

a 2009. április 30-i igazgatótanács ülés elfogadta

”HONVÉD” NYUGDÍJPÉNZTÁR ÖTÉVES STRATÉGIÁJA (2009-2013)



"HONVÉD" NYUGDÍJPÉNZTÁR ÖTÉVES STRATÉGIÁJA (2009-2013)

Előszó

A „HONVÉD” Nyugdíjpénztár 2009. végén ünnepli fennállásának 15. évfordulóját. Az elmúlt másfél évtizedben a nyugdíjpénztár dinamikus fejlődésen és növekedésen ment át: 1998-ban útjára indította a magánnyugdíjpénztári ágazatot, nagy munkáltatói háttérét folyamatosan erősítette, a pénztári innovációs tevékenységben folyamatosan élenjárt. Az elmúlt években Magyarország biztonsági szektorának legnagyobb munkáltatói pénztárává vált. Együttműködési szerződéssel rendelkezik a Határőrség Országos Parancsnokságával (1996), az integráció után, 2008-tól pedig hazánk legnagyobb munkáltatójával, az Országos Rendőr-Főkapitánysággal (ORFK). 1996 óta támogató munkáltatói közé tartozik a Büntetés-végrehajtás Országos Parancsnoksága (BVOP), a polgári védelem jogutódja, az Országos Katasztrófavédelmi Főigazgatóság, a polgári nemzetbiztonsági szolgálatok. 2004-ben együttműködési megállapodást írt alá az Országos Vám- és Pénzügyőrséggel. Együttműködnek a Pénztárral a Honvédelmi Minisztérium (HM) és BVOP vállalatai. A meghatározó fegyveres és rendvédelmi szerveken kívül a Pénztár mintegy 4500 civil munkáltatóval (állami és közigazgatási szervek, önkormányzatok, gazdasági szervezetek, stb.) van kapcsolatban. A pénztár működésének elhelyezési feltételeit a HM biztosítja, de élvezi a Miniszterelnöki Hivatal, az Igazságügyi és Rendészeti Minisztérium (IRM), valamint az Önkormányzati Minisztérium (ÖM) támogatását is. A Pénztár alapító támogatói és jelenlegi szövetségesei között fontos szerepet játszanak a szakszervezetek. 2006-tól már nemcsak a Magyar Honvédségben működő szakszervezetekkel (Honvéd Szakszervezet /HOSZ/, Honvédségi Dolgozók Szakszervezete /HODOSZ/), hanem a Fegyveres és Rendvédelmi Dolgozók Érdekvédelmi Szövetségével (FRDÉSZ) is partneri, együttműködési kapcsolatokat ápol. 2007-től megkezdődött az FRDÉSZ tagszervezeteivel is a kétoldalú kapcsolatok fejlesztése.

A „HONVÉD” megalakulásától zárt, munkahelyi pénztárként működik, tagszervezési tevékenység alapvetően a munkahelyeken, illetve a munkahelyi és szakszervezeti médiumokban történik. A pénztár ügynöki tevékenységet nem folytat. 2006-ban a küldöttközgyűlés a tagszervezési lehetőségeket kiterjesztette a közvetlen hozzátartozókra.

A Pénztár vagyona az elmúlt 15 évben - az induló év vagyonához viszonyítva - az önkéntes ágba közel 130-szorosára, a magánpénztári ágba - 1998 végéhez viszonyítva – több mint 70 -szeresére növekedett. A Pénztár gyarapodásának „motorját” 2007-től a magánpénztári ágazat jelenti. A pénztári összesített taglétszáma mintegy 68 ezer fő, a szolgáltatások növekedése ellenére folyamatosan pozitív. A pénztár hozameredményei mindig a pénztári szektor élvonalához tartoztak, vagyonkezelése konzervatív, óvatosan bátor volt. A Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete (PSZÁF) 2006-ban a „Honvédot” – a vagyon nagysága, mindkét pénztári ág üzemeltetése és a taglétszám alapján – a nagy hatású pénztárak közé sorolta. A Pénztár az elmúlt években intenzív innovációs tevékenységet (2006- új integrált pénztári informatikai rendszer bevezetése, 2007- az APEH-en keresztül történő központi bevallás, befizetés rendjének bevezetése, 2008- a választható portfóliós rendszer kialakítása, 2009- az elszámoló egységes nyilvántartás /ELSZE/ bevezetése) végzett, amely sokoldalúbb szolgáltatási tevékenységet és a tagok igényeinek jobb kiszolgálását tette lehetővé. Szakmai eredményeinek elismerését, reputációjának növekedését mutatta, hogy a munkáltatói pénztárak közül a „HONVÉD” lett elsőként tagja a szektor legnagyobb nyugdíj- és egészségpénztárait tömörítő Stabilitás Pénztárszövetségnek 2008-ban.

