

2024. december

XI. évfolyam 3-4. szám

BIZTOSÍTÁS

ÉS KOCKÁZAT

A BIZTOSÍTÁSI SZAKMA
TUDOMÁNYOS FOLYÓIRATA

Az adótehernek akár nemzetközi reputációs kockázata is lehet

Lambert Gábor

Az önkéntes pénztárak 30 éve az egészség- és nyugdíj-megtakarítás főszereplői

Török László

Az újraelosztás megvalósulása a magyar nyugdíjrendszerben – Egy területi megközelítés

Szokmáry Nándor

Objektív és szubjektív várható élettartam alakulásának összehasonlítása rák, szívinfarktus és sztrók fellépése után – összefoglaló

Dr. Baji Petra – Dr. Bíró Anikó

A kockázati spektrum és rétegei – elmélet és gyakorlat

Dr. Szabó József PhD – Dr. Farkas Szilveszter PhD

Életútinterjú dr. Csurgó Ottóval

Gárdos Judit – Vajda Róza

Figyelmükbe ajánljuk

KÖSZÖNET A LEKTOROKNAK

A jelenlegi decemberi számmal a Biztosítás és Kockázat a tizedik teljes évadát zárja. Reményeink szerint az elmúlt időszakban is sok érdekes és hasznos cikket olvashattak a biztosítási szakma iránt érdeklődők. Kiadványunk színvonalának elismerése a tavalyi évben formálisan is megtörtént, mivel az MTA 2023. június 1-jétől egy fokozattal magasabb, „C” kategóriába sorolta a „Biztosítás és Kockázat” folyóiratot az eddigi lapszámok nyomán. A felminősítésben elévülhetetlen érdemei vannak szakmai lektorainknak, akik a területüket magas fokon ismerő szakemberként időt és fáradságot nem kímélve lektorálják a bejövő cikkeket. Mivel az ő nevük nem olvasható transzparens módon az egyes lapszámokban, immár szokásos módon az év végi utolsó számban soroljuk fel azokat, akik ebben az évben lektorként segítettek a munkánkat. 2024-ban lektoraink a következő kollégák voltak:

Balázs András, Csató László, Domak Gabriella, Hanák Gábor, Heit Gábor, Karai Ildikó, Kádár Péter, Dr. Kovács Erzsébet, Lencsés Katalin, Megyeri Gábor, Szilágyi József, Tókey Balázs, Vékás Péter.

Köszönjük nekik a lelkiismeretes munkát és a jobbító odafigyelést.

Biztosítás és Kockázat Szerkesztősége

ELŐSZÓ

Tisztelt Olvasó!

Idei utolsó számunk nyitó interjúja Alexander V. Protsenkóval készült, aki nagy tapasztalattal rendelkezik a pénzügyi szektorban, számos piacon dolgozott Nyugat-, Közép- és Kelet-Európában. Az interjúban a magyar piaccal kapcsolatos élményeiről kérdeztük, hogyan látta azt az időszakot, amikor 2019–2023 között az Allianz Hungária Zrt. elnök-vezérigazgatói tisztségét töltötte be.

Első cikkünk az önkéntes pénztári rendszer elmúlt harminc évére tekint vissza. Az írás az MNB tapasztalatain keresztül mutatja be, hogyan reagált a szabályozás és a szektor a folyamatosan változó külső környezetre és a tagi igényekre. A kihívásoknak ugyanakkor még távolról sincs vége, hiszen cél, hogy az önkéntes pénztári rendszer a fiatalabb generációk körében is megfelelő vonzerőt jelentsen.


Az ezt követő két írás két hosszabb dolgozat rövidebb összefoglalója. Az első a Magyar Aktuárius Társaság 2024-ben a Biztosításmatematika Ifjú Mestere díjjal jutalmazta. A kutatás a nyugdíjrendszereket vizsgáló korábbi szakirodalomtól eltérő megközelítést alkalmaz. Többek között regionális halandóság-előrejelzések alapján vizsgálja, hogy a jelenlegi magyar nyugdíjrendszerben hogyan alakul a nyugdíjkassza bevételeinek újraelosztása a különböző régiók, nemek és az 1970–1985 között született kohorszok között. A második írásban ismertetett tanulmányban a szerzők egy átfogó amerikai longitudinális kérdőíves vizsgálat (Health and Retirement Survey) adatait felhasználva azt vizsgálták, hogyan alakul az objektív és szubjektív túlélési valószínűség különböző betegségek fellépése után.

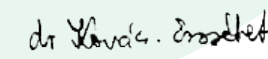
A kockázat, a kockázatok elemzése a biztosítás szerves részét képezi. A most közölt tanulmány ennek a kérdésnek az elméleti megközelítését mutatja be azzal a céllal, hogy leírja a kockázati spektrum rétegeinek jellegét, meghatározza az elemzés módszereit és eszközeit. A cikk az általános elméleti kereteken túlmenően bemutat két példát is az elméleti megállapítások gyakorlati értelmezésére két egymástól távol eső szakterületen.

A szokásos „Életút interjú” ezúttal Dr. Csurgó Ottóval készült, 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.

A lap záró oldalán pedig egy új rovatot indítunk, melyben olyan aktuális európai uniós anyagokra szeretnénk felhívni az olvasóink figyelmét, melyek érdemi feldolgozására a szerkesztőségünknek adott időszakban nincs módja, de joggal tarthatnak igényt a biztosítási szakma érdeklődésére.

Jó olvasást és békés év végi ünnepeket kívánunk mindenkinek!


Dr. Pandurics Anett
szerkesztőbizottság elnöke


Dr. Kovács Erzsébet
főszerkesztő


Lencsés Katalin
szerkesztő

IMPRESSZUM

A Biztosítás és Kockázat folyóirat kiadója a Magyar Biztosítók Szövetsége. A lap elsősorban olyan cikkeket közöl, amelyek a biztosítási szakma számára releváns, aktuális témát dolgoznak fel elméleti szempontból vagy empirikus alapon. A kiadvány bármely részének másolásával és terjesztésével kapcsolatos minden jog fenntartva. A kiadó mindent elkövet az adatok és információk megjelenés előtti ellenőrzéséért, mindamelllett a MABISZ az esetleges valótlanból, pontatlanságból eredő károkért a felelősségét kizárja.

SZERKESZTŐSÉG

Dr. Pandurics Anett - *elnök*
Dr. Kovács Erzsébet - *főszerkesztő*
Lencsés Katalin - *szerkesztő*

Szerkesztőbizottsági tagok:

Balogh László	Lambert Gábort
Erdős Mihály	Dr. Molnos Dániel
Gordos József	Nagy Koppány
Heit Gábor	Papp Lajos
Horváth Gyula	Püski András
Dr. Kovács Levente	Szalai Péter

TANÁCSADÓ TESTÜLET

Dr. Baji Petra PhD
Dr. Barabás Béla CSc
Dr. Bélyácz Iván DSc
Dr. Farkas Szilveszter PhD
Dr. Forgó Ferenc DSc
Dr. Gáll József PhD
Dr. Kovács Antal CSc
Dr. Takáts Péter PhD
Dr. Tőkey Balázs PhD

TARTALOM-ELŐÁLLÍTÁS

Budapesti Corvinus Egyetem
Biztosítási Oktató
és Kutató Csoport (BOKCS)

1093 Fővám tér 8.
Intézményi azonosító: FI43814
Adószám: 19156972-2-44

KIADÓ

Magyar Biztosítók Szövetsége
1062 Budapest, Andrássy út 93.
Telefon: (+36 1) 802-8400
Fax: (+36 1) 802-8499
Levélcím: 1381 Budapest 62., Pf. 1297

TARTALOM

Az adótehernek akár nemzetközi reputációs kockázata is lehet	6
<i>Lambert Gábor</i>	
Az önkéntes pénztárak 30 éve az egészség- és nyugdíj-megtakarítás főszereplői	10
<i>Török László</i>	
Az újraelosztás megvalósulása a magyar nyugdíjrendszerben – Egy területi megközelítés	36
<i>Szalmáry Nándor</i>	
Objektív és szubjektív várható élettartam alakulásának összehasonlítása rák, szívinfarktus és sztrók fellépése után – összefoglaló	46
<i>Dr. Baji Petra – Dr. Bíró Anikó</i>	
A kockázati spektrum és rétegei – elmélet és gyakorlat	52
<i>Dr. Szabó József PhD – Dr. Farkas Szilveszter PhD</i>	
Életútinterjú dr. Csurgó Ottóval	78
<i>Gárdos Judit – Vajda Róza</i>	
Figyelmükbe ajánljuk	110

AZ ADÓTEHERNEK AKÁR NEMZETKÖZI REPUTÁCIÓS KOCKÁZATA IS LEHET INTERJÚ ALEXANDER PROTSENKÓVAL, AZ ALLIANZ HUNGÁRIA BIZTOSÍTÓ ZRT. VOLT VEZÉRIGAZGATÓJÁVAL

Lambert Gábor (Magyar Biztosítók Szövetsége), gabor.lambert@mabisz.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

Alexander V. Protsenko nagy tapasztalattal rendelkezik a pénzügyi szektorban, számos piacon dolgozott Nyugat-, Közép- és Kelet-Európában. 2011-ben csatlakozott az Allianzhoz mint a Feltörekvő piacok és operációs részleg vezetője az Allianz SE Csoport tervezés és kontrolling területén. 2015-ben regionális pénzügyi igazgatónak nevezték ki az Allianz közép- és kelet-európai egységénél, majd 2018 óta az Allianz Bulgária vezérigazgatói feladatait látta el. 2019–2023 között az Allianz Hungária Zrt. elnök-vezérigazgatói tisztségét töltötte be, jelenleg pedig a Stratégiai Projektek vezetőjeként támogatja az Allianz Csoport indiai stratégiáját, és felügyel más stratégiai kezdeményezéseket az ázsiai és csendes-óceáni régióban.

SUMMARY

Alexander V. Protsenko has extensive experience in the financial sector, working in many markets across Western-, Central- and Eastern Europe. In 2011, he joined Allianz as Head of Emerging Markets and Operations for Allianz SE Group Planning and Controlling. In 2015, he was appointed Regional Chief Financial Officer of Allianz's Central and Eastern European unit, from 2018, Mr Protsenko has served as CEO of Allianz Bulgaria. He has been the CEO of Allianz Hungária Zrt. between 2019 and 2023 and currently as Head of Strategic Projects he supports Allianz Group's strategy in India, and oversee other strategic initiatives in the Asia-Pacific region.

Kulcsszavak: biztosítás, szabályozás, biztosítás jövőképe, Közép- és Kelet-Európa

Key words: insurance, regulation, future prospect of insurance industry, Central and Eastern Europea

JEL: G22

DOI: 10.18530/BK.2024.3-4.6

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2024.3-4.6>

Ukrajnában született, Németországban élt, Svájcban, Oroszországban, Bulgáriában és Kazahsztánban dolgozott, mielőtt Magyarországra érkezett. Az egyik közép- vagy kelet-európai országban szerzett pénzügyi kultúra alkalmazható a következő országban, vagy minden alkalommal újra meg kellett tanulnia a helyi sajátosságokat? Hol találkozott a legnagyobb nehézségekkel?

A biztosítási üzletág működtetésében vannak olyan alapelvek, mint például a kockázatok megfelelő értékelése és kezelése, vagy az ügyfélközpontúság, amelyek univerzálisan érvényesek. Ugyanakkor elengedhetetlen, hogy figyelembe vegyünk a helyi sajátosságokat is, különösen az ügyfelekkel és munkatársakkal való napi együttműködésben és interakcióban. Ezek azok a területek, ahol a nemzetközi vezetőknek rugalmasan kell alkalmazkodniuk. Személy szerint nekem a legnagyobb kihívást a magyar nyelv jelentette. Néhány év elteltével már megértettem, de nem voltam elég bátor ahhoz, hogy beszéljek.

