder mit allen Mitgliedern der Bietergemeinschaft oder mit dem Mitglied, das von den anderen Mitgliedern durch eine schriftliche Vollmacht dazu befugt wurde.

Die unter den Nummern 10 und 11 aufgeführten Unterlagen sind von jedem Mitglied der Bietergemeinschaft vorzulegen.

---

<sup>22</sup> Es kann sich dabei um Organisationen mit oder ohne Rechtspersönlichkeit handeln; in jedem Fall muss sichergestellt sein, dass die vertraglichen Interessen der Kommission ausreichend gewahrt sind (je nach Mitgliedstaat kann dies zum Beispiel ein Konsortium oder ein zeitweiliger Zusammenschluss sein). Wenn die Bieter keine Organisation mit Rechtspersönlichkeit gegründet haben, muss der Vertrag entweder von allen Mitgliedern der Gruppe oder von einem der Mitglieder unterzeichnet werden, das von den anderen Mitgliedern dazu ordnungsgemäß ermächtigt wurde (dem Vertrag ist eine entsprechende Vollmacht oder angemessene Genehmigung beizufügen).

### 3 Ausschlusskriterien und Begleitunterlagen

- 1) Alle Bieter müssen eine von einem bevollmächtigten Vertreter ordnungsgemäß unterzeichnete und mit Datum versehene ehrenwörtliche Erklärung (siehe Anhang 5 der Aufforderung zur Angebotsabgabe) vorlegen, in der sie versichern, dass sie sich nicht in einer der in **Artikel 106 und Artikel 107 Absatz 1 der Haushaltsordnung** genannten Situationen befinden.

Mit dieser Erklärung bestätigen die Bieter außerdem die Einhaltung der geltenden umwelt-, sozial- und arbeitsrechtlichen Vorschriften.

Auch die im Angebot angegebenen Unterauftragnehmer, die mehr als 15 % des Auftragsvolumens übernehmen sollen, haben diese ehrenwörtliche Erklärung vorzulegen.

- 2) Der Bieter, der den Zuschlag erhält, muss vor Vertragsunterzeichnung innerhalb der vom Auftraggeber gesetzten Frist die im oben genannten Anhang aufgeführten Nachweise vorlegen. Diese Anforderung gilt bei gemeinsamen Angeboten für alle Mitglieder der Bietergemeinschaft sowie für angegebene Unterauftragnehmer, die mehr als 15 % des Auftragsvolumens übernehmen sollen.
- 3) Gemäß den Anwendungsbestimmungen akzeptiert der öffentliche Auftraggeber als ausreichenden Nachweis dafür, dass keiner der in Artikel 106 Absatz 1 der Haushaltsordnung genannten Fälle (Konkursverfahren, berufliches Fehlverhalten, Betrug, Korruption, Beteiligung an einer kriminellen Vereinigung, Geldwäsche oder sonstige rechtswidrige Handlungen) einen Strafregisterauszug neueren Datums oder eine von einer Justiz- oder Verwaltungsbehörde des Ursprungs- oder Herkunftslandes ausgestellte gleichwertige Bescheinigung neueren Datums, aus der hervorgeht, dass diese Anforderungen erfüllt sind. Der öffentliche Auftraggeber akzeptiert als ausreichenden Nachweis dafür, dass die in Artikel 106 Absatz 1 der Haushaltsordnung genannten Fälle – Konkursverfahren, Nichterfüllung der Pflicht zur Entrichtung von Sozialversicherungsbeiträgen, Steuern oder sonstigen Abgabe – auf den Bieter nicht zutreffen, eine von der zuständigen Behörde des betreffenden Staates ausgestellte Bescheinigung neueren Datums.

In dem Fall, dass die vorstehend genannte Bescheinigung von dem betreffenden Land nicht ausgestellt wird, sowie in den übrigen in Artikel 106 der Haushaltsordnung genannten Ausschlussfällen, kann sie durch eine eidesstattliche oder eine ehrenwörtliche Erklärung ersetzt werden, die der betreffende Bieter vor einer zuständigen Justiz- oder Verwaltungsbehörde, einem Notar oder einer dafür zuständigen Berufsorganisation seines Ursprungs- oder Herkunftslandes abgibt.

Je nach dem Recht des Landes, in dem der Bieter niedergelassen ist, betreffen die vorstehend genannten Urkunden juristische und/oder natürliche Personen oder andere Personen, die in Bezug auf den Bieter über eine Vertretungs-, Entscheidungs- oder Kontrollbefugnis verfügen; dies gilt für natürliche Personen, die dem Verwaltungsorgan angehören oder natürliche Personen, die gegenüber den vorstehend genannten juristischen Personen über eine Vertretungs-, Entscheidungs- oder Kontrollbefugnis verfügen (Unternehmensleiter, Mitglieder der Führungs- oder Aufsichtsgremien und Fälle, in denen eine natürliche Person die Anteilmehrheit hält).

Nähere Angaben zu den von der Europäischen Kommission akzeptierten Nachweisen, die von den Antragstellern, Bietern bzw. erfolgreichen Bewerbern vorzulegen sind, sind Anhang 5 der Aufforderung zur Angebotsabgabe zu entnehmen (dieser Anhang kann als Checkliste verwendet werden).

- 4) Der öffentliche Auftraggeber kann einen Bewerber oder Bieter von der Verpflichtung zur Vorlage der oben genannten Nachweise entbinden, wenn diese bereits zu Zwecken eines anderen von der GD Beschäftigung, Soziales und Integration durchgeführten Vergabeverfahrens vorgelegt wurden, die Ausstellung der Nachweise nicht länger als ein Jahr zurückliegt und die Nachweise nach wie vor gültig sind.

In diesem Fall versichert der Bewerber oder Bieter in einer ehrenwörtlichen Erklärung, dass er im Rahmen eines vorausgegangenen Vergabeverfahrens bereits einen solchen Nachweis erbracht hat, der unverändert Gültigkeit besitzt.

## **4 Eignungskriterien**

Die Bieter müssen ihre wirtschaftliche, finanzielle, technische und berufliche Leistungsfähigkeit in Bezug auf die Ausführung der ausgeschriebenen Arbeiten nachweisen. Der Nachweis der Eignung kann in jeder Phase dieses Vergabeverfahrens angefordert werden.

Bei gemeinsamen Angeboten ist dieser Nachweis von allen Mitgliedern der Bietergemeinschaft sowie von den angegebenen Unterauftragnehmern, die mehr als 15 % des Auftragsvolumens übernehmen sollen, zu erbringen. Ob die Mindestanforderungen an die Leistungsfähigkeit erfüllt sind, wird allerdings auf Grundlage einer Gesamtbewertung geprüft.