A Pénztár fennállása alatt nem készített még középtávú stratégiát. Bár rendelkezik közép- és hosszú távú pénzügyi tervekkel (az önkéntes pénztár 2006-2010, a magánnyugdíjpénztár

2004-2013), a munkát alapvetően évről-évre, az éves feladatok és prioritások alapján végezte. A 2007 végén kezdődő, és 2008-tól súlyosbodó pénzügyi és gazdasági világválság, Magyarország eladósodása, rosszabbodó gazdasági helyzete nehéz helyzetbe hozta a nyugdíjpénztárakat. 2008-ban a pénztárak elveszítették eddigi reál megtakarításaikat, a pénztáraktól kiváló tagok jelentős hozam-veszteséget szenvedtek el, amely megváltoztatta a pénztárakról kialakult pozitív közhangulatot. A válság nem kerülte el a „HONVÉD” Nyugdíjpénztárt sem, bár eredményei a pénztári szektorban a jobban teljesítő kasszák közé tartozik. A gyenge befektetési eredmények, a kilépők veszteségei, az új pénztári rendszerek bevezetésével járó nehézségek, a kormányzat restriktív szabályozó és gazdaságpolitikája, valamint a pénztár iránt megcsappant tagsági bizalom szükségessé teszi a pénztár középtávú stratégiájának felrajzolását. A pénztár ötéves működése paradigma-váltási kényszerét erősíti az is, hogy az elmúlt év novemberében a pénztári tagság új küldöttközgyűlést, új igazgatótanácsot és ellenőrző bizottságot választott. Az új vezető testületek eminens érdeke, hogy meggyőzően bemutassák a pénztár fejlődésének ötéves perspektíváit, a stratégiai célokat, a fejlődés és működés környezetét, a megvalósítás eszközrendszerét. Az ötéves pénztári stratégia azonban nemcsak szakmai koncepció, fejlődési pálya, hanem olyan szakmai kommunikációs eszköz is, amely biztos és perspektivikus jövőt vázol a pénztári tagság és az érdeklődő szakmai közönség számára, és nemcsak a jelenlegi nehéz helyzetből való kivezetés útját mutatja meg, hanem visszaállítja és megerősíti a „HONVÉD” Nyugdíjpénztárba vetett bizalmat.

A pénztári stratégia a jelenleg elérhető előrejelzések, jövőbe mutató, formálódó szakmai koncepciók, az érvényben lévő jogszabályok és a pénztári adatok alapján készült. Mint jövőbe mutató dokumentum nem nélkülözhet különböző feltevéseket, számol a pénztári környezet lehetséges változásaival, és kialakított forgatókönyveivel segíti a pénztárat a jövő kihívásaihoz való proaktív alkalmazkodásban.

I. A Pénztár helyzete, az elmúlt öt év eredményei

1. A Pénztár 2003-2008 között nagy utat tett meg, dinamikus fejlődési pályára lépett, szakmai tevékenysége modernizálódott, kapcsolatai szélesedtek, vezetése egységes volt.

Az elmúlt öt évben megtriplázódott vagyona, taglétszáma – a nehezedő körülmények ellenére- magabiztosan növekedett, hozameredményei változóan jók voltak, a növekvő szolgáltatásokat megbízhatóan teljesítette. Az elmúlt öt év dinamikus fejlődése azonban nem volt egyenes vonalú: az ötéves ciklus első éve kiemelkedő eredményeket hoztak, 2007 közepétől a teljesítményben ingadozások jelentkeztek, 2008-ban pedig a pénztár komoly veszteségeket szenvedett el. A pénztár az elmúlt időszakban ugyanúgy ki volt téve a világgazdasági és hazai gazdasági környezet változásainak, mint a pénzügyi szektor többi szereplője. A globális pénzügyi válság, a hazai makrogazdasági feltételek romlása nehezítette a pénztár működését. A gazdasági eredmények elérését hátráltatták a biztonsági szektorban történt átszervezések, az egyes nagy munkáltatóknál bekövetkezett létszámcsökkentések. Ezek érezhető létszám és vagyonveszteséget okoztak a pénztárnak.

2. A dinamikus növekedést leglátványosabban a vagyon-gyapodás mutatja. A pénztár vagyona 2007 végén meghaladta a 72, 4 Mrd Ft-ot, amely azonban a tavaly elszenvedett hozam-veszteségek miatt közel 67 Mrd Ft-ra csökkent. A 2008. évi 5, 4 Mrd Ft-os vagyonvesztés 7, 5 %-os csökkenést jelentett a pénztárnak. Ennek ellenére a 2003. évi záró értékhez képest a pénztár vagyona 2,4- szeres növekedést mutat. Ezen belül az önkéntes pénztár vagyona nem egészen kétszeresére (1, 8), a magán ágazaté pedig 3, 5- szeresére emelkedett. Az egy főre eső vagyont illetően a pénztár jóval meghaladja a szektor-átlagot, bár

az elmúlt évben ezen a területen is csökkenés következett be. (Az önkéntes ágazatban az egy főre jutó vagyon 2008. végén 684 ezer Ft, a magán pénztárban pedig 1, 25 M Ft volt).

3. A pénztár bevételei az első három évben egyenletesen növekedtek, amely lehetővé tette a működési tartalék csökkentését és a tartalék-megoszlási arányok fedezeti tartalék javára történő elmozdítását. Az önkéntes pénztárban az ötéves időszak alatt a működési tartalék 6,5 %-ról, két lépcsőben, 4 %-ra csökkent, és 2007. január 01.-től megvalósult a sávos tagdíjfizetés bevezetése. Amíg korábban a többletagdíjért minden tag 1, 0 %-ot fizetett, az új sávos rendszerben a befizetés nagyságától függően csökkent a működési tartalékhoz való hozzájárulás nagysága. A csökkenő bevételek miatt a pénztár 2009. január 01.-től kénytelen volt 0.5 %-al megemelni a működési tartalék nagyságát, illetve 50 E Ft-al a sávok nagyságrendjét. A magánpénztárban szintén két alkalommal került sor a tartalék-megosztási arányok módosítására, és a 96 %-os fedezeti hányad *jó versenyhelyeztetet* jelent a piacon a pénztár számára.