Korábbi tapasztalataihoz képest milyen sajátosságok jellemzik a magyar biztosítási piacot? Egy regionális SWOT elemzésben mik a magyar biztosítási piac erősségei, gyengeségei, lehetőségei és fenyegetései?

Magyarországon nagyon szilárd a szabályozási keretrendszer, és kiemelkedő a szakmai tudás a biztosítási iparágban. Ez a tudás nemcsak a „technikai” funkciókban, hanem az értékesítés területén is megmutatkozik, köszönhetően a területre való belépés feltételeként előírt hatósági vizsgáknak.

Fontos lenne azonban javítani a közvéleménynek a biztosításokkal kapcsolatos általános megítélését és a szektor reputációját, nemcsak a potenciális ügyfelek, hanem a leendő munkavállalók körében is. Ezáltal a szektor fiatalabb és sokszínűbb munkaerővel és ügynöki hálózattal működhetne.

Jelentős lehetőségeket látok az új technológiák, különösen a mesterséges intelligencia alkalmazásában, valamint az ország kiemelkedően erős matematikai oktatásának kihasználásában. A termékoldalon pedig véleményem szerint az egészségügyi és életbiztosítási szegmensekben rejlik a legnagyobb potenciál.

Jelentős lehetőségeket látok az ország kiemelkedően erős matematikai oktatásának kihasználásában.

Ugyanakkor ezek a területek korlátokat és nehézségeket is jelentenek a piac számára. Az egészségügy terén szükség van egy korszerűbb piaci és szabályozási keretrendszer világos meghatározására és megvalósítására. Az élet- és megtakarítási termékek esetében pedig a magyar piacra jellemző befektetési termékekkel való verseny jelent kihívást.

A biztosítási penetráció alacsony szintje régóta probléma Magyarországon. Hogyan látja a jelenlegi magyar gazdasági környezet hatását a penetrációra? Regionális tapasztalatai alapján melyek a leghatékonyabb eszközök, amelyek kedvező trendet segíthetnek elő?

A biztosítási penetráció alacsony szintje sok közép-európai vagy feltörekvő piacon jellemző, hiszen nincs olyan hosszú távú hagyománya az átfogó biztosítási védelemnek, mint például Németországban vagy Svájcban. Ez a helyzet az idő múlásával és a gazdasági fejlődéssel fokozatosan javulni fog. Rövid távú növekedést ösztönözni nehéz. A közép- és kelet-európai tapasztalatok azt mutatják, hogy az adókedvezmények – különösen az életbiztosítások esetében – hatékonyak lehetnek, de ha nem megfelelően alkalmazzák őket, középtávon visszaüthetnek.

Hogyan értékeli az ágazatra jelenleg nehezedő adóteher rövid és hosszú távú hatásait?

Az adóteher rövid távú hatásai már láthatóak az iparág pénzügyi eredményeiben, és nemzetközi összehasonlításban akár reputációs vonzata is lehet. A hosszú távú hatások azonban sokkal szélesebb körűek, az egész gazdaságra kihatnak, hiszen az ügyfélkör rendkívül széles, és egy idő után ők is érzékelik az extra terheket.

Tapasztalt már korábbi pozíciói során olyan esetet, amikor a pénzügyi műveltség erősítése és a biztosítási védelem fontosságának megértése sikeresen beépült az oktatásba, és eredményeket hozott?

Egyes piacokon, például Németországban, láttam példát arra, hogy az iparág és egyes szereplők jelentős erőfeszítéseket tettek az önkéntes pénzügyi oktatás bevezetésére az iskolákban. Ez jelentősen növelte a lakosság pénzügyi ismereteit, és erősítette a biztosítási szektor iránti bizalmat. Mindazonáltal minden országban szélesebb körben van szükség arra, hogy a pénzügyi oktatást erősítsék.

Minden országban szélesebb körben van szükség arra, hogy a pénzügyi oktatást erősítsék.

Mely területeken sikerült leginkább lépést tartani a változásokkal?

Két területet emelnék ki, ahol jelentős erőfeszítéseket tettünk ezen a téren: a HR-t és az analitikát. Ezeken a területeken már most is láthatóak az eredmények, hosszú távú hatásuk azonban az elkövetkező években lesz igazán érzékelhető.

A kiberkockázat rendszeresen az Allianz éves globális kockázati felmérésének élén szerepel. Mely országokban sikeres termék a kiberbiztosítás? Mi a döntő ebben: a piac mérete, a gazdasági szereplők, az adott gazdaság innovációs képessége vagy ipari összetétele?

A kiberbiztosítás az Egyesült Államokban, az Egyesült Királyságban és néhány nyugat-európai piacon erős. Ezt elsősorban a digitális fenyegetéseknek való kitettség és ezek megértése, illetve az ezzel kapcsolatos tudatosság vezérli. Emellett a nagy nyilvánosságot kapott kiberincidensek esetei is hozzájárulnak ahhoz, hogy az ügyfelek jobban tudatában legyenek az ilyen védelmi fedezetek fontosságának.

Az Egyesült Államokban bizonyos területeken a biztosítók nem, vagy csak szigorú korlátozásokkal fedezik a hurrikánkárokat. Magyarországi tartózkodása alatt a természeti katasztrófák – mint az árvíz- és klímakockázatok – már hatással voltak a vállalati folyamatokra, és ha igen, mely területekre? A jövőre nézve ez leginkább mely területeket érintheti: az árazást, a szerződési feltételek változását?

Magyarországban a természeti katasztrófák és a klímakockázatok közül a jégesők és a mezőgazdasági kockázatok jelentették a legnagyobb kihívást. A jégesők esetében az árazás és a kockázatmegelőzés, például a korai figyelmeztető rendszerek fejlesztésének és bevezetésének kérdése merülhet fel, míg a mezőgazdaságban strukturális változásokra lehet szükség annak érdekében, hogy a gyorsan növekvő kockázatok továbbra is biztosíthatóak maradjanak.

AZ ÖNKÉNTES PÉNZTÁRAK 30 ÉVE AZ EGÉSZSÉG- ÉS NYUGDÍJ-MEGTAKARÍTÁS FŐSZEREPLŐI

Török László (a Magyar Nemzeti Bank vezető felügyelője), torokl@mb.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

Az önkéntes pénztári rendszer idén három évtizedes múltat tekint vissza. Az önkéntes pénztárakról szóló jogszabály 1993. december 6-án lépett hatályba. A jogszabály eredményeként létrejött önkéntes pénztár kifejezetten magyar intézménytípus. Más országokat tekintve a cseh nyugdíjrendszer átalakításának eredményeként jött létre hasonló önálló, az állami ellátást kiegészítő önkéntes intézményrendszer. A jelenleg is működő nyugdíjpénztárak több mint harmada 1994-ben megtartotta alakuló közgyűlését, 1995 végére pedig már a jelenleg is aktív nyugdíjpénztárak több mint fele megkezdte működését. Az intézmények működésének alapelvei és szabályozási keretei nagyrészt állandóak és kiszámíthatóak maradtak az eltelt 30 évben, ugyanakkor a jogszabály többször is változott ez idő alatt annak érdekében, hogy a pénztárak a tagok számára biztonságos és megfelelő színvonalú szolgáltatásokat nyújtsanak. Az elmúlt évtizedek fejlődésének eredményeként az önkéntes nyugdíjpénztárak és az egészség- és önszegélyező pénztárak is olyan szolgáltatásokat kínálnak, amelyek alacsony költségszintekkel a mérsékelt rendszeres megtakarítási lehetőségekkel rendelkező ügyfelek számára is lehetővé teszik a nyugdíj-, egészségügyi vagy önszegélyező célú öngondoskodást. Az önkéntes nyugdíjpénztárak, valamint az egészség- és önszegélyező pénztárak szolgáltatásai olyan pénzügyi tömegtermékké váltak, amelyek hazai munkavállalók 25 százalékának, ágazatonként több mint 1 millió tagnak nyújtanak öngondoskodási lehetőséget, és a pénztári szektor mára már több mint 2000 milliárd forintnyi tagi vagyont kezel. A jelenkor gazdasági és demográfiai változásai, az elöregedő társadalom az állami nyugdíjrendszerek mellett felértékelik a kiegészítő nyugdíjrendszerek szerepét. Ennek fényében kezelendő problémát jelent, hogy az önkéntes nyugdíjpénztárak taglétszáma az utóbbi években enyhén csökkent, és a nyugdíjpénztárak aktív, tagdíjat fizető tagjainak száma csak a munkavállalók alig több, mint 10 százaléka, az egészség- és önszegélyező pénztárakat tekintve az aktív tagok száma ennél is kevesebb. E kihívások indokolttá teszik valamennyi fejlett országban – így hazánkban is – az egyéni vagy foglalkoztatói kiegészítő rendszerek működési kereteinek olyan irányú felülvizsgálatát, fejlesztését, amelynek fókuszában egy olyan feltételrendszer kialakítása áll, ami szélesebb társadalmi rétegeknek, így a fiatalabb generációknak is megfelelő vonzerőt jelent kiegészítő egészség- és nyugdíj-megtakarítás elindítására.

SUMMARY

The voluntary fund system has 30-year history this year. The legislation on voluntary funds entered into force on December 6, 1993. The voluntary fund created as a result of the legislation is a unique Hungarian institutional form. Looking at other countries, a similar independent institutional system supplementing state care was created as a result of the restructuring of the Czech pension system. More than a third of the currently operating pension funds held their founding general assembly in 1994. By the end of the following year, 1995, the majority of the currently active pension funds had already started operating. The basic principles and regulatory framework of the institutions' operation have remained largely constant over the past 30 years, but the law has changed several times during this time in order to ensure that the funds provide safe and adequate services to their members. As a result of the development of the past decades, voluntary pension funds and health and mutual aid funds provide products with low cost levels, what enable customers with moderate regular financial opportunities to save for pension, health or self-supporting purposes. The services of voluntary pension funds and health and mutual aid funds have become financial mass products that provide self-care opportunities for 25 percent of domestic workers with more than 1 million members per sector and voluntary mutual funds now manages more than HUF 2,000 billion of members' savings. Today's economic and demographic changes, the ageing society, increase the role of supplementary pension systems in addition to state pension systems. The fact that the number of members of voluntary pension funds has slightly decreased in recent years and the number of active, paying members of pension funds is only slightly more than 10% of the total employees, and even less in the case of health and self-help funds, is a problem that needs to be addressed. These challenges justify the revision and development of the operating frameworks of personal or employer supplementary systems in all developed countries, including in our country, focusing on the creation of conditions that is attractive to wider social groups, including the younger generations to start saving for retirement and health.

