

ÉLETUTAK ROVAT ÉLETÚTINTERJÚ DR. CSURGÓ OTTÓVAL

Készítette Gárdos Judit (TK) és Vajda Róza (TK) a MABISZ megbízásából, 2019. január 28-án.

ÖSSZEFOGLALÓ

A közelmúlt biztosítástörténetének mind teljesebb feltárása és bemutatása érdekében a MABISZ elhatározta, hogy létrehozza a biztosítástörténeti Oral History Archívumot az elmúlt évtizedek kiváló szakembereivel, vezetőivel készített, filmre rögzített ún. életútinterjúk anyagából, amely elsősorban kutatási, másodsorban kommunikációs célokat szolgál. A Biztosítás és Kockázat Szerkesztősége úgy döntött, hogy az Oral History anyagaiból – „Életutak” címmel – az interjúk rövidített és szerkesztett változatát rendszeresen közreadja.

Mostani interjúalanyunk dr. Csurgó Ottó, aki biztosítói pályafutását az Állami Biztosítónál kezdte 1981-ben, és több hazai biztosító elindításában és működtetésében is aktívan részt vett felső vezetőként. A MABISZ elnökeként, ügyvédként, egyetemi oktatóként szinte egész életét a biztosításnak és a biztosítási jognak szentelte. A beszélgetésnek sajnálatos aktualitást ad, hogy Csurgó Ottó idén júniusban hunyt el tragikus hirtelenséggel.

SUMMARY

In order to explore the recent history of the Hungarian insurance industry, MABISZ has launched the Oral History Archive project. Within the framework of this project prominent professionals and leaders of the past decades were invited to a career-interview. These shots are primarily for research purposes and secondly, for communication purposes. The Editorial Board of Biztosítás és Kockázat has decided to launch a new column in the journal – “Career paths” – and to publish an abbreviated and edited version of these interviews.

The present interview is with dr. Ottó Csurgó who started his insurance carrier at Állami Biztosító in 1981 and has been actively involved in the start-up and operation of several Hungarian insurance companies as a senior manager. As president of MABISZ, lawyer and university lecturer, he has devoted almost his entire life to insurance and insurance law. The tragic and sudden death of Ottó Csurgó in June this year gives the interview a sad topicality.

Kulcsszavak: biztosítás, szakmai életút

Keywords: insurance, career paths

JEL: G21, G22

DOI: 10.18530/BK.2024.3-4.78

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2024.3-4.78>

K: Arra kérnénk, hogy először mesélje el az élettörténetét, kezdve a családjával és a gyerekkorával!

CsO: Budapesten születtem, értelmiségi családban, egy szem gyerek voltam. Zuglóban laktunk többnyire, mikortól már emlékszem, és oda jártam általános iskolába is, majd az I. István Gimnáziumba. Számos középiskolai barátommal még most is tartom a kapcsolatot. Utána nehéz volt a pályaválasztás. A családban színész, rendező van többnyire, így ilyesmire gondoltam, de azután végül mégiscsak meggyőztek, meggyőztem magam, hogy inkább jogi egyetemre menjek, mert úgy gondoltam, hogy utána még bármit lehet csinálni. Így elmentem az ELTE-re. Egy ideig jogász voltam, azután menedzsmenttel foglalkoztam, és mostanában megint jogász vagyok, pontosabban a mostani pozíciómban éppen a kettőt keverem. Az akkori szokásnak megfelelően az egyetem előtt ún. előfelvételiként elvileg 12, gyakorlatilag 11 hónapot meg néhány napot eltöltöttem katonaként Kalocsán, ami azért volt érdekes, mert azokkal a fiúkkal voltam együtt, akik később az évfolyamtársaim lettek az egyetemen. Persze mások mellett, de velük voltam szorosabb kapcsolatban. Ott azért nagyon jól megismeri az ember a másikat. Mindenkiről tudtuk, hogy ki milyen, és ez tulajdonképpen jó volt a későbbi egyetemi évek meg a pályám során, sokukkal azóta is találkozom. Az egyetemi évek jók voltak. Akkoriban nagy lehetőségek még nem adódtak, de én mindenképpen szerettem volna külföldön is eltölteni időt. Mivel a '70-es évek második feléről beszélünk, ez nem volt olyan könnyű, a kelet-európai országokba lehetett menni kiegészítő tanulmányokat folytatni. Én megpályáztam egy moszkvai ösztöndíjat, főleg nosztalgiából. A szüleim a Lomonoszov Egyetemen tanultak, ott ismerkedtek meg, és szép dolgokat meséltek. Ez az 50-es években történt ugyan, de mindenkinek az az időszak, amikor fiatal, utóbb szépnek tűnik. Megpályáztam, annak ellenére, hogy a 12 év orosztanulás után minimálisan tudtam oroszul. Akkor még voltak az egyetemen ún. nyelvi lektorátusok, és az orosz szakos tanárnőnek kellett adnia egy igazolást, hogy nem fogok elveszni Moszkvában. Azt mondta, hogy fiam, maga nem tud oroszul. Nem, tanárnő, de mire visszajövök, 3 hónap múlva, akkorra nagyon szépen fogom beszélni az Ön gyönyörű nyelvét, úgyhogy írja csak alá a papírt. Ez megtetszett neki, aláírta, és tényleg megtanultam oroszul három és fél hónap alatt. Mondjuk sok alapom volt, mint mindenkinek akkor 12 év tanulás után, de mindenki csak egész minimálisan tudott valamit oroszul. Nagyon tanulságos volt ez a moszkvai időszak. Úgy értem, hogy nem sok mindent tanultam az egyetemen, de az életéről, a Szovjetunióról, Oroszországról sokat. Meg egyáltalán, hogy az ember külföldi környezetben hogyan tud helytállni, hogyan találja föl magát. Nagyon jó kalandjaink voltak. Eljutottunk mindenféle engedély nélkül Közép-Ázsiába, amiből kisebb balhék is lettek, de akkor már nagyon puha volt az a szovjet rendszer, legalábbis a külföldiekkel. Ugyan nehezményezték, hogy hogy mertünk engedély nélkül elutazni, de tulajdonképpen tudtunk venni repülőjegyet, és így sikerült. Ami még az

élettapasztalatok gyűjtéséhez hozzátartozik, hogy középiskolás és egyetemista korom alatt is a vendéglátóiparban dolgoztam nyáron, szállodákban, ami szintén egy másfajta élettapasztalat volt. Még kidobóember is voltam diszkóban, ami vicces ugye, mert a méreteimből ez nem adódik. De az egyik balatoni diszkóban én voltam a beengedő, és néhány helybeli fiú, ha kellett, akkor ők a kidobásban segédkeztek, de ez ritkábban fordult elő. Csak azért mondom, mert ezek olyan élettapasztalatok, amik a szoros tanulmányaimtól kissé eltértek. Egyetem után a pályaválasztás megint csak a jogra szűkült, de hogy azon belül mit, az nem volt könnyű. Akkoriban az ügyvédi pálya nagyon limitált volt, az ügyvédek még csak a lakossági dolgokkal foglalkozhattak. Akkor lehetett volna úgy dönteni, hogy a büntetőjogot választom, ami érdekes terület, de nekem nem volt annyira vonzó, az összes többi pedig nem volt érdekes. Mindenki ügyvédi pályára vágyott, én viszont úgy ítélt meg, hogy inkább a gazdasági-vállalati szféra érdekel, de az meg az ügyvédségen keresztül nem volt elérhető. Végül is különböző véletlenek folytán elkerültem az Állami Biztosító Jogi Osztályára.

K: Milyen véletlenek folytán?

CsO: Úgy, hogy beszéltem nálam idősebb jogászokkal, hogy mit javasolnak. Azt mondták, hogy nézzem meg a biztosítást, esetleg a külkereskedelmet. Bementem interjúkra ide is, oda is, és akkor a biztosítás komplexnek és kereknek tűnt, mert az életnek nagyon széles spektrumával foglalkozik. Szimpatikusnak tűnt a környezet és az akkori vezetők is, így '81. május 1-jén, de mivel az ünnep, így 2-án az Állami Biztosító Jogi Osztályán jogi előadóként kezdtem a pályámat. Ott szintén nagyon jó társaság volt, ambiciózus vezetők, művelt, olvasott kollégák, egy nem szakbarbár közegbe kerültem, ami nagyon jó volt. Maga a jogi munka is elég sokrétű volt a biztosítóban. Akkoriban nem az volt, hogy valaki beült egy osztályra, és elkezdett dolgozni, hanem néhány hét után kiküldtek minden kezdőt egy hónapra üzletkötők mellé, értékesítési területre valamelyik budapesti kerületi igazgatóságra. Egy másik hónapra pedig az adminisztrációt, kárrendezést egy másik helyen tanulmányoztuk. Tehát látta az ember, hogy azok a jogi esetek, amik hozzá kerülnek, a fronton hogyan alakulnak ki, és volt valami fogalma arról, hogy mit kell csinálni. Ez sok helyen nem így van, hanem úgy, hogy valaki beült valahova, és valamit elképzel, hogy ő mivel foglalkozik. A régi gyakorlat jót tett, de később sajnos megszűnt. Ezt kevés helyen csinálják már, hogy bizonyos szakterületekről kiküldenek a frontvonalba, nézzék meg, hogy ott mi történik.

K: Említette, hogy nagyon jó volt a társaság. Kikkel került szorosabb kapcsolatba, kik voltak az első időkben a segítők a cégnél?

CsO: A jogi igazgatási vonal vezetője Bárd Károly, az akkori biztosítási szakma nagy öregje volt, és később még inkább az lett. Ő lett az első Biztosítás Felügyelet vezetője, később sokáig ügyvéd volt még. Nemzetközileg elismert biztosítási jogász volt, és egyébként ő általa kerülünk be a nemzetközi szakmai közösségbe, mert nagyon támogatta, hogy a nyelvtudásunkat fejlesszük. Ahogy oda kerültünk, azonnal kérdezte, hogy mit tanultál fiam? Német? Angol? Akkor menj nyelvtanfolyamra! Voltak jó nyelvtanfolyamok még a Pénzügyminisztérium

keretén belül is. Akkoriban a biztosítási jog már benne volt a biztosítási jog nemzetközi vérkeringésében, így voltak nálunk is konferenciák, és mi is elmehettünk konferenciákra. Ez elég érdekes volt, ami szintén tetszett nekünk. Tehát Bárd Károly volt ott, és még két vezető. Az első közvetlen vezetőm Kiss Ferenc, akkoriban a Jogi Osztály vezetője volt, és Trunkó Barna, ő pedig az igazgatási területet vitte. Ők voltak a helyettesei Bárd Károlynak, és velem együtt volt még 4-5 fiatal, férfiak, nők, vegyesen. Jó volt, egy helyen ültünk, hülyéskedtünk, dolgoztunk, utána elmentünk koncertre, színházba, sört inni, tehát ez így jól alakult. Péterfi Éva, Gáti György, akik ma már vezető jogtanácsosok különböző nagyobb biztosítóknál. Négyen dolgoztunk egy szobában, de váltakozva, mert a lányok közül mindig volt valaki, aki szülni volt éppen. Voltak még tőlünk jó pár évvel idősebb kollégák is, akiktől tanulgattunk, Popper Klára, Jelenikné Erika. Jó volt, hogy akadtak tapasztaltabbak, akik hajlandóak voltak nekünk elmagyarázni dolgokat, segíteni. Így ott voltam jogi előadó, azután jogi szakvizsgákat tettem le, és jogtanácsos lettem. Tulajdonképpen ez volt '81-től '86-ig. 1986 – már bizonyára hallották más interjúkból – nagy cezúra volt a magyar biztosítási piac területén, mert viszonylag egyedülálló módon az akkori szocialista gazdálkodás irányítása kitalálta, hogy versenyt kell teremteni, azért, hogy élénküljön ez a piac is. A bankoknál is csináltak hasonlót, a Nemzeti Bank különböző osztályából csinálták a kereskedelmi bankokat. Lényegében kettéválasztották a meglévő Állami Biztosítót. Az egyik maradt Állami Biztosító, a másik lett a Hungária Biztosító. A kettéválasztás elég mechanikus módon történt, sok vita és harc folyt, hogy ki és mi hova kerüljön.

K: Az egyértelmű volt, hogy Ön marad az ÁB-nál?

CsO: Nem volt egyértelmű az elején. Kiss Ferenc, aki a főnököm volt, elment vezető jogtanácsosnak a Hungáriához, és kapacitáltak jobbra is, balra is. Én úgy gondoltam, hogy inkább ott maradnék. Akkor lett Trunkó Barna a vezető jogász és jogi igazgató. Ő is kérte, hogy maradjak, és akkor azt hiszem, hogy osztályvezető lettem a szétválást követően. Ez egy nagyon érdekes korszak volt. Mihelyst elválasztotta a jogszabály, hogy melyik céghez mi kerül, már egy hét múlva elkezdődött a konkurenciaharc. Az volt a döntés, hogy az állományokat és az embereket elosztjuk, de bizonyos kivételektől eltekintve a piac nem volt lezárva, tehát azonnal elindult a verseny. Az autóbiztosítás átkerült a Hungáriához, de az Állami Biztosító is elindult a cascóval egy héttel azután. A lakásbiztosítások maradtak az ÁB-nál, de a Hungária egy hónapon belül elindult a lakásbiztosítással. Egyedül a kötelező gépjármű-biztosítás volt külön.

