



**issa**

INTERNATIONAL SOCIAL SECURITY ASSOCIATION  
ASSOCIATION INTERNATIONALE DE LA SÉCURITÉ SOCIALE  
ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL  
INTERNATIONALE VEREINIGUNG FÜR SOZIALE SICHERHEIT

## Gute Praxis in der sozialen Sicherheit

Gute Praxis umgesetzt ab: 2005

---

### **Anwendung von Leistungsverträgen in der Verwaltung der sozialen Sicherheit in Kenia**

Eine Praxis der Landeskasse für soziale Sicherheit

**Gewinner, Preis der IVSS für gute Praxis - Wettbewerb Afrika 2008**

**Landeskasse für soziale Sicherheit**  
Kenia

## **Zusammenfassung**

*Die schwache Leistung der Landeskasse für soziale Sicherheit (National Social Security Fund (NSSF)) ist seit 1965 eine öffentliche Sorge. Eine historische Analyse der Erbringung von Dienstleistungen durch die NSSF in Kenia zeigte eine ständige Verschlechterung, obwohl eine ganze Reihe von Maßnahmen zur Verbesserung der Lage getroffen wurden. Die Verschlechterung wurde an Daten zu Mitgliedsbeiträgen, Meldungen, Rentenbearbeitung, Einhaltung der Beitragspflicht, Kostenmanagement, der Zahl nichterledigter Anträge und Verwendung der Ressourcen deutlich.*

*Dementsprechend entschied sich die NSSF im Juni 2005 für die Anwendung von Leistungsverträgen bei der Verwaltung ihrer Geschäfte. Ein Leistungsvertrag ist ein Instrument zur Messung von Leistung an ausgehandelten Zielen. Das Hauptziel der Einführung des Vertrags war die Verbesserung der Erbringung von Dienstleistungen auf transparente Art, inklusive Rechenschaftspflicht. Die entsprechenden erwarteten Ergebnisse sahen unter anderem eine verbesserte Erbringung von Dienstleistungen in den betroffenen Bereichen vor.*

*Die innovative Strategie umfasst die Spezifizierung von gegenseitigen Leistungspflichten und Verantwortungen der Parteien, die Unterzeichnung von Jahresverträgen und die regelmäßige Überwachung und Bewertung der Leistung. Bei der Umsetzung dieser guten Praxis wurden die Ressourcen und Inputs optimal genutzt. Die in den letzten fünf Jahren erzielten Ergebnisse sind beeindruckend, und es wurden auch Lehren gezogen. Die gute Praxis kann unter Berücksichtigung der Situation der jeweiligen Organisation repliziert werden.*

## **KRITERIUM 1:**

### **Auf welche Frage/Problematik/Herausforderung geht Ihre gute Praxis ein?**

Die politische Kultur und Geschichte der institutionellen Entwicklung des öffentlichen Sektors im Allgemeinen und der NSSF im Besonderen wirkte sich auf Bestrebungen zur Einführung größerer Leistungsorientierung und guter Verwaltungsstrukturen aus. Eine historische Analyse von Mustern und Trends bei der Erbringung von öffentlichen Dienstleistungen in Kenia zeigte eine ständige Verschlechterung, obwohl eine ganze Reihe von Maßnahmen zu einer Verbesserung der Erbringung von Dienstleistungen getroffen wurde.

Die Landeskasse für soziale Sicherheit (NSSF) war als öffentliche Einheit keine Ausnahme. In der NSSF war die Verschlechterung an schlechtem Kostenmanagement und Ressourceneinsatz, geringen Beiträgen, Anmeldungen, Leistungszahlungen und Einhaltung der Beitragspflicht zu erkennen. Weitere Merkmale waren die Zunahme der Zahl nichterledigter Anträge und das Nichteinhalten des strategischen Plans und des Gesetzes. Mittelmäßigkeit hatte die Beförderung nach Leistung ersetzt, während Kreativität und Innovationen kaum einer Erwägung wert schienen. Korruption, Missbrauch und Diebstahl waren geläufig.

Dementsprechend entschied sich die NSSF im Juni 2005 für eine Richtungsänderung durch die Anwendung von Leistungsverträgen bei der Verwaltung ihrer Geschäfte. Ein Leistungsvertrag ist ein Instrument zur Messung von Leistung an ausgehandelten Zielen. Es handelt sich um eine frei

ausgehandelte Leistungsvereinbarung zwischen Auftraggeber und Agentur. Der Leistungsvertrag gibt die gegenseitigen Leistungsverpflichtungen und Verantwortungsbereiche der beiden Parteien an.

