Елена Камынина,
начальник отдела корпоративных пенсионных программ НПФ «СтальФонд»

Решение проблем внедрения программ корпоративного пенсионного страхования

Практика корпоративного пенсионного обеспечения давно и прочно заняла свое место в социальных пакетах крупнейших российских компаний. Однако рыночное развитие программ дополнительного пенсионного обеспечения нередко сопряжено с трудностями.

Корпоративные программы как часть мотивационного пакета

Ни для кого не секрет, что до сих пор программы корпоративного пенсионного обеспечения – продукт, который продают, а не который покупают. Случаи, когда клиенты сами приходят к мысли о необходимости пенсионной программы, единичны, и в основном они касаются дочерних подразделений зарубежных гигантов. Первая причина низкой популярности корпоративных пенсионных программ кроется в том, что о них мало кто знает. Подробной инфор-

мацией о пенсионных системах обладают лишь специалисты ряда НПФ и крупнейших компаний, где программы уже реализованы. А как можно хотеть купить то, о чем не знаешь?

Вторая причина заключается в том, что продукт находится в стадии развития, не стандартизирован, так что единый для всех потенциальных клиентов продуктовый ряд отсутствует. Каждый раз программа разрабатывается индивидуально под запросы клиента. А как продать то, чего еще нет, тому, кому это пока не нужно? Корпоративные пенсионные программы должны приносить прибыль компании, а не просто добавлять новую строку в расходах. Программы требуют затрат, но при грамотной реализации влияют на рост прибыли, участвуя в решении старых и новых кадровых задач.

Почему необходимо развитие социальных пакетов в дополнение к стабильной заработной плате?

1. Из-за падения рождаемости в девяностых сейчас предприятиям крайне сложно находить замену выходящим на пенсию сотрудникам. Ожидать нормализации численности работающих можно не ранее 2030-2040гг. Ситуацию усугубляет массовый отъезд за рубеж специалистов, получивших качественное высшее образование и имеющих практический опыт работы.
2. Нехватка качественных кадров приводит к росту конкуренции работодателей на рынке труда. Гонка зарплат заводит в тупик, так как в большинстве своем работники воспринимают достойную оплату труда как должное и всегда недовольны уровнем материальной компенсации. В то же время социальные пакеты пока что воспринимаются как особая забота работодателя, создающая дополнительный комфорт.
3. Компания, предоставляющая расширенный социальный пакет, выглядит более ориентированной на долгосрочное эффективное развитие, а не эксплуатацию и быстрое выжимание всех соков из сотрудников.
4. Неизбежность борьбы за умы требует дополнительных финансовых ресурсов. В условиях предполагаемого в 2012 году изменения системы уплаты страховых взносов (речь идет о возможной отмене предельного размера базы для начисления страховых взносов) такая конкуренция может привести к существенному росту расходов. В этом случае следует обратить особое внимание на инструменты, требующие меньших затрат (например,

со взносов компаний на НПО и ДМС могут не уплачиваться страховые взносы, суммы относиться на расходы по оплате труда, снижая налогооблагаемую базу по налогу на прибыль).

При всех объективных плюсах корпоративные пенсионные программы не являются мотивационной панацеей, но как составная часть мотивационного пакета могут быть более гибкими, чем одинаковые бесплатные обеды в столовой, лимиты на мобильную связь, и даже добровольное медицинское страхование. Систему можно настраивать под конкретные категории работников с учетом результатов деятельности компании и отдельных бизнес-единиц.