K: Mi volt a valódi oka a biztosítók kettéválasztásának? A versennyel indokolták akkor.

CsO: Én akkor még kicsi voltam ahhoz, hogy a valódi okát lássam. Nagy kár, hogy azok a „nagyok”, akik ezt megcsinálták, Uzonyi Tamás, Deák Andrea már nem tudnak közreműködni az Oral History kutatásban. Bizonyára az egyik ok tényleg az volt, hogy valami piacszerűséget csináljanak, ahogy akkoriban megcsinálták a bankokkal. A Nemzeti Bank különböző szakosztályából csinálták a Hitelbankot, Kereskedelmi Bankot, tehát a mostani

bankok elődeit. Meg volt az OTP. Tehát arra utalok, hogy szerintem tényleg volt egy ilyen cél, hogy piacossítsunk valahogy. Ez már azért a '80-as éveknek a közepe. Másrészt szerintem az is lehetett mögötte, de ezt én nem tudom, hogy ezeken keresztül majd be lehet vonni külföldi tőkét. Mert akkor tőkehiányos volt még a magyar gazdaság. Tehát biztosan cél volt, hogy a nagy állami monopóliumokból állami, de már nem monopol vállalatokat csináljanak, és ezekbe már be lehetett vonni külföldi tőkét, amire akkor nagy szüksége volt az országnak. Ez így történt a bankoknál is, meg később a biztosítóknál is.

Biztosan cél volt, hogy a nagy állami monopóliumokból állami, de már nem monopol vállalatokat csináljanak, és ezekbe már be lehetett vonni külföldi tőkét.

K: Az ott dolgozók hogyan élték meg ezt a kettéválasztást? Nyűgként, vagy inspirálta őket?

CsO: Nekünk inspiráló volt. Az én korosztályomnak ez hatalmas ugrást is jelentett, mert ezzel a szétválasztással egyszerre legalább kétszer annyi vezető meg szakember kellett. És nagyon rövid időn belül még alakult 3-4 új biztosító, így az én generációm, akik már akkor 6-10 éves gyakorlattal rendelkeztek, hirtelen helyzetbe kerültek. Akikkel Önök most az interjúkat csinálják, nagyjából az a korosztály, akik a korábbi alsó és középvezetőkből hirtelen vezetők lettek. Fiatalok voltunk, dinamikusak, sok mindent tudtunk, persze sok mindent nem, mint később kiderült, de nekünk mindenképpen inspiráló volt abszolút, nekem legalábbis. Nem maga a szétválás, mert annak voltak nem inspiráló részei is, hanem utána az, hogy valami újat kellett megcsinálni. Mert nemcsak a kiváló Hungáriát kellett újra alkotni, de a maradék Állami Biztosító sem ugyanaz volt, mint régebben. Egy teljesen más jellegű szervezet volt, és ez inspirált.

K: Speciálisan az Ön szakterülete szempontjából mit jelentett a kettéválás?

CsO: Jogi területen sok mindent, de mondjuk a szétválás jogi részét nem mi csináltuk, legalábbis én biztos, hogy nem. Szerintem azt külsősök csinálhatták meg, de nem emlékszem pontosan. A mi területünkön olyan nagyon más munkát hirtelen nem jelentett, csak azt, hogy újra kellett szervezni magunkat. Addig például a munkánk nagyon nagy részét a gépjármű-biztosítási perek tették ki. Mi a központban a külföldi vonzatú pereket vittük, mert a belföldiekre volt egy teljesen külön egység az Állami Biztosítónál és később a Hungáriánál is. Mi a nemzetközi vonatkozású károkat vittük, az elég jelentős rész volt. Ebből átcsoportosultunk, erősödött a termékfejlesztésben való részvétel. Mert a jogászokra sokszor már csak akkor bíznak dolgokat – helytelenül –, amikor baj van. Holott, ha előbb bevonnának jogászokat, lehet, hogy nem is lenne baj. És ebbe a folyamatba jobban bevontak minket akkoriban, és így ki tudtunk alakítani egy másféle pozíciót.

K: Még a rendszerváltás előtt jött létre az AVUS-ÁB Nemzetközi Kárrendezési Kft.?

CsO: Igen. Ez volt az első nemzetközi vegyesvállalat a biztosítás területén. Az AVUS egy osztrák alapítású családi nemzetközi kárrendezési iroda volt. A tulajdonosok felismerték, hogy akkor már a turizmus és a kereskedelem fellendült, nagyon sok nyugat-európai utazgatott Kelet-Európába, a Balkánra, mindenfelé. Ha nekik valami bajuk lett, akkor nem úgy tudták elintézni, mint odahaza. Ezt észlelte valaki, és erre alapított egy irodahálózatot, kb. 17-20 országban voltak különböző irodáik. Mivel szakmai kapcsolatban álltunk velük, rajtunk, jogászokon keresztül keresték meg először az Állami Biztosító akkori vezetését, hogy mi lenne, ha Magyarországon lenne egy vegyes vállalat. Akkoriban szerintem önálló külföldi vállalatot még nem is lehetett alapítani. A megkeresés nyitott fülekre talált az Állami Biztosítónál. Így elkezdődött egy hosszadalmas munka, amiben benne voltam '87-től. Nem volt könnyű az első ilyen vegyes vállalatot megcsinálni, mivel semmilyen tapasztalatunk nem volt, semmilyen példát nem tudtunk megnézni, de végül is kialakítottuk a rendszert, és minden működött. Ketten csináltuk, én meg egy kolléganőm, és úgy volt, hogy a kolléganőm vezeti majd ezt a vállalatot. Majd amikor már egészen kész volt a cég, azt mondta, hogy ő ezt mégsem akarja, nem akar vezető lenni, inkább a jogi pályát választja. Ott maradtam egyedül. Megígértük az osztrákoknak, hogy adunk egy ügyvezetőt, aki ismeri a piacot, és mivel én ismertem az egészséget, meggyőztem magam, meg győzködtek mások is, hogy ez én leszek. De nem volt nagy választási lehetőség, mert ketten tudtuk, hogy miről szól ez az egész. Így kerültem át. De ez nem volt még akkora ugrás, elszakadás az Állami Biztosítótól, mert ez annak egy leányvállalata volt. Ott, a Kálvin téri épület Ráday utcai oldalában kaptunk egy kisebb irodarészt, amit szépen megcsináltunk. Az volt talán a legszebb része az ÁB épületének, és ott kezdtük a munkát. De az Avus-ÁB azért még ezer szállal tapadt az ÁB-hoz, mert nekik dolgoztunk sokat. Közben kezdtük piacosítani, hogy másnak is dolgozzunk.

K: Körülbelül hányan dolgoztak? Gondolom, ez változott.

CsO: Kisebbség volt, az induláskor szerintem öten-hatan voltunk, lényegében az ügyintéző hölgyek meg egy pénzügyes.

K: És ez, hogy ezer szállal kötődtek még az Állami Biztosítóhoz, mit jelentett a gyakorlatban, mennyire voltak megkötve?

CsO: Megkötve nem voltunk, inkább az Állami Biztosítótól kaptunk megbízásokat, ügyeket az elején, később már másféléket is. Az AVUS felfejlődött, és most már rengeteg nyugat-európai biztosítónak dolgoznak itt Magyarországon. Tehát specializált iroda lett, de az már az én korszakom után volt, mert 90-ben elkezdtek bejönni a külföldi biztosítók, és akkor engem megkeresett az akkor alapítás alatt álló Colonia biztosító egyik kijelölt vezetője, hogy nem volna-e kedvem oda menni szakmai vezérigazgató-helyettesnek.

K: Még mielőtt erre rátérünk, volna néhány kérdésünk erről az időszakról, különösen képpen a rendszerváltás éveiről. Jogászként nézve, milyen volt ez az átmenet egy monopólium helyzetben lévő társaságból a piaci szférába?

CsO: Érdekes volt, mert a biztosítás területén a monopólium megtörése még a rendszerváltást kicsivel megelőzően történt meg, 1986-ban. Ezt követően tényleg verseny kezdett kialakulni, mintha versenypiac lenne. Az igazi nagy ugrás pedig kicsivel a rendszerváltás után kezdődött, mert 91-től négy vagy öt biztosító kapott alapítási engedélyt. Abban a Magyar Közlönyben, amiben a Colonia Biztosító alapítási engedélye volt, még három másik alapítási engedély is szerepelt.

K: Akkor szigorúbb szabályok vonatkoztak az alapításra, vagy egyáltalán, ez már leszabályozott dolog volt?

CsO: Mire jöttek az új biztosítók, tehát a rendszerváltást követően, erre született egy biztosítási jogszabály, ami mindössze másfél oldalas volt, és pompásan működött évekig. Most a biztosítási törvény nem egy szívet derítő olvasmány, még jogászoknak sem, elég vastkos jogalkotás. Akkor legfeljebb két oldalon elfértek a biztosítás alapvető szabályai. Voltak előírások a tőkére, nagyon szigorú szabályok, azért is lett ez a helyzet, hogy lényegében csak külföldi, nagyobb külföldi biztosítócsoporthoz alapítottak biztosítót, mert egymilliárd forint volt a minimális alapító tőke igény. Az akkor nagyon sok pénz volt. A magyar vállalkozók nem tudták vagy nem szívesen rakták volna össze ezt az összeget egy biztosítóra, amit egyébként nem is ismertek, nem tudták, hogy mit kellene csinálni. Tehát ez szerintem nem ártott. Annyiban ártott, hogy színmagyar vállalkozások nem nagyon jöttek létre, de nem tudom, hogy ez a szakma színvonalának használt vagy ártott? Talán nem ártott, hogy mindegyik cégen meghatározó külföldi tulajdonosok voltak. Az újaknál is, meg később a szétvált két biztosítónál is az történt, hogy az ÁB-t megvette pár évvel később az Aegon, fokozatosan, a Hungáriát pedig az Allianz. Emiatt a tőkén kívül nagyon sok know-how jött be az újonnan alapított társaságokba is, egy-két év alatt az akkori nyugati sztenderdek szerint tudtunk biztosítót csinálni Magyarországon is. A 90-es évek közepére már 10-12 társaság tudott az akkori nyugati sztenderdek szerint működni. Nem volt rossz, hogy így alakult, és ennek az egyik fő oka a magas tőkekövetelmény volt, ami korlátozta, hogy lényegében csak nagy multcégek tudtak ennyi pénzt szálni erre a célra egy ismeretlen piacon. Még a kisebb külföldi cégek se szántak ennyit. De az nagyon expanzív korszaka volt a nyugati gazdaságoknak, nemcsak Magyarországon, hanem egész Kelet-Közép-Európában. Mi nagyon sok mindent tudtunk itt Magyarországon a biztosításról, és persze nagyon sok mindent nem. Tudtunk terméket csinálni, tudtunk eladni, tudtunk kárt rendezni, de fogalmunk sem volt, hogy mi az a kontrolling, hogy hogyan kell ezt pénzügyileg nézni, hogyan kell tartalékolni rendesen. Azt mondjuk a kor adott színvonalán tudtuk, mi a marketing, de nyilván ez nem az volt, mint ami Nyugaton szokásos volt, és ezeket az ismereteket nagyon hamar adaptálni tudtuk így, hogy jött a külföldi know-how, és általában küldözgettek szakembereket is. Volt,

aki direkt jó szakembereket küldött, és volt, aki levetett, már külföldön sehol nem kellő és teljesen használhatatlan embereket. Volt olyan controllerem, aki számszoros volt, gondolják el, egy pénzügyes controller, aki nincs jóban a számokkal. De később megtalálta ő is a szerepét, kocsmát nyitott Budapesten, és azt hiszem, azóta is üzemelteti. Ez egy külföldi úr volt.

A magas tőkekövetelmény volt, ami korlátozta, hogy lényegében csak nagy multcégek tudtak ennyi pénzt szálni erre a célra egy ismeretlen piacon.

K: A kereslet felől nézve, ezekben az években milyen termékek kerültek előtérbe?

CsO: Az elején maradtak a régi termékek, nincsenek nagy csodák. Volt a lakásbiztosítás, az mindig is volt Magyarországon, nagyon nagy arányban most is van, olyan 70 százalék fölötti arányban, akkor is így volt, még a rendszerváltás előtt is, és utána is. Az autóbiztosítás 1991-ig egészen speciális monopólium volt, ami szerintem a korát meghaladó okossággal, a mostani „pay as you drive” rendszer egy formája volt, mert a benzinárba volt beépítve a biztosítás díja. Tulajdonképpen a károkozásnak a legnagyobb, legfontosabb kritériuma ma is az, hogy mennyit vagy az úton, mennyit mész, és ez azzal arányos volt.

K: Ez magyar specifikum volt, vagy mennyire bevett?