Der Bieter kann sich auf die Kapazitäten anderer Unternehmen oder Einrichtungen stützen, unabhängig davon, welche rechtlichen Beziehungen zwischen ihm und diesen Unternehmen bzw. Einrichtungen bestehen. In diesem Fall hat der Bieter gegenüber dem Auftraggeber den Nachweis zu erbringen, dass er für die Ausführung des Auftrags über die notwendigen Ressourcen verfügen wird, z. B. durch Beibringung von Verpflichtungserklärungen der betreffenden Unternehmen bzw. Einrichtungen, ihm diese Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

### **4.1 Nachweis der wirtschaftlichen und finanziellen Leistungsfähigkeit**

#### **a. Kriterien**

Zum Nachweis ihrer wirtschaftlichen und finanziellen Leistungsfähigkeit (bei einem gemeinsamen Angebot also der Gesamtleistungsfähigkeit aller Mitglieder der Bietergemeinschaft und der angegebenen Unterauftragnehmer zusammen) müssen die Bieter die folgende Anforderung erfüllen:

- Jahresumsatz in den beiden letzten Geschäftsjahren über 2 700 000 EUR.

#### **b. Nachweise**

Es sind folgende Nachweise zu erbringen:

- Kopie der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz der letzten beiden abgeschlossenen Geschäftsjahre
- Bankauskünfte
- Bilanzen
- Gegebenenfalls Nachweis über eine Berufshaftpflichtversicherung

Kann ein Bieter wegen eines vom Auftraggeber anerkannten außergewöhnlichen Umstandes die geforderten Unterlagen nicht beibringen, so kann er den Nachweis seiner wirtschaftlichen und finanziellen Leistungsfähigkeit durch Vorlage anderer, vom Auftraggeber als geeignet erachteter Belege erbringen. In jedem Fall ist der Auftraggeber im Angebot zumindest darauf hinzuweisen, dass ein außergewöhnlicher Umstand vorliegt, und dies entsprechend zu begründen. Die Kommission behält sich das Recht vor, alle weiteren Unterlagen anzufordern, die ihr die Überprüfung der wirtschaftlichen und finanziellen Leistungsfähigkeit des Bieters ermöglichen.

#### **4.2 Nachweis der technischen und beruflichen Leistungsfähigkeit**

##### **a. Für die Bieter geltende Kriterien**

Der Bieter muss die folgenden Kriterien erfüllen (bei einem gemeinsamen Angebot wird die Gesamtleistungsfähigkeit aller Bieter und angegebenen Unterauftragnehmer zusammen beurteilt):

Der Bieter muss Erfahrungen in folgenden Bereichen nachweisen:

- In den letzten drei Jahren muss er mindestens zwei Projekte geleitet haben, deren Auftragswert jeweils bei mindestens 700 000 EUR lag;
- akademische und/oder angewandte Analyse und/oder Forschung und/oder Beratung/Praktik im Zusammenhang mit dem öffentlichen Dienst, der Politikgestaltung, der institutionellen Kapazität, der Erbringung von Dienstleistungen und/oder der Korruptionsbekämpfung mit mindestens 5 Projekten, die in den letzten fünf Jahren durchgeführt wurden und deren Auftragswert jeweils bei mindestens 100 000 EUR lag;
- Arbeitserfahrung in mindestens 18 EU-Ländern im Bereich der Reform der öffentlichen Verwaltung und/oder des institutionellen Kapazitätsaufbaus mit mindestens 5 Projekten, die in den letzten zehn Jahren durchgeführt wurden und deren Kombination die erforderliche Abdeckung aufweist;
- belegte Fähigkeit zur Abdeckung der Anforderungen an die Kenntnisse/die Erfahrung für alle EU-Mitgliedstaaten durch einschlägiges Fachwissen, Mitarbeiter, Netzwerke usw.;
- Monitoring und Evaluierung öffentlicher Politik- oder sozioökonomischer Entwicklungsprogramme mit mindestens 3 Projekten, die in diesem Bereich in den letzten drei Jahren durchgeführt wurden, deren Auftragswert jeweils bei mindestens 50 000 EUR lag;

- Erhebungstechniken, Datenerfassung, statistische Analyse und Ausarbeitung von Berichten und Empfehlungen.

#### **b. Für das Team, das die Dienstleistung erbringt, geltende Kriterien**

Das Team mit drei Hauptsachverständigen, das die Dienstleistung erbringt, umfasst mindestens einen Projektleiter (Teamleiter), einen Politikexperten und einen Monitoring- und Evaluierungssachverständigen. Diese Sachverständigen weisen folgende Profile auf:

##### **Projektleiter**

Der Bieter nennt in seinem Angebot eine höhere Führungskraft, die direkter Ansprechpartner der Kommission ist. Zusätzlich zu den operativen Kontakten mit den Dienststellen der Kommission organisiert der Projektleiter/die Projektleiterin die Erbringung der auftragsbezogenen Dienstleistungen und stellt sicher, dass diese fristgerecht und unter Einhaltung hoher Qualitätsstandards erbracht werden. Der Projektleiter/die Projektleiterin muss außerdem gewährleisten, dass die gesamte Verwaltungsarbeit in Einklang mit den vertraglichen Bestimmungen erfolgt. Er/sie sorgt dafür, dass Berichte, Rechnungsbelege und sonstige administrative/operationelle Unterlagen so erstellt und präsentiert werden, dass eine einfache Prüfung durch die Dienststellen der Kommission möglich ist.

Bei dem **Projektleiter/der Projektleiterin** sollte es sich um einen Sachverständigen/eine Sachverständige des Qualifikationsniveaus II (Qualifikationsniveaus siehe Abschnitt 6.1 des administrativen Teils) handeln, der/die mindestens über folgende Qualifikationen verfügt:

##### Qualifikationen und Fähigkeiten

- Hochschulabschluss in einer einschlägigen Fachrichtung oder gleichwertiger Abschluss
- Nachgewiesene Kommunikationsfähigkeit und belegtes Verhandlungsgeschick
- Sehr gute Beherrschung der englischen Sprache. Kenntnis weiterer EU-Sprachen ist von Vorteil

##### Allgemeine Berufserfahrung

- Mindestens 10 Jahre Berufserfahrung

##### Besondere Berufserfahrung

- Mindestens 4 Jahre Erfahrung im Bereich des Managements von Expertenteams, einschließlich mindestens 2 Jahre im Bereich des Managements von internationalen Teams
- Mindestens 4 Jahre Berufserfahrung im Bereich des institutionellen/organisatorischen Kapazitätsaufbaus und/oder der Reform öffentlicher Verwaltungen (entweder im Rahmen einer akademischen oder einer internationalen Organisation, als Berater oder innerhalb der öffentlichen Verwaltung)

Bei dem **Politikexperten/der Politikexpertin** sollte es sich um einen Sachverständigen/eine Sachverständige des Qualifikationsniveaus I (Qualifikationsniveaus siehe Administrativer Teil) handeln, der/die mindestens über folgende Qualifikationen verfügt:

#### Qualifikationen und Fähigkeiten

- Hochschulabschluss in einer einschlägigen Fachrichtung oder gleichwertiger Abschluss
- Nachgewiesene Kommunikationsfähigkeit und belegtes Verhandlungsgeschick
- Sehr gute Beherrschung der englischen Sprache. Kenntnis weiterer EU-Sprachen ist von Vorteil

#### Allgemeine Berufserfahrung

- Mindestens 15 Jahre Berufserfahrung

#### Besondere Berufserfahrung

- Mindestens 7 Jahre Berufserfahrung im Bereich des institutionellen/organisatorischen Kapazitätsaufbaus und/oder der öffentlichen Verwaltungsreform (entweder im Rahmen einer akademischen oder internationalen Organisation, als Berater oder innerhalb der öffentlichen Verwaltung)
- Nachgewiesene Erfahrung im Bereich der Verwaltungsforschung
- Nachgewiesene Arbeitserfahrung in mindestens fünf Ländern (EU-Mitgliedstaaten und/oder Kandidatenstaaten) im Zusammenhang mit der öffentlichen Verwaltung

### **Monitoring- und Evaluierungssachverständiger/-sachverständige**

Bei dem/der Monitoring- und Evaluierungssachverständigen sollte es sich um einen Sachverständigen/eine Sachverständige des Qualifikationsniveaus I (Qualifikationsniveaus siehe Abschnitt 6.1 des Administrativen Teils) handeln, der/die Erfahrung im Bereich des Monitoring und der Evaluierung hat und mindestens über folgende Qualifikationen verfügt:

#### Qualifikationen und Fähigkeiten

- Hochschulabschluss in Sozialwissenschaften oder gleichwertiger Abschluss.
- Sehr gute Beherrschung der englischen Sprache. Kenntnis weiterer EU-Sprachen ist von Vorteil

#### Allgemeine Berufserfahrung

- Mindestens 15 Jahre Berufserfahrung

#### Besondere Berufserfahrung

- Mindestens 7 Jahre Erfahrung im Bereich des Monitoring und/oder der Evaluierung der sozioökonomischen Entwicklung und/oder von Projekten/Programmen des öffentlichen Sektors/der öffentlichen Verwaltung
- Mindestens fünf berufliche Einsätze mit einer Dauer von mindestens je drei Monaten im Zusammenhang mit dem Monitoring und der Evaluierung in mindestens drei verschiedenen EU-Mitgliedstaaten und/oder Kandidatenstaaten in den letzten fünf Jahren

- Nachgewiesene Kenntnisse und/oder Erfahrung in mindestens drei der folgenden Bereiche: sozioökonomische Folgenabschätzung, Forschungsmethoden, kontrafaktische Evaluierung, quantitative und/oder qualitative Indikatoren und/oder internationale Bewertungen der Funktionsfähigkeit und Leistung der öffentlichen Verwaltung, institutioneller Kapazitätsaufbau, Reform der öffentlichen Verwaltung, Planung von Monitoring- und Evaluierungssystemen.

### **Weitere Sachverständige<sup>23</sup>**

Bei den weiteren Sachverständigen sollte es sich um Sachverständige des Qualifikationsniveaus III (Qualifikationsniveaus siehe Abschnitt 6.1 des Administrativen Teils) mit nachgewiesenem hochrangigen Fachwissen in der öffentlichen Verwaltung und in Themen im Zusammenhang mit den Aufgaben gemäß Abschnitt 4 handeln. Sie müssen nachweisbar Erfahrung bei der Durchführung einschlägiger Aktivitäten, Organisationsfähigkeit und exzellente analytische, redaktionelle und Kommunikationsfähigkeiten besitzen.

Das gesamte Team muss nach dem erfolgreichen Abschluss der Hochschule ausreichende Erfahrungen im Bereich der öffentlichen Verwaltung der Mitgliedstaaten und damit verbundene Forschungserfahrung vorweisen können. Alle Sachverständigen können sich sehr gut schriftlich in Englisch ausdrücken.

Ein Schlüsselfaktor des Teams ist dessen Fähigkeit in allen EU-Mitgliedstaaten tätig zu werden und Zugang zu den Netzwerken der Interessenträger (in Bezug auf das Management der öffentlichen Verwaltung) zu haben, um so in der Lage zu sein, Daten und Informationen zu erfassen (auch in der Landessprache) und Meinungen von Sachverständigen und Interessenvertretern einzuholen.

Während die Lebensläufe der Sachverständigen des jeweiligen Landes nicht in den technischen Vorschlag aufgenommen werden müssen (diese werden nach Vergabe des Vertrags ausgewählt, wie in Abschnitt 4.2 des technischen Teils beschrieben), muss der Bieter darstellen, wie ein kompetentes Sachverständigenteam zusammengestellt wird, das alle EU-Länder abdeckt und die erforderlichen länderspezifischen Kenntnisse/Erfahrungen sowie Branchenkenntnis besitzt.

### **c. Nachweise**

In Bezug auf die Erfüllung der oben genannten Kriterien sind folgende Nachweise zu erbringen:

- Aufstellung der einschlägigen Dienstleistungen, die in dem für jedes obige Kriterium angegebenen Zeitraum erbracht wurden. Für die wichtigsten Dienstleistungen sind Bescheinigungen über die ordnungsgemäße Ausführung vorzulegen, aus denen hervorgeht, ob die Arbeiten fachgerecht und vollständig ausgeführt wurden.
- Lebenslauf und einschlägige Dokumentation zur Untermauerung der oben definierten Kenntnisse und Erfahrungen.
- Informationen zum Nachweis der Fähigkeit des Auftragnehmers zur Mobilisierung von einschlägigem Fachwissen, zur Abdeckung der erforderlichen länderspezifischen Kenntnisse und zur Sicherstellung eines ausreichenden Fachwissens und der Qualität. Im Falle einer Zusammenarbeit mit Universitäten, Think-Tanks und

---

<sup>23</sup> Es sei angemerkt, dass während die Hauptsachverständigen exklusiv tätig sind (d. h. sie dürfen nur einem Bieter-Konsortium angehören), sind die „weiteren Sachverständigen“ nicht exklusiv tätig und ihre jeweiligen Lebensläufe werden nicht bewertet.



sonstigen Organisationen, die nicht Teil des Konsortiums sind, sollte das Angebot auch Absichtserklärungen zu Zwecken dieses Projekts umfassen.

## 5 Zuschlagskriterien

Der Zuschlag für den Auftrag erfolgt auf der Grundlage des wirtschaftlich günstigsten Angebots nach Maßgabe des besten Preis-Leistungs-Verhältnisses. Die Qualität des Angebots wird anhand der nachstehenden Kriterien bewertet. Die Höchstpunktzahl für die Qualität beträgt 100 Punkte.