4. A 2003. évi konszolidáció a befektetések területén jó alapot teremtett a befektetési politika óvatos korszerűsítéséhez. A saját vagyonkezelés megszüntetése után a pénztár vezetése a diverzifikált vagyonkezelésre és a versenyre helyezte a hangsúlyt. 2008 végéig mindvégig három vagyonkezelő, az Erste Alapkezelő Zrt, az MKB Bank Nyrt, és a Generali Alapkezelő ZRt forgatta a pénztár pénzét. 2004-től az Igazgatótanács fokozatosan módosította a befektetési politikát: 2004-ben engedélyezte a külföldi papírok vételét, 2006-ban bekerültek az eszközrendszerbe az ingatlan-befektetési jegyek. 2008. január 01.-től a pénztár bevezette a választható portfóliót, és azóta a pénztárba belépő új tagok mintegy egyharmada ténylegesen választ a befektetési csomagok között. Az elmúlt év közepétől a tudatos portfólió-váltók szinte mindegyike a biztonságosabb (kiegyensúlyozott, klasszikus) portfóliókba „igazolt” át. A magánpénztár új bevallás-befizetési rendszere miatt a pénztár függő portfóliót hozott létre, amely a rövid lejáratú kötvény, betét összetétele miatt pozitív hozamokat termelt az elmúlt években. A befektetési politika pozitív változásai közé tartozott az elmúlt években a vagyonkezelési és letétkezelési díjak további csökkentése (0, 2 % alá) a portfólió-kezelő partnereknél. Az elmúlt években a négy elemből álló ingatlanvagyonból három ingatlant sikerült eladni, és a pénztár jelenleg csak egy ingatlannal rendelkezik Sopron-Kőhidán.

5. A befektetési tevékenység értékelésének fontos mutatója (és a pénztárválasztásnál is meghatározó tényező) a pénztár hozam-teljesítménye. A pénztárnak 2006-ig évente és ötéves átlagban is sikerült jóval „megverni” az inflációt. 2007-ben az ötéves mutató még mindig jobb volt az inflációnál. A tavalyi évben a hozamveszteségek miatt a pénztár elveszítette a reálérték –többletet. A 10 éves átlagos nettó hozam a piaci szférában kedvező pozíciót jelent a pénztárnak, többségében meghaladja a választható portfóliót bevezető piaci vetélytársak hasonló mutatóit. A Pénztár az önkéntes ágban a klasszikus portfólióban – 0.53 % , a kiegyensúlyozott portfólióban -11.84 %, a növekedési portfólióban -22.29 %-os eredményt ért el. A magánpénztári ágazatban a 10 éves átlagos nettó hozam mutatói ugyanezen portfólióknál -8, 78 %, -7, 54 %, illetve -6, 06 % voltak.

6. A pénztár működésében egyre nagyobb szerepet játszanak a szolgáltatások. Az idő előre haladásával egyre több pénztártag jogosult valamilyen szolgáltatás igénybevételére, illetve a pénztár is azon volt, hogy egyre több pénzügyi szolgáltatást (tagi kölcsönt, tagi lekötés) adjon a tagjainak. A szolgáltatások nagysága folyamatosan növekedett az elmúlt öt évben. Az egy összegű szolgáltatások például - a nyugdíjazások miatt - a 2004. évi 1,1 Mrd Ft-ról az elmúlt év végére 3, 6 Mrd Ft-ra növekedett. 2008-ban 5763 főnek 5, 2 Mrd Ft-ot fizetett ki a pénztár. A szolgáltatások gyors emelkedésének okai között szerepel a 10 év utáni kifizetések

növekedése, az erőteljes nyugdíjazási hullám a nagy munkáltatóknál, valamint a magán pénztári tagok egy részének visszalépése a társadalom-biztosítási rendszerbe.

7. A pénztári tevékenységben megkülönböztetett szerepet játszik a tagszervezés, hiszen a növekedést csak növekvő létszámmal lehet elérni. Mivel 2005-ben az önkéntes pénztári ágban a tagszervezés rendszerében a kimerülés jelei mutatkoztak, a pénztár új marketing és tagszervezési stratégiát vezetett be. A pénztár össz létszáma tavaly év végén 67137 fő volt, amely 3,5 %-os nettó létszám-növekedésnek felel meg. A 2252 fő nettó növekedéssel az önkéntes pénztár 43228 fővel, a magánpénztár 23909 fővel zárta a tavalyi évet. 2009. első negyedévében a kiáramlás felgyorsult, amely megint a tagszervezés fontosságára hívja fel a figyelmet.