CsO: Nem bevett, de talán volt máshol is akkoriban Európában. De itthon olyan szinten volt, hogy idejöttek Svájcban is, hogyan lehetne ezt piaci viszonyok között is megcsinálni. Mert nálunk egyszerű volt, mert létezett egy állami monopólium, az szerepelt a jogszabályban, hogy így kell csinálni. De maga az ötlet tetszett a külföldieknek is, mert nagyon előremutató volt. Nem kellett díjat beszélni, nem voltak díjkintlevőségek. Akkor Magyarországon nagyon egyszerű volt, mert volt az ÁFOR, a MOL jogelődje, a benzincég, és minden eladott liter üzemanyag árából meghatározott X fillért vagy forintot, már nem emlékszem pontosan, átadott az Állami Biztosítónak, majd később a Hungáriának, ami ezt csinálta. Tehát egy nagyon leegyszerűsített, szerintem korszakalkotó ötlet volt ez, csak valahogy ki kellett volna találni, hogy piaci viszonyok között hogyan lehet megcsinálni.

K: Végül nem tudták adaptálni?

CsO: A több-biztosítós modellben már nem volt erre szándék Magyarországon. Külföldön is letettek róla. Magyarországon az volt a cél, hogy inkább vezessük be a nyugati modellt, versengő biztosítók, sokan csinálják, díjat szedünk. Nahát, akkor ki kell találni, hogy szedjük be a díjakat, hogyan rendezzük a kárt? A kárrendezés megvolt addig is. Ami a díjkalkulációt illeti, minden évben volt egy nagy díjmegállapító bizottság, ahol a biztosítók a MABISZ vezetésével megpróbálták kiszámolni, hogy mennyi díj kéne, az állam és a fogyasztók képviselői pedig ellenpontozták, hogy mennyi lehet összesen. Mindig volt egy nagy alkufolyamat. De szerintem ennél sokkal jobb lett volna, ha valahogy megoldjuk az üzemanyagárak rendszerét,

akkor is, ha nem egy biztosító van, és nem egy benzinkúthálózat, hanem több, biztos meg lehetett volna oldani. Akkoriban a kötelező gépjármű-biztosítás volt a piacon az egyik húzóerő, amikortól bevezették. Meg a rendszerváltás után, újdonságként, mivel korábban nem létezett, a vállalatok biztosítása. Korábban többnyire állami vállalatok voltak, azok nem biztosítottak, hanem ha valami kár történt, akkor az állam a költségvetésből megtérítette a kárt.

K: Kik voltak a legfőbb vetélytársak a különböző területeken? Például a vállalati biztosításban?

CsO: Direkt erre a célra alapították először az ÁB Generalit, később a Generali Biztosítót, amelyik a szétválást követően az Állami Biztosító töredékesen meglévő vállalati biztosítási részét apportálta egy új vállalatba. Mellette a Hungária, később Allianz, szerintem ők voltak a legjelentősebbek ezen a területen. Mi mint Colonia szintén odatettük magunkat, elég jelentős portfóliónk volt a vállalatok, mezőgazdasági vállalatok biztosításában. Meg ami új volt még, az életbiztosítások megújítása. A piacon persze addig is voltak életbiztosítások, de nem nagyon nagy számban. Illetve mindenkinek volt CSÉB-je, az 85 százalékos fedettségű volt, ami azért nagyon jó alapvédelmet adott különböző problémákra, olcsó volt, lényegében mindenkinek a munkahelyén megkötötték, és le is vonták a béréből. Tehát ott se jelentett nagy problémát a díjbeszedés. A CSÉB tulajdonképpen zseniális intézmény, ha az átlagembernek az életvitele során baj keletkezhetett, tehát nem a megtakarítási, hanem a kockázati értelemben, azt a CSÉB fedezte. Annyira, hogy például a temetkezési vállalat, később vállalatok egy temetés árát úgy igazították be, hogy az kijöjjön egy közepes CSÉB terméknek a temetkezésre fizetendő térítéséből, mert annyira mindenkinek volt. Tehát ez visszahatott a szolgáltatási árakra is egy időben. Persze annak is voltak különböző változatai, de ma messze nincs olyan arányban kockázati biztosítása, baleset- és életbiztosítása az embereknek, mint akkor volt. Szerintem akkor 80-85 százalékban mindenkinek volt CSÉB-je. Tehát ez nem volt új, hanem emellé bejöttek a megtakarítási életbiztosítások. Újdonság volt Magyarországon, hogy az életbiztosítás megtakarítási eszközként is működhet, ami meglehetősen konzervatív biztosítás, hiszen akkor még nem volt nyugdíjbiztosítás sem. Az életbiztosítás mint befektetési termék tehát újdonság volt.

Újdonság volt Magyarországon, hogy az életbiztosítás megtakarítási eszközként is működhet.

K: Ez mikor történt?

CsO: A rendszerváltást követően, a 90-es évek elejétől. Amikor ez a piac hirtelen fölrobbant. Korábban volt egy biztosító, az osztódással szaporodott kettőre, majd abból nagyon hamar lett még kettő. Ilyen oldalág volt az Atlas biztosító, amelyikben szintén az Állami Biztosító volt benne, és még külföldiek is. Ez kifejezetten utazási biztosító volt. Létrejött az ÁB Generali a vállalatokra, ekkor volt négy. Majd hirtelen alakult 91-ben szerintem öt-hat biztosító, tehát egyszer csak lett jó pár biztosító a piacon.

K: Milyen volt a kapcsolat a Biztosításfelügyelettel?

CsO: Jó. Részletesebben? Nem olyan jó. Erre mi azt szoktuk mondani, hogy mindig szídtuk a biztosításfelügyeletet, de ha személyi váltás történt, mindig rosszabb jött. Tehát tulajdonképpen már leszoktunk róla. Voltak különböző korszakok, volt, amikor nagyon támogató volt, be lehetett menni, megkonzultálni dolgokat, hogy így csináljuk, úgy csináljuk. Ez főleg az elején, még Bárd Károly és Ébli Györgyné idején volt így. Aztán még Asztalos László idejében is, egy idő után azonban a felügyelet intézményesült, és meg is nőtt. Mikor is? Amikor a kétoldalas törvényt felváltotta az új biztosítási törvény, ami már jóval nagyobb volt, de azt még a biztosítók emberei, a Pénzügyminisztérium és a felügyelet együtt kreálta. Mentünk ki a Római-partra a Pénzügyminisztérium üdülőjébe, és ott projektteamekben csináltuk a jogszabályt, tehát még bevonták a szakmát is abba, hogyan alakuljon a szöveg. Akkor hirtelen a felügyeleten is berobbant az apparátus létszáma, 50 körül lettek a korábbi 15-20 fővel szemben az új törvénynek megfelelően. Végül is nem volt rossz a kapcsolat. Minél nagyobb a felügyelet, minél jobban bürokratizálódik, annál nehezebb kapcsolatba kerülni velük. Nem mondom, hogy rossz volt a kapcsolat, csak nehezkesebbek voltak, bürokratizálódtak, nem volt már az a közvetlenség, hogy meg lehetett beszélni dolgokat.

K. Már belevágott abba, hogy a Colóniába átcsábították, ha jól értem. De inkább úgy tenném fel a kérdést, hogy végül miért távozott az AVUS-tól?

CsO: Mert nagyon jó volt az ajánlat abból a szempontból, hogy az egy teljes biztosító egyik felső vezetői posztja volt, miközben az AVUS addigra már két éve jól működött, és én úgy ítélt meg, hogy nélkülem is jól fog működni, be volt járva azon a szinten, ahogy akkor lehetett. Azt gondoltam, hogy ez sokkal szebb és szerteágazóbb feladat. Én nagyon szeretek a semmiből valami újat megcsinálni, nagyon tetszett nekem, amikor az új ÁB-t megcsináltuk, vagy az AVUS esetében, amikor nem volt semmi, és hirtelen lett egy működő vállalat, még ha kicsi is. Tetszett nekem a feladat, össze kellett szedni hozzá a kollégákat, a koncepciót kialakítani, megcsinálni. Tényleg ott volt a semmi, és egy pár év múlva 5-6 százalékos piaci részünk lett!

Nagyon szeretek a semmiből valami újat megcsinálni.

K: Mert a Colonia abban az évben indult?

CsO: Nem, előbb mentem oda. Tehát már elkezdtek alapítgatni jogilag '90 végén. És következő év januárjától már volt engedélye. Tehát megvolt a cég, és akkor elindult.

K: És rögtön vezérigazgató-helyettesként?

CsO: Igen, annak hívtak, annak mentem oda.

K: És ki volt a vezérigazgató?

CsO: Egy Rohrböck Iván nevű úr volt az alapító vezérigazgató, de aztán valahogy összekülönbözött a németekkel még az első évben. Már nem emlékszem, hogy hány hónap után, de akkor lett egy rövid ideig egy interim osztrák öregúr, azután pedig egy német vezérigazgató, aki évekig volt ott.

K: Hogy volt ez a folyamat akkor, hogy a semmiből lett egy ilyen cég?

CsO: Mindenekelőtt le kellett ülni, átgondolni, hogy mit akarunk csinálni. Ezt a németekkel is, de főleg nekünk kellett kitalálni, hogy mit lehet csinálni, milyen piacokra lehet belépni, ahhoz milyen termékek kellenek, milyen embereket honnan tudunk találni hozzá. Amikor jól kitalálta az ember, akkor kellett hozzá stratégiát csinálni és a stratégiát lebontani, most már tudom, hogy úgy mondják, hogy projektekre lebontani. Akkor még nem feltétlenül így hívtuk, de részfeladatokra kellett lebontani. Ezen felül jó embereket kellett találni, és a jó emberekkel meg lehetett csinálni a terméket is, meg a piacra való bejuttatását is. Első körben a vállalatokat, vállalkozásokat céloztuk meg, aztán mikor bejött a kötelező biztosítás, akkor beléptünk a lakossági piacra is, 1991 közepétől már. Nagyon szép munka volt.

K: Ekkoriban még német tulajdonban volt a cég. Milyen regionális szerepet szántak a biztosítóknak?

CsO: Nem volt szó regionális szerepről akkor egyáltalán, csak arról volt szó, hogy Magyarországon indítsanak biztosítót. A Colonia akkor a második-harmadik legnagyobb német vállalat volt, nem tudom pontosan. És nem nagyon volt még külföldön leányvállalata, talán Hollandiában egy, de az is kizárólag szállítmánybiztosításokra specializálódott. Ez volt az első. A Colonia ismerte Magyarországot, mert az Atlasz Biztosítóban volt 2 százalékos részesedése, és azt próbálta megnövelni többségi tulajdonra, de a többiek nem járultak hozzá ehhez. Akkor döntöttek úgy, ezt utóbb tudtam meg, hogy alapítanak itt egy külön biztosítót.

K: Milyen feladatai voltak a cégnél?

CsO: Ki kellett alakítani a semmiből a céget, hogy miképpen működjön, a termékek fejlesztése, azok menedzselése, az értékesítés elvileg nem hozzám tartozott, arra volt egy külön vezérhelyettes, de övelük kommunikálni kellett, hogy mi merre. Utána az adminisztrációt kellett megszervezni, akkoriban erre még nem volt külön ember, hogy hogyan lesz kötvényesítve, hogyan fogunk díjat beszédeni. Aztán a kárrendezés, ügyfélszolgálat, panaszkezelés, tehát lényegében minden. Akkor hozzám tartozott mindez, a nem-életbiztosításon volt a fő hangsúly, de az életbiztosítási rész is hozzám tartozott, akkor erre még nem volt külön ember. Volt egy német vezérigazgató, aki alapvetően a pénzügyekért, kontrollingért és az informatikáért felelt. És igen, az informatika is új volt nekünk akkoriban, azelőtt még nagyon csökevényes volt a biztosításban, tehát meglepett minket, hogy mekkora hangsúly van ezen, hogy azzal kell kezdeni, hogy mi az informatikai rendszer. Ma már el sem tudnánk képzelni, hogy nem így van, de azelőtt még lyukasztókartonokon meg kockás füzetben is

csinálták a biztosítást. Ezt akkor a német úr csinálta, én voltam a teljes szakmai főnök, és volt még egy magyar, aki az értékesítéssel foglalkozott.

K: És hogyan rekrutálták az embereket? Mert különböző stratégiák léteztek erre a különböző cégeknél.

CsO: Mi alapvetően azok közül választottunk, akit ismertünk, és azt gondoltuk, hogy van benne potenciál, ügyes, tehetséges, és talán ki tud bontakozni teljesen más körülmények között is. Mert ugye ez mindig nagy kérdés, hogy valaki jó egy adott struktúrában, szervezetben, emberek között, vajon ugyanezt tudja-e csinálni egy teljesen más környezetben. Mert akkoriban még a nagy biztosítóktól lehetett rekrutálni, a két nagytól, mert azok voltak. Inkább a szakmai második vonalból, tehát nem a főnököt, hanem a helyettesét, osztályvezetőket, azokat a nálam picit fiatalabb vagy velem egyidős kollégákat hoztuk a kárra, az autóbiztosításra, a vagyonra, az életre, és akkor velük jól tudtunk együtt dolgozni, többnyire. Nem mindenkiel. Volt, aki végül is nem tudott más keretek között ugyanolyan jó lenni, mint korábban máshol. De a legtöbb emberrel nem volt gond ebből a szempontból.