Leistungsverträge gehen auf die drei entscheidenden Governance-Fragen Was?, Wie? und Wie gut? ein, sowie auch auf die acht Merkmale der guten Verwaltungsstrukturen Partizipation, Einhaltung des Gesetzes, Transparenz, Konsens, Gerechtigkeit und Eingrenzung, Effektivität und Effizienz, Reaktionsfreudigkeit und Rechenschaftspflicht.

## **KRITERIUM 2:**

### **Was waren die Hauptziele und die erwarteten Ergebnisse?**

a) Die Hauptziele und erwarteten Ergebnisse waren:

- Steigerung der Mitgliederzahl und eingezogenen Beiträge;
- Abwicklung aller gerechtfertigten Ansprüche bei deren Fälligkeit;
- Erhöhung der Erträge auf die Gelder der Versicherten;
- Verbesserung der Kundenbedienung und des Ansehens der Institution;
- Verbesserung effektiver Managementsysteme und –normen;
- Verbesserung der Effektivität der Mitarbeiter und Professionalität;
- Beseitigung der Korruption.

b) Erwartete Ergebnisse:

- Steigerung der Mitgliederzahl und eingezogenen Beiträge;
- Abwicklung der Rentenanträge zu 100 Prozent;
- höhere Erträge auf Gelder der Versicherten;
- weniger nichterledigte Anträge;
- höhere Kundenzufriedenheit;
- neues NSSF-Markenbild und institutionalisierte soziale Verantwortung der Einrichtung;
- Erwerb der ISO-Zertifizierung;
- Verbesserung der Effektivität der Mitarbeiter und Standards;
- bessere Effizienz bei der Erbringung von Dienstleistungen für die Mitglieder;
- Verbesserung von Leistungen und Effizienz beim Einsatz der Ressourcen;
- Fähigkeit zur Messung und Bewertung von Leistung;
- Fähigkeit, Vergütung für Arbeit an messbare Leistung zu binden;
- stark verankerte Kultur der Rechenschaft für Ergebnisse auf allen Ebenen;
- Minimierung von Korruption.

### **KRITERIUM 3:**

#### **Welche/r innovative Ansatz/Strategie wurde zum Erreichen der Ziele verfolgt?**

Der/die innovative Ansatz/Strategie zum Erreichen der Ziele umfasst folgende Elemente:

- Entwicklung und Umsetzung strategischer Pläne und Sicherstellung, dass sie mit nationalen politischen Dokumenten verbunden sind;
- Identifikation von im Voraus festzulegenden wachstumsorientierten Zielen in finanziellen, nichtfinanziellen, operativen und qualitativen Sektoren und bei der Erbringung von Dienstleistungen;
- Gewichtung der Ziele;
- Unterzeichnung von Leistungsverträgen;
- Sich daraus ableitende Verträge auf niedrigeren Ebenen;
- Sicherstellung des Erreichens der Ziele;
- Sicherstellung der Erleichterung des Erreichens der Ziele;
- Überwachung und Bewertung der Leistung auf Monats-, Quartals- und Jahresbasis;
- Von Fall zu Fall Belohnung guter Leistungen und Sanktionen bei Versagen;
- Vorbereitung der Mitarbeiter der Landeskasse auf die angestrebten Veränderungen in Arbeitsstil, Einstellung und Berufsethik.

### **KRITERIUM 4:**

#### **Wurden Ressourcen und Inputs zur Umsetzung der Praxis optimal eingesetzt?**

Unseres Erachtens wurden Ressourcen und Inputs zur Verwirklichung der Praxis optimal eingesetzt. Die Finanzressourcen wurden über das Haushaltsverfahren im Voraus festgelegt, wovon dann auch der weitere Vertragsschlussprozess abhing. Humanressourcen werden angemessen zugewiesen, sodass gewährleistet ist, dass jeder eine Rolle zu spielen hat. Der Rahmen stellt sicher, dass die individuellen Leistungen zur Gesamtleistung der Einrichtung beitragen. Weitere Ressourcen wie Büroräume, Ausrüstung und Zeit wurden so zugeteilt, dass nichts vergeudet wurde. Die Leistungsverträge stellen sicher, dass dies geschieht, denn das Kostenmanagement wird gemessen.