Kulcsszavak: önkéntes nyugdíjpénztárak, egészség- és önszegélyező pénztárak, kiegészítő nyugdíj, befektetések

Keywords: voluntary pension funds, health and mutual aid funds, supplementary pension, investments

JEL: J32, I13, G23

DOI: 10.18530/BK.2024.3-4.10

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2024.3-4.10>

BEVEZETÉS

Az önkéntes pénztárak működését szabályozó törvény 1993. december 6-án lépett hatályba, az első pénztárak 1994-ben megtartották alakuló közgyűléseit, így a szektor idén már 30 éves múltra tekinthet vissza. A 30. évforduló alkalmat ad arra, hogy áttekintsük a jogszabályi környezet és a szektor változásának néhány fontosabb mozzanatát. A pénztárak működésében fontos a kiszámíthatóság és a stabilitás, mivel – különösen a nyugdíjpénztárak – hosszú távú megtakarítási terméket nyújtanak, ugyanakkor a tagi igények és a környezeti feltételek is változnak. Erre a jogszabályoknak és az intézményeknek is reagálniuk kell annak érdekében, hogy korszerű és vonzó szolgáltatást biztosítsanak tagjaiknak. A magyar szabályozás sajátossága, hogy egy intézményi formán belül három különböző pénztártípust is elkülönített a szolgáltatások jellege alapján: nyugdíjszolgáltatást nyújtó nyugdíjpénztárat, bizonyos szociális kockázatok bekövetkezése esetén kiegészítő ellátást biztosító önszegélyező pénztárat, valamint az egészség védelmét szolgáló programok szervezését, egészségügyi szolgáltatások finanszírozását végző egészségpénztárat. A különböző pénztártípusok azonos szervezeti keretek között működnek, lényegében hasonló a felépítésük, irányítási rendszerük, valamint működésük, gazdálkodásuk alapelvei is megegyeznek. Ugyanakkor az eltérő szolgáltatási profil miatt egyes jogszabályi előírások és a működés bizonyos jellegzetességei is egy-egy adott pénztártípushoz kötődnek. Lényeges sajátossága a nyugdíjpénztáraknak, hogy hosszú távú megtakarítási terméket kínálnak, ahol több évtizedes, akár 30-40 éves időtávot is átfoghat a felhalmozási szakasz. Ilyen hosszú távon a befektetési teljesítménynek, valamint a befektetések költséghatékonyságának kiemelkedő jelentősége van, ezért a törvény is részletesebb előírásokat fogalmaz meg a nyugdíjpénztárak befektetéseivel kapcsolatban. A tanulmányban, visszatekintve az elmúlt három évtizedre, a nyugdíjpénztári és az egészség- és önszegélyező pénztári szektor fejlődésének, a szabályozás változásának néhány fontosabb mozzanatát emelem ki. Egyes témák (pl. munkáltatói szerepvállalás alakulása, a költségek szabályozásának és tényleges szintjének változása) mindkét pénztártípusnál lényegesebbek, más témák kifejezetten a nyugdíjpénztárakhoz (befektetési tevékenység kereteinek változása) vagy az egészség- és önszegélyező pénztárakhoz (szolgáltatási kínálat bővülése) kapcsolódnak. A dolgozat célja az önkéntes pénztári szektor 30 éves fejlődésének áttekintése néhány fontosabb kérdésre összpontosítva, bemutatva a jogalkotó és az intézmények választását bizonyos kihívásokra, az önkéntes pénztári rendszer fejlesztése, a tagok számára vonzóbb szolgáltatások nyújtása érdekében. A tanulmány végén röviden említek néhány aktuális kihívást, utalok a fejlődési lehetőségekre szakmai műhelyek javaslatai vagy más országok tapasztalatai alapján. A dolgozatban az önkéntes pénztárak által teljesített felügyeleti jelentések adatait vizsgálom, továbbá felhasználom a nemzetközi szakirodalom megállapításait is. Fontos ismét kiemelni a magyar jogalkotásnak azon sajátosságát, hogy a pénztári jogszabály három különböző típusú intézményt hozott létre a szolgáltatások jellege szerint. Ezzel a kiegészítő nyugdíjszolgáltató intézmény mellett létrejött és elter-

jedtté vált az egyéni egészségfinanszírozás speciális intézménye is, az egészségpénztár. Míg kiegészítő nyugdíjcélú intézmények sok országban vannak, egészségfinanszírozási célú speciális intézmények nem igazán jellemzőek, a társadalombiztosítást kiegészítő egyéni egészségfinanszírozási termékeket általában a biztosítóintézetek nyújtják. A nemzetközi szakirodalomban a leírta miatt jóval hangsúlyosabb a kiegészítő nyugdíjrendszerek kérdéseinek vizsgálata, elemzése tekintetében, így az ezen tanulmányban említett nemzetközi tapasztalatok is a kiegészítő nyugdíjintézményekre vonatkoznak.

AZ ÖNKÉNTES PÉNZTÁRI TÖRVÉNY

Az önkéntes pénztárak létrehozása kötődik a többemű vagy elterjedtebb szóhasználatnál többpilléres társadalombiztosítás, illetve nyugdíjrendszer koncepciójához. Az 1980-as évek második felében a szakértők számára nyilvánvalóvá vált a nyugdíjrendszer reformjának szükségessége. A kidolgozott reformkonceptiókban ekkor már megjelent az öngondoskodáson alapuló önkéntes nyugdíj, mint a nyugdíjrendszer különálló, kiegészítő eleme (Szabóné, 2000). A rendszerváltást követően bekövetkezett sokszzerű gazdasági változások (az átmenettel járó gazdasági visszaesés, a teljes foglalkoztatottság megszűnése, a munkanélküliség megjelenése) további nyomást helyeztek a nyugdíjrendszerre, így annak átalakítása még hangsúlyosabbá vált a szakmai és politikai diskurzusban. 1990 októberében az országgyűlés határozata¹ kimondta, hogy hosszabb távon – a szociális piacgazdasági viszonyok között – megvalósítandó cél az ún. háromelemes nyugdíjrendszer, ahol a harmadik nyugdíjelem az önkéntes kiegészítő biztosításban szerezhető ellátás. A határozat az 1992 első felében esedékes feladatok közé sorolta, hogy ki kell dolgozni a nyugdíjpénztárak működésének és felügyeletének szabályozási keretfeltételeit. Érdekesség, hogy a munkavállalói nyugdíjalap fogalma már az 1991 végén megjelent adótörvényekben² felbukkant.

Az önkéntes pénztárak működési kereteinek kidolgozásához a szakértők felhasználták a háború előtt Magyarországon elterjedt segélyegyletek működésének tapasztalatait, valamint külföldi példákat is. Ezen belül a hazai szabályozásra legnagyobb hatással a Franciaországban működő kölcsönös biztosító intézmények (mutuelle-ek) szabályozása és működési tapasztalatai voltak. A megszületett jogszabály egyik lényeges sajátossága, hogy a mutuelle-ek példáján keresztül az önkéntes kölcsönös biztosító pénztárakon belül – különböző jellegű szolgáltatásokkal – eltérő pénztártípusok jöhettek létre. Az önkéntes pénztárakról szóló törvényjavaslatot csaknem egy évig tartó államigazgatási egyeztetést és parlamenti bizottsági tárgyalást követően fogadta el az Országgyűlés; és az Önkéntes Kölcsönös Biztosító Pénztárakról szóló törvény (1993. évi XCVI. törvény, továbbiakban: Öpt.) kihirdetése napján, 1993. december 6-án lépett hatályba. Az Öpt. preambuluma rögzíti, hogy a szociális biztonságot szolgáló rendszerek újjáépítésének része az önkéntes pénztári intézményforma kialakítása, és nélkülözhetetlen lépés a szociális piacgazdaság kialakításához. Az önkéntes kölcsönös biztosító pénztárak az

öngondoskodáshoz adnak intézményes kereteket, és ezzel együtt a tartósan befektethető források bővítésével elősegítik a hazai tőkepiac fejlődését is.

A nyugat-európai országokban hagyományosan többpilléres volt a nyugdíjrendszer a második világháborút követő évtizedekben is. Az átalakuló közép-kelet-európai gazdaságokban az állami nyugdíjrendszer megreformálásának gondolata általában együtt járt az állami, monolit nyugdíjrendszert felváltó többpilléres nyugdíjrendszer koncepciójával.

A magyar szabályozással jött létre a régió országait tekintve először az elkülönült, kiegészítő nyugdíj-előtakarékosági célú intézményforma.

Érdekes, hogy a magyar szabályozással jött létre a régió országait tekintve először az elkülönült, kiegészítő nyugdíj-előtakarékosági célú intézményforma. Néhány hónappal később, egy 1994-ben hatályba lépett jogszabály³ alapján Csehországban is elkezdődhetett az önkéntes kiegészítő nyugdíjpénztárak működése.

Az Öpt. az új intézményrendszer egyik alapelvevé tette az önkéntességet, mely szerint természetes személyek szabad akaratukból hozhatnak létre pénztárakat, és önkéntesen csatlakozhatnak ahhoz. A pénztáralapítás a jogszabály szerint egyének döntése, ahogy a taggá válás is egyéni döntés. Így a létrejövő intézmények nem a nyugat-európai országokban működő foglalkoztatói nyugdíjintézményeknek felelnek meg, hanem ezek az egyéni öngondoskodás intézményi formái.

A koncepció kidolgozói ugyanakkor feltételezték, hogy a pénztárak alakításának fontos támogatói, előmozdítói lesznek a munkáltatók, szakmai szervezetek, ágazatok. Számítottak a munkáltatók támogatására a pénztárak alapításában és működtetésében, hiszen a jogszabály is kimondja, hogy a tagsági kör meghatározása munkahelyi, szakmai, ágazati vagy területi alapon történhet. A törvény rögzíti továbbá, hogy a munkáltató a tag tagdíjfizetési kötelezettségét részben vagy teljes egészében átvállalhatja (munkáltatói hozzájárulás).

A hazai önkéntes pénztárak működése a jogalkotók döntése szerint az egyéni öngondoskodás elvére épül, mert a munkáltatói rendszerek hátrányai ekkor, a rendszerváltással járó gazdasági, társadalmi folyamatok tükrében már látszódtak. Egy munkáltatói rendszerben nehezebb kezelni a munkavállaló gyakori munkahelyváltását, tört karrieret, a munkáltató átalakulása, megszűnése esetén bekövetkező bizonytalanságot.⁴ A munkáltatói rendszer a munkáltatókra nagyobb terhet ró, és rugalmatlanabb is az egyéni öngondoskodás intézményeihez képest. A nyugdíjellátás ugyanakkor jellemzően a foglalkoztatáshoz kapcsolódik, hiszen a kapott munkajövedelemből történik a rendszeres megtakarítás. A törvény hatályba lépése után kiépülő egyéni öngondoskodáson alapuló rendszer jelentős munkáltatói támogatással korszerű volt, és sok előnyt hordozott, mivel jól kezelte a munkaviszonyok átalakulását, a foglalkoztatás változását, a nem tipikus munkaviszonyban lévők vagy egyéni vállalkozók megtakarításait is.

A cseh önkéntes nyugdíjpénztárak létrehozásánál vitás kérdés volt, hogy foglalkoztatói vagy inkább egyéni kiegészítő nyugdíjintézmények jöjjenek létre. Végül ott is a magyarhoz hasonló megoldás született, vagyis az egyének önként csatlakozhatnak, ugyanakkor a munkáltató részben vagy teljesen átvállalhatja a tagdíjfizetést, ezen túl a munkáltató aktívan támogathatja a pénztár alapítását és működését is (Vostatek, 2016).

A szektor kialakulásának fontos tényezője volt a hazai értékpapírpiac újjáalakulása, a pénzügyi intézményrendszer fejlődése. Az értékpapírokról és az értékpapírtőzsde létrehozásáról szóló jogszabály 1990-ben lehetőséget és szabályozott keretet biztosított a nyilvános értékpapír-kibocsátásoknak és a tőzsdei kereskedésnek. A befektetési alapokról szóló 1991. évi jogszabály pedig meghatározta a kollektív befektetések intézményi hátterét, szervezeti felépítését, valamint a befektetési folyamat egyes szereplőinek feladatait, viszonyát. Ez a szabályozás mintát jelentett az önkéntes nyugdíjpénztárak befektetési tevékenységének szabályozásához, hiszen mind a nyugdíjpénztár, mind a befektetési alap intézményi befektető, részben hasonló gazdálkodási, működési elvek mentén, kollektív befektetési jelleggel működnek, és ugyanazon befektetési eszközpiacon tevékenykednek. Fontos különbség ugyanakkor, hogy a befektetési alapok az egyének már megtakarított pénzének befektetését szolgálták, a pénztárak pedig a hosszú távú előtakarékoságot. Ezért is kaphatott az új, önkéntes, kiegészítő nyugdíjcélú megtakarítás nyugdíjpénztár elnevezést a nyugdíjalap helyett (Kandrács, 2023).

Az önkéntes pénztári szabályozás Magyarország uniós csatlakozását követően is kizárólag nemzeti hatáskörben maradt.