Azt láttuk, hogy ők a piacosodásnak már olyan szintjén vannak, hogy a piaci szempontok jobban érvényesülnek, mint a szakmaiak.

K: Az egész folyamatot nézve, mindezen a területen, milyen fontos stratégiai döntések születtek, mennyire élvezett ebben önállóságot a magyar leányvállalat?

CsO: Nagyon nagy önállóságot élveztünk, mert a németeknek fogalmuk sem volt a magyar piacról. Ők elfogadták, amiket javasoltunk és mondtunk. Persze küldték a kontrolleresüket, az informatikát kézbe vették, jöttek tanácsokat adni is, de inkább azt nézték, hogy helyesen gondoljuk-e át. Például arra emlékszem, amikor készültünk az új kötelező biztosítás bevezetésére. Ugye az addig monopólium volt, és teljesen más rendszerben működött, nem volt díjszabás, ahogy mondtam. Készültünk és próbáltunk kalkulálni, nem nagyon voltak kárstatisztikák, és akkor jöttek a németek, és ők is meghallgatták, hogy hogyan gondolkodunk. Mondok egy példát. Akkoriban az ún. kárgyakoriság 7 körül volt, ez azt jelenti, hogy 100 autóból hány okoz egy évben kárt. És mondták, hogy jó, ha ennyi, ennyi, de azzal számoljunk, hogy ahogy a motorizáció fejlődik, ez rövidesen fel fog menni 10-12-re, mert náluk Németországban 12. Zárójelben mondom, a magyar most 4, tehát nem fölfelé ment, hanem le. Most majd emelkedik, de a válsággal és a járvány idején lement a kárgyakoriság, mert nem jártak az emberek az autóikkal annyit, mint az elmúlt tíz évben. Tehát azt csinálták a németek, hogy egy-egy okosabb szakembert küldtek, aki megnézte, hogy jól gondoljuk-e. És ha kellett, akkor picit segített a gondolkodásban, de inkább azt láttuk csak, hogy ők a piacosodásnak már olyan szintjén vannak, hogy a piaci szempontok jobban érvényesülnek, mint a szakmaiak.

K: Mennyire kellett innovatívnak lenni egy ilyen új piacon, vagy mennyire lehetett átvenni külföldi, nyugati mintákat?

CsO: Én azt szoktam mondani, a biztosításban rengeteg innováció az utolsó száz évben nem volt, a unit-linked biztosítás volt az egyetlen innováció szerintem. Nagy csodák nincsenek. Az, hogy valaki valamit bevezet, ami Magyarországon még nem volt, az azért nem innováció. Tehát a módszerek, a megközelítések voltak újak. Termékben nem lehetett nagy csodákat csinálni. Most jönnek be az Insurtech cégek, de ott is a megközelítést lehet megváltoztatni, hogy egy mobiltelefonon érem el, kárt is ott rendezek. Nem azt, hogy összesen annyi pénzt kell összeszedni, hogy kijöjjön belőle a kár meg a tartalék, meg a működési költség, meg valami nyereség. Ezzel nincs nagyon mit csinálni. Volt ugyanakkor innovációnk például az autó cascóban. A 90-es években még borzasztó sok volt az autólopás. Egyszer kérdezték tőlem, hogy a dinamikus kódos indításgátlóról hallottam-e? Majd bejött hozzám egy informatikusféle fiatalember, tudja, térdig érő kinyúlt pulóverben, és hozott egy szappanos dobozt, hogy ő megmutatná, ez mit tud. Akkor egy dinamikus kódos autót bezártunk, ő nyomkodott a szappandobozán valamit, és kinyitotta. Tehát készített egy olyan dolgot, ami a zárás pillanatában lehallgatta a jelet, és azzal ki tudta nyitni, és erre volt neki valami megoldása, hogy mit kell a védelemhez beépíteni. Akkor egy ideig az jó megoldás volt. Azt a technikát mi elvártuk a bizonyos értéken felüli autóktól, hogy legyen benne, nem is volt nagyon drága, és akkor egy ideig azokból az autókból sokkal kevesebbet loptak el, mint a piaci átlag. Ez megjavította az eredményeinket egy ideig. Azután persze ez olyan, mint a kasszafűrók meg a kasszakészítők állandó periodikus harca, mikor melyik jár előbb. De például ez innováció volt, hogy találtunk egy ilyen módszert, és azt előírtuk az értékesebb autókra, és azokat tényleg nem lopták el egy ideig.

K. Terméktípusokat nézve, hogyan változtak a hangsúlyok ezek alatt az évek alatt?

CsO: A Colóniában? Erősödött a lakossági vonal és azon belül is az életbiztosítás. Ez volt tulajdonképpen csak az eltolódás.

K: Azt hallottuk, hogy ezen a bővülő, de még nem olyan nagy piacon nagyon fontosak voltak a személyes, baráti kapcsolatok. Tudna erről mesélni?

CsO: A baráti kapcsolatok fontosak voltak, de szerintem nem a piac szempontjából. Az én biztosításban dolgozó barátaim általában a konkurenciánál dolgoztak, tehát megbeszéltük a dolgokat, hogy ezt nálunk hogyan csinálják. Az egykori Colonia, ma Uniqa ott volt, ahol most is van, a Róbert Károly körút és a Béke út sarkán. Az egyik autókárokkal foglalkozó kollégám jött dolgozni, és mondta nekem, hogy eljött a Hungária körúton az akkori Garancia épülete előtt, ami most Groupama, és mondta, hogy szólj már az Utassy haveroknak, aki akkor a vezérigazgató volt ott, hogy Pest legrosszabb arcú autócsalói, biztosítási csalói közül láttam egyet-kettőt, akik ott voltak a kárrendezésen. Akkor szóltam, és gondolom csináltak valamit. Ilyen kérdésekben működött a tapasztalatcsere, de a piaci növekedéssel kapcsolatos dolgokról nem beszéltünk.

A Colóniánál nagyon hamar bevezettük a nem alkalmazotti értékesítést, tehát az ügynököket vagy értékesítő munkatársakat nem alkalmazottként, hanem német-osztrák módszerrel, egyéni vállalkozóként alkalmaztuk. Ez ma már teljesen szokványos a biztosításban, külföldön többnyire már akkor is az volt.

K: Önök ebben úttörők voltak?

CsO: Ebben úttörők voltunk. Emlékszem arra, hogy amikor ugyanezt bevezették az NN-nél, akkor Horváth Bélával konzultáltunk arról, hogy mi ezt hogyan csináltuk, és voltak kérdései, hogy jogilag mit hogyan oldottunk meg. Ez akkor nagy váltás volt, mert nem könnyű átállítani több száz embert, hogy alkalmazottból legyél önálló vállalkozó. Akkor az segített, hogy a legjobbakat győztük meg elsőként, nagyon sok támogatást adtunk nekik könyvelésben és egyébben is. És amikor ők kicserélték a Wartburgjaikat egy Alfa Romeóra vagy Volkswagenre, és beköltöztek egy rogyant irodából a saját bérelt, szép irodába, akkor ez a szám hirtelen megugrott, és nagyon hamar át tudtuk állítani azt a nem tudom, hány száz üzletkötőnket. Figyeltük egymást persze, ki mit csinál, ki ér el jobban, ügyesebben egy szegmenst. Az NN egy nagyon jól kiképzett életbiztosítási apparátussal a felső szegmensre célozott, egész más körökből válogattak, toboroztak ők. Azóta már tudjuk, hogy mindenki csak annak tud eladni, aki vele egy szinten van társadalmilag, vagy lefelé. Fölfelé soha. Tehát ha el akar valaki érni egy társadalmi réteget bárminek az eladásában, akkor legalább olyan szintről kell toborozni értékesítőket, mert különben nem működik.

Azóta már tudjuk, hogy mindenki csak annak tud eladni, aki vele egy szinten van társadalmilag, vagy lefelé.

K: Önöknél mi volt jellemző, milyen réteget céloztak meg?

CsO: Nálunk nagyon vállalkozási fókuszú volt az értékesítés az elején, és akkor ők azt tudták jól kihasználni, hogy ezeknek a vállalkozásoknak a vezetőit, aztán az alkalmazottaikat keresték meg. Középrétegeket. Az életbiztosításra nálunk egy páran specializálódtak, de inkább vegyes portfóliójú üzletkötők voltak, akik mindennel foglalkoztak, és nem csak egy-egy céltérülettel. Volt egy-két nagy sztár, akik hatalmas állományokat kezeltek meg építettek ki. Amikor már önálló vállalkozók voltak, a 90-es évek vége felé, némelyiknek már akkora állománya volt, mint egy kisebb biztosítónak.

K: Elég különbözően szokták megítélni a versenyt ezekben az években. De az is lehet, hogy ez vérmérséklet kérdése is, hogy ki mit lát bele. Ön hogyan értékeli a 90-es éveket?

CsO: A versenyt is tanultuk, mert annak is voltak vadhajtsái. Azt biztos hallották, amikor bezárták egymást az ügynökök a pincébe.

K: Nem, ezt még nem hallottuk. Kérem, mesélje el!

CsO: Egy pécsi toronyházban egymás után mentek az ÁB és a Hungária üzletkötői kettesével-hármasával a lakásbiztosításokért, és valahogyan az egyik bezárta a konkurens másikat egy biciklitárolóba egy rövid időre. Amíg ki nem szabadították őket, addig egy kis piaci előnyre tettek szert azzal, hogy megkötötték a toronyház lakóinak lakásbiztosításait. Ez a gyakorlat azért nagyon hamar elmúlt, csak az elején volt.

K: Gazdaságilag jobb időszak volt a 90-es évek?

CsO: Abszolút!

K: Ez nyilván jobb helyzetbe hozta a biztosítókat is. Ez hogyan mutatkozott meg? Dinamikusan tudott nőni a cég?

CsO: A mi cégünk is, meg a többi is. Alapvetően a biztosítás, ez törvényszerűségnek is mondható, ahogy a gazdaság mozog, mindig hasonló görbével, de nagyobb amplitúdával mozog. Tehát amikor a gazdaság nő, akkor a biztosítás is jobban nő. Volt a biztosításban 12-15 év a rendszerváltást követően, amikor minden évben 10-12 százalékkal az infláció fölött növekedett a szektor. És visszafelé is igaz, amikor a gazdaság megzuhan, akkor a biztosítás még jobban megzuhan, tehát elég érzékenyen reagál a konjunktúrára. Az elején nagyon jól ment. Meg kellett tanulni, hogy hogyan csinálunk biztosítót, hogy az eredmények is meglegyenek, mire kell figyelni, tartalékok satöbbi. De az még a történeti részhez tartozik, hogy a Coloniánál, amikor a német úr elment nyugdíjba 95 végén, akkor én lettem az első számú vezető. És akkor történt egy olyan váltás is, hogy a németek úgy látták, hogy nem bajlódnak velem, hanem az akkor már a csoporthoz tartozó osztrák vállalatot bízták meg, hogy közép-európai régiós szinten valamit csináljon. Végül csak odáig jutottak el, hogy Ausztriában, Magyarországon és Liechtensteinben volt egy kisebb egységük. De lényegében ők voltak a főnökök, miközben a magyar piac jóval nagyobb volt. Nem volt még 3 százalékos részesedésük az osztrák piacon, nekünk meg volt 6 százalék a magyaron.

K: Ez a tulajdonosváltás jelentett valamit a biztosító életében?

CsO: Igen, sok mindent. A németektől az osztrákok kezdték átvenni az irányítást meg a kontrollt, tehát ők küldtek pénzügyi igazgatót, informatikust, kontrollert. Más elvárások voltak. Mindig azt szoktuk mondani, hogy valamelyik „gyarmatosító” már megtanulta, hogy kell gyarmatosítani, és akkor jön egy másik, aki most kezdi tanulni, és persze minden hibát elkövet, amit az első már megtanult, és nem követi el. Ez később is igaz volt, más szinten is. Amikor először bejöttek nemzetközi cégek, már elég jól kialakult módszereket tudtak, és jöttek újonnan feltörekvők, akik ugyanazokat a hibákat elkövették, amiket a többi 10-12 évvel azelőtt. Jöttek tehát az osztrákok, és akkor nekem a kollégáim azt mondták, hogy azoknak még soha nem volt semmilyen külföldi cégük, és azt mondták, hát mit csináljunk ezekkel? Ha nem ugyanazon az emeleten van az osztály, mint Bécsben, akkor nem értik az egészet. Mondtam, akkor nagy bajban leszünk, mert a mi

épületünk lapos, négyemeletes volt, az övék meg nyolcemeletes. Nagy bajban leszünk, ha tényleg így működik. Aztán megszoktuk őket is. Ők jóval intenzívebb kontrollt próbáltak gyakorolni, ugye közelebb is voltak. Ki kellett hát alakítani egy új struktúrát. Mindig úgy van, hogy az anyavállalatnál a titkárnő is azt gondolja, hogy ő a főnöke a leányvállalat vezérigazgatójának. Ezt valahogy be kellett állítani, hogy nem így van, ki kellett alakítani az új viszonyokat, hogy minden titkárnő meg osztályvezető nem ugráthat nálunk mindenkit. Egy év volt, amíg kialakultak ezek a vonalak, és utána úgy működgetett. És azok a legsikeresebb évek voltak. Akkor volt, hogy 1996-tól 2000-ig minden évben a piacon a legnagyobb három között voltunk növekedésben, tehát nem a volumenben, hanem a növekedés százalékában és a bevételarányos profitban is. Ezek az évek nagyon sikeresek voltak. Mindig mondtam az osztrákoknak, hogy ne szokjátok meg, mert ezt nem lehet örökké megcsinálni, a legjobban növekedni úgy, hogy a legprofitábilisabb háromban vagyunk! Persze hiába mondja ezt az ember, mindig hozzászoknak, és aztán magyarázni kell, ha kicsit nem úgy van.