### Zuschlagskriterium 1: Qualität der vorgeschlagenen Methode: (45 Punkte)

- Durchführbarkeit und Relevanz des Ansatzes für die Durchführung der Aufgabe 1 (15 Punkte);
- Qualität und Relevanz der Methode für die Durchführung der Aufgabe 2 (15 Punkte);
- Qualität und Relevanz der Methode für die Durchführung der Aufgabe 3 (15 Punkte);

### Zuschlagskriterium 2: Organisation der Arbeit (45 Punkte)

- Kohärenz zwischen dem methodologischen Ansatz, den einzusetzenden Ressourcen und der Organisation der Arbeit zur Erreichung der erwarteten Ergebnisse (15 Punkte);
- Angemessenheit und Belastbarkeit des einzusetzenden Teams: Fähigkeit und Ansatz zur Mobilisierung und Beibehaltung (gegebenenfalls mit unverzüglicher Ersetzung) eines qualifizierten und erfahrenen Teams, das es ermöglicht, die Kriterien in Bezug auf die länder- und branchenspezifischen Fachkenntnisse des Vertrags zu erfüllen (gegebenenfalls unter Angabe geeigneter Partner aus den Think-Tanks, Universitäten usw.<sup>24</sup>); Aufbau des Teams, Verteilung der Rollen und Verantwortlichkeiten (15 Punkte);
- organisatorische Klarheit - Kohärenz und Fundiertheit des Arbeitsplans, Klarheit und Effektivität des Managements und der Koordinierung zur Erbringung einer jeden Aufgabe, Analyse des kritischen Pfades (15 Punkte);

### Qualitätssicherungsmaßnahmen (10 Punkte)

- Es wird das Qualitätssicherungssystem für die in dieser Leistungsbeschreibung vorgesehenen Dienstleistungen bewertet. Dabei wird auf die Qualität der Arbeit und der Leistungen, die Überprüfung der sprachlichen Qualität und die Kontinuität der Dienstleistungserbringung bei Abwesenheit eines beliebigen Teammitglieds geachtet. Das Qualitätssicherungssystem sollte im Angebot ausführlich beschrieben werden und auf die jeweiligen auszuführenden Aufgaben zugeschnitten sein; ein allgemein gehaltenes Qualitätssicherungssystem führt zu einer niedrigen Punktzahl. Es wird davon ausgegangen, dass das Qualitätssicherungssystem einen **Projektdirektor** umfasst, der das Konsortium vertritt und die Arbeit der Sachverständigen überwacht.

---

<sup>24</sup> Außer den Mitgliedern des Konsortiums.

Die Angebote müssen in Bezug auf jedes Kriterium und Unterkriterium jeweils mindestens 50 % der Höchstpunktzahl und insgesamt mindestens 70 % der Höchstpunktzahl erreichen. Angebote, die unter den Mindestschwellen für die Qualität liegen, werden abgelehnt und nicht in die Rangliste aufgenommen.

Nach der Bewertung der Angebote wird nach der folgenden Formel eine Rangfolge der Angebote erstellt, um das wirtschaftlich günstigste Angebot zu ermitteln:

Punktzahl für Angebot X = Qualitätsindikator Angebot x/100 \* 0,7 + günstigster Preis/Preis von Angebot X \* 0,3.

Das ausgehend von dieser Formel ermittelte Angebot mit der höchsten Punktzahl erhält den Zuschlag.

## 6 Inhalt und Präsentation der Angebote

### 6.1 Inhalt der Angebote

Die Angebote müssen Folgendes enthalten:

- ein Anschreiben, in dem der Name des Bieters (sowie bei einem gemeinsamen Angebot die Namen aller am Angebot beteiligten Wirtschaftsteilnehmer) und gegebenenfalls die Namen der Unterauftragnehmer sowie der Name des alleinigen Ansprechpartners für dieses Angebot anzugeben sind;
  - Name und Funktion des gesetzlichen Vertreters des Auftragnehmers (also der Person, die bevollmächtigt ist, im Namen des Auftragnehmers Dritten gegenüber rechtsverbindlich zu handeln);
  - bei einem gemeinsamen Angebot ist das Anschreiben von einem bevollmächtigten Vertreter jedes Bieters oder von einem einzigen Bieter, der von den anderen Bietern durch eine schriftliche Vollmacht dazu befugt wurde, zu unterzeichnen;
  - im Anschreiben ist der Anteil des Auftrags anzugeben, der als Unterauftrag vergeben werden soll (falls zutreffend).
- Unterauftragnehmer haben eine Absichtserklärung vorzulegen, in der sie sich bereit erklären, die im Angebot vorgesehene Leistung gemäß der vorliegenden Leistungsbeschreibung zu erbringen.
- Nachweis, dass der Bieter berechtigt ist, an dem Verfahren teilzunehmen: Der Bieter muss angeben, in welchem Land er seinen Firmensitz oder Wohnsitz hat, und zwar unter Vorlage der erforderlichen Nachweise gemäß den einzelstaatlichen Rechtsvorschriften.
- Der Bieter (bzw. bei einem gemeinsamen Angebot der alleinige Ansprechpartner) muss das Formular „Finanzangaben“ und die entsprechenden Nachweise einreichen. Je Angebot ist nur ein Formular einzureichen (das Formular braucht nicht für Unterauftragnehmer und andere Bieter der Bietergemeinschaft eingereicht zu werden). Das Formular ist abrufbar unter:  
[http://ec.europa.eu/budget/contracts\\_grants/info\\_contracts/financial\\_id/financial\\_id\\_de.cfm](http://ec.europa.eu/budget/contracts_grants/info_contracts/financial_id/financial_id_de.cfm)

- Zum Nachweis ihrer Rechts- und Geschäftsfähigkeit sowie ihres rechtlichen Status müssen alle Bieter das unterzeichnete Formular „Rechtsträger“ sowie die entsprechenden Nachweise einreichen. Das Formular ist abrufbar unter:  
[http://ec.europa.eu/budget/contracts\\_grants/info\\_contracts/legal\\_entities/legal\\_entities\\_de.cfm](http://ec.europa.eu/budget/contracts_grants/info_contracts/legal_entities/legal_entities_de.cfm)

(Bieter, die bereits im Rechnungsführungssystem des Auftraggebers erfasst sind (z. B. wenn sie bereits direkte Auftragnehmer waren), müssen das Formular vorlegen, sind jedoch nicht verpflichtet, die verlangten Nachweise zu erbringen.)