8. A pénztár működése szempontjából fontos kérdés a hatékony, költségtakarékos működés. Az átlagos működési költségmutató nagysága az elmúlt években 410 és 507 Ft / fő / hónap szint között mozgott, amely a tagdíj bevételeire vetítve 5 és 6,5 % között mozgott. A magánágazatban ez az indikátor 898 Ft-ról 2007 végére 688 Ft/ fő/ hónapra csökkent. A működési költségek ingadozásához hozzájárult, hogy a beszámolási időszakban bővült a pénztár elhelyezése (II. szint), új informatikai rendszer jött létre. A fejlesztések és racionalizálások eredményeképpen a pénztár munkaszervezetének (koordinációs iroda) létszáma 32-ről 28 főre csökkent. A PSZÁF által közelmúltban bevezetett átlagos díjterhelési mutató (amely a működési és a befektetési díjterhelés összegéből adódik) a pénztárnál nagyon jó, 2007-ben **0, 75 %** volt. Sajnos az egy főre és egy hónapra vetített fajlagos működési költségek 2008. évben megint emelkedtek, amely a kiadások abszolút értékben történő növekedéséből, a felügyeleti díjak számítási módjának megváltozásából, valamint a kincstári befizetések azonosításának rendszertelenségéből adódott.

9. Az elmúlt időszakban bekövetkezett kedvezőtlen változások következtében 2009-re a pénztár fejlődése megtorpant, a bevételek csökkentek, a kiadások finanszírozása feszes likviditás- menedzsmentet igényel. A negatív hozamok, a kilépő tagok veszteségei, az informatikai technikai nehézségek megtépázták a pénztár tekintélyét. A több éves feszített munka, az új követelmények (APEH, ELSZE, VP, IT) teljesítése nehézséget okoznak a pénztárban, amely a személyi mozgásokban, a szabályozás időszakos elmaradásában, illetve az informatikai fejlesztés problémáiban jelennek meg.

10. A pénztár jövőbeni fejlődése nagymértékben függ a fejlesztés és működés stratégiai környezetének alakulásától. A pénztár jövője alapvetően az ország gazdasági- pénzügyi helyzetének alakulásától, a pénztári működés állami szabályozásától, a munkáltatói kapcsolatok fejlődésétől, a szolgáltatások további bővülésétől, valamint a pénztári szervezet munkájának megújításától függ. A jövő fejlődésének stratégiai forgatókönyvei a szerint alakulnak, hogy ezek a meghatározó tényezők hogyan változnak az elkövetkező öt évben, mennyire lesznek kedvezőek, „pénztár- barátiak”, hogyan tud reagálni a pénztár a változó helyzethez, a kihívásokhoz.

II. A gazdasági- pénzügyi helyzet középtávú alakulása

11. A pénztár jövője szempontjából az egyik meghatározó külső tényező a nemzetközi és hazai gazdasági- és pénzügyi helyzet alakulása, amely közvetlenül befolyásolja a működés és gazdálkodás feltételeit és lehetőségeit. Az új kormány válságkezelő csomagja jó irányban

indíthatja el a változásokat, de nehéz megjósolni, hogyan alakul a gazdaság helyzete az elkövetkező években. Magyarország a válság mélypontjára 2009 végén, 2010 elején érkezhethet el. Pozitív változások esetén kilábalás a gazdasági recesszióból 2011-ben indulhat el, és az ország 2012-ben térhet vissza a 2007. évi gazdasági teljesítményhez. Az euro bevezetésére 4-5 év múlva kerülhet sor.

12. A nemzetközi elemzők friss előrejelzése szerint USA-ban a recesszió 2009. szeptemberben véget érhet, de még mintegy egy év kell ahhoz, hogy a gazdasági növekedés felgyorsuljon, a munkanélküliek száma csökkenjen. Széles bázisú és tartós stabilizáció indult meg a világ gazdaság feldolgozóipari és szolgáltatási szektorában. A globális és nemzeti kormányzati beavatkozások eredményeként a gazdasági visszaesés kisebb és rövidebb idejű lesz, mint ezt korábban jelezték. A Nemzetközi Valutaalap szerint a válság végét az amerikai ingatlanpiac fogja előre jelezni, és a fellendülés 2010 első félévében indulhat meg.

13. Mivel Magyarország az európai uniós és globális gazdaság része, meg kell tennie mindazon lépéseket, amelyeket a fejlett világ megtesz, és egyben kezelnie kell a speciális magyar nehézségeket (eladósodás). A mértékadó szakértői elemzések 2009-ben 5-6 %-os GDP csökkenéssel számolnak. 350-400 Mrd Ft hiányzik a költségvetésből, amely hiányt idén és jövőre kezelni kell. A 2009. évi költségvetés módosítása jelentős kiadáscsökkentést, visszavágást fog jelenteni. 2010-ben változtatni kell az adó- és járulékrendszert, meg kell kezdeni az államháztartás nagy elosztó rendszereinek megreformálását. Számolni kell azzal, hogy a 2011. évi költségvetés még mindig a megszorítások büdzséje lesz. Pénztári szempontból is kedvező fellendülés 2012-től várható. Összességében a magyarországi gazdasági feltételek változása ellentmondásosan fog hatni a pénztár gazdálkodására és működésére.

14. Kétségtelen tény, hogy a válság kezelése az elkövetkezendő években az államháztartási kiadások jelentős visszavágását, illetve mérséklését fogja eredményezni. A már bejelentett kiadás-csökkentések (13. havi bér, 13. havi nyugdíj eltörlése, szociális kiadások csökkentése, különböző lakossági támogatások felfüggesztése, illetve megszüntetése) a lakosság jövedelmi helyzetének komoly meggyengülését, megtakarítási lehetőségeinek jelentős mérséklését fogják eredményezni. Mindezek a változások csökkentik a pénztártagok megtakarítási lehetőségeit, felerősítik a pénztári követelések iránti igényt, és összességében csökkenő hatással lesznek a pénztári vagyon növekedésére.