A pénzügyi intézményrendszerben egyedinek számít, hogy az önkéntes pénztári szektor működése egy 30 éves jogszabályon alapul. Természetesen az eltelt idő alatt az Öpt. sokszor változott a szektor működésének tapasztalatai és a változó környezet adta újabb kihívások nyomán, de a működés alapvető keretei állandóak maradtak. Fontos kiemelni, hogy az önkéntes pénztári szabályozás Magyarország uniós csatlakozását követően is kizárólag nemzeti hatáskörben maradt, ezért az uniós jogalkotás nincs lényeges hatással a pénztári törvényre. Az alapvető működési keretek stabilitása ennél a szektornál amiatt is fontos lehet, mert az önkéntes pénztárak – ezen belül elsősorban a nyugdíjpénztárak – olyan hosszú távú terméket kínálnak, amellyel a tagok akár 30-40 éven keresztül gyűjthetik nyugdíjcélú befizetéseiket. Az MNB több kiadványában⁵ is modellszámításokkal alátámasztva kiemeli az időben elkezdett nyugdíj-megtakarítás hasznosságát és szükségességét, mivel idejekorán elkezdve – a hosszú időtávon felhalmozódó hozamok miatt – viszonylag kisebb összegű befizetésekkel is elérhető az időskori jövedelem érdemi kiegészítése. A hosszú távú megtakarításokat kezelő intézmények esetében a fogyasztói bizalom egyik fontos tényezője lehet a működési keretek kiszámíthatósága, állandósága.

AZ ÖNKÉNTES PÉNZTÁRI TÖRVÉNY FONTOSABB VÁLTOZÁSAI ÉS A SZEKTOR ALAKULÁSA

Az önkéntes pénztárak és a munkáltatók

Az Öpt. megjelenése után mind a pénzügyi intézmények (biztosítók, bankok), mind egyes munkáltatók, szakmai ágazatok, szakszervezetek lehetőséget láttak az új öngondoskodási formában. Az önkéntes pénztárak jogi értelemben egyesületi jellegű nonprofit intézmények, azonban a pénztárak létrehozásában, támogatásában és akár irányításában a pénzügyi intézmények és a munkáltatók is jelentős szerepet vállalhattak. Az intézményrendszer fejlődését lényegesen befolyásolja, hogy a pénztárakon keresztül megvalósuló öngondoskodás támogatásában a kezdetektől szerepet vállalt az állam különféle adókedvezményekkel.

Az önkéntes nyugdíjpénztárak esetében az Öpt. hatálybalépését követően rövid idő alatt jelentős számú intézmény alakult meg. Ehhez hozzájárult, hogy az önkéntes pénztár alakítása – a jogszabályi keretek által adottan – viszonylag egyszerű, így munkáltatók, illetve független, nagy pénzügyi csoporthoz nem tartozó szervezetek, szerveződések is alakítottak pénztárat. Az 1997-ben megjelent Önkéntes kölcsönös biztosítópénztárak évkönyve a pénztárak szerveződési elve (munkahelyi, szakmai, ágazati vagy területi) alapján mutatja be az 1996 végéig megalakult intézményeket:

1. táblázat: Pénztárak száma és taglétszáma 1996 végén

Szerveződés elve	Nyugdíjpénztár			Egészségpénztár			Önsegélyező pénztár		
	db	Létszám (fő)	Létszám arány	db	Létszám (fő)	Létszám arány	db	Létszám (fő)	Létszám arány
Területi	151	219 352	46,9%	25	996	65,3%	5	1 210	43,7%
Ágazati	17	121 059	25,9%	3	509	33,4%	0	0	0,0%
Szakmai	10	21 150	4,5%	0	0	0,0%	0	0	0,0%
Munkahelyi	58	105 884	22,7%	1	20	1,3%	3	1 560	56,3%
Összesen	236	467 445	100,0%	29	1 525	100,0%	8	2 770	100,0%

Forrás: MNB

A nyugdíjpénztárak alapításában, működésük támogatásában a jogalkotók előzetes elképzelésének megfelelően jelentős volt a szakmai, ágazati szervezetek és a munkáltatók szerepvállalása. A rendszerváltás után hazánkba beérkező külföldi háttérű vállalatok jelentős része az anyacégnél már bevált nyugdíjprogramokhoz hasonló támogatást kívánt adni a munkavállalók számára. Voltak olyan cégek is, ahol a világháború előtt már működő vállalati nyugdíj hagyományát kívánták feléleszteni az új intézményi keretek

között. A pénzügyi intézmények segédletével alakított nyugdíjpénztárak a területi szerveződésű pénztárak között szerepelnek, de előfordult az is, hogy pénzügyi intézményhez nem kapcsolódó természetes közösségek hoztak létre területi alapú nyugdíjpénztárat (Matits, 2018). Az egészség- és önszegélyező pénztárak esetében nem volt olyan meredek felfutás az intézmények számában közvetlenül a jogszabály hatálybalépése után, mint a nyugdíjpénztárak esetében. A jogszabály 1996. évi módosításával a tagság lehetséges szerveződési elvének felsorolását kivették a törvényből. A különbségek a pénztárak szerveződési elvében a tagok lehetséges körét tekintve továbbra is fennmaradtak, amit a jogalkotók a törvény 2012. évi módosításával fogalmaztak meg újra a szövegben. A jogszabály ekkortól kezdve nevesít nyílt és zárt pénztárat.⁶ Jelenleg a piacon 11 zárt pénztár működik. Megfigyelhető ugyanakkor, hogy több, alapvetően valamilyen munkahelyhez vagy ágazathoz kapcsolódó pénztár is úgy döntött, nem kívánja korlátozni a tagsága körét, és nyílt pénztárként határozza meg magát az alapszabályában. Ezzel együtt ezeknek is vannak olyan kötődései a munkáltatókhoz, ami miatt a gyakorlatban munkáltatói háttérű pénztáraknak tekinthetjük őket. A jelenleg is működő önkéntes pénztárakat a támogatói, intézményi kapcsolati háttér szerint az alábbiak szerint csoportosíthatjuk, figyelembe véve azt, hogy ez a csoportosítás nem jogszabályban rögzített elkülönítésen, hanem a pénztárak működésének gyakorlati sajátosságán alapszik.

2. táblázat: Pénztárak száma és taglétszáma 2023 végén

Szerveződés elve	Nyugdíjpénztár			Egészség-, önszegélyező pénztárak		
	Pénztárak száma	Létszám (fő)	Létszám arány	Pénztárak száma	Létszám (fő)	Létszám arány
Pénzintézeti	7	740 808	69,03%	4	613 584	54,57%
Munkahelyi/ágazati	18	174 131	16,22%	4	71 810	6,39%
Független	3	158 306	14,75%	8	438 924	39,04%
Összesen	28	1 073 245	100,00%	16	1 124 318	100,00%

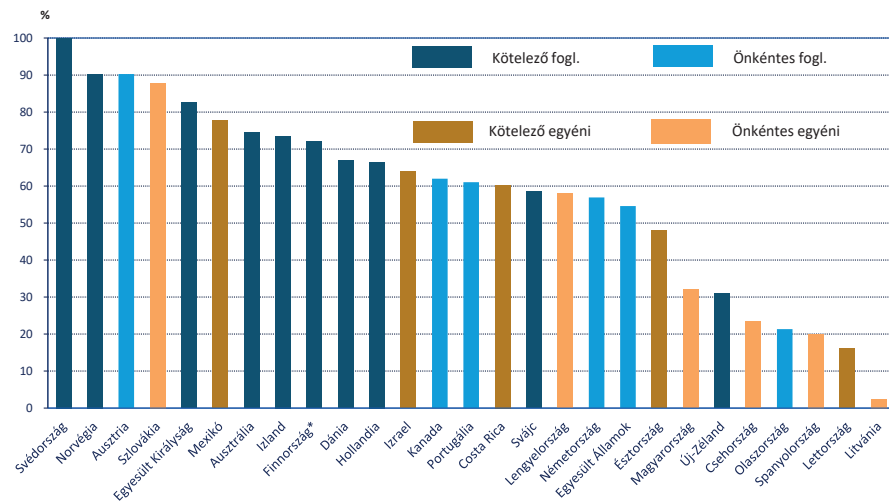
Forrás: MNB

Az önkéntes pénztári piacon a kezdeti időkhöz képest jelentős koncentráció ment végbe, azonban a munkahelyi, ágazati jellegű pénztáraknak még mindig jelentős szerepük van a szektorban. A munkáltatói háttérű intézmények elősegíthetik a szektoron belüli piaci versenyt, ami ösztönözheti a költséghatékony szolgáltatások kialakítását. A munkáltató adhat pénzbeli vagy természetbeni (irodahelyiség, infrastruktúra használata) támogatást a pénztárnak, ezért alacsonyabb lehet ezeknél az intézményeknél a tagdíjból működési költségek fedezetére levont rész. A munkahelyi jellegű pénztárak esetében jellemzően munkáltatói hozzájárulást is kapnak a pénztártagok, ezért a tagdíjat nem fizető tagok aránya ezeknél a pénztáraknál jóval alacsonyabb, mint egy pénzintézeti

háttérű pénztárnál, ami szintén lehetőséget ad az alacsonyabb működési célú levonásra. Megfigyelhető továbbá, hogy a munkáltatói háttérű és független pénztáraknál a vagyonkezelő partner kiválasztásánál – a befektetési tevékenység eredményessége mellett – az árazás kiemelt szempont. Az alacsony költségű szolgáltatás, amelyhez kapcsolódva ráadásul helyben lehet az ügyeket intézni, feltételezhetően olyan, jellemzően alacsonyabb jövedelemmel rendelkező munkavállalói csoportokat is bent tart a pénztári rendszerben, akiknek egyébként nem lennének hosszú távú megtakarításaik.

A munkáltatók szerepét a OECD Pension Outlook 2022 tanulmánya is kiemeli. A kiadványban egy külön fejezet⁷ foglalkozik azzal, hogyan lehet a munkáltatókat hatékonyabban bevonni a nyugdíj-megtakarítási programokba, amelyek jelenleg is jelentős szerepet játszanak a kiegészítő nyugdíj-megtakarítások terjedésében, működésében. A legelterjedtebb módja a munkáltatói részvételnek a munkáltatói hozzájárulás. A tőkésített kiegészítő rendszereken belül az egyes országokban az OECD gyűjtése alapján a munkáltatói hozzájárulások aránya a teljes befizetéseken belül az 1. ábra szerint alakul. Az OECD az országokat a nagyobb súlyú kiegészítő nyugdíjintézmény típusa szerint osztályozza. Ahol párhuzamosan többféle jellegű kiegészítő nyugdíjrendszer is működik, és többféle munkáltatói hozzájárulás is lehetséges, továbbá van részletes adat, ott az ábra a munkáltatói hozzájárulás arányát összevontan mutatja.

1. ábra: A munkáltatói befizetések aránya a teljes tagdíjbefizetéseken belül egyes OECD országokban 2020-ban



Forrás: OECD, 2022, Global Pension Statistics

Megjegyzés: Az ábra az OECD Pensions Outlook 2022 kiadvány 2.2. ábrájának osztályozását tünteti fel. Az OECD az országokat a nagyobb súlyú kiegészítő nyugdíjintézmény típusa szerint osztályozza, az automatikus beléptetésre épülő rendszereket is a kötelező rendszerekhez sorolja.

* Az adat csak a kötelező foglalkoztatói intézményekre vonatkozik.