Проблемы реализации КПП и пути их решения

1. Восприятие руководителями компаний КПП как тяжелого бремени, пережитка советской эпохи

Действительно, большинство существующих корпоративных пенсионных программ работают по распределительному принципу с градацией размера назначаемой негосударственной пенсии по фактическому стажу. В таких системах ведущий инженер и специалист клининг-службы уравниваются в пенсионных правах. В итоге социальная функция выполняется, но мотивирует на длительную ра-

боту в такой компании как раз низкооплачиваемых неквалифицированных рабочих. Сотрудники, ощущающие свою значимость на работе и востребованные на рынке труда, не ценят такие пенсионные программы, поскольку прибавка к государственной пенсии в размере 2-3% заработной платы никого не вдохновляет. Поэтому у корпоративного клиента фонда возникает логичный вопрос – зачем тратить огромные деньги на благотворительность, которая еще и не ценится теми, на кого направлена? Однако все может быть иначе. Современные КПП можно подстроить под те целевые группы, которые нужно мотивировать. Программы не являются обязательными, поэтому вкладчик сам определяет, кому, в каких размерах и за что предоставлять негосударственную пенсию. Задачи могут быть различными: удержание квалифицированных специалистов, омоложение коллектива, повышение эффективности труда. Например, при одинаковых заработных платах рядовые рабочие не желают брать на себя дополнительные управленческие функции. Выделять данную группу слишком явно (предоставлять дополнительные дни отпуска, улучшенную столовую, особую одежду) тоже нельзя – у их коллег может возникнуть неприязнь. Тут возможны дополнительные бонусы для таких специалистов – расширенная программа добровольного медицинского страхования, корпоративная пенсионная программа, страхование от несчастного случая всей семьи и другое.

2. Нестабильная рыночная ситуация

Программы с установленными размерами выплат, прописанные в коллективном договоре и закрепленные локальными актами предприятия, могут стать непосильным бременем для юридического лица, что его естественным образом пугает. Однако, как показывает практика кризисных лет, стороны (профсоюзы работников и работода-

тель) могут договориться об отмене или временном сокращении КПП в пользу сохранения рабочих мест. Учитывая опыт компаний, которым пришлось искать компромисс с профсоюзами, все больше предприятий переходит на программы с установленными взносами (имеется в виду, что программой определен не размер пенсии, которую будет получать сотрудник, а размер взноса, который делает работодатель). В случае возникновения сложной финансовой ситуации нет необходимости полной отмены КПП с перспективой судебных разбирательств с обманутыми работниками. Возможно лишь временное сокращение взносов до периода восстановления, особенно если в локальных документах закреплена связь размера взносов компании и текущего финансового положения. При возобновлении экономического роста компания сможет выполнить обязательства в полном объеме.

3. Неоднородность топ-менеджмента

В процессе принятия решения о реализации КПП принимают участие как финансисты, так и служба персонала. И если перед первыми стоит задача снижения затрат в краткосрочном периоде, то перед вторыми – задача повышения эффективности работы персонала, и, как следствие, повышения дохода в длительной перспективе. В та-

ком случае нередко решающим оказывается слово HR. Далее зачастую события развиваются следующим образом: в конце финансового года затраты на программу закладываются в бюджет следующего года (до этого пенсионной программой никто не занимается, так как нет уверенности, будет ли выделен бюджет), разработка и согласование длятся минимум один квартал, а внедрение и разъяснение работникам сути проекта заканчивается не ранее конца второго квартала. В итоге года – бюджет полностью не освоен, позитивных откликов мало (работники не понимают своих выгод), финансисты настаивают на снижении малоэффективных затрат и добиваются своего. Урезание бюджета на этапе внедрения приводит к падению эффективности от реализации КПП, получается замкнутый круг.

Нужно понимать, что пенсионная программа крайне негативно соотносится с нестабильностью и нерегулярностью. Социальный проект – это не премии и не бонусы. Чтобы достичь требуемого эффекта от программы, нужно поэтапно соблюдать пенсионную политику – только в этом случае работники поверят в ее состоятельность. При принятии программы пенсионного обеспечения работников компании необходим план-проект реализации минимум на 3-5 лет. К сожалению, в текущей экономической ситуации далеко не все работодатели готовы делать такие длительные прогнозы.

4. Неготовность работников планировать на длительный срок

Внедрение пенсионных программ в компаниях зачастую сталкивается с недоверием со стороны работников. Они боятся не дожить до пенсионного возраста, не верят, что им будет выплачиваться пенсия оговоренного размера, и ждут очередных изменений системы пенсионного обеспечения. Однако в случае формирования массовой негативной или даже безразличной реакции на внедрение корпоративной пенсионной программы, можно считать, что деньги выброшены на ветер.