K: Pont ekkoriban, amikor ilyen sikeres lett a biztosító, akkor távozott is onnan.

CsO: Igen, akkor volt a kintieknél egy vezetőváltás. Elment az addigi menedzsment, akkor mentek el ők az Uniqába. A kinti német Nordstern egy 3 százalékos vállalat volt, az Uniqa Ausztriában pedig piacvezető vagy első-második. Ott is történt egy menedzsmentváltás, az Uniqából elmentek, akkor még nem úgy hívták, hanem Wundeslander Versicherung, összevontak egy pár biztosítót, és megcsinálták az Uniqát. Innen került át a mi osztrák vezetőnk, ide meg jöttek újak, és az újakkal nem jöttem ki nagyon jól. Meg már azelőtt is mondtam, hogy én nagyon szeretek megcsinálni valamit, és kevésbé szeretem működtetni. Amikor már minden évemet tudom előre, hogy mikor leszek megdicsérve, mikor leszek letolva, mikor kell az asztalra csapni, mikor megyünk el inszentív útra, tehát lényegében pontosan tudom, hogy mi fog történni, akkor már azt megunom. És akkor ehhez még az is hozzájárult, hogy nem jöttem ki az új vezetővel, és megállapodtunk, hogy ezt tovább együtt ne csináljuk.

K: Említette azt is, hogy tanácsadóként részt vett abban a folyamatban, amikor az Uniqának eladták a Coloniát.

CsO: Ez később történt. Én akkor eljöttem 2001 elején, akkor még az AXA Biztosító Zrt.-ből, és menedzsment tanácsadó lettem. A volt főnökeim az Uniqából megkerestek, érdeklődtek a magyar piac iránt, és itt volt egy eladó kis spanyol biztosító, nem nagyon számottevő, de legalább egy licenc volt, és azért működgetett. Akkor azzal kerestek meg, hogy szeretnék megvenni, működjek közre szakértőként, értékelés stb. És ez meg is történt, meg is vette az Uniqa ezt a biztosítót.

K: Ez az a temetkezési biztosító volt?

CsO: A Funeuropa, igen. Aminek aztán nem lett később jelentősége, mert mint kiderült, fél évvel később eladóvá vált az AXA osztrák, magyar és liechtensteini vállalata, mert az AXA nem akart velünk foglalkozni, és akkor azt megvette az Uniqa, és abba beolvasztották a Funeuropát, amit megvettek korábban. És azóta Uniqa az Uniqa.

K: Ugyanebben az időszakban, a 90-es években a MABISZ-nál is különböző tisztségeket töltött be. Esetleg most beszéljünk arról, mielőtt rátérnénk az OTP Garanciára. Kezdjük az elején, amit persze mástól is megkérdezzünk, hogy Ön hogy látja, milyen igények hívták életre a MABISZ-t, és az alapításakor milyen célok fogalmazódtak meg?

CsO: Amikor már látszódott, hogy itt piacosodás van, látszott, hogy kell, hogy legyen egy platformja a biztosítóknak, ahol az olyan szükséges egyeztetéseket, ami a közös érdekvédelem képviselője kifelé, elvégezzük. Az alapításkor még magánszemélyek is tagok voltak, mert tíz személy kell egy egyesület alapításához, és nem volt még tíz biztosító. Még mi se voltunk meg, mint Colonia, csak az volt a neve, hogy Colonia képviselői iroda. Az alapítást egy reprezentációs iroda keretében végeztük, és az iroda lépett be először tagnak. Tehát nem volt meg még a tíz biztosító, így két magánszemély is alapító volt 90-ben. Később, 1991-től hozzájött ehhez egy közjogi feladat, a kötelező gépjármű-biztosításhoz kapcsolódó zöldkártya egyezmény, tehát a nemzetközi vonatkozások, valamint a nem biztosított autók kárrendezése, amit most a MABISZ egy külön szervezeti egysége végez már. De ez már olyan feladat volt, amit mindenképpen a MABISZ-ra testáltak, mert ezeket a feladatokat mindenhol a világon a biztosítók szövetsége csinálja.

K. A szabályozás kialakításának folyamatát koordinálta-e a MABISZ?

CsO: Azt nem tudom, hogy koordinálta-e, de benne volt, az biztos. Akkor még olyan jó világ volt, hogy a Pénzügyminisztérium, az akkori felügyelet és a MABISZ sok mindenben együttműködött. Szerintem hivatalból nem a MABISZ koordinálta, hanem gondolom, a minisztérium, de mindenképpen be volt vonva a MABISZ. Azután, hogy elfogadták-e a véleményünket vagy nem, az változó volt, de sokkal jobban lehetett az embernek a szavát hallatni, mint később, már ugye a szakma oldaláról.

K: Összességében a 90-es években, tehát a biztosítók felvirágzásának időszakában milyen hangulat jellemezte a MABISZ-t, milyen kapcsolata volt a politikával?

CsO: Én azt gondolom, hogy a hangulat nem volt rossz. Igazából a MABISZ kettős intézmény volt, mert néhány nagy biztosító nem vette komolyan, holott az elnökök közülük kerültek ki többnyire, mert ők úgy gondolták, hogy amit kell a politikával intézni, azt majd ők maguk megteszik. A nagy biztosítók elnökei, vezérigazgatói megtalálták az utat a Pénzügyminisztériumhoz, a pártpolitikához. A kicsik, a kisebbek szerették volna, ha a MABISZ ebben valamit tud tenni, és persze sok mindent tudott is intézni, de alapvetően a legnagyobb három-négy biztosítónak ez nem volt érdeke. Ők inkább informálisan elmentek együtt

ebédelni, megbeszélték egymással a dolgokat, a lobbi meg az érdekvégyesítés nagy részét a nagyok a MABISZ-on kívül intézték. A kicsikre így nem olyan sok maradt. Tehát ebből a szempontból volt elégedetlenség inkább.

K: Az érdekképviseleti funkciót valaki nem igényelte, mások meg hiába várták?

CsO: Valahogy így.

K: Mely ügyek voltak fontosak?

CsO: Egész pontosan nem tudom. Részügyek, de mindig van a szabályozás kérdése, a tőke kérdése, a befektetési lehetőség, piacok megnyitása stb. De azért mindig vannak aktuális ügyek, amelyeket lehet így is meg úgy is intézni. Például az adózás, az adókedvezmények lehetősége mindig kiemelt kérdés volt.

K: Tudott a szövetség olyan belső szabályokat kialakítani, vagy egyáltalán akart-e, hogy azon keresztül melyik biztosító szava mennyire esik latba?

CsO: Abban az időben nem. Minden évben új elnök volt, tehát egy elnök nem tudott levegőt se venni, mert már váltott. Az alapszabályban úgy volt, hogy eleinte két évente, majd évente kellett új elnököt választani, így az elnök nem tudott semmit csinálni. Mindenesetre úgy volt kitalálva a rendszer, ellentétben a mostanival, amikor a mostani elnök, nem tudom, már jó pár éve elnök, és tud valamit hatni, hogy az állandó cserélgetéssel a MABISZ szerepe inkább a „maradjon nyugton” szinten legyen.

K: Tehát ne gyakoroljon befolyást a politikára, a törvényalkotásra?

CsO: Hivatalosan azért volt szerepe a MABISZ-nak. Már említettem korábban, hogy a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás bevezetésekor nem volt szabad a díjszabás, hanem volt egy hosszas procedúra, amiben a biztosítók a MABISZ-on keresztül vettek részt, és ahol ott voltak a fogyasztói szervezetek és az állam. Ebben a folyamatban született meg a döntés, hogy a következő évtől melyik autókategóriának mennyi lesz a díja, és az mindenkinek ugyanannyi volt. Ebben sok szakmai és lobbimunkát végzett a MABISZ, és persze kisebb dolgokban is. Az elnökök nem nagyon jeleskedtek ebben. A főtitkárnak, Trunkó Barnának kiterjedt kapcsolatai voltak, mert ő konstansan, sokáig itt volt. Tehát azért nem jó, ha évente, két évente cserélődik a vezetés. Ő ki tudta építeni a kapcsolatrendszerét, sok mindent el tudott intézni, amire megkapta a felhatalmazást.

K: Konkrétan az Ön elnöksége alatt milyen kihívásokkal kellett szembenéznie? Milyen ügyek voltak akkoriban? (Csurgó Ottó 1999-2000-ben volt a MABISZ elnöke. A szerk.)

CsO: Pont azért, mert nagy politizálást nem lehetett csinálni, én a szolgáltató részt próbáltam fejleszteni, és a nemzetközi kapcsolatokat kicsit élénkíteni, mert abból mindig lehet tanulni. Ami igazán nagy kihívás volt, az a nagy árvíz 1999-ben. Akkor az az egyik legnagyobb árvíz volt, és iszonyú politikai nyomás helyeződött arra, hogy fizessük meg a nem

biztosítottak kárait is. Ami azóta is felmerül időnként, és a biztosítók mindig azt mondják, hogy az a legnagyobb biztosításellenes gesztus, hogy ha azoknak ugyanúgy kifizetjük a kárait, akiknek nincs biztosításuk. A biztosítóknak nincs miből, és ha bárki fizet, akkor mindenki azt kérdezi, hogy én minek kötök biztosítást? Ha valami bajom lesz, úgymint kapok pénzt. Ez biztosításellenes lépés volt, ezért akkor azt találtuk ki, hogy az állam hozzon létre egy alapot, ahol a biztosítók lejegyeztek, azt hiszem, 5 milliárd forint államkötvényt. Akkor ez tényleg nagyon pozitív gesztus volt, az államnak is nagy segítség volt, hogy 5 milliárd befolyt egy kártérítési alapba. Próbáltuk meggyőzni őket, hogy ne teljes kártérítést adjanak. Aki persze nagy bajban van, annak adjanak, de ha mindenkinek, annak is, aki fűtyült biztosítást kötni, ami egy filléres dolog volt, ma se nagyon drága, annak semmi értelme nincs, mert később sem fognak kötni.

K. És ez így is történt?

CsO: Igen, azt hiszem. Nem fizettek teljes kárt, hanem csak a legszükségesebbeket. De hát ugye azért azt tudni kell, hogy a legtöbb károsult biztosítva volt. Bár mondjuk árvizeknél mindig van olyan, hogy olyan helyen is építkeznek, ahol nem is lehet biztosítást kötni, meg nem is szabadna építkezni se, hát azzal nincs mit tenni. De végül is elrendeződött, szerintem korrekt módon.

K. A Nemzetközi Biztosító Szövetség tanácsának Ön az elnöke volt, ha jól olvastuk.

CsO: Tagja.

K. Elnöki tanácsának a tagja, igen. Erről a szervezetről meg a munkáról mesélne?

CsO: Természetesen. Amikor bent voltam a MABISZ elnökségében, akkor vették fel a magyar, a cseh, a lengyel és a szlovák biztosítószerződéseket ebbe az európai szervezetbe, aminek a neve akkor CEA volt, most már úgy hívják, hogy Insurance Europe. Párizsban volt a székhelye, és az európai biztosítók szövetségének a szövetsége volt. Akkor az volt a szabály, hogy az elnökségben nem minden ország képviselteti magát, hanem országcsoportok vannak. Nyilván a nagy piacokról mindig volt képviselő, mint a Biztonsági Tanácsban, és a kisebbekből pedig országcsoportok, mint például Dél-Európa stb. Akkor a közép-kelet-európai országcsoportot egynek vették, és mi kerültünk be először három évre. Akkor úgy döntött a magyar szövetség, hogy én menjek az elnöki tanácsba, ahol három évig dolgoztam. Ez a feladat azért volt jó, mert megint egy új világ nyílt ki, hogy mivel foglalkoznak az európai biztosítók, másrészt pedig tényleg jelentős technikai segítségeket nyújtottak. Eleinte kevesebbet, de ma már nagyon sokat igénybe vesz ebből a MABISZ. Ráadásul ez egy nagyon erős lobbiszervezet volt akkor is, meg most is. Annyira, hogy akkoriban még Párizsban volt a központja, de már nyitottak egy brüsszeli irodát, és később az egész szervezet átköltözött Brüsszelbe, mert ott zajlik az európai politikai döntéshozás, ott kell képviselni az érdekeket, lobbizni. Négyeszer egy évben ülésezett az elnökség. Aktuális kérdésekről tárgyaltunk, nem minden volt annyira érdekes magyar szempontból, de jó volt látni, hogy hol mi érdekes, mert

azt már láttuk addigra, hogy ami nyugaton van most, az nagyon rövid időn belül nálunk is lesz, mint feladat, mint probléma, mint lehetőség. Erre volt jó a tagság. Időnként tudtam a kelet-európai piacok érdekében is szólni egy-két szót, hogy ne felejtjük el, itt vannak olyan országok is, melyek még nem olyan régen dolgoznak piaci viszonyok között, és egy picit tudtam befolyásolni a döntéseket. De nem dicsekszem magamnak azzal, hogy én fűjtam ott a passzátszelet. Nagyon érdekes emberek voltak ott, általában nagy biztosítók vezetői, és érdekes volt, hogyan működik egy ilyen nemzetközi szervezet, ezt nézni és megtanulni. Úgyhogy három évig ott voltam, 1999-től 2001-ig, és utána még jött a cseh vagy a lengyel képviselő a Presidential Councilban. Nem tudom, hogy ugyanígy működik-e az európai szövetség, miután az Insurance Europe-ot átszervezték.