Magyarországon az utóbbi időszakban jelentősen változott a munkáltatói hozzájárulások aránya az önkéntes pénztárak tagdíjbevételein belül. Az MNB egy korábban publikált kockázati jelentése⁸ szerint 2007-ben az önkéntes nyugdíjpénztáraknál a fedezeti tartalékon jóváírt munkáltatói hozzájárulás aránya a fedezeti tartalékon jóváírt teljes tagdíjbevételeken belül 71,1 százalék volt, 2023-ban ez az arány 33,3 százalék. Az egészség- és önszegélyező pénztáraknál még jelentősebb a változás, a 2007. évi 81,4 százalékról 12,7 százalékra csökkent a munkáltatói hozzájárulások aránya. Ez a csökkenés nem csak az egyéni befizetések nagyságának növekedése miatt következett be, jóllehet az egyéni befizetések növekedése mindkét pénztártípusnál jelentős volt. Az önkéntes nyugdíjpénztárak esetében az egyéni befizetések nagysága a 2007. évi 21,5 Mrd forintról folyamatosan növekedve 2023-ban már 85,6 milliárd forint volt. Az egészség- és önszegélyező pénztárak esetében az egyéni befizetések 6,9 milliárd forintról 61,8 milliárd forintra nőttek. Az egyéni befizetések növekedése jelezheti azt, hogy egyre több tag ismeri fel az előtakarékosság szükségességét, és a pénztárakat jó pénzügyi terméknek tartják ahhoz, hogy ott helyezték el megtakarításaikat. A vizsgált időszakban ugyanakkor a nyugdíjpénztárak esetében a munkáltatói tagdíj-hozzájárulás a 2007. évi 53 milliárd forintról 42,7 milliárd forintra csökkent. Az egészség- és önszegélyező pénztáraknál a csökkenés az utóbbi tíz évben még nagyobb volt. Ebben a szektorban a munkáltatói hozzájárulások összege 2012-ig növekedett, a 2007. évi 30,2 milliárd forintról a 2012. évi 47,1 milliárd forintra a fedezeti tartalékokra jutó részt tekintve, majd innen 2023-ra 9 milliárd forintra csökkent.

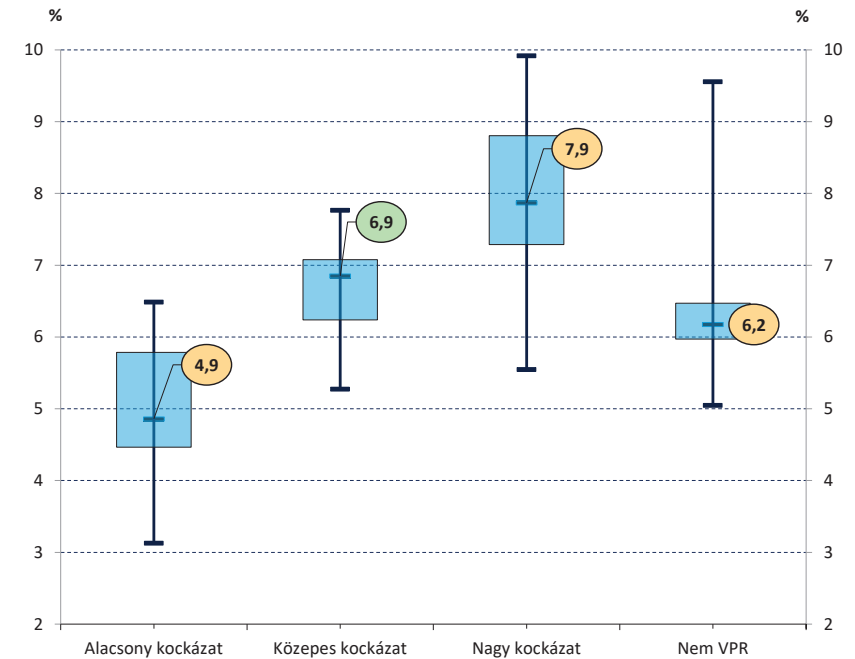
Magyarországon az utóbbi időszakban jelentősen változott a munkáltatói hozzájárulások aránya az önkéntes pénztárak tagdíjbevételein belül.

Nyugdíjpénztári befektetések

A szektor fejlődésével a nyugdíjpénztárak vagyona és létszáma folyamatosan növekedett. 1999. év végére az önkéntes nyugdíjpénztárak vagyona közel 160 milliárd forint volt, a taglétszám ekkor pedig már meghaladta az egymillió főt. A nyugdíjpénztári befektetéseken belül az állampapír volt a meghatározó befektetési forma, a szektor befektetéseinek csaknem 80 százaléka állampapírban volt. A szabályozás szerint a pénztárak a tagok megtakarításait tartalmazó fedezeti tartalékot egy portfólióként kezelve fektették be. Nyilvánvalóvá vált az igény, hogy az eltérő helyzetű, eltérő kockázatvállalási hajlandóságú tagok igényeinek megfelelő portfóliókat egy pénztáron belül is létre lehessen hozni. Ez ideig már az intézmények jelentős részénél felhalmozódott akkora vagyon a fedezeti tartalékokban, hogy azt megosztva is hatékonyan lehessen kezelni. Az Öpt. 2001. január 1-jén hatályba lépő módosításával a jogalkotó lehetővé tette, hogy a nyugdíjpénztárak több választható portfóliót is kínáljanak tagjaiknak. Ezzel a pénztárak

a befektetéseik terén megvalósíthatják az életciklus-szemléletet, ami a pénztártagság korösszetétele alapján kialakított, ahhoz igazodó összetételű és kockázatú portfóliók kialakítását jelenti. A választható portfóliós rendszer (VPR) kialakításának lehetőségével elsősorban a nagyobb vagy közepes pénztárak éltek. Jelenleg a tagok mintegy 94 százaléka olyan pénztárban van, ahol több portfólió közül választhat. A választható portfóliós rendszerben az eltérő befektetési stratégiájú, befektetési összetételű és eltérő kockázati profilú portfóliókba a tagok egyéni kockázatvállalási hajlandóságuk szerint helyezhetik el befizetésüket. Választható portfóliós rendszer esetén a tag nagyobb kockázat vállalásért cserébe nagyobb hozamot is várhat el hosszú távon, például a befektetések között nagyobb arányban részvényeket vagy részvényalapú eszközöket tartalmazó portfóliótól. Az életciklus-szemléletet is figyelembe vevő VPR kialakításához szükséges a megfelelő befektetési lehetőségek biztosítása és a kockázatcsökkentést megvalósító mechanizmusok alkalmazása.⁹ A legtöbb ilyen rendszert működtető pénztárnál van egy alacsony kockázatú, klasszikus portfólió a biztonságra törekvő vagy a nyugdíjhoz közel álló korú tagok számára; egy közepes kockázatú kiegyensúlyozott és egy nagyobb részvénykitettséggű, kockázatosabb növekedési portfólió. Az Öpt. nem tartalmaz előírást a működtethető portfóliók számára, így egyes pénztárak bevezettek speciális portfóliókat is, például kifejezetten alacsony kockázatú, pénzpiaci, rövid lejáratú eszközökbe fektető portfóliót, kiemelten részvénybefektetésekre koncentrálnak kockázatvállaló portfóliót vagy speciális befektetési stratégiával rendelkező (pl. abszolút hozamú vagy ESG befektetéseket tartalmazó) portfóliókat. Az önkéntes nyugdíjpénztári jogszabályok előírják, hogy a pénztáraknak hosszú távú, 10 éves és 15 éves, 2025-ben pedig már 20 éves átlagos hozamokat is kell számolniuk és közzétenniük. A hosszú távú hozamok alapján már vizsgálható, hogy a nagyobb részvénykitettséget tartalmazó portfóliók valóban magasabb hozamot értek-e el hosszú távon (2. ábra).

2. ábra: A nyugdíjpénztári portfóliók 15 éves átlagos éves nettó hozamai (2009–2023)



Forrás: MNB

Megjegyzés: A dobozra középső vonala a hozzá tartozó értékekkel az átlagos 15 éves nettó hozamráta értékek mediánját jelöli az egyes kategóriákban. A doboz alján és tetején lévő vonal a csoporton belüli legkisebb és legnagyobb átlagos 15 éves nettó hozamráta értékeit mutatja. A dobozok a két középső kvartilist mutatják az intézményi csoportok hosszú távú átlagos hozam értékein belül, vagyis a csoporton belül a hosszú távú átlagos hozamráta értékek 50 százaléka a dobozok alja és teteje közé esik.

Az ábrán az alacsony kockázatú csoportban található a választható portfóliós rendszerben működő pénztárak klasszikus és pénzpiaci jellegű portfóliói, a közepes kockázatúban a kiegyensúlyozott portfóliók, a nagy kockázatúban pedig a növekedési portfóliók és a jelentősen részvénytúlsúlyos kockázatvállaló portfóliók. Külön kategóriában vannak azok a pénztárak, ahol nincs választható portfóliós rendszer. A hosszú távú hozamok vizsgálatánál az ábrán is jól látszik az egyes kockázati szintű portfóliók eltérő hozamtermelő képessége. A fiatalabb, akár várhatóan 30-35 évet is a rendszerben töltő tagok jelentős részének – amennyiben választható portfóliós rendszert működtető pénztárnak tagjai – célszerű lehetett nagyobb kockázatú portfóliót választani, mivel a nagyobb kockázatvállalás az eddigi tapasztalatok alapján hosszú távon nagyobb hozamot is eredményezett. Ehhez kapcsolódva fontos a pénzügyi tudatosság erősítése, hogy a tagok valóban a számukra legmegfelelőbb portfóliót válasszák.¹⁰

A pénztári költségek szabályozása

A pénztári szektor valamennyi befizetőjének (azaz a tagoknak, a munkáltatóknak és a befizetéseket adókedvezményekkel ösztönző államnak is) érdeke, hogy a befizetésekért a pénztárak költséghatékony szolgáltatást nyújtsanak. A költséghatékony működéssel érhető el megfelelő szintű szolgáltatás a tagok számára. A pénzügyi termékek piacán visszatérő tapasztalat, hogy a piaci verseny sok esetben nem elég erős ahhoz, hogy önmagában biztosítsa a fogyasztók számára a költséghatékony szolgáltatást. Kiemelt szerepe van emiatt a pénzügyi intézmények és termékek megfelelő jogi szabályozásának és a felügyelő hatóságok tevékenységének.

Visszatérő tapasztalat, hogy a piaci verseny sok esetben nem elég erős ahhoz, hogy önmagában biztosítsa a fogyasztók számára a költséghatékony szolgáltatást.

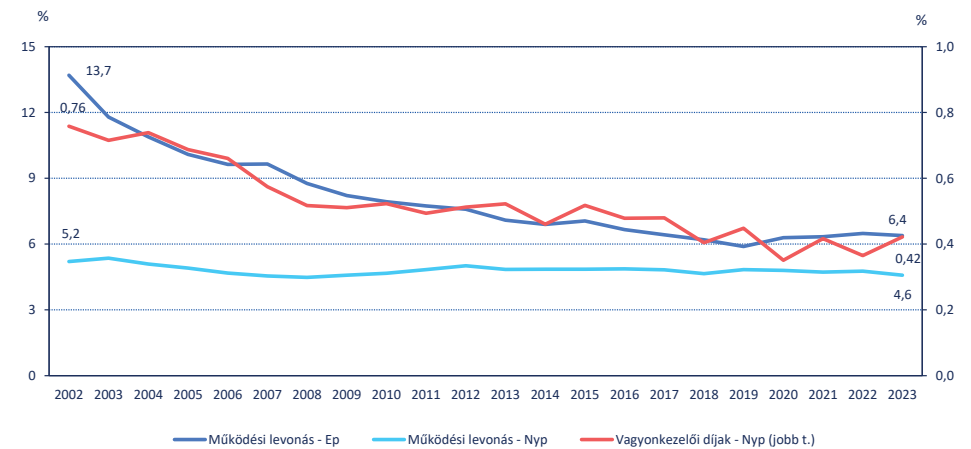
A hazai jogalkotók a – szektor működésének tapasztalatai alapján – az Öpt. 2007. január 1-jétől hatályos módosításával korlátozták a befizetett tagdíjból működésre és likvidításra levonható részt, továbbá a vagyonkezelési díjat is. 2007. január 1-jétől a nyugdíjpénztár a fedezeti alapon a tag, illetve a munkáltató által teljesített befizetésnek az évi 10 000 forint összeghatárig legalább 90 százalékát, az azt meghaladó összeg legalább 94 százalékát köteles jóváírni, tehát lényegében legfeljebb a befizetett tagdíj 6 százaléka vonható el működésre. E törvénymódosítással a vagyonkezelési díjakra vonatkozóan is korlátot állapított meg, miszerint a vagyonkezelés díjának kereskedési költségek (jutalékok) nélkül számított éves összege 2007-ben nem haladhatja meg a kezelt vagyon tárgyév eleji és tárgyév végi piaci értéke számtani átlagának 0,9 százalékát, 2008-tól 0,8 százalékát. Azóta ezek a költségkorlátok vonatkoznak a nyugdíjpénztárakra, bár a vagyonkezelési díj maximumának számítása kissé módosult (kezelt vagyon napi bruttó piaci értékei számtani átlagának 0,8 százalékát kell tekinteni).