### **KRITERIUM 5:**

#### **Welche Wirkung/Ergebnisse wurden bisher erzielt?**

Die innerhalb von fünf Jahren erzielte/n Wirkung/Ergebnisse sind beeindruckend, wie aus Tabelle 1 und den Schaubildern 1(a) – (c) unten hervorgeht:

**TABELLE 1: WIRKUNG/ERGEBNISSE DER LEISTUNGSVERTRÄGE 2003/2004 - 2007/2008**

<b>INDIKATOR</b>	<b>2003/2004</b>	<b>2004/2005</b>	<b>2005/2006</b>	<b>2006/2007</b>	<b>2007/2008</b>
Neue Mitglieder	110.413	117.508	139.100	174.343	214.729
Beiträge (Milliarden KES)	3,415	3,847	4,6	5,296	5,766
Anlageerträge (Milliarden KES)	2,15	2,72	2,47	3,813	5,093
Freiwillige Mitglieder	513	571	1306	3567	7586
Kundenzufriedenheit	-	-	-	55%	66%
ISO-Zertifizierung (%)	-	-	10	25	80
Reduktion der Zahl nichterledigter Anträge (%)	20,30	16,79	15,50	14,47	12,49
Ausbezahlte Rentenansprüche (Milliarden KES)	2,23	2,3	2,85	2,344	2,399
Zeitraum für Antragsbearbeitung	60	60	21	20	16
Netto-Überschuss/ (-Defizit) (Milliarden KES)	(0,312)	0,329	1,570	4,222	5,117
Kosteneinsparungen (Milliarden KES)		-	-	173,18	204
Beseitigung der Korruption	-	55%	69%	90%	95%

Schaubild 1(a) – Beiträge, Erträge und Netto-Überschuss/-Defizit

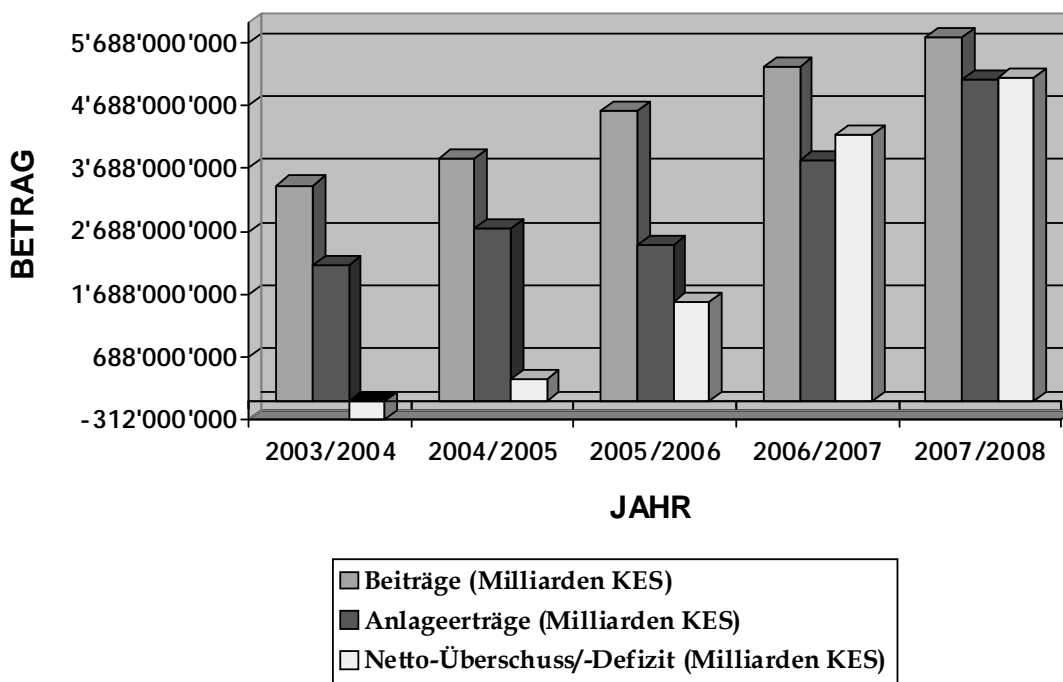


Schaubild 1(c) - Beseitigung von Korruption

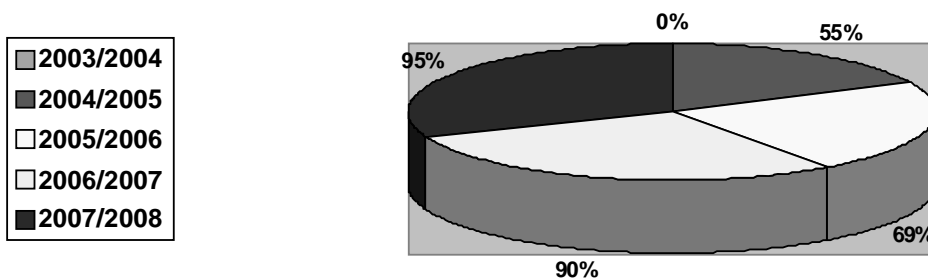
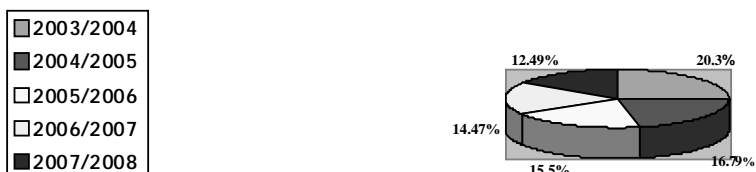