Die Bieter müssen die folgenden Unterlagen beibringen, sofern sie sie nicht bereits dem Formular „Rechtsträger“ beigefügt haben:

- Bei juristischen Personen ist eine leserliche Kopie der Bevollmächtigung der Personen beizufügen, die bevollmächtigt sind, den Bieter bei Verhandlungen mit Dritten und in Rechtsgeschäften zu vertreten, oder eine Kopie der Bekanntmachung einer solchen Bevollmächtigung, sofern die für die juristischen Personen geltenden Gesetze eine solche Bekanntmachung vorschreiben. Wird diese Bevollmächtigung auf einen anderen, in der offiziellen Bevollmächtigung nicht genannten Vertreter übertragen, so ist dies auf jeden Fall zu belegen.
  - Bei natürlichen Personen ist gegebenenfalls ein Nachweis der Eintragung in ein Berufs- oder Handelsregister oder ein sonstiges amtliches Dokument vorzulegen, in dem diese Eintragsnummer vermerkt ist.
- Technisches und finanzielles Angebot:
    - Sämtliche Informationen und nützlichen Unterlagen, die die Kommission benötigt, um das Angebot anhand der Auswahl- und Zuschlagskriterien (siehe oben) zu bewerten;
    - Preis;
    - Verzeichnis der benannten Sachverständigen sowie deren Lebensläufe, eingestuft nach Qualifikationsniveau entsprechend den folgenden Kriterien:

Qualifikationsniveau I
Hochqualifizierte Sachverständige, die in ihrem Beruf umfangreiche Verantwortung übernommen haben und aufgrund ihrer berufspraktischen Management- und Führungsqualitäten sowie ihrer intellektuellen und kreativen Fähigkeiten eingestellt wurden.  Sie müssen über mindestens 15 Jahre Berufserfahrung verfügen, davon mindestens 7 Jahre in der betreffenden Branche und mit Bezug zu der Art von Aufgaben, die im Rahmen dieses Vertrags durchzuführen sind.
Qualifikationsniveau II
Hochqualifizierte Sachverständige, die in ihrem Beruf Verantwortung übernommen haben und aufgrund ihrer berufspraktischen Management- und Führungsqualitäten sowie ihrer intellektuellen und kreativen Fähigkeiten eingestellt wurden.  Sie müssen über mindestens 10 Jahre Berufserfahrung verfügen, davon mindestens 4 Jahre in der betreffenden Branche und mit Bezug zu der Art von Aufgaben, die im

Rahmen dieses Vertrags durchzuführen sind.
Qualifikationsniveau III
Zertifizierte Experten mit hoher beruflicher Qualifikation, die aufgrund ihrer berufspraktischen intellektuellen und kreativen Fähigkeiten eingestellt wurden. Sie müssen über mindestens 5 Jahre Berufserfahrung verfügen, davon mindestens 2 Jahre in der betreffenden Branche und mit Bezug zu der Art von Aufgaben, die im Rahmen dieses Vertrags durchzuführen sind.
Qualifikationsniveau IV
Junior-Sachverständige, Berufsanfänger/innen, die jedoch über einen Hochschulabschluss oder eine gleichwertige Ausbildung verfügen, der/die in Zusammenhang mit der betreffenden Branche und mit der Art der zu übernehmenden Aufgaben steht.

## **6.2 Präsentation der Angebote**

Die Angebote müssen alle erforderlichen Informationen enthalten (siehe Leistungsbeschreibung und Vertragsentwurf).

Sie müssen klar abgefasst und möglichst knapp gehalten sein.

Sie müssen vom gesetzlichen Vertreter des Bieters unterzeichnet sein.

Sie müssen gemäß den besonderen Bestimmungen der schriftlichen Aufforderung zur Angebotsabgabe und innerhalb der festgelegten Frist eingereicht werden.

## Anhang 1: Öffentliche Verwaltung im Europäischen Semester

**Tabelle 1: Länder, deren öffentliche Verwaltung im Zeitraum 2012-2015 als strukturelle Herausforderung identifiziert wurde**

	2012	2013	2014	2015
AT				
BE				
BG				
CY		x	x	x
CZ				
DE				
DK				
EE				
EL	x	x	x	x
ES				
FI				
FR				
HR	x			
HU				
IE	x	x		
IT				
LT				
LU				
LV				
MT				
NL				
PL				
PT	x	x		
RO	x			
SE				
SI				
SK				
UK				

Legende:

	Es wurde keine Herausforderung im Zusammenhang mit der öffentlichen Verwaltung identifiziert.
	Die öffentliche Verwaltung wurde im jeweiligen Jahr als eine Herausforderung identifiziert.
x	Es erging im jeweiligen Jahr keine Empfehlung, da das Land einer intensiveren Überwachung im Rahmen von Programmen unterzogen wurde, die darauf abzielen, die makrofinanzielle Stabilität, das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit wiederherzustellen.

**Tabelle 2: Themen, die durch die länderspezifischen Empfehlungen im Zusammenhang mit der öffentlichen Verwaltung aufgegriffen wurden**

Thema	2013	2014	Thema, das regelmäßig von der Kommission geprüft wird
Sicherstellung der Rechtsstaatlichkeit			
* Rechtsumfeld		x	Nein
* Effizienz der Justizsysteme	x	x	JA
* Strafverfolgung - Kontrolle und Effizienz der Überwachungsorgane		x	Nein
* Rechenschaftspflicht - Korruption		x	Ja
* Rechenschaftspflicht - Transparenz		x	Nein
* Grundrechte			Nein
Vertrauensbildung			
* Vertrauen in wichtige öffentliche Institutionen			Ja
* Vertrauen in die Justiz			Ja
* Kenntnis der Bürgerrechte			Ja
* Vertrauen in die Wirtschaft			Ja
* Verbrauchervertrauen			Ja
Offene und partizipative Regierungsführung			
* Zugang zu Informationen			Nein
* Offene Daten			Nein
* Beteiligung interessierter Kreise	x		Nein
* NRO			Nein
* Medien			Nein
Kompetente und leistungsorientierte öffentliche Verwaltung			
* Zentrum der Regierung - strategische Planung und Entscheidungsfindung	x	x	Nein
* Zentrum der Regierung - Unabhängigkeit / Kapazität der Regulierungsorgane	x	x	Nein
* unabhängiger und professioneller öffentlicher Dienst	x	x	Nein
* Management des öffentlichen Dienstes		x	Nein
* analytische Fähigkeit		x	Nein
* Monitoring und Evaluierung	x	x	Nein
* Koordinierung der politischen			Nein

Maßnahmen			
- Back-Office-Systeme und Tools/Interoperabilität			Nein
* Qualitätsmanagement		x	Nein
Effektive und wirksame öffentliche Verwaltung (öffentlicher Sektor)			
* Effizienz der Staatsfinanzierung		x	Ja
* Haushaltsplanung und Finanzbeziehungen	x	x	Ja
* Effizienz der Steuerverwaltung	x	x	Ja
* Synergie zwischen Regierungsebenen		x	Nein
* Gemeindeverwaltung: Einnahmen, Finanzverwaltung, Effizienz, öffentliche Dienste	x	x	Ja
* Funktionsweise des Binnenmarktes			Ja
* Öffentliches Beschaffungswesen	x	x	Ja
* Wettbewerb			Ja
* Verbraucherschutz			Ja
* Belastung durch Rechtsvorschriften	x	x	Ja
* Verwaltungsaufwand	x	x	Ja
* Qualität der öffentlichen Dienste	x	x	Ja
* Erbringung von Verwaltungsdienstleistungen		x	Nein
* E-Government	x	x	Ja
* Inanspruchnahme von EU-Mitteln	x	x	Ja
* Qualität der politischen Maßnahmen			Nein
* Geschäftsumgebung - Zahlungsverzug	x	x	Ja
* Geschäftsumgebung - Zahlungsunfähigkeit	x	x	Ja