A költségek jogszabályi korlátozása az önkéntes nyugdíjpénztáraknál hatékonyan betöltötte szerepét, a szektorban a díjak csökkentek. A jogalkotó a tapasztalatok alapján célszerűnek látta az egészségpénztárak esetében is korlátozni a tagdíjból működésre és likvidításra levont részt. Az Öpt. módosításával 2016. január 1-jétől az egészségpénztárak a fedezeti alapon a tag, illetve a munkáltatói tag által teljesített befizetésének legalább 90 százalékát kötelesek jóváírni. Mivel előfordul olyan speciális egészségpénztár, ahol a tagok kockázatközösségként finanszírozzák a kiadásokat, a jogszabály kivételt is lehetővé tesz. Az az egészségpénztár, amely kizárólag olyan szolgáltatást nyújt, amelynek fedezetét több pénztártag egyéni egészségszámlájának egyidejű megterhelésével biztosítja, a tag, illetve a munkáltatói tag által teljesített befizetésnek legalább a 70 százalékát köteles jóváírni a fedezeti alapon. Az egészségpénztárak nem gyűjtenek tőkét olyan hosszú távra, mint a nyugdíjpénztárak, ezért a tartalékok befektetéseinek összetétele jóval egyszerűbb, mint a

nyugdíjpénztáraké. Ezek az intézmények főként alacsony kockázatú pénzügyi eszközökbe, bankbetétekbe, rövid állampapírokba fektetnek. Az egészségpénztárak vagyonkezelési költségei ezért alacsonyabbak, mint a nyugdíjpénztári vagyonkezelési költségek, így a vagyonkezelési díjak törvényi szabályozására nem volt szükség.

A jogszabályi költségkorlátok pénztárakra gyakorolt hatását a 3. ábra mutatja:

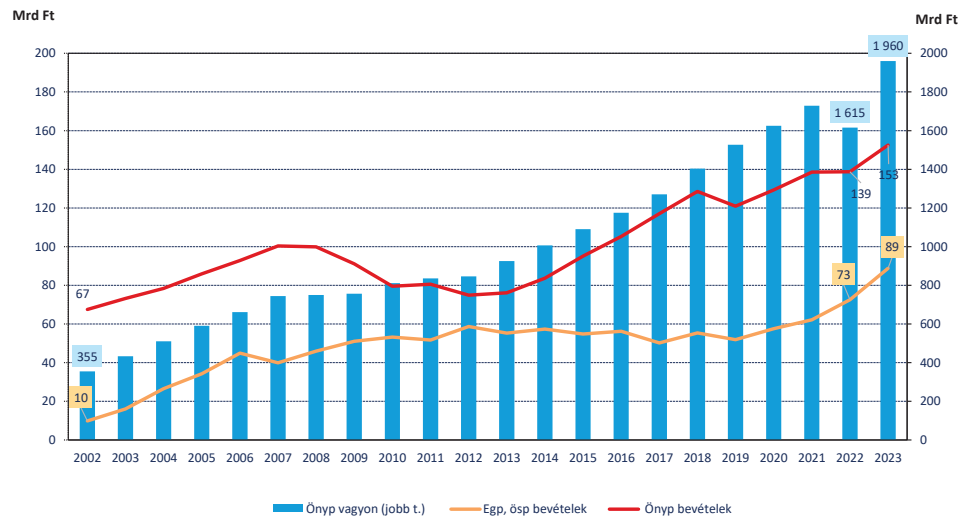
3. ábra: Pénztári működési, likviditási levonás a tagdíjbevételek arányában és nyugdíjpénztári vagyonkezelési díjak a fedezeti tartalék arányában



Forrás: MNB

A tagdíjból működésre és likvidításra levont rész a tagok számára jól érzékelhető költség, így a pénztárak jelentős része a növekvő tagdíjbevételekhez kapcsolódó méretgazdaságosság és a piaci verseny hatására már a jogszabályi korlát megjelenése előtt igyekezett csökkenteni ennek mértékét. Egyre több pénztár kezdett el sávós tagdíjmegosztást alkalmazni, azaz magasabb éves befizetett összegből arányában kevesebbet von el, ezzel is ösztönözve a tagokat a nagyobb összegű befizetésekre. A szektorszintű átlagos levonás így a nyugdíjpénztáraknál már a jogszabály-módosítás bevezetésekor is a megadott 6 százalékos mérték alatt volt. Az Öpt. módosításának hatálybalépése után több pénztárnál tovább csökkent a működési levonás, így a szektor szintű átlagos érték is néhány évig még csökkent. A 2008–2009. évi gazdasági világválság hatásaként azonban 2008–2012 folyamán csökkentek a pénztári tagdíjbevételek, ezzel párhuzamosan a levonási arány csökkenése is megállt (4. ábra).

4. ábra: Önkéntes nyugdíjpénztári vagyon és bevételek, egészség- és önszegélyező pénztári bevételek



Forrás: MNB

A sávós tagdíjlevonást alkalmazó pénztárak az alacsonyabb tagdíjakból nagyobb arányt vontak el a működési költségek finanszírozására, ezért ebben az időszakban az átlagos szektorszintű levonás is növekedett. A vagyonkezelési költségek tekintetében látványosabb a csökkenés a jogszabályi korlát hatálybalépését követően. 2006-ig a szektorban az átlagos vagyonkezelési költség a szektor vagyonának 0,8-0,7 százaléka körül volt. A vagyon arányában kifejezett vagyonkezelési díjak trendszerű csökkenése 2005-ben elkezdődött, ezzel együtt azonban még 2006-ban is voltak olyan intézmények, amelyeknél a vagyonkezelési díj 1 százalék körül vagy a fölött volt. A díjak csökkenése a törvénymódosítást követően meredekebben folytatódott 2008-ig. 2009-től a vagyonkezelési díjak csökkenésének üteme lassult, azonban a nyugdíjpénztári vagyontömeg növekedésével a trend továbbra is csökkenő.

Az egészségpénztárak esetében a 2002–2013 időszakban szektorszinten jelentősen csökkent a tagdíjból működésre levont rész aránya, köszönhetően a szinte folyamatosan növekedő tagdíjbevételeknek, majd ez a csökkenés lelassult és megállt 2014–2015-ben. A 2016-ban bevezetett törvényi korlát hatására a tagdíjból működésre és likvidításra levont részarány ismét csökkenni kezdett, és az utóbbi években 6-6,5 százalék között alakult.

Pénztári szolgáltatások bővítése

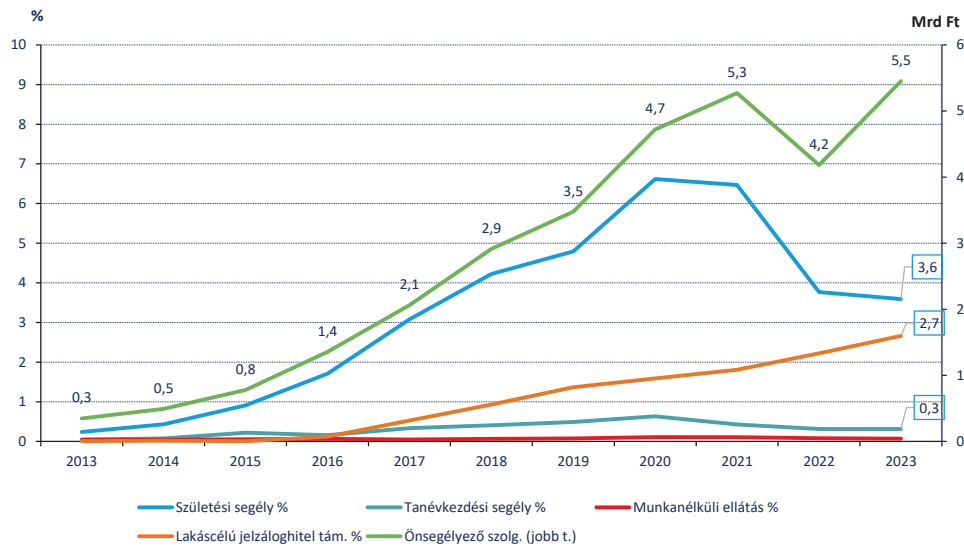
Az Öpt. 2015. évi módosítása az egészségpénztári tagdíjlevonás korlátjának megállapítása mellett további változásokat hozott a szektorban. Megszüntette az egészség- és

önszegélyező pénztárak elkülönítését, és 2016. január 1-jétől lehetővé tette egyetlen intézményként egészség- és önszegélyező pénztár működését. Ez az új intézményforma az egészségpénztárak és az önszegélyező pénztárak szolgáltatásait is nyújthatja, természetesen azzal a kitételrel, hogy a feladatok ellátása során a kiegészítő önszegélyező pénztárakra, valamint a kiegészítő egészségpénztárakra vonatkozó speciális rendelkezéseket alkalmaznia kell. Ez az új intézménytípus vagy egy egészségpénztár és egy önszegélyező pénztár egyesülésével jöhet létre, vagy úgy, hogy a tevékenységi engedéllyel rendelkező egészségpénztár vagy önszegélyező pénztár alapszabályának módosításával felveszi a másik pénztártípus szolgáltatásait.

Az önszegélyező pénztárak az egészségpénztáraknál kevésbé terjedtek el. A jogalkotó a befizetett összegek felhasználására vonatkozó előírással kívánta biztosítani, hogy ez a pénztártípus is az előtakarékoság intézménye legyen. Az önszegélyező pénztári tagi befizetés, munkáltatói hozzájárulás, támogatás, adomány felhasználásának szabályai 2007. január 1-jétől szigorodtak. Ezek az összegek ettől kezdve a befizetést követő 180 napon belül nem használhatók fel egyéni szolgáltatás finanszírozására (a korábbi szabályozás 90 napos korlátot írt elő). A jogszabályi változást követően fokozatosan, de jelentősen csökkent az önszegélyező pénztárak súlya. 2006 végén 41 önszegélyező pénztár működött, összesen több mint 120 ezer taggal, majd ez a szám 2014 végére 10 pénztárra és összesen 40 ezer tagra változott.

Az Öpt. egészség- és önszegélyező pénztárak alakulását és működését lehetővé tevő módosítása megkönnyítette a tagok hozzáférését az önszegélyező pénztári szolgáltatásokhoz. A legtöbb egészségpénztár felvett önszegélyező pénztári szolgáltatásokat is. Ugyanazon csoporthoz tartozó meglévő egészségpénztár és önszegélyező pénztár esetén felesleges volt két intézményt is fenntartani, a szolgáltatások összevonásával és a szinergiák kihasználásával a költségek is csökkenhettek. A jogszabályváltozást követően az önszegélyező pénztári szolgáltatások igénybevétele számottevően növekedett (5. ábra).