Azt már láttuk addigra, hogy ami nyugaton van most, az nagyon rövid időn belül nálunk is lesz, mint feladat, mint probléma, mint lehetőség.

K: Ott hagytuk abba, hogy a következő munkahely jön.

CsO: Igen, amikor eljöttem 2002 elején az AXA Biztosítóból, akkor egy biztosítási üzleti tanácsadói céget alapítottam, és lényegében évekig, egész 2007-ig ez volt a munkaadóm. Ezen belül voltak kisebb feladatok, mint amit említettem, az Uniqa Biztosító vásárlása, de volt egy nagy, áthúzódo projekt is. Ezek közül a Garancia Biztosító külföldi leányvállalatainak a létrehozása, felvásárlása, azok működtetése volt az egyik nagy feladatom. A másik pedig a vége felé egy nagy európai uniós tanácsadói projektnek voltam a teamvezetője Kijevben két évig.

K: Hát akkor kezdjük az elsövel!

CsO: Az úgy kezdődött, hogy amikor én önálló lettem, az pont egybeesett azzal, hogy az OTP Bank is elkezdett külföldre terjeszkedni. Az első vásárlásai, a szlovák meg később a bolgár bank volt. Akkor az volt a cél, hogy a biztosító is kövesse, és Utassy László, aki tényleg barátom meg vezetőtársam is volt, érzekelte, hogy én ráérek erre, meg hát van is nemzetközi jellegű tapasztalatom, hiszen az AXA csoportból sok mindent lehetett tanulni. Azt nem mondtam még, hogy nagyon érdekes és komoly vezetői akadémiák voltak az AXA idejében, maguk a franciák csinálták, tehát nem az osztrák vagy a német rész. Ott nagyon komolyan vették a humánerőforrás-vezetők képzését, és erre nagyon előremutató, mai napig élenjáró technológiákat, képzéseket alakítottak ki. Tehát ebbe elég jól beleszorgolhattam. Nos tehát, visszatérve, Utassy Lacival tanácsadó szerződést kötöttünk arra, hogy néhány kollégájával, akik a Garancián belül alkalmazottak voltak, alakítunk egy teamet, és elkezdjük a külföldi leányvállalatokkal kapcsolatos munkát. Ezt azért mondom így, mert volt, ahol alapítani kellett teljesen újat, rendszerint két biztosítót, mert már ott is az a szabály volt, hogy az élet és nem-élet ág különválnak. Volt, ahol kivételesen vettünk valamit, és fölfejlesztettük. Kezdtük Szlovákiával, azután Bulgária, Románia, ez a három volt. Romániában vettünk egy kis biztosítót, és azt fejlesztettük fel, máshol alapítottunk két-két biztosítót. Megnéztük először

a piacot a kollégákkal, beszéltünk az ottani bankokkal. Ez jó projekt volt, 2002-től 2007-ig különböző szinten működött. Amikor megalakultak a biztosítók, elindultak, akkor lényegében kontroll funkció volt a kollégákkal együtt, tehát vagy az igazgatóságban, vagy a felügyelőbizottságban voltam elnök vagy elnökhelyettes. Volt, ahol helyi volt az igazgatóság elnöke, de operatíván én csináltam. Volt, ahol én voltam az elnök, voltam FB elnök. A munkám lényegében abból állt, amikor már működtek a cégek, hogy hetente egyszer kimentem Szlovákiába, kéthetente egyszer elrepültem Bulgáriába, azután jött Románia, de addigra már Szlovákiát nem én csináltam. Akkor Romániába kéthetente egyszer kimentem, és két napot ott voltam Bukarestben, és a cégeket megpróbáltuk beállítani. Embert keresni, termékeket fejleszteni, ugyanúgy a semmiből. De akkor már volt némi tapasztalatunk, hogy mi jó, mi nem. Találni egy informatikai rendszert, amelyik mindegyikkel működhet. Úgyhogy ez érdekes munka volt, és ezt csináltam a Garanciának 2007-ig, amikor is állást ajánlottak 2007 őszén.

K. Ezek a kelet-európai gründolások mennyiben voltak mások, mint amikor Magyarországon gründoltak a 90-es években?

CsO: Részben persze mások voltak, mert minden piac más, és minél „balkánibb”, annál másabb a helyzet. De az sem igaz, hogy nálunk minden más, legalábbis a biztosításban biztos nem igaz. Figyelembe kell venni a helyi dolgokat, de ahogy épültek egyre tovább, már a másodiknál-harmadiknál nagyon sok tapasztalatot szereztünk. A külföldi piacokon sok hasonlóság volt, és persze attól is függött, hogy az adott banknak milyen a szerepe. Tehát megtanultam azt, hogy erre figyelni kell. Meg kell nézni, hogy hogy lehet a helyi viszonyokra adaptálni és ahhoz igazítani a sztenderdeket. Ebből tanultuk a legtöbbet. Ez jó tudás volt, megtanulni, hogy mi az, ami tényleg más, mire kell figyelni, és hogy ne kövessük el azt a hibát, mint amit a német, francia, olasz és más cégek csináltak, hogy mindenre ráhúztak mindent. Meg azt a hibát se kövessük el, hogy mi az elején azt mondtuk, hogy nálunk Magyarországon semmi nem úgy működik. Úgyhogy a kettő között kellett balanszírozni, de ez szerintem érdekes volt, és minden újabb cégnél már egyre jobban tudtuk ezt, egyre jobban tudtunk figyelni, és az embereket eszerint kiválasztani, akik hajlandók voltak erre.

K: És ott hogyan történt az együttműködés? Ön megjelent, mint magyarországi főnök?

CsO: Általában mikor már működött az új biztosító, akkor volt valamilyen hivatalos pozíció. De rendszerint a menedzsmentet is mi választottuk ki, ezzel a néhány kollégával, akikkel együttműködtünk ebben a projektben a Garanciánál. A kiválasztott menedzsmenttel elég jó viszonyt alakítottunk ki, rendszeresen mentünk, megtanítottuk nekik, amit mi megtanultunk tíz éve, hogy egy piaccgazdaságban hogyan működnek a dolgok, hogy kell stratégiát és tervet csinálni, lebontani, működtetni, mi a fontos és mi nem. Ezt inkább coach-szerűen tettük, nemcsak hivatalosan, hogy én vagyok az FB elnök, álljal a

szőnyeg szélére, és mesélj. Inkább coacholtuk ezeket a korban általában nálunk fiatalabb, de ambiciózus és szakmailag jó kollégákat Bulgáriában, Romániában, Szlovákiában. Ez utóbbinál nem olyan jól sikerült, ott elég sok személyzeti hibát is behúztunk.

Inkább coacholtuk ezeket a korban általában nálunk fiatalabb, de ambiciózus és szakmailag jó kollégákat.

K: Ezeknek a cégeknek a sorsa hogy alakult azóta?

CsO: Az történt velük, és erre nagyon büszke is vagyok, hogy amikor a magyar Garanciát megvette a Groupama 2008-ban, akkor ezeket leválasztották, és a Groupama franciaországi központja megvette a Garanciától külön pénzért ezt a három leányvállalatot, illetve akkor már öt leányvállalat volt a három országban. Ezeket magához csatolta a Groupama, és csináltak rá egy kelet-európai entitást, ami működött, de lehet, hogy azóta már közvetlenül Párizsból működtetik ezeket a leányvállalatokat. Amire szintén büszkék vagyunk, hogy a mi kis Garancia romániai biztosítóinkhoz kiválasztott vezetők többsége magas pozíciót kapott az új, összevont hármásban. Tehát aki nálunk volt főnök, az lett az életbiztosító főnök, a jogász lett a vezető jogtanácsos, a non-life főnök pedig az összevont gépjármű főnök lett, tehát jó embereket választottunk, mert az összevonásban is pozícióba kerültek ezek a fiatal, dinamikus srácok.

K: Abban, hogy ilyen jó pozícióban volt a Garancia, a gazdasági helyzet is közrejátszott?

CsO: Hát hogyne, egy nem boom helyzetben nyilván nem kezd el az ember külföldön terjeszkedni, hanem összehúzza a nadrágszíjat, és megnézi, hogy min lehet spórolni, nem pedig külföldi cégekre költ, mert azért az pénzbe kerül az elején.

K: Ezek a cégek nyereségessé váltak?

CsO: Igen, nyereségessé váltak azóta. Az első években szerintem nem voltak nyereségesek. Talán a román és a bolgár a végén már igen. Utóbbi egy nagyon nagy bankhoz kapcsolódott, az OTP bolgár bankjához, az ottani viszonylatban akkora, mint itt az OTP. Nagyon jól kialakítottuk a különböző együttműködések, hogy a banki hitelszerződésekkel adták el a biztosításokat is. Ez ott jól működött, miközben Romániában sokkal kisebb az OTP még most is, és Szlovákiában is. Tehát ott nem lehetett csak a bankra alapozni.

K. Ott kiépítettek más értékesítési csatornát?

CsO: Mindenhol kiépítettünk, még Bulgáriában is, de Szlovákia nem nagyon működött a végén, nem tudom miért, egy idő után már nem láttam rá. Romániában az összevonásig volt egy országot lefedő értékesítési hálózat, és ott azzal is működött, mert az ottani bank jóval kisebb volt még akkor. Azóta se túl nagy, de azóta már vettek hozzá ezt-azt.

K: Kijevben is volt munkája. Beszélne erről kicsit?

CsO: Igen, még 2006-ban talált meg egy fejtáncos cég, akik szerveztek egy nagy európai tanácsadói projektet több szomszédos országban, és volt egy ilyen az ukrán biztosítási piac fejlesztésére. A projektcsoport neve TACIS volt, ami annak a rövidítése, hogy „Technical Assistance to CIS Countries”. A CIS a szovjet utódállamokat jelenti, és ennek nagyon sok kelet-európai projektje volt. Ez egy nagyon nagy projektcsoport az EU-n belül. Ennek az egyike volt a „Support to Ukrainian Insurance Development”, egy hárommillió eurós büdzsével működő szakértői projekt. Feladat volt, hogy fejlesszük a felügyeleti módszereket és a biztosítók technikai tudását. Erre lehetett pályázni, kiválasztottunk 12 biztosítót a pályázatok alapján. Nyilván azok pályáztak, akik szerettek volna nyugatosodni. Csináltunk három vagy négy projektet, de az utolsó évben átadtam a projekt vezetését, mert alkalmazásba kerültem a Garanciában.

K: 2007-ben ugye vezérigazgató-helyettes lett a Garanciánál.

CsO: Igen, októbertől. Az év végéig még tovább vittem ezt a projektvezetést, mert úgy egyeztem meg, mivel azt nem lehetett csak úgy kiejteni, addigra találtam utódot.

K: Hogyan lett Ön vezérigazgató-helyettes?

CsO: Elég szorosán együttműködtem a központtal, és akkor jött az, hogy az OTP el akarta adni a Garanciát. Behívott Utassy úr, tudta, hogy én már láttam ilyen cégeladást, -vételt, és megüresedett egy vezérigazgató-helyettesi poszt. Kérte, hogy csináljam a non-life részt, és közben vegyek részt az eladási projektben, mert belül nem volt még senki, aki látott már ilyen tranzakciót, én pedig már csináltam ilyet korábban az AXÁ-nál és máshol is. Lényegében ez volt az egyik fő feladat, hogy vezessem a szakmai csapatot a vevőkkel való tárgyalásokban, információátadásban, tehát a due diligence-et, és közben vittem a non-life részt is. A shortlisten volt öt cég, és a végén a Groupama nyert.

K: Azt mondta, hogy a nem-élet ágért felelt. Ez a válság környéke volt, előtte-utána ez hogy nézett ki?

CsO: Az az igazság, hogy a Groupamának annyira speciális portfóliója volt, hogy majdnem meg sem érezte a válságot. Nagyon erős lakásbiztosítási portfóliója van, ami azóta is, azelőtt is nagyon stabil és kiszámítható profittermelő rész. Az értékesítési hálózata erősen vidékre volt koncentrálna, tehát nagyon sok a vidéki, nyugodt, az autóját se törő, megbízható, jó ügyfél. Provinciális, de biztosítási szempontból nagyon jó ügyfélkörre volt a Groupamának. Nagyon válságálló volt a Groupama, vagy Garancia, mert Garancia volt a válság előtt.