**Tabelle 3: Bewertungstools der Kommission zu Themen im Bereich der öffentlichen Verwaltung**

Bereiche	Von der Kommission eingesetzte Bewertungstools	Frist
Sicherstellung der Rechtsstaatlichkeit		
Effizienz der Justizsysteme	Fortschrittsanzeiger für den Bereich Justiz	Jährlich

Rechtsdurchsetzung	Mechanismus der Rechtsstaatlichkeit <sup>25</sup>	Ad-hoc
Rechenschaftspflicht	Bericht über die Korruptionsbekämpfung	alle 2 Jahre
Grundrechte	Bericht über die Unionsbürgerschaft	(geplant) alle drei Jahre
Vertrauensbildung		
Vertrauen in wichtige öffentliche Institutionen	Standard-Eurobarometer	zweimal jährlich
in die Justiz	Standard-Eurobarometer	Ad-hoc
Kenntnis der Bürgerrechte	Bericht über die Unionsbürgerschaft	(geplant) alle drei Jahre
Vertrauen in die Wirtschaft	Standard-Eurobarometer	zweimal jährlich
Verbrauchervertrauen	Barometer zu den Verbrauchermärkten	jährlich
Offene und partizipative Regierungsführung		
Zugang zu Informationen	Digital Agenda Scoreboard (Fortschrittsanzeiger zur Digitalen Agenda)	jährlich
Offene Daten	Digital Agenda Scoreboard (Fortschrittsanzeiger zur Digitalen Agenda)	jährlich
Beteiligung interessierter Kreise		Ad-hoc
Kompetente und leistungsorientierte öffentliche Verwaltung		
Zentrum der Regierung	Bewertung, hauptsächlich in Bezug auf ESIF <sup>26</sup>	Ad-hoc
Koordinierung	Bewertung, hauptsächlich in Bezug auf ESIF	Ad-hoc
Monitoring und Evaluierung	Bewertung, hauptsächlich in Bezug auf ESIF	Ad-hoc
Öffentlicher Dienst	Bewertung, hauptsächlich in Bezug auf ESIF	Ad-hoc
Interoperabilität	NIFO - Beobachtungsstelle für die nationalen Interoperabilitätsrahmen	

<sup>25</sup> Siehe: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-14-237\\_de.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-237_de.htm)

<sup>26</sup> Europäische Struktur- und Investitionsfonds (ESIF) siehe [http://ec.europa.eu/contracts\\_grants/funds\\_en.htm](http://ec.europa.eu/contracts_grants/funds_en.htm)



Qualitätsmanagement	Bewertung, hauptsächlich in Bezug auf ESIF	Ad-hoc
Effektive und wirksame öffentliche Verwaltung		
Effizienz der Staatsfinanzierung	Monitoring der wirtschaftlichen Governance	im Gange
Haushaltsplanung	Monitoring der wirtschaftlichen Governance	im Gange
Binnenmarkt	Binnenmarktanzeiger	jährlich
Öffentliches Beschaffungswesen	Binnenmarktanzeiger Digital Agenda Scoreboard (Fortschrittsanzeiger zur Digitalen Agenda) Bericht über die Korruptionsbekämpfung Ex-Ante-Konditionalität ESIF	
Verbraucherschutz	Barometer zu den Verbrauchermärkten	jährlich
Belastung durch Rechtsvorschriften	Europäischer Bericht über die Wettbewerbsfähigkeit SME Performance Review	jährlich
Verwaltungsaufwand	Bewertung, in Verbindung mit ESIF	Ad-hoc
Erbringung von Verwaltungsdienstleistungen	Binnenmarktanzeiger Bewertung, in Verbindung mit ESIF	jährlich Ad-hoc
Elektronische Behördendienste (E-Government)	Digital Agenda Scoreboard (Fortschrittsanzeiger zur Digitalen Agenda)	jährlich
Inanspruchnahme von EU-Mitteln	Management der ESIF	im Gange
Qualität öffentlicher politischer Maßnahmen	k.A.	

**Tabelle 4: Ausgewählte internationale Governance-Indexe**

Name des Index	Ursprung	Warenbezeichnung
<p><b><u>Corruption Perception Index</u></b></p>	<p><b><u>Transparency International</u></b></p>	<p>Mit dem CPI werden Länder/Gebiete benotet und ausgehend davon eingestuft, inwieweit der öffentliche Sektor des Landes als korrupt wahrgenommen wird. Es handelt sich hierbei um einen Sammelindex, eine Kombination aus Erhebungen und Bewertungen der Korruption, die von einer Vielzahl von namhaften Institutionen erfasst werden.</p> <p>Die Punktzahl eines Landes/Gebiets zeigt auf einer Skala, die von 0 bis 100 reicht, inwieweit der öffentliche Sektor als korrupt wahrgenommen wird, wobei 0 bedeutet, dass ein Land als stark korrupt wahrgenommen wird, während 100 bedeutet, dass ein Land als sauber wahrgenommen wird. Die Rangliste eines Landes zeigt dessen Position im Vergleich zu anderen Ländern/Gebieten an, die Teil des Indexes sind. Die Position kann sich auch allein aufgrund der Tatsache ändern, dass sich die Anzahl der im Index berücksichtigten Länder ändert. Jährliche Aktualisierung.</p>
<p><b><u>Demokratieindex</u></b></p>	<p><b><u>Economist Intelligence Unit</u></b></p>	<p>Der Demokratieindex der Economist Intelligence Unit sieht eine Skala von 0 bis 10 vor und basiert auf den Ergebnissen von 60 Indikatoren, die in fünf Kategorien unterteilt sind: Wahlprozess und Pluralismus, Bürgerrechte, Funktionieren der Exekutive, politische Partizipation und politische Kultur. Jede Kategorie wird ausgehend von einer von 0 bis 10 reichenden Skala bewertet und der Gesamtdemokratieindex ist der einfache Durchschnitt der Indexe der fünf Kategorien. Jährliche Aktualisierung.</p>
<p><b><u>Doing-Business-Indikatoren</u></b></p>	<p><b><u>Weltbank</u></b></p>	<p>Der <i>Doing-Business</i>-Index misst die Qualität der Geschäftsumgebung. 2015 umfasste der Bericht folgende Kategorien: 1) Unternehmensgründung, 2) Erledigung von Baugenehmigungen, 3) Erhalten von Strom, 4) Eintragung von Eigentum, 5) Erhalten von Krediten, 6) Schutz von Minderheitsbeteiligten, 7) Bezahlen von Steuern, 8) grenzüberschreitender Handel, 9) Durchsetzen von Verträgen, 10) Lösung von Insolvenzfällen, 11)</p>