5. ábra: Önszegélyező szolgáltatási kiadások alakulása a teljes szolgáltatási kiadásokon belül



Forrás: MNB

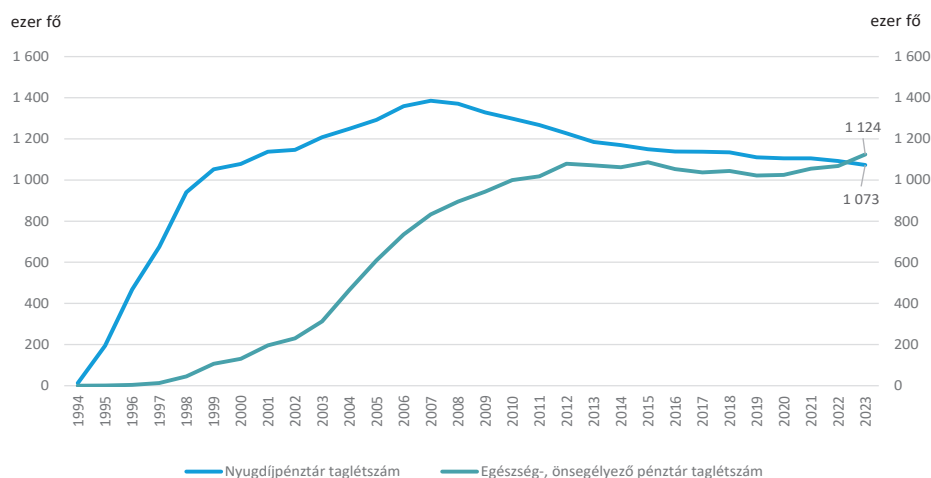
Megjegyzés: A teljes szolgáltatási kiadásoknak az egészségpénztárak és önszegélyező pénztárak szolgáltatási kiadásainak összegét tekintjük a 2016 előtti évekre is, és az ábrán az önszegélyező szolgáltatási kiadásokba nem vesszük bele a gyógyszer, valamint a gyógyászati segédeszköz vételárának támogatását.

2016 előtt az önszegélyező pénztárak kiadásai összességében éves szinten egymilliárd forint alatt voltak, 2020-tól ez az összeg már ötmilliárd forint körül van. Mindezzel együtt az önszegélyező pénztári szolgáltatási kiadások aránya a teljes egészség- és önszegélyező pénztári szektor kiadásain belül továbbra sem jelentős. A pénztáraknál a tipikus önszegélyező jellegű szolgáltatásokat tekintve leginkább a gyermek születéséhez kapcsolódó támogatást veszik igénybe a tagok (2023-ban csaknem 3 milliárd forint nagyságban, ami az összes szolgáltatási kiadás 3,6 százaléka), továbbá a lakáscélú jelzáloghitel támogatását (2023-ban 2,2 milliárd forint, a szolgáltatási kiadások 2,7 százaléka). A gyermeknevelés költségeinek finanszírozását megkönnyítő tanévkezdési (beiskolázási) támogatás igénybevétele csekély mértékű a szolgáltatási kiadásokon belül, az utóbbi években 200-300 millió forint között alakult. A munkanélküliségi ellátások, valamint az idősgondozás támogatása alig észrevehető mértékű a pénztári szolgáltatások között. Az önszegélyező pénztári szolgáltatásokat tekintve az intézmények feladata lehet még, hogy egyes szolgáltatásokra felhívják a tagok figyelmét, ugyanakkor a szabályozás felülvizsgálata is indokolt lehet annak érdekében, hogy egyes szolgáltatások igénybevételenek adminisztrációs terhe csökkenjen.

KIHÍVÁSOK ÉS FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉGEK

Az Öpt. elfogadása után létrejövő önkéntes pénztárak jelentősen hozzájárultak ahhoz, hogy a kiegészítő nyugdíj- és egészségcélú megtakarítások kapcsán az egyéni és munkáltatói szerepvállalás gondolata – és gyakorlata – elterjedjen mind a munkavállalók, mind a munkáltatók körében. A pénztárak olyan termékeket kínálnak a tagoknak, amelyek viszonylag alacsony összeg rendszeres befizetésével széles társadalmi rétegekhez elérhetnek, és a tagok számára költséghatékony szolgáltatást jelentenek. Az egyéni, kiegészítő nyugdíj- és egészségcélú megtakarítás szerepének növelésére továbbra is szükség van, tekintettel a környezeti, gazdasági és társadalmi-demográfiai kihívásokra. Ehhez az önkéntes pénztárak jogszabályi környezetének, működésének fejlesztése is szükséges. Az utóbbi években növekvő pénztári befizetések jelzik a tagok bizalmát az intézmények felé, ugyanakkor az önkéntes nyugdíjpénztárakat tekintve intő jel, hogy a taglétszám a 2007. évi 1 millió 385 ezer fős csúcstól folyamatosan csökken, 2023. év végén 1 millió 73 ezer fő (6. ábra). A taglétszám csökkenését részletesebben megvizsgálva az MNB a 2017. évi Biztosítási, pénztári és tőkepiaci kockázati jelentésében fogalmazta meg először a hiányzó generáció problémáját, vagyis azt, hogy a fiatalabb, 35 év alatti tagok száma a kétezres évek elejéhez képest jelentősen lecsökkent a pénztári tagságon belül. A tagság korfájának „öregedéséhez” hozzájárul az utánpótlás hiánya, a fiatal új belépők számának csökkenése. Az egészség- és önszegélyező pénztárak taglétszáma 2004-től meredeken emelkedni kezdett, amihez jelentősen hozzájárult a szolgáltatások korszerűsítése. Az egészségpénztári kártyák elterjedése és használata a szektor digitalizációs fejlődésének legfontosabb állomásává vált. Az új, kártyás fizetési mód elterjedését mutatja, hogy 2012 végén már több mint 860 ezer darab kártyát tartottak nyilván az egészségpénztárak (Kandrás, 2023). Bár a taglétszám növekedése 2012 után megállt, az utóbbi néhány évben ismét gyarapodni kezdett az egészség- és önszegélyező pénztárak tagsága, 2023. év végére elérte az 1 millió 124 ezer főt.

6. ábra: Az önkéntes nyugdíjpénztárak, egészség- és önszegélyező pénztárak taglétszámának alakulása



Forrás: MNB

A kiegészítő nyugdíjintézményeket tekintve a lefedettség mellett másik lényeges kérdés, hogy megfelelő szintű szolgáltatást nyújtanak-e az intézmények. Ez egy befizetéssel meghatározott rendszerben, mint amilyen a magyar önkéntes pénztári rendszer, alapvetően attól függ, hogy kellő időben elkezdi-e a megtakarítást, és mekkora összeg érkezik az egyéni számlára. 2022. év végén a nyugdíjkorhatárhoz közelítő, 60 éves vagy annál idősebb 178 ezer tag egyéni számláján átlagosan csaknem 2,5 millió Ft kiegészítő nyugdíjcélú megtakarítás volt. Egy ilyen nagyságrendű megtakarítás időskori jövedelemkiegészítésként, például egy 15 éves határozott idejű járadékszolgáltatást tekintve elég csekély, a havi 15 ezer forintot sem éri el, ami a társadalombiztosítási öregségi medián nyugdíjnak¹¹ kevesebb mint 10 százaléka. Természetesen nagy különbségek vannak az egyes intézmények között, hiszen vannak olyan pénztárak, ahol az idősebb tagok számláján már egy hosszabb távú, lényegesen nagyobb járadék folyósítására is elegendő megtakarítás felgyűlt. Azonban ezek a pénztárak kisebb létszámúak, és ezeknél a munkáltató is jelentős szerepet vállal a tagok kiegészítő nyugdíjának biztosításában.

A hazai és nemzetközi tapasztalatok is azt mutatják, hogy a hosszú távú megtakarítások ösztönzésében jelentős szerepe van az állam által nyújtott pénzügyi támogatásoknak. Ez legtöbb esetben valamilyen adókedvezmény, de van példa a befizetések után adott közvetlen (normatív) pénzügyi támogatásra is. A cseh önkéntes nyugdíjpénztári rendszerben havi 300 CZK¹² befizetéstől az állam a befizetett összeg mértékétől függő kiegészítést ad. A kiegészítés mértéke a minimális befizetési értéknél 30 százalék, azaz 90 CZK, majd havi 1000 CZK befizetésnél éri el a maximális értéket, 230 CZK-t. A fiatalabb korosztályok elérése érdekében Csehországban a jogalkotó 2016-tól lehetővé tette, hogy a szülők kiskorú gyermekük számára is nyissanak önkéntes egyéni nyugdíjszámlát, és az állami támogatást kihasználva a szülők

egy része meg is teszi ezt.¹³ Az egyéni nyugdíj-előtakarékosság nemzetközi összevetésben egyedinek mondható, normatív elemet is tartalmazó és mértékében is jelentős állami támogatásával¹⁴ Csehországban a kiegészítő rendszer lefedettsége magas, „a teljes lakosság mintegy 42%-a takarékoskodik az önkéntes pillérben, ez az aktív korú lakosságra (20-64 évesekre) vetítve több mint 71%-os penetrációt jelent” (Vaskövi – Ráduly, 2022). Magyarországon az önkéntes pénztári befizetések után adókedvezmény jár, a tagok a tagdíjbefizetéseik 20 százalékát (de legfeljebb 150 ezer forintot) a személyi jövedelemadójukból kedvezményként a pénztári egyéni számlájukra visszakapják. Elszomorító képet ad a lakosság általános pénzügyi ismereteiről, hogy a Századvég Alapítvány 2018. évi kutatásában megkérdezettek közül többen válaszolták, hogy nem jár adókedvezmény az önkéntes nyugdíjpénztári megtakarításra, mint akik szerint jár ilyen kedvezmény¹⁵ (Stefkovic, 2018). Az adópolitika bizonyos társadalmi csoportoknak személyi jövedelemadó kedvezményeket nyújt, ezáltal növekszik azoknak a száma, akik nem, vagy nagyon alacsony összegben fizetnek szja-t, ide sorolhatók azok az egyéni vállalkozók is, akik szintén nem fizetnek szja-t (pl. KATÁ-sok), és így a pénztári befizetések után sem tudnak igénybe venni kedvezményt.

A hosszú távú megtakarítások ösztönzésében jelentős szerepe van az állam által nyújtott pénzügyi támogatásoknak.

A munkáltatóknak továbbra is fontos szerepük van az önkéntes pénztári szektorban, mint ahogy a nemzetközi tapasztalatok szerint például a kiegészítő nyugdíjellátásoknál is lényeges a munkáltatók közreműködése. A munkáltatói önkéntes pénztári befizetések 2018-ig a kifizetett munkabérhez képest kedvezőbben adóztak, azonban 2019. január 1-jétől ez a különbség megszűnt, ezért a munkáltatók egy része nem, vagy csak kisebb mértékben nyújtott munkáltatói hozzájárulást a pénztártagsággal rendelkező dolgozóknak. Ez a hatás mutatkozik meg az önkéntes pénztári bevételek 2019. évi csökkenésében. A munkáltatói szerepvállalás különösen fontos lehet a fiatalabb korosztályok pénztári aktivitásának ösztönzésében, mivel nekik általában alacsonyabb a motivációjuk – tekintettel az egyéb pénzügyi szükségletekre – egy nyugdíjcélú, kifejezetten hosszú távú megtakarítási program elindítására. A pénztárak legnagyobb szakmai érdekképviseleti szerve, az ÖPOSZ¹⁶ több fórumon is kifejezte, hogy célszerűnek tartaná a pénztári befizetések adókedvezményének felülvizsgálatát annak érdekében, hogy az hatékonyabban ösztönözze a leendő és jelenlegi tagokat belépésre, illetve magasabb tagdíjfizetésre.¹⁷ Az MNB 2024. évi Biztosítási, pénztári, tőkepiaci kockázati és fogyasztóvédelmi jelentése kiemeli, hogy a nyugdíjpénztárak hosszú távú működőképességének fenntartása érdekében reformra van szükség, amelynek egyik fontos célja, hogy olyan feltételrendszert alakítson ki, ami a fiatalabb generációk körében is megfelelő vonzerőt jelent a pénztári tagságot illetően.