15. A nyugdíjkorhatár felemelése, és ezen intézkedés megvalósítása a fegyveres és rendvédelmi szerveknél pénztári szempontból kedvező, mert kitolná a nyugdíjba vonulás időpontját, és stabilizáló hatással lenne a pénztári vagyonra és taglétszámra. Különösen kedvező lenne a pénztár számára, ha e területen gyors intézkedések születnének, mert csillapító hatást jelentenének a kritikus időszakban. A szociális kiadások mérséklésének lehet egy munkába állást eredményező hatása is az érintettek körében, amely javítaná a pénztári tagok megtartásának lehetőségeit, illetve forrása lehetne egy kiegészítő jellegű növekedésnek.

16. A pénztári befektetések szempontjából jelentős hatással bírna az állampapír-piac egészséges működésének helyreállítása megfelelő kormányzati intézkedések révén. A költségvetési hiány fedezetéül kibocsátandó állampapírok keresletét a lakosság forintban történő megtakarításaival is lehet erősíteni, ha a kormány továbbra is ösztönzi a hosszú távú megtakarításokat. Mivel a pénztári megtakarítások jelenleg még forintban és hosszú távon történnek (az önkéntes pénztárban 10, a magán pénztárban 20 év megtakarítás után lehet szolgáltatást felvenni), a kormánynak segíteni kell az állampapírok adás-vételét. A megismert elképzelések alapján a pénztártagok a jövőben is számíthatnak saját befizetéseik adó utáni

visszatérítésére. A pénztár befektetési politikájában az összes eszköz között célszerű a magyar állampapírokat preferálni mindaddig, amíg a jegybanki alapkamat magas szinten van. A forint árfolyamának erősödése és a jegybanki alapkamat mérséklődése esetén viszont célszerű növelni a külföldi részvényekbe való befektetést, a hosszabb távú deviza/ részvény árfolyamnyereség realizálása céljából. Mindez azt igényli, hogy a pénztárnak egy éven belül akár többször is módosítani kell a befektetési politikáját.

17. A gazdaságpolitika változása, a válság kezelése direkt és indirekt módon a pénztár működését, gazdálkodását is befolyásolja. A hátrányos hatásokat a pénztár csak a taglétszám növelésével, magasabb hozamokkal és vagyoni növekedéssel tudja ellensúlyozni. A tartalékok közötti megoszlási arányt csak hatékony erőforrás-gazdálkodással, a működési kiadások relatív mérséklődésével, az eredménytöbblet fedezeti célú átcsoportosításával tudja fenntartani, illetve a jövőben javítani. A jelenlegi szolgáltatási szint fejlesztése igényli a saját hatáskörben végzett járadékszolgáltatás bővítését, magánpénztári ágazatra való kiterjesztését.

III. A pénztári működés kormányzati szabályozása

18. Az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatják, hogy a pénztári működést alapvetően befolyásolják / megváltoztatják a pénztárak működésével kapcsolatos jogszabályváltozások. Az általában évente történő jogszabályi módosítások lehetnek parametrikusak, amelyek csak a meglévő rendszert módosítják, illetve paradigmaticusak, amelyek viszont a meglévőtől (filozófiában, szemléletben, módszertanban) lényegesen eltérő, új megoldásokat eredményeznek. E változások hatásukat tekintve, a pénztár szempontjából lehetnek pozitívak, de lehetnek negatívak is. Az elkövetkezendő években a pénztári működést befolyásoló szabályokban (például az adótörvényekben), a járadékszolgáltatás kiterjesztésében, illetve a pénztári tevékenység szervezeti kereteinek kialakításában várható változás.

19. A pénztár jövője szempontjából kedvezőtlen folyamatokat indíthat el az a (mindig vissza- és visszatérő) kormányzati elképzelés, amely megadóztatná a munkáltatói önkéntes pénztári támogatásokat. Ez a lépés nagyon hátrányosan érné az önkéntes pénztári ágazatot, hiszen egy adónem „kivetése” legjobb esetben is csökkentené a munkáltatói hozzájárulást. Hosszabb távon még az is elképzelhető, hogy egyes munkahelyeken a támogatás teljesen megszűnne, visszavetve a pénztári takarékoság e formáját. De az anyagi támogatás csökkentésénél is súlyosabb kár lenne, hogy visszafordíthatóvá tenné a hosszú évek alatt formálódó öngondoskodás tudati-fejlődését. Pénztári érdekvédelem segítségével küzdeni kell azon-időnként felbukkanó- politikai és szakmai elképzelések ellen is, amelyek az állam likviditási gondjait a magánnyugdíjpénztárak államosítása révén szeretnék megoldani.

20. Az elkövetkező években fontos változások várhatók a magánpénztári járadékszolgáltatás területén. A jogszabályok szerint a pénztárak 2013-tól járadékszolgáltatást nyújthatnak a pénztártagok számára. A jelenlegi elképzelések szerint járadékszolgáltatást nyújthatnak a biztosítók (egyes tervek szerint csak a biztosítók), illetve – megfelelő feltételek esetén (szavatoló tőke letétele, biztosítási formák és szabályok kidolgozása, stb) - a pénztárak. A tagok szempontjából az érdek az lenne, ha a pénztár nyújtaná a szolgáltatást, mert – az eltérő gazdálkodás és érdekek miatt- így több pénz jutna a tagi járadékszolgáltatásra, mint a biztosítóknál. Ebben a kérdésben legkésőbb 2011-ig dönteni szükséges, mert a jelenlegi szakpolitika szerint a pénztár a járadékszolgáltatást a biztosítótól vásárolja 2013-ig.