		Arbeitsmarktregulierung. Die Methode wird weiterentwickelt, weshalb ein Jahresvergleich der Leistung nicht automatisch bedeutungsvoll ist. Die Daten basieren nicht auf Erhebungen bei Unternehmen oder Haushalten sondern auf Einschätzungen von Experten.
<u>Freedom in the World</u>	<u>Freedom House</u>	„Freedom in the World“ ist eine Erhebung, die auf einem globalen Jahresbericht über politische Rechte und Bürgerfreiheiten basiert und aus numerischen Benotungen und beschreibenden Texten für jedes Land besteht. Die Methode des Berichts basiert weitgehend auf der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, die 1948 von der Generalversammlung der Vereinten Nationen angenommen wurde. Freedom in the World basiert auf der Annahme, dass die Freiheit aller Völker am besten in liberalen demokratischen Gesellschaften erzielt wird. In dem Bericht werden die praktischen Rechte und Freiheiten von Personen und nicht die Regierungen oder die Regierungsarbeit bewertet. Die politischen Rechte und Bürgerfreiheiten können sowohl von staatlichen als auch von nichtstaatlichen Akteuren beeinflusst werden. Obgleich sowohl Rechtsvorschriften als auch die effektiven Praktiken bei der Bewertung berücksichtigt werden, liegt der Schwerpunkt auf der Umsetzung.
<u>Global Competitiveness Index</u>	<u>Weltwirtschaftsforum</u>	Der CGI definiert die Wettbewerbsfähigkeit ausgehend von den Institutionen, politischen Maßnahmen und Faktoren, die das Niveau der Produktivität eines Landes bestimmen. Der Index misst 12 Pfeiler der Wettbewerbsfähigkeit, wobei der erste Pfeiler die „Qualität der Institutionen“ betrifft. Es wird dabei der rechtliche und der administrative Rahmen berücksichtigt, in dem Personen, Unternehmen und Regierungen zur Schaffung von Reichtum interagieren. Dies umfasst beispielsweise Faktoren wie: eine solide und gerechte institutionelle Umgebung, der Schutz von Eigentumsrechten, die Haltung der Regierung gegenüber den Märkten und Freiheiten und die Effizienz der Regierungsarbeit, in Bezug auf die Überbürokratisierung und den Amtsschimmel, Überregulierung, Korruption, Unredlichkeit im Umgang mit öffentlichen Aufträgen, Mangel an Transparenz und Vertrauenswürdigkeit, Unfähigkeit angemessene Dienstleistungen für Unternehmen zu erbringen und politische Abhängigkeit der Justiz, angemessenes Management der öffentlichen Finanzen (Pfeiler 3) und Ethik und Transparenz des privaten Sektors durch die Verwendung von Normen sowie Rechnungsprüfungs- und Buchführungspraktiken. Es handelt sich um einen jährlichen Bericht. Der Bericht 2014 bezieht sich auf 144 Volkswirtschaften. Er basiert auf einer Mischung von Datensätzen, die sowohl quantitativer Natur sind als auch Meinungsumfragen berücksichtigen.
<u>Government at a Glance</u>	<u>OECD:</u>	<i>Government at a Glance</i> ist ein Dashboard der Schlüsselindikatoren, die zur Analyse und dem internationalen Vergleich der Leistung des öffentlichen Sektors beitragen. Neben Indikatoren über die Staatseinnahmen und -ausgaben und die Beschäftigung werden auch wichtige Output- und Ergebnisdaten in den Sektoren Bildung und Gesundheit zur Verfügung gestellt. <i>Government at a Glance</i> umfasst auch Indikatoren über wesentliche Fragen der Regierungsführung und des öffentlichen Managements, wie die Transparenz der Regierungsführung, die Regulierung, neue Wege der Erbringung öffentlicher Dienste und Personalverwaltung und Ausgleichspraktiken im öffentlichen Sektor.  <i>Government at a Glance</i> wird alle zwei Jahre veröffentlicht. Berücksichtigt werden dabei nur OECD-Mitglieder, weshalb einige EU-

		Mitgliedstaaten nicht erfasst werden (BG, CY, HR, MT, LT, LV, RO).
<u>Governance Report</u>	<u>Hertie School of Governance</u>	Der Grundgedanke, auf dem <i>The Governance Report</i> basiert, besteht darin, dass sich die Bedingungen der öffentlichen Politikgestaltung geändert haben und sich weiter ändern aufgrund der stärkeren Öffnung der nationalen Grenzen, eines ansteigenden Volumens der grenzüberschreitenden Wirtschaftstätigkeit, der Vertiefung der politischen Verflechtung der Länder, größerer Risiken und verstärkter Konkurrenz nicht nur zwischen Unternehmen sondern auch zwischen Staaten, einer verstärkten öffentlichen und privaten Partnerschaft, einer stärkeren Rolle der Zivilgesellschaft und nicht zuletzt aufgrund wesentlicher Änderungen der globalen Machtverhältnisse. - <i>The Governance Report</i> ist weniger an einer Einstufung und Benotung der Leistung der Länder interessiert als vielmehr an der Unterstützung methodologischer Entwicklungen zur Erfassung der Governance-Leistung. Der Bericht umfasst eine Reihe von Artikeln, Debatten und Fallstudien zur Kapazität und zu etwaigen politischen Dilemmas, einschließlich einer Überlegung über die Governance-Indikatoren. Der Bericht wird jährlich veröffentlicht.
<u>Prosperity Index</u>	<u>Legatum Institute</u>	Der <i>Legatum Prosperity Index</i> bietet einen Einblick darin, wie sich der Wohlstand auf der ganzen Welt gestaltet und entwickelt. Der Index misst den Wohlstand sowohl ausgehend vom Einkommen als auch ausgehend vom Wohlergehen. Der Wohlstand einer Nation wurde traditionell ausschließlich ausgehend von makroökonomischen Indikatoren, wie das Nationaleinkommen berechnet, das entweder als BIP oder als Durchschnittseinkommen pro Person (BIP pro Kopf) dargestellt wird. Die meisten Menschen sind sich jedoch darüber einig, dass der Wohlstand mehr als nur eine Anhäufung von materiellem Reichtum ist. Der Wohlstand ist auch die Lebensfreude im Alltag und die Aussicht, in der Lage zu sein, in der Zukunft sich ein noch besseres Leben aufzubauen.  Einer der acht Pfeiler des Index bezieht sich auf die <b>Governance</b> . Die Variablen für die Bewertung der Governance umfassen die Stabilität und Wirksamkeit der Regierungsführung und die Rechtsstaatlichkeit, einschließlich Unterkategorien wie: Regulierung, Gewaltenteilung, politische Rechte, Art der Regierungsform, politische Zwänge, Anstrengungen zur Armutsbekämpfung, Vertrauen in die Justiz, Korruption in der Wirtschaft und in Bezug auf die Regierung, Wirksamkeit der Regierungsführung, Umweltschutz, Gewaltenteilung, Regierungsgenehmigung, Äußern von Bedenken, Vertrauen in das Militär, Vertrauen in die Ehrlichkeit von Wahlen. Der jährliche Bericht bezieht sich auf 142 Länder.
<u>Quality of Government</u>	<u>Quality of Government Institute, Universität Göteborg</u>	Es handelt sich bei der QoG um eine Erhebung mit Daten über die Struktur und das Verhalten der öffentlichen Verwaltung. Die Daten basieren auf einer Online-Befragung von 1035 Experten aus 135 Ländern. Die Daten beziehen sich auf unterschiedliche Dimensionen der Qualität der Regierungsführung, wie Politisierung, Professionalisierung, Offenheit und Unparteilichkeit. Die Online-Erhebung ist ein laufendes Projekt und die Daten werden kontinuierlich aktualisiert, um die Anzahl der teilnehmenden Experten und die Anzahl der in der Erhebung berücksichtigten Länder zu erhöhen.
<u>Sustainable Governance Indicators</u>	<u>Bertelsmann Stiftung</u>	Der SGI ist eine Plattform, die auf einem länderübergreifenden Leistungsvergleich des Regierens basiert, bei dem die Reformbedürfnisse in 41 EU- und OECD-Staaten identifiziert werden.