В основном социальные пакеты встречают непонимание со стороны работников молодого возраста (до 35 лет), которых больше заботит размер де-

нежной компенсации на текущий момент. И даже закрепление в коллективном договоре обязательств о будущей выплате негосударственной пенсии определенного размера доверия не добавляет. В таком случае для мотивации более целесообразно использовать программы накопительного финансирования, в том числе, с участием работника. Когда сотрудник получает регулярные выписки с информацией о том, как растет его счет, видит порядок цифр рядом со своей фамилией, потеря уже накопленного пенсионного капитала может стать тем дополнительным инструментом его удержания и мотивации, к которому стремится работодатель.

При этом стоит заметить, что с возрастом вопрос использования дополнительных к государственной пенсии источников дохода после окончания работы становится все более актуальным. Общество сильно изменилось со времен советской распределительной системы, и рассчитывать, что содержать пенсионера будет работающая молодежь, уже не приходится. Поколение 70-90х постепенно пришло к пониманию, что полагаться можно только на собственные накопления. Дополнительным стимулом к участию в накоплении пенсионного капитала становится наличие схем с возможностью наследования средств на счете.

5. Узкий рынок негосударственного пенсионного обеспечения

Пенсионная реформа, введение накопительного элемента в пенсионную систему РФ и кризис 2008 года переориентировали большинство НПФ на работу по привлечению средств пенсионных накоплений застрахованных лиц (обязательное пенсионное страхование) – продукт стандартизированный, востребованный, не требующий дополнительных затрат от потребителя. В связи с этим деятельность по продвижению и поддержке НПО в большинстве фондов была свернута, специалисты переориентировались на более актуальные направления пенсионного бизнеса. Лишь небольшое количество НПФ смогло себе позволить и сочло необходимым поддерживать и развивать системы дополнительного пенсионного обеспечения.

Учитывая данную проблему, одна из важнейших задач для компании, заинтересованной во внедрении у себя комплексного пенсионного решения – выбор такого провайдера, который готов, в том числе, и технически, к реализации программы.

6. Использование нерыночных инструментов выбора оптимального провайдера

При принятии решения о выборе оптимального партнера для реализации корпоративной пенсионной программы на практике возможно несоблюдение условий чистой конкуренции. Ответственные сотрудники могут быть прямо или косвенно заинтересованы в выборе определенного НПФ, и не факт, что этот пенсионный провайдер идеально подходит конкретному предприятию. Для чистоты результата руководству компаний приходится самостоятельно участвовать в разработке тендерной документации, критериев оценки, контролировать проведение конкурса на каждом этапе.

7. Отсутствие критериев оценки эффективности внедрения КПП

После реализации КПП в полном объеме и получения положительных отзывов сотрудников необходимо определить, окупились ли затраты на внедрение программы. Тут возникает проблема оценки экономической выгоды от реализации социального проекта. На данный момент не существует официальной методики оценки эффективности пенсионных программ. Более того, по результатам опросов корпоративных клиентов НПФ, не подводятся даже промежуточные итоги внедрения проекта. В основном это связано с тем, что большинство организаций, реализующих КПП сейчас – это материнские компании НПФов, перед которыми не стоит задач оптимизации затрат на пенсионное обеспечение или использования элементов социального пакета в целях управления персоналом.

В то же время, существует возможность посчитать экономию при переходе от материальной помощи бывшим сотрудникам, которая финансируется из прибыли, к негосударственному пенсионному обеспечению, взносы на которое можно отнести на себестоимость. Но главная сложность возникает при оценке альтернативных выгод от внедрения КПП.

Ряд негосударственных пенсионных фондов на сегодняшний день дополнительно предоставляют услуги пенсионного консалтинга по количественной оценке снижения затрат на индексацию заработных плат (и страховых взносов соответственно), повышения эффективности труда за счет снижения текучести кадров, роста производительности труда при проведении программ, направленных на омоложение кадрового состава.