21. A magánnyugdíjpénztárak működésére hátrányosan hatna az a lehetséges döntés is, amely ismét – meghatározott ideig - „kinyitná” a pénztártól való visszalépés lehetőségét a társadalmi biztosítás rendszerébe egy meghatározott ideig. Egy ilyen döntés jelentős létszám- és vagyonvesztéssel járna a magánpénztári ágazat számára. A nagysága attól függene, hogy milyen életkornál nyitnák meg a lehetőséget (47 év, 50 év). A pénztár tapasztalatai azt mutatják (a fegyveres szervek dolgozói 2010. december 31.-ig visszaléphetnek a TB rendszerbe), hogy egy ilyen döntés jelentős létszám- és vagyoniáramlással jár, amely a pénztárat ismét érintené. Bár a megoldásnak kormányzati szempontból biztos van előnye, a pénztármozgalom szempontjából jelentős törést okozhat a magánpénztári ág fejlődésében.

22. Az elmúlt időszakban jelentős előkészítő munka figyelhető meg a pénztári tevékenység jövőbeni szervezeti kereteinek alakítása területén. Ma a pénztári szektorban a szolgáltatási tevékenység kizárólag non-profit alapon, speciális egyesületi/ szövetségi formában végezhető. A jövőben azonban – mivel a nagy piaci pénztáraknál ma már gyakorlatilag is így működik- elképzelhető egy olyan szervezeti forma kialakítása, amely for-profit elven működne. A két működési formához azonban eltérő szervezeti forma tartozna, a non-profit pénztáraknál maradna az egyesületi forma, a for-profit pénztárak átalakulnának részvénytársaságokká. Az Rt működési forma még a munkáltatói pénztáraknál is elképzelhető, ha olyan tulajdonosi szerkezetű konstrukció jönne létre, amelyben a nagy munkáltatók tulajdon átadással vennének részt a pénztár működésében. A minisztériumok „tőkésítési” segítségére ezért is szükség lenne, hogy teljes körűen biztosítva legyenek a többféle járadékszolgáltatás pénztári feltételei. Az új intézményi formára az elképzelések szerint egy időben ellene áttérni mindkét pénztári ágazatban.

IV. Munkáltatói kapcsolatok fejlesztése

23. A pénztári jövőbeni működés kedvezőtlen külső feltételrendszerét csak a belső (pénztártól is függő) feltételek javításával, helyenkénti megújításával lehet ellensúlyozni. A pénztár jövője szempontjából meghatározó lehet a tagszervezési tevékenység dinamizálása, hogy a befolyó tagdíjakból lehessen a növekvő szolgáltatásokat teljesíteni, a pénztár működését finanszírozni. A tagmegtartásban és –fejlesztésben a pénztár munkáltatói partnerei tudnak legtöbbet segíteni, hiszen még a legjobban szervezett munkáltatóknál (például HM és MH) sem haladja meg a tagi szervezettség az 50 %-ot. Tagszervezésben a pénztár mintegy 100 ezer fős egyenruhás közösséggel, családtagokat, hozzátartozókat számítva mintegy 300 ezer fős célközönséggel rendelkezik. A lehetőségek kiaknázása a munkáltatókon, a pénztártagokon és a pénztáron múlik.

24. Legnagyobb tagszervezési tartalékkal a pénztár a rendőrségi szervezeteknél rendelkezik. Mintegy 10 ezer rendőr pénztártag többsége volt határőr, de egyre több rendőr lép be az önkéntes pénztárba a 3 %-os munkahelyi támogatás igénybevétele érdekében. Jelentős tartalékok vannak a magánpénztárba történő belépés, illetve átlépés területén. A rendőri munkahelyeken meg kell küzdeni a piaci pénztárak konkurenciájával, amely speciális marketing, kommunikációs és tagszervezési tevékenységet igényel ezen a területen. Fontos célközönséget jelentenek a pénztárnak a rendőri tanintézetek, továbbképző központok, és mindazon szervezetek, ahol a rendőrök nagyszámban elérhetők (készenléti ezred, kormányórság, stb.) A tagszervezési munkában támaszkodni kell a rendőrszakszervezetekkel fejlődő kétoldalú kapcsolatokra, valamint a média nyilvánosságra.

25. A munkáltatói kapcsolatok fejlesztése területén fontos feladat a VPOP-al 2004-ben megkötött együttműködési kapcsolat megerősítése. Többéves erőfeszítések ellenére a pénztári vámós kollégák száma alig haladja meg az 1200 főt, pedig a pénztár működési mutatói valamennyi mutatóban jobbak, mint a szakterületen dominálón jelen lévő piaci pénztáraké. Fontos feladat a vám- és pénzügyőrségi tagszervezési megbízotti státusz feltöltése, a vámós szakszervezettel való együttműködés fejlesztése.