		Der SGI vereint ein weitreichendes Netz von Experten und Praktikern, das sich darum bemüht, zu verstehen, auf welche Weise eine nachhaltige Regierungsführung am besten erzielt werden kann. Es werden dabei folgende Themen angegangen: <i>Politische Leistung</i> – einschließlich Wirtschaftspolitik, Sozialpolitik, Umweltpolitik; <i>Demokratie</i> - Qualität der Demokratie und <i>Governance</i> - Kapazität der Exekutive, Rechenschaftspflicht der Exekutive
<u>Transformationsindex</u>	<u>Bertelsmann Stiftung</u>	<p>Der Bertelsmann-Transformationsindex (BTI) basiert auf 129 Länderberichten. Da der Schwerpunkt auf den Schwellenländern liegt, werden nur 11 EU-Schwellenländer aus den letzten Beitrittsrunden berücksichtigt (nicht Zypern). Der Transformation Index untersucht und bewertet, ob und wie Entwicklungs- und Transformationsländer einen gesellschaftlichen Wandel in Richtung Demokratie und Marktwirtschaft gestalten.</p> <p>Er verdichtet die Ergebnisse einer umfassenden Untersuchung von Transformationsprozessen und politischen Gestaltungsleistungen zu zwei Ranglisten: dem <i>Status-Index</i> und dem <i>Management-Index</i>. Die eine Rangliste, der Status-Index, bewertet den Status der politischen Transformation, die andere, der Management-Index, beurteilt die Qualität der wirtschaftlichen Transformation und verortet jedes der 129 auf dem Weg zu einer rechtsstaatlichen Demokratie und sozialpolitisch flankierten Marktwirtschaft im internationalen Vergleich. Der auf die Qualität der Regierungsführung ausgerichtete Management Index bewertet die Fähigkeit, mit der die Entscheidungsträger die politischen Prozesse steuern.</p> <p>Der BTI wird alle zwei Jahre veröffentlicht. Nicht berücksichtigt werden Länder, die im Jahr 1989 bereits Mitglied der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) waren.</p> <p>Der Transformationsindex basiert auf einer qualitativen Expertenbefragung, bei der schriftliche Bewertungen in numerische Bewertungen überführt werden und im Rahmen eines mehrstufigen Überprüfungsprozesses geprüft werden, damit sie sowohl innerhalb von Regionen als auch über die Regionen hinweg vergleichbar sind.</p> <p>Zu den bewerteten Variablen zählen: I. Demokratie: 1 Staatlichkeit, 2 politische Partizipation, 3 Rechtsstaatlichkeit, 4 Stabilität demokratischer Institutionen, 5 Politische und gesellschaftliche Integration; II. Marktwirtschaft, 6 Sozioökonomisches Entwicklungsniveau, 7 Markt- und Wettbewerbsordnung, 8 Währungs- und Preisstabilität, 9 Privateigentum, 10 Sozialordnung, 11 Leistungsfähigkeit der Volkswirtschaft, 12 Nachhaltigkeit; Transformationsmanagement: I. Schwierigkeitsgrad, III Managementleistung: 14 Gestaltungsfähigkeit, 15 Ressourceneffizienz, 16 Konsensbildung, 17 Internationale Kooperation, Strategischer Ausblick</p>
<u>Transition Report</u>	<u>Europäische Bank für Wiederaufbau und Entwicklung</u>	Im Transition Report werden die Beziehung zwischen der Transformation und der Demokratisierung, der Spielraum für die Stärkung wirtschaftlicher Institutionen, der Status des Humankapitals in der Transformationsregion und die Inklusivität der Wirtschaftssysteme beleuchtet. Was die EU-Mitgliedstaaten angeht, erstreckt sich dieser Bericht nur auf diejenigen Mitgliedstaaten, die 2004 und 2007 der EU beigetreten sind.
<u>Worldwide Governance</u>	<u>Weltbank</u>	Im Projekt „Worldwide Governance Indicators“ (WGI) wurden aggregierte und einzelne Indikatoren zur Messung der Regierungsführung für 215 Volkswirtschaften im Zeitraum 1996-2013

<p><b>Indicators</b></p>		<p>in Bezug auf sechs Dimensionen zusammengetragen: Mitspracherecht und Verantwortlichkeit, politische Stabilität und Fehlen von Gewalt, Effektivität der Regierung, Regulierungsqualität, Rechtsstaatlichkeit, Korruptionskontrolle.</p> <p>Bei den aggregierten Indikatoren werden die Ansichten einer Vielzahl von Umfrageteilnehmern (Unternehmen, Bürger und Sachverständige) aus Industrie- und Entwicklungsländern berücksichtigt. Sie basieren auf 32 einzelnen Datenquellen, die von einer Vielzahl von Forschungsinstituten, Think-Tanks, NRO, internationalen Organisationen und Unternehmen des privaten Sektors erarbeitet werden.</p>
--------------------------	--	---

## Anhang 2: Unterstützung für den institutionellen Kapazitätsaufbau in den Mitgliedstaaten