K: Tehát a Groupama gyakorlatilag nem érezte meg a válságot...

CsO: Ezt nem mondanám, mert a profitabilitása jelentősen csökkent, de a stabil alapja miatt nem ment tönkre, nem zuhant meg. Persze voltak leépítések, átszervezések, de ez akkor is kellett volna, ha nem lett volna válság, mert időnként muszáj áramvonalasítani a szervezetet.

K: És az igények nem változtak meg egy csapásra? Vagy az lassúbb folyamat?

CsO: Nem változnak a biztosításra vonatkozó igények egy csapásra, csak az, hogy legyen olcsóbb. De az, aki 15 éve megszokta, hogy minden negyedévben fizet tízezer forintot vagy ötöt a lakásbiztosítására, és egyébként van bevétele, az ezután is kifizeti. Ha valaki munkanélküli lesz, lehet, még akkor is kifizeti, mert már megszokta, és vonják a számlájáról. Az is más, ha egy vállalkozásnál beüt a krach, akkor mondjuk például a biztosításait minimalizálja. Tehát a magánszemély nem annyira gyorsan reagál a válságokra. Egy vállalat hamarabb mondja azt, hogy na, nézzük meg, mi nem kell. Nem kell tanácsadó, nem kell, csak a minimális biztosítás, nem kell szolgálati autó, csak egy, nekem, mondja a főnök. Egy vállalat hamarabb próbál költségeken áramvonalasítani. Egy magánszemély, ha egyébként olyan rendes, tüchtig ember, aki biztosítja az autóját meg a lakását, még ha kevesebb a bevétele, akkor is megtartja a biztosítását. Aki meg nem köt, az akkor se köt, amikor boom van. Vagy elvből, vagy egyszerűen nem telik rá, vagy nem arra költ.

K: Ön három évig volt vezérigazgató-helyettes. Hogy történt a váltás 2010-ben?

CsO: Úgy történt, hogy megint személyi probléma adódott. Jött egy francia vezérigazgató a váltás után, és valahogy a régi menedzsmenttel nem jött ki, elkezdte leszalámizni, és én voltam ennek az egyike, vagy talán az első.

Megegyeztünk, eljöttem májusban, és nyaraltam egy jót, majd Horváth Béla megkeresett, hogy most már meg kéne indítani a CIG Pannóniának az egyébként jogilag meglévő, de nem működő non-life biztosítóját, tehát a nem-életbiztosítóját. Így azon kezdtem el dolgozni, szeptemberben talán tanácsadóként, októbertől pedig állásban. Akkor azt megcsináltuk, megint a semmiből. Egyedül voltam, volt egy cégnév meg egy jogilag létező engedély. Nem is értem, hogy működhetett, mert ma már rég megszüntetnék, ha egy cégben két-három évig nem történik semmi. De valamit azért csináltak, hogy ne kelljen megszüntetni, meg jóindulatúan állt hozzá talán a felügyelet is. Tehát 2010 őszétől elkezdtünk embereket keresni, kitalálni a célpiacot, megcsinálni hozzá a terméket, és lényegében 2011 őszén indultunk el nagyobb akciókkal.

K: Ön Horváth Bélával már korábban is együtt dolgozott az ÁB-ban?

CsO: Igen, úgy együtt, hogy egy időben dolgoztunk, de mi egymással nem dolgoztunk soha, csak ismertük egymást, meg jóban voltunk. Sokat beszélgettünk, amikor ő csinálta az NN-t, meg máskor is, szoktunk konzultálni, beszélgetni, de egymással nem dolgoztunk. Ő tudta, hogy én mit csinállok, és megkérdezte, hogy van-e kedvem ehhez a munkához. Sikerült a franciákkal úgy megegyeznem, hogy őstől ott tudtam kezdeni.

K. Amikor a CIG-Pannóniához került, hogy látta ezt a vállalatot, ezt a biztosítót?

CsO: Az életbiztosító szenzációs, jó hangulatú vállalat volt. Ugye az enyém, a non-life még semmilyen nem volt, bár az is jó hangulatú lett később. Egy nagyon jól beindított, nagyon jó modellt csináltak meg, jól kitalálták ezt a nyilvános tőketársaságot, szerintem nagyon jó

együttműködés volt az értékesítőkkal. A Brókernet volt az egyik fő partner. Korábban azt mondtam, hogy biztosítóban nem könnyű innoválni, vannak jó szakemberek és kevésbé jók. Biztosítási zsenit én kettőt ismerek, Horváth Bélát és Kostevc Pétert, bár ők inkább marketingsenek. Ösztönös zsenik, akik valamit iszonyúan jól csinálnak. És ez a kettő együttműködött, nagyon jól ment akkor ez a cég. Nagyon jó hangulatú vállalat volt, csomó fiatal, tehetséges ember dolgozott benne. Hasonlókat gyűjtöttem össze a nem-életbiztosítóhoz is, úgyhogy nagyon jó három év volt.

K: Milyen volt Horváth Bélával a viszonya? Ő hívta önt ehhez a céghez.

CsO: Ő volt az életbiztosító elnöke és vezérigazgatója. És az életbiztosító leányvállalata volt a nem-életbiztosító. Nálunk ő volt az igazgatóság elnöke, és én voltam a vezérigazgató. Azután később, mikor a Bélát elküldték, én lettem annak is a megbízott vezetője. Az életbiztosítónak is volt később egy fiatal ember a vezérigazgatója, Gál Csaba, de ő is elment, és akkor átvettem a biztosító vezérigazgatóságát, és én lettem az elnöke mind a két cégnek, egy rövid időre, 2013-ban talán.

K: Amikor elkezdte ezt a biztosítót gründolni, megint a semmiből, akkor milyen stratégiákat választott, mik voltak a fő termékek?

CsO: Alapvetően két dolog viaskodott. Az életbiztosító magánszemélyekkel foglalkozott többnyire, ott az lett volna a logika, hogy próbáljuk az életbiztosító ügyfélállományának eladni a nekik szükséges nem-életbiztosításokat. Lakás, gépkocsi stb. De ez sokkal bonyolultabb és nehezebb feladat, ráadásul nem igazán volt meg hozzá a sales kapacitás, én akkor úgy láttam. Mert a Brókernet és még pár hasonló cég, melyek akkoriban az ügyfelek nagy részét hozták, nem tudtak eladni vagyont biztosítást. Rajtuk keresztül tehát nem lehetett, ők meg nem szerették volna, hogy más valaki elérje az ő ügyfeleiket. Úgy láttam, hogy lehet viszont egy vállalati biztosítót csinálni, az sokkal egyszerűbb, kisebb, könnyebben be lehet menni, mert az egy niche piac, azaz speciális, jól megalapozott piaci szegmens. Így megcsináltunk egy vállalati biztosítót, némi privát biztosítási elemmel úgy, hogy vállalatoknak gépjármű, vagyon, felelősség, nemzetközi, ez vitte a dolgot, és mellette csináltunk lakásbiztosítást is, de az nehezkeseen működött. Az utasbiztosítás nem működött olyan nehezen, mert azt online lehetett értékesíteni. Tehát azok a nehézségeink voltak, amit eredetileg mindenki gondolt. A vállalati rész ment gyorsabban, utána jött a lakossági, de a fenti okokból ez végül nem lett sikeres. Azóta le is mondtak róla, kár érte. El is adták a lakossági állományt, amióta eljöttem.

K: Akkor saját ügynökhálózatot építettek a vállalati ügyfelekre?

CsO: Nem, alapvetően inkább független alkuszokkal dolgoztunk éppen azért, mert én értettem az alkuszokhoz. Azokat meg kell tudni nyerni, tudtuk, hogy milyen kiszolgálást igényelnek, amit nem mindenhol kapnak meg. A tenyerünkön hordoztuk az alkuszokat, és így nagyon hamar egy szép állományt fel tudtunk építeni a vállalati biztosításokból.

K: Amikor kialakították ezt a stratégiát, és megvalósították, kik voltak a legnagyobb vetélytársak a magyar piacon?

CsO: Hát akkor már majdnem mindenki. A vállalati piacot majdnem mindenki szerette volna, mert egyszerű volt. A legnagyobbak nyilván az Allianz, a Generali, de a Signaltól kezdve a Groupamáig mindenki akart vállalati biztosításokat csinálni. Már a Groupamánál is elkezdtek egy pár kollégával, mert a Colóniánál jól kialakult brókeri technológiánk volt. És ezt a Garanciában is megpróbáltam, de végül a CIG-nél nagyon jól megcsináltuk. Tudtuk, hogy mit szeretnek a brókerek, mit kell elektronikusan, mit kell személyesen megoldani, milyen szupportot adjunk. Egy újnak mindig megvan az az előnye, hogy olyat csinállok, amelyet akarsz. Beszéljük meg, írjuk le. Alakítottunk is egy kis tanácsot, a legfontosabb brókereket összehívtuk, megbeszéltünk velük dolgokat, és úgy csináltuk. Más cégeknél meg volt, ami volt, és tudtuk, hogy melyiknek milyen hiányossága van, mi az előnyük, azt le lehet másolni. Úgyhogy ebben tudtunk előbb lenni, mert aki a semmiből indul, annak megvan az az előnye, hogy olyanra csinálja a rendszert, ami éppen a legjobb abban az időben.

Aki a semmiből indul, annak megvan az az előnye, hogy olyanra csinálja a rendszert, ami éppen a legjobb abban az időben.

K: És ezzel sikeresek tudtak lenni a cégek, a vállalkozások biztosításainál?

CsO: Abszolút, elég hamar kialakítottunk egy viszonylag nagy portfóliót.

K: Mekkora volt a részesedésük?

CsO: A részesedésre nem emlékszem, de olyan 3-4 milliárdos díj volt az első év végére, és 5 milliárd a második teljes üzleti évben a semmiből, azért az nem rossz, sőt. Persze ez nem nagyon jelentős piaci részesedés.

K. Később átvette az egészet egy rövidebb időre. Arról az időről mesélne? Akkor nemcsak a non-life-fal foglalkozott, hanem az életbiztosítással is.

CsO: Igen, akkor lehetetlen feladattal próbálkoztam, azzal, hogy hogyan lehet szinergiákat csinálni a már meglévő lakossági életbiztosító és egy más elveken működő, nagyon korszerű, kicsi, de nem lakossági nem-életbiztosító között, hogy valahogy megspóroljunk pénzt, és ne legyenek párhuzamos struktúrák. Volt, ahol lehetett, a pénzügyi részt, az informatikából egyes dolgokat, a portált meg tudtuk oldani, de nagyon sok mindent nem. Mert más volt az informatikai alap, azt nem könnyű egyszerre megváltoztatni. Egy nagyon drága indiai informatikai rendszer működött az életbiztosítónál, akikkel beszélni is nehéz volt telekonferencián. A kollégáim már értették az indiaiakat, én az első tíz percben nem értettem, hogy mit beszélnek, aztán rááll az ember füle, de azért nem volt könnyű velük kommunikálni. Több szinergiát kellett volna csinálni, csak az időigényes lett volna, és végül bizonyos dolgokat megcsináltunk, de igazából inkább mint két külön vállalat működött továbbra is a két biztosító.

K: Szakmai körökben gyakran esik szó a CIG-részvények árfolyamának az értékéről, ezt hogy látja?

CsO: Ez egy piac. Ha megveszik annyiért, akkor annyi. Akkor nagyon jó volt a marketingje, annyiért vették meg. Azután most nagyon sokszor alacsonyabb az árfolyam, mert most már a cégben sokkal több beágyazott érték van. Most nem is követem, nekem már nincs részvényem ott. Szerintem most alá van értékelve egy kicsit. Tehát többet ér már a cég a profitjával, mint amennyi az értéke. Valószínűleg az induláskor meg fölé volt értékelve, na de ha annyiért megveszik, akkor annyit ér. És voltak benne intézményi vevők, meg voltak lakossági vevők. Jó, a lakosságot könnyebb talán marketingeszközökkel megnyerni, de az intézményi vevők, azok számolnak. Ha azok is annyiért vettek, akkor az volt benne akkor. Utána jött egy negatív helyzet, de biztos, hogy amikor 100 Ft körül volt meg 120, az teljesen alulértékelt akkor is, amikor veszteséges volt. A tőzsde az inkább pszichológia, mint gazdasági számítás, úgyhogy mindig így működik.

K: Milyen lett a vezetés, miután mindannyian távoztak, akik addig vezették?

CsO: Senki nem pótolhatatlan, mindig voltak új szereplők.

K: Változott-e a teljesítménye a cégnek, vagy van-e bármilyen látványos változás?

CsO: Hát szerintem, a látványos változás az, hogy több pénz került bele, és tudtak venni még cégeket. Az én időmben is volt már szó arról, hogy esetleg vegyünk még. Megvették a piacról kivonuló MKB biztosítókat. Amúgy szerintem az életbiztosítóknál nem történt semmi. Ott az történik, amit a matematika leír, hogy egyszer csak elkezd jönni a nyereség, mert olyan mértékű az állomány, hogy már átfordul, és ha a költségeket csökkentik, akkor hamarabb jön a nyereség. De az életbiztosítás, az szigorúan matematika, előbb-utóbb az állomány elkezd termelni a nyereséget, ha megvan, és nem tűnik el. A non-life-ban látok hullámokat.