26. A pénztár már 2008-ban nyitott a tűzoltók irányába, és mint fontos egyenruhás szervezethez egyre több tagot szeretne a pénztárba behozni. A sajátos tűzoltósági szerveződési formák, a hivatásos, önkéntes, vidéki és fővárosi szerveződési megoldások, a szakmai sajtó és tűzoltó szövetségek sokszínűsége másféle pénztárszervezési struktúra és eljárásrend kiépítését igényli, mint ami a többi fegyveres és rendvédelmi szervezetben kialakult. A szélesedő tagszervezésben prioritást kell adni a fővárosi tűzoltóságnak, valamint a tűzoltó szakszervezetekkel való együttműködésnek. Intenzív kommunikációs kampányt kell folytatni a tűzoltó munkahelyi és szakszervezeti sajtóban.

27. A többi nagy munkáltatónál az évek során kialakult tagszervezési rendszerben, elsősorban a tagsági „fehér foltok” megdolgozására kell figyelni. Minden évben át kell tekinteni és meg kell újítani a társadalmi pénztári megbízotti hálózatot. A tagszervezési adatok értékelése alapján célzott kommunikációs kampányt kell folytatni a munkahelyeken, tanintézetekben, és minden olyan helyen, ahol sokan és rendszeresen megjelennek. Célzott projektjeink (például az ún. szentendrei projekt) akkor lesznek hatásosak, ha támaszkodnak a helyi lehetőségekre, a parancsnokok (vezetők), az állandó és társadalmi pénztári megbízottak, és a szakszervezeti tisztségviselők összefogására, közös fellépésére. El kell érni, hogy pénztár helyzetét a nagy munkáltatók vezetői – legalább két évente egyszer – legmagasabb szinten megvitassák. A küldötteket, pótküldötteket és pénztári megbízottakat jobban be kell vonni a helyi (lokális) tagszervezési tevékenységbe, programokba.

28. A 2006-ban megújított tagszervezési rendszer bevált, jövőbeni működtetése maximum korrekciókat igényel. Ki kell dolgozni viszont az új, ötéves marketing és kommunikációs stratégiát, amelynek „le kell követnie” a pénztári, szervezeti, szakmai változásokat, pénztári célokat. Tovább kell erősíteni a tagszervezés adatbázisát, biztosítani kell adatokat a különböző felmérésekhez, hatástanulmányokhoz, változtatási elképzelésekhez.

29. A hagyományos tagszervezési megoldásokon kívül kezdeményezni kell egyesületi lehetőségeket mindazon „egyenruhás” pénztárak felé, amelyek a „Honvéd” pénztárhoz hasonlóan a védelmi- biztonsági szférában tevékenykednek. Bár a pénztári szektor története felvásárlásokról, egyesülésekről és bekebelezésekről szól, a pénztár egyenlő alapon, kölcsönös érdekek figyelembevételével, akár név megváltoztatásával képzelel el a fúziót hasonló egyenruhás pénztárakkal.

V. Pénztári munkaszervezet fejlődése

30. A pénztár jövője szempontjából meghatározó fontosságú az is, hogy milyen módon tud a pénztár munkaszervezete alkalmazkodni a változó világhoz és követelményekhez. A pénztár az elmúlt négy évben folyamatos innovációs tevékenységet végez, amelynek eredményeképpen a modern követelményeknek megfelelő, új informatikai hardver és szoftver rendszer alakult ki. A pénztár alkalmazkodott a központi bevallás és befizetés rendszeréhez a magánpénztári ágazatban, bevezette a választható portfóliós rendszert, és 2009. januártól napi

árfolyamon tájékoztatja a pénztártagokat a befektetések eredményességéről. A pénztári működés teljes körű megújítása óriási erőfeszítéseket követelt a dolgozóktól, és nem volt probléma- és konfliktus nélküli folyamat.

31. A pénztári tevékenység megújítása számos területen változásokat igényelt a működésben. Személyügyi területen azok a kvalitások értékelték fel, amelyek az újhoz való alkalmazkodást, az új ismeretek, jártasságok megtanulását, a rugalmasságot és az önállóságot segítették. Teljes körűen megváltozott az informatika helye, szerepe a pénztári működésben, az egyes munkakörök sikeres betöltésében. Új igényként jelent meg a belső továbbképzés, egymás helyettesítésének megtanulása. Az informatikai fejlesztés, a napi feldolgozás erősítette az egyes részlegek egymástól való függését, a team-munka végzésének szubjektív feltételeit. A megnövekedett szolgáltatások bővítették a szolgáltatási részleg létszámát, munkájának komplexitását. Az adatfeldolgozásban eltűntek az önkéntes és magán pénztári feldolgozás határai, kialakulóban van a teljes helyettesítés rendje. A pénzügy- és számvitel területén nőtt a munkafolyamatok automatizáltsága, erősödött az értékelő-elemző munka. A befektetési tevékenység a globális pénzügyi és gazdasági válság körülményei között felértékelődött. Az ügyfélszolgálat munkája nehezebb, bonyolultabb és felelősségteljesebb lett.