Schaubild 1(b) - Reduktion der Zahl nichterledigter Anträge



## KRITERIUM 6:

### Welche Lehren wurden gezogen?

Aus dieser Praxis wurde eine Reihe von Lehren gezogen:

- Die ständigen Herausforderungen durch Transparenz und Rechenschaftspflicht in öffentlichen Agenturen im Allgemeinen und in der NSSF im Besonderen wurden angegangen. Die Leistungsverträge sind in Bezug auf diese Herausforderungen eine zuverlässige, gültige und notwendige Strategie.
- Der Erfolg der Umsetzung des Leistungsvertrags hing stark von der Führungskompetenz des Hauptgeschäftsführers ab. Die vom Ausschuss zur Überwachung und Bewertung der Umsetzung der Leistungsverträge und seinem Sekretariat gezeigte Begeisterung, ihr Engagement, ihre Kompetenz und ihre Konzentration leisteten einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg der Strategie.
- Der Ausschuss zur Bewertung der Umsetzung der Leistungsverträge brachte einen hohen Grad an Unabhängigkeit, Glaubwürdigkeit, Objektivität, Fachkenntnis, Erfahrung und Professionalität ein. Die Strategie wurde auf einbeziehende und interaktive Art umgesetzt.
- Der Vertrag bot ein Mittel zum Vergleich der Abteilungen über zuverlässige Benchmarks und eröffnete ihnen Chancen, einen hohen Grad an Rechenschaftspflicht und Transparenz zu erreichen. Die Rangfolge der Abteilungen ist ein Indikator und eine Spiegelung der Fähigkeit jeder Abteilung und ihrer verantwortlichen Manager, vereinbarte Ziele zu erfüllen und einen gesunden Wettbewerb zwischen den Abteilungen zu fördern, während Leistung und Erbringung von Dienstleistungen verbessert werden.
- Die Operationalisierung des Vertrags führte zu der Erkenntnis, dass er ein sehr effektives und effizientes Planungsinstrument ist. Unternehmensplanung und die Gliederung von Jahresarbeitsplänen sind zusammen mit entsprechend ausgestatteten Haushaltszuweisungen und Abgrenzung der Verantwortungsbereiche und -ebenen für die Leistung ein unabhängiges Instrument für eine effektive und effiziente Verwaltung von öffentlichen Mitteln.
- Im ersten Jahr der Umsetzung verstanden noch nicht alle Manager die Grundsätze der Strategie, insbesondere im Bereich der Zielfestlegung. Effiziente Informationsströme und -steuerung sind eine nötige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung des Vertrags.
- Der Vertrag erfasst die aktuelle Leistung und erhöht die Erwartungen für eine bessere Leistung in Zukunft. Er steigert auch die Motivierung, Moral und schafft bei Kunden Vertrauen in die Dienstleistungen der Landeskasse.
- Die regelmäßige Überwachung der Umsetzung des Vertrags mit Leistungsverträgen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die Bereitstellung von Feedback in Monats- und Quartalsberichten und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen sind Schlüsselemente für die erfolgreiche Umsetzung.

- Die Nachahmung von Leistungsverträgen auf allen Ebenen für alle Angestellte erhöht nicht nur die Teilnahme, sondern verbessert auch die Leistung.
- Mangelndes Engagement einiger Abteilungsmanager. Es gibt Hinweise, dass einige Manager ihre eigenen Leistungsverträge an sehr unerfahrene und wenig vorbereitete untere Führungskräfte delegiert und ihnen ihre Pflichten zur Erfüllung überlassen haben.
- In Institutionen besteht ein verborgenes Talentreservoir, das nur darauf wartet genutzt zu werden.

## **KRITERIUM 7:**

### **Inwieweit eignet sich Ihre gute Praxis für die Replikation durch andere Institutionen der sozialen Sicherheit?**

Sofern eine Organisation der sozialen Sicherheit ähnliche Leistungsherausforderungen zu bewältigen hat, kann diese gute Praxis bei ihr nachgeahmt werden. Damit diese gute Praxis jedoch Erfolg hat, ist eine hervorragende Führungskompetenz der Regierung und der Geschäftsleitung nötig. Sonst wird sie am Widerstand der Ausführenden scheitern.

Verschiedene organisatorische Situationen, Herausforderungen und Bedürfnisse erfordern entsprechende Lösungen. Daher könnte ein individuell abgestimmte Methode von Leistungsverträgen je nach Organisation genügen.