K: Egyébként nehéz szívvel jött el, vagy akkor már ügyis el akart jönni?

CsO: Akkor már nem nehéz szívvel. Nagyon sajnáltam az első három évet, mert az nagyon jó három év volt, hogy sikerült megint valamit megcsinálni. Abban az értelemben nem nehéz szívvel jöttem el, mert nagyon rosszul éreztem magam, akkor már megkönnyebbülés volt eljönni, de amúgy az egészet sajnáltam otthagyni.

K: Úgy látja, hogy az ön szakmai tanácsait anno nem vették figyelembe, vagy azóta se vették figyelembe?

CsO: De, egy csomó mindent azóta szerintem már megtanultak a tulajdonosok is, és jobban látják, mint akkor. Lehet, hogy ehhez kellett én is, vagy nem kellett, úgyis megtanulták volna.

K: Mik voltak ezek? Mondjon egy-két példát ilyen hibákról!

CsO: Például az, hogy egy biztosító, ahol egy évben egyszer lehet a díjakkal foglalkozni, az nem egy gyors motorcsónak, hanem egy nagy tartályhajó. Ha egy évben egyszer tudok valamit szabályozni, akkor az valamire elindul, és ha valamire jó, akkor jó, de akkor is lassan éri el, ha nem jó, akkor legközelebb egy év múlva tudok ellenszabályozni. Nem tudok minden héten kivenni így a költségből. Tehát egészen más dinamikája van.

Meg a stratégiai dolgok, hogy ne adjuk el a lakásbiztosítási állományt csak azért, mert van 4 ezer darab, és még az nem nyereséges, mert amikor 10 ezer lesz, akkor nyereséges lesz. Inkább találd ki, hogy lesz 10 ezer, mert különben nem lesz lakossági állományunk. Eladták, amikor eljöttem, utána megvették az MKB-t, ahol megint volt 7000, és azzal se lehetett mit kezdeni, pedig együtt már bőven átlépte volna azt a kritikus tömeget, ami nyereségesen működhetett volna.

K: Kinek adták el?

CsO: Az Aegonnak. De az mindegy is. Nem mindegy, hogy veszek vagy eladok. Egész máshogy kell viselkedni, ha el akarom magam adni, és egész másképp, ha működtetni akarom a céget. Nem mindegy, hogy azt mondom, most áramvonalasítom egész kicsire, és akkor enyhén nyereségesre megy, vagy ha el akarom adni, akkor föl kell fényezni, minél nagyobbra, és akkor legfeljebb kicsit veszteséges. Más a portéka, ha eladom, és más, ha megtartom, és más, ha venni akarok hozzá. Ugye?

K: Ön 2014-ben távozott a cégtől. Lehet, hogy érdemes lenne rátérni az elmúlt öt évre. Mi történt ebben az időszakban?

CsO: Visszatértem az alapszakmámhoz, ügyvéd lettem. Illetve annyiban alapszakmám, hogy ügyvéd sosem voltam, csak jogtanácsos, tehát előlről kellett kezdenem, de ügyvéd lettem.

K: Egyértelmű volt, hogy erre vezet tovább az útja?

CsO: Igen, úgy láttam, hogy az a tanácsadás, amit az előző periódusban csináltam, már nem működne, mert már sok van belőle, meg nincs olyan piaca, mint volt 2002-ben, és azt gondoltam, hogy van egy tanult szakmám, azt tudom, értek hozzá, és lényegében a semmiből elkezdtem. Bementem egy ügyvédi irodába, ahol persze partner lettem, de nem volt bevétel. De egy-másfél év után rájöttem, hogy csak azzal kell foglalkoznom, amihez értek, meg onnan tudok ügyfeleket szerezni, tehát biztosítás, kártérítés. Ügyvéd vagyok most is, csak szünetelek, de nem írtam meg egy adásvételi szerződést se, én csak kártérítéssel, biztosítással foglalkoztam. Azt is többnyire biztosítók részére, mert ott ismertek. De az se volt könnyű, mert engem ismertek, mint vezérigazgatót meg helyetttest, de hogy ügyvédnek is jó vagyok-e, azt még ugye be kellett bizonyítanom. Másfél-két év alatt sikerült egy olyan komoly portfóliót elérnem, ami már működött, főleg biztosítókból.

K: És furcsa volt, hogy nem veszi körül egy apparátus, hanem magánzó lett?

CsO: Annyira nem volt furcsa, mert már voltam önálló, amikor tanácsadó voltam. Egy kis apparátus azért van egy ügyvédi irodában is, adminisztráció meg ilyesmi. Nem ez volt a furcsa. A gondolataimat kellett egész másképp strukturálni, én ugyanis arra voltam 20-25 éven át szocializálva, hogy menedzserként gondolkodjak, tehát a részletek nem érdekesek, hanem találjam meg a dolgnak a kulcsát, a lényegét, a legfontosabb dolgot, és ott tudjak döntés hozni. Ügyvédként meg vissza kellett az agyamat szoktatni arra, hogy igenis, a részletek fontosak. Tehát muszáj a részletekkel is foglalkoznom, mert különben számos probléma adódik a jog területén. Viszont azt láttam, hogy nagyon sok kolléga meg pont a lényeggel nem foglalkozik, a részleteket nagyon jól tudja, de az ügy lényegét nem látja. Az ügyvédi munkában is érdekes, hogy lássa az ember a lényeget. De mellette vissza kellett állítani az agyamat arra, hogy nemcsak a leglényegesebb ponttal foglalkozom, hanem a számtalan részlettel is. Ez nem volt könnyű.

K: Ön tehát építette másfél-két évig az ügyvédi portfólióját, és akkor a MÜBSE hogyan jött?

CsO: Annál tovább építettem, három évig, csak másfél-két év után már működött, akkor már meg lehetett belőle élni, addig pedig megéltem a tartalékaimból. A MÜBSE úgy jött, hogy 2015-ben észlelték, hogy az ügyvédségből én sok mindenkit ismerek, mert jogász voltam mégiscsak. És azt is észrevette az ügyvédi vezetés, hogy van egy olyan ügyvéd, aki már látott belülről is biztosítót. Nekik megvolt 25 éve ez a biztosító, és hívtak, hogy van-e kedvem az igazgatótanácsba beülni, és a tapasztalataimmal segíteni őket. Mondtam, hogy persze, ezt egy küldöttgyűlés és választás követte. Beválasztottak, és 2015-től ott voltam az igazgatóságban, mikor 2017 elején az akkori ügyvezető sajnos meghalt. Akkor kérdezték, hogy nem volna-e kedvem az ügyvezetést elvállalni, ami kizárja az ügyvédséget, mivel egy ügyvédnek nem lehet semmilyen állása. Kicsit gondolkodtam, és azt mondtam, hogy ez azért jó, mert összehozza a kettőt, az ügyvédséget meg a biztosítást, és akkor végül is elvállaltam. 2017 júliustól ott vagyok ügyvezető.

K: És azoknak, akik nem ismerik a MÜBSE-t, elmondaná, mit csinál?

CsO: Amikor 26 évvel ezelőtt kijött az első ügyvédi törvény, az előírta, hogy az ügyvédek úgy működhetnek, hogy kötelező felelősségbiztosítást kell kötniük a műhibákra, és az akkori ügyvédi kamara keretében kitalálták, hogy csinálnak erre egy biztosítóegyesületet. Ez tulajdonképpen az ügyvédek által alapított 11 ezer tagú biztosítási egyesület, amelyik kizárólag az ügyvédi felelősségbiztosítással és annak különböző vonatkozásaival foglalkozik, és ebben piacvezető 90 százalékos körüli piaci résszel. Alapvető tevékenysége, hogy megköti az ügyvédek törvényben előírt vagy afölötti felelősségbiztosítását, rendezzi a károkat, ha az ügyvédek műhibát követnek el, vagy panasz érkezik. Lényegében ez „egytermékes”, professzionális, viszonylag kicsi biztosító.

K: Milyen most egy ilyen kicsi biztosítónál dolgozni, ahhoz képest, hogy korábban nagy biztosítóknál volt vezető?

CsO: Attól, hogy kicsi, nem rossz. Az a nem jó benne, hogy a felügyelet azt várja el egy ilyen egytermékes, húszfős biztosítótól, amit egy középméretűtől. Nagyon nehéz sokszor eleget tenni egy szűk erőforrásból működő egyesületnek, a felügyeleti elvárásoknak, melyek halmozottan jönnek az elmúlt években. Ez nem könnyű. Az, hogy kicsi, nem probléma.

K: Milyenek ezek az elvárások?

CsO: Iszonyú sok, mindenféle compliance elvárás, nem akarom itt önöket untatni. Egy holland biztosító vezetőjével beszélgettem két éve, és ő mondta, hogy náluk a hollandiai cég központjában a munkatársak több mint fele már nem a klasszikus biztosítási dolgokkal foglalkozik, tehát termékfejlesztéssel, értékesítéssel, matematikával, hanem azzal, hogy megfeleljenek a jogszabályoknak, irányelveknek. Iszonyú bonyolult ez most, és nagyon sokszor indokolatlanul túlpörgetik. Elvileg van az arányosság elve, de ezt a magyar hatóságok úgy érvényesítik, hogy a legkisebbnek is kell tudni mindent, és a legnagyobbaknak meg még annak a köbét mondjuk, vagy négyzetét. Tehát ebből a szempontból nem könnyű egy kicsi biztosító helyzete, ahol nincs rá apparátus, nincs rá fedezet. Van mit csinálni bőven, mert 15 éve nem nagyon történt modernizálás ebben a biztosítóegyesületben, tehát ez most itt a fő feladat, korszerűsíteni a működést meg a technológiáját.

A munkatársak több mint fele már nem a klasszikus biztosítási dolgokkal foglalkozik, hanem azzal, hogy megfeleljenek a jogszabályoknak.**K. Korábban mondtuk, hogy majd beszélni fogunk a biztosítási jogászok világszervezetéről. Arról mesélne?**

CsO: Ahogy a legelején említettem, amikor fiatal jogászként bekerültem, az AIDA, ez a biztosítási jogászok világszervezetének a francia rövidítése, már akkor is egy nagyon erős szakmai szervezet volt, beleértve a magyar vonalat is, tehát konferenciákra lehetett menni. Sőt, 1986-ban egy hályogkovács bátorságával mi rendeztük meg a világkongresszust, ami négyévente van. Ez egy 1200 fős világkongresszus volt, hónapokig a szervezésen kívül lényegében nem is csináltunk mást. Összeraktuk ezt a jelentős eseményt, ami nagyon jól sikerült, és nagy élmény volt, és közben meg is ismertek bennünket. Éveken keresztül mindig nagyon örültek nekünk, ha megjelentünk itt-ott az ilyen világrendezvényeken. Ahogy említettem, ebben a világszervezetben a magyar vonal mindig is nagyon erős volt. Az elnökségében benne volt Bárd Károly, most Kiss Ferenc doktor van benne, és van egy nagyon aktív magyar tagozata. Minden évben csinálunk három-négy szakmai programot, a magyar biztosítással foglalkozó jogászoknak, ügyvédeknek, bírácoknak, akik ebben érintettek. Kétévente csinálunk egy kollokviumot, ami egy 100-110 fős rendezvény. Meg van további aktivitásunk is. Például

a tavalyi évben volt egy biztosítási feladatmegoldó verseny egyetemistáknak, és a MABISZ volt szíves a rendezvényre lehetőséget adni itt a helyszínen. Volt egy írásbeli forduló, azt kiértékeltek, és a legjobb nyolcat a szóbeli fordulóra is behívtuk. A győztesek pénzjutalmat kaptak, másrészt a három legjobb szakmai gyakorlatra is elmehetett biztosítókhoz.

K: Ezt rekrutációs céllal szervezik?

CsO: Igen, az is, meg hogy a fiatal jogászokat érdekelje a biztosítás. Lényegében a biztosítási kártérítési jog hazai és nemzetközi fejlesztésével foglalkozunk, egy évben három-négy ilyen 70-100 fős rendezvényünk van, azok ingyenesek, és két évente egy fizetős kollokvium. Támogatjuk továbbá szakkönyvek kiadását. A magyar jogászegylet és az AIDA Hungarian National Chapter szervezetileg ugyan külön van, de lényegében ugyanaz. És van még az AIDA Europe nevű szervezet, aminek az elnökségének, ott committee-nek hívják, tagja vagyok még jövő évig, mert ott háromszor lehetett négy évre megválasztani, és az én mandátumom jövőre már lejár. Az a szervezet az európai tagozatoknak a működését fogja össze.

K. Lezárás felé közeledünk. Meg szoktuk kérdezni, van-e valami, ami kimaradt?

CsO: Szerintem nincsen, nem emlékszem rá. Azt mondták, hogy maguk annyira felkészültek, hogy nekem nem kell sokat készülni. És így is volt.

K: Köszönjük szépen.