32. A megváltozott pénztári tevékenység, az átalakult folyamatok szükségessé teszik a pénztári szervezeti keretek módosítását, új, „egycsatornás” vezetési rend kialakítását, az informatikai szakterület megerősítését. A pénztár kezdetén kialakult koordinációs iroda szervezeti formát át kell alakítani pénztárszolgáltató szervezetté, az informatikai részleget meg kell erősíteni. Az elszámoló egységes nyilvántartási rendszerre való áttérés, az adatszolgáltatási folyamatok elkülönülésének megszűnése a többi belső pénztári folyamattól feleslegesé teszi helyettesi szinten a kettősség fenntartását. A működési költségek csökkentését csak úgy lehet elérni, ha a munkakörök többsége többfunkciósá válik, és a munkafolyamatok további belső racionalizálása biztosítja az alacsonyabb működési költségeket.

33. Az Európé- Axapta integrált pénztári nyilvántartási rendszer bevezetése, a napi elszámolási egységre való áttérés, a befektetési csomagok közötti választási lehetőség biztosítása csak fejlett informatikai rendszer működtetésével valósítható meg. A hatékonyabb működés érdekében szükség van középtávú informatikai és információbiztonsági stratégiára, körültekintő beszerzésekre, az adatbiztonság követelményeinek teljes körű teljesítésére.

VI. Fejlődési forгатókönyvek

30. A pénztár környezetének, működési feltételrendszerének elemzése alapján két fejlődési forгатókönyvet lehet felrajzolni, attól függően, hogy a vizsgált tényezők hogyan alakulnak a közeljövőben, melyek lesznek a dominánsak, melyeket lehet befolyásolni, megváltoztatni, vagy semlegesíteni.

31. **Pozitív „kilábalási” forгатókönyv** akkor valósul meg, ha a pénztár működését meghatározó tényezők zömében jól alakulnak, a külső gazdálkodási környezet kedvezően változik, az állami szabályozás „pénztár-barát” jogszabályokkal bábáskodik a fejlődés mellett. Ebben az esetben a pénztár hozam-eredményei gyorsan javulnak, elérik és meghaladják a „régit”, kiemelkedő szintet. A nagy munkáltatókkal, szakszervezetekkel és más partnerekkel az együttműködés fejlődik, a pénztár elképzeléseit támogatják. A pénztár munkaszervezeténél

az informatikai fejlesztések (APEH-feldolgozások, deviza-ügyletek, kiegészítő fejlesztések) befejeződnek, az új folyamatok stabilizálódnak, megkezdődik a hatékonyság- javító intézkedések bevezetése. A pénztár a magas követelmények miatt a járadékszolgáltatást a magán ágazatban biztosítón keresztül tudja megoldani. E pozitív folyamatoknak az lesz az eredménye, hogy 2011-12-től a pénztár gazdasági makro mutatói ismét a „régiben” ragyognak, a növekedés (vagyon, létszám) helyreáll, és dinamikusan folytatódik, a jelenlegi pénztári szervezeti forma megfelelően működik, és a munkáltatói támogatás erősödik.

32. **Dinamikus növekedési forgatókönyv** valósul meg abban az esetben, ha valamennyi vizsgált tényező pozitívan alakul, és kedvezően befolyásolja a pénztár működési-fejlődési lehetőségeit. Ennél a stratégiánál sikerül fuzionálni egy vagy több „egyenruhás” pénztári szervezettel, a munkáltatói kapcsolatrendszer erőteljesen dinamizálódik, megkönnyítve a tagszervezés nehéz feladatait. A megújított, és a helyzethez gyakran adaptált befektetési politika eredményeképpen a pénztárnak élenjáró hozamai lesznek, lehetővé válnak a deviza-ügyletek, szerencsésen megvalósul az euró bevezetésére való pénztári felkészülés. A pénztárnak sikerül a magánpénztári járadékszolgáltatás összes feltételét teljesíteni, és 2013-ban megkezdji a járadékszolgáltatás nyújtását. Az állami szabályozás a pénztár fejlődéséhez kedvező környezetet teremt. Megvalósul a pénztár munkaszervezetének átalakítása és Rt szervezeti formában való működtetése. A belső munkafolyamatok professzionalizálódnak, új arculat, PR, marketing és kommunikáció segíti a változó pénztári szervezetet. A sikeres fúzió (k) következtében a pénztár neve megváltozik, és UNIFORMIS elnevezéssel működik tovább. Az **Uniformis Pénztár** egyeduralgató munkahelyi pénztár lesz a szélesebb értelemben vett biztonsági-védelmi szférában, növekedése erőteljesen folytatódik, méretnagysága megközelíti a 100 ezer főt. Legnagyobb zárt, munkáltatói pénztárként széles körű pénztári és más pénzügyi szolgáltatásokat fog nyújtani.

33. Várhatóan a két stratégiai forgatókönyv egyike sem fog tisztán megvalósulni, hanem a vizsgált tényezők alakulásától függően egy harmadik, valóságos vegyes scenárió szerint fog alakulni a pénztár jövője. A pozitív jövőkép eléréséhez azonban nagyon fontos, hogy valamennyi meghatározó folyamat kedvezően változzon, a feltételek segítő módon biztosítottak legyenek, és a pénztár vezetése - a fő csomópontokat szigorúan kézben tartva-aktívan rész vegyen a stratégiai elképzelések megvalósításában. Az ötéves stratégia alapján el kell készíteni az éves terveket, meg kell határozni a célokat és prioritásokat. A „nagystratégia” alapján ki kell dolgozni a pénztári ágazati stratégiákat (befektetési, marketing, informatikai, humán, stb.), és azokon keresztül is érvényesíteni kell a fő célok megvalósulását.

Budapest, 2009. április 8.