A kiegészítő nyugdíjintézményeket tekintve a szolgáltatások elterjedtségének növelése és a szolgáltatások megfelelő színvonalának biztosítása talán eltérő mértékben, de szinte minden országban kihívás. A lefedettség, vagyis a kiegészítő nyugdíj-megtakarítással rendelkezők számának növelése érdekében több országban is bevezették az automatikus beléptetési rend-

szert. A hozzánk közelebb álló országok közül 2019-től kezdődően Lengyelország vezette be – a munkáltatók mérete szerint ütemezetten – a munkavállalói tőkeprogramot, amelynek keretében a munkáltatók minden 18 és 55 éves kor közötti munkavállalót automatikusan beléptetnek a rendszerbe. A munkavállaló részvétele ugyanakkor önkéntes, nyilatkozhat úgy, hogy kilép ebből a programból.¹⁸ A nemzetközi pozitív tapasztalatok alapján az MNB Versenyképességi program 330 pontban című kiadványa is javasolja „az alanyi jogú tagságot a kiegészítő önkéntes nyugdíjpénztárakban, amelyben az egyéni hozzájárulásokat foglalkoztatói és állami támogatások egészítik ki”. Az automatikus beléptetéssel a tagok egyéni erőfeszítés nélkül is bekerülnek a rendszerbe, és elkezdik a nyugdíj-előtakarékosságot, miközben a kilépés lehetősége okán megmarad a választási lehetőségük és az egyéni felelősségük.¹⁹ Az alanyi jogú tagság jogszabályi kereteinek megalkotása önmagában természetesen nem feltétlenül garantálja a lefedettség lényeges növekedését.²⁰ Egy ilyen összetett, a gazdasági szereplők széles körére hatással levő program sikeressége sok tényezőtől múlik, és a bevezetése jelentős szakmai előkészületet és egyeztetéseket igényel.²¹

A kiegészítő nyugdíj-megtakarítással rendelkezők számának növelése érdekében több országban is bevezették az automatikus beléptetési rendszert.

A nyugdíjpénztárak esetében a választható portfóliós rendszer szabályozása jelenleg is teret ad a szolgáltatások fejlődésének. Az Öpt. egy 2012. november 30-tól hatályos módosítása biztosítja a céldátum portfóliók működtetésének lehetőségét.²² Egy 2016. január 1-jétől hatályos módosítás pedig lehetővé teszi a választható portfóliós rendszert működtető pénztár számára, hogy biztosítsa a tagoknak megtakarításaik több, eltérő kockázati profilú portfólió közötti megosztását. Mindemellett speciális befektetési stratégiával működő (pl. főként ESG befektetéseket tartalmazó) portfóliók is kialakíthatók. Ezek a jogszabályi lehetőségek megadják az alapot az intézményeknek, hogy a kockázatvállalási hajlandóság és a pénzügyi tudatosság minél szélesebb spektrumában ki tudják szolgálni az ügyfelek igényeit, és ezáltal vonzóbbá tegyék az önkéntes nyugdíjpénztári megtakarítást.

2024. szeptember végén jelentette be a kormány, hogy a gazdaság élénkítése céljából lehetővé teszik az önkéntes nyugdíjpénztári tagok számára, hogy a pénztári megtakarításukat legfeljebb 3 alkalommal lakáscélra adómentesen felhasználhassák 2025. január 1. és 2025. december 31. között. A lakáscélú felhasználás lehet telek vásárlásának, továbbá lakás vagy ház vásárlásának, építésének finanszírozása, otthonfelújítás, lakáscélú hitel rendszeres törlesztése, elő- vagy végtörlesztése. A tagok legfeljebb a 2024. szeptember 30-i egyéni számlaegyenlegük mértékéig vehetik ki erre a célra a megtakarításukat. A pénztáraknak erről a kifizetési lehetőségről 2024. december 31-ig tájékoztatást kell küldeniük minden tag számára, amelyben meg kell adni a felhasználható egyenleg nagyságát is. A kormány arra számít, hogy ezzel az intézkedéssel mintegy 300 milliárd forint többletforráshoz jut az ingatlanpiac.

Az önkéntes nyugdíjpénztárak vagyona 2024. június 30-án 2 100 milliárd forint volt, ebből

a fedezeti tartalék nagysága 2 077 milliárd forint. A kormány várakozásai szerint alakuló lakáscélú igénybevétel a 2024. június 30-i fedezeti tartalék értékének 14 százalékát jelenti. Az egy tagra jutó átlagegyenleg 2024. június 30-án 1 943 ezer forint. A tagok viselkedését nem lehet előre jelezni, nem ismert, hányan és milyen mértékben fogják igénybe venni a nyugdíjpénztári megtakarításukat lakáscélra. A jogszabálytervezet hatásai a koncentrációs folyamatot erősíthetik a szektoron belül.

Az MNB már idézett Versenyképességi programja szerint a társadalom egészségi állapotának javítása érdekében a jelentős mértékű egészségügyi magánkiadásokon belül „számottevően növelni kellene az intézményesített csatornákon (egészségpénztárakon, egészségbiztosításokon) keresztül történő ráfordítások arányát”. A dokumentum javasolja az alanyi jogú tagságot az egészségpénztárakban is, mivel „az egészségpénztári rendszer és a kiegészítő egészségbiztosítások súlyának számottevő bővülése a jelenleg is kifizetett egyéni kiadások hatékonyságának érdemi növelésével járna”. Az egészségpénztárak önmaguk is igyekeznek fejleszteni szolgáltatásaikat, hogy a tagok számára a szolgáltatások igénybevétele minél egyszerűbb és kényelmesebb legyen (pl. egészségpénztári kártya használata). Az elmúlt évek eseményei (pl. COVID-járvány) előtérbe helyezték a digitalizációt a pénztári adminisztrációban, megkönnyítve a tagok számára is az ügyintézkedést: 2023. március 1-jétől például a pénztártag az egészségpénztári szolgáltató által nyújtott szolgáltatás igénybevétele már a számla egyszerű elektronikus másolatának megküldésével is igazolhatja a pénztárnak. Az intézmények és a jogalkotók együttes feladata lehet az egészség- és önszegélyező pénztári szolgáltatásokra vonatkozó rendelkezések további felülvizsgálata annak érdekében, hogy a tagok a jogszabályban megfogalmazott célokkal összhangban minél egyszerűbben és minél szélesebb körben igénybe tudják venni az egészség- és önszegélyező pénztári termékeket.

Jól kivehető trend az egészségpénztári szolgáltatásoknál a magánegészségügyi szolgáltatások finanszírozásának növekedése, mind az igénybevétel számát, mind a kifizetett összegek nagyságát tekintve. Ennek a szolgáltatástípusnak a nagysága a 2012–2015 közötti időszakban 10-11 milliárd forint körül volt, 2019-ben 15 milliárd forintra nőtt, 2023-ban azonban ehhez képest csaknem megduplázódott, 29 milliárd forintot tett ki.

Koncepcionális kérdés lehet az egészségügyben az állami és a magánellátás együttműködésének fejlesztése a szolgáltatások minőségének, hozzáférhetőségének javítása érdekében.

Az igénybevételek száma ennél a szolgáltatástípusnál a 2019. évi 444 ezerről 678 ezer igénybevételre növekedett 2023-ra, ami 53 százalékos változást jelent. Feltételezhető, hogy az állami egészségügyi ellátástól a magánegészségügy felé forduló betegek száma növekedett az utóbbi években.²³ Koncepcionális kérdés lehet az egészségügyben az állami és a magánellátás együttműködésének fejlesztése a szolgáltatások minőségének, hozzáférhetőségének javítása érdekében, és a finanszírozás (vagy akár a szolgáltatásszervezés) oldalán az egészségpénztárak is bekapcsolódhatnak az együttműködésbe.

ÖSSZEGZÉS

Az önkéntes pénztári törvény megalkotása a rendszerváltás utáni időszak egyik lényeges társadalmpolitikai intézkedése volt. A jogszabály kidolgozása és elfogadása idején lényegében egyetértés volt a döntéshozók és a gazdasági szereplők között abban, hogy az egyéni kiegészítő nyugdíj- és egészségcélú megtakarítás gondolatának és gyakorlatának elterjesztése szükséges és fontos ahhoz, hogy a szociális ellátórendszerek hosszú távon megfelelő színvonalon működhessenek. Az eltelt 30 évben a jogszabály sokat változott annak érdekében, hogy az intézmények reagálni tudjanak a kor kihívásaira, fejleszthessék szolgáltatásaikat, és így a tagok számára vonzó megtakarítási terméket nyújthassanak. A pénztárak – más hasonló célú megtakarítási termékekkel összehasonlítva is – költséghatékony szolgáltatásokat nyújtanak tagjaiknak, és mind az önkéntes nyugdíjpénztárak, mind az egészség- és önszegélyező pénztárak széles társadalmi réteget érnek el. Ugyanakkor figyelembe véve a környezeti (társadalmi, demográfiai) kihívásokat, elengedhetetlen a pénztári működés kereteinek folyamatos felülvizsgálata és fejlesztése a döntéshozók és a gazdasági szereplők együttműködésével. Nem csak a hazai pénztári szektor néz szembe a szükséges megújulás feladatával. Több olyan országban is, ahol jelentős hagyománya van a kiegészítő nyugdíjcélú megtakarításoknak,²⁴ az utóbbi években jelentős reformokat hajtottak végre vagy terveznek bevezetni annak érdekében, hogy az intézmények hosszú távú fenntarthatósága biztosított legyen, és megfelelő ellátást nyújtsanak a társadalom minél több csoportja, minél több résztvevő számára.

HIVATKOZÁSOK

- ¹60/1991. (X. 29.) OGY határozat a társadalombiztosítási rendszer megújításának koncepciójáról és a rövid távú feladatokról.
- ²1991. évi LXXXVI. törvény a társasági adóról, 1991. évi XC. törvény a magánszemélyek jövedelemadójáról
- ³ Act No. 42/1994 Coll. - State-Contributory Supplementary Pension Insurance Act
- ⁴ „A rendszerváltást követően a gyorsan felbomló korábbi nagyvállalatok helyébe lépő kisvállalkozások képtelenek lettek volna az akkori gazdasági helyzetben nyugdíjrendszerek fenntartására. Emellett az is lényeges, hogy a foglalkoztatói rendszerek nehezen kiküszöbölhető hátránya a munkáltatóhoz kötöttség, márpedig a rendszerváltást követő években nem lehetett már többé az egy munkahelynél letöltött teljes életpályában gondolkodni. E körülményekre tekintettel született az a döntés, hogy az újonnan indított valamennyi nyugdíjrendszer egyéni lett.” (Szebelédi, 2010)
- ⁵Például A biztosítási szektor 10 éves jövőképe 7 pontban, valamint a Biztosítási, pénztári és tőkepiaci kockázati jelentés c. 2018. évi kiadványokban
- ⁶ Nyílt pénztár: az a pénztár, amely a lehetséges pénztártagok körét lényegében nem korlátozza. A zárt pénztár: olyan pénztár, amely munkahely vagy szakmai, érdekképviseleti, illetve más, a pénztár alapításakor már meglévő szerveződési elv alapján a pénztár lehetséges tagjainak körét alapszabályában meghatározza.
- ⁷ Chapter 2: How best to involve employers in the provision of asset-backed pension arrangements
- ⁸ Biztosítási, pénztári és tőkepiaci kockázati jelentés, 2018
- ⁹ Az életciklus-szemlélet jelentőségét kiemeli a Magyar Nemzeti Bank 12/2016. (XII.1.) számú ajánlása az önkéntes nyugdíjpénztárak választható portfóliós rendszerének kialakításáról, működtetéséről
- ¹⁰ „Sem az egyének, sem a társadalom nem készült fel a várható élettartam további emelkedésére, a nyugdíjban töltött évek anyagi biztonságának előzetes megteremtésére. Az egyéni megtakarításokhoz kapcsolódó tudatos kockázatvállalás a pénzügyi ismeretek további bővítését igényli.” (Kovács, 2018)
- ¹¹ 2023. januárjában a KSH adata szerint 185 ezer Ft.

- ¹² 2023. december 15-én a cseh korona árfolyama 15,58 Ft volt, így az állami kiegészítésre jogosító minimális havi befizetés nagysága mintegy 4700 Ft. Az igénybe vehető állami kiegészítés mértéke forintban kifejezve havi 1400-3600 Ft között alakulhat.
- ¹³ 2019 végén például már a tagság 5 százaléka, csaknem 61 ezer fő 18 éven aluli volt az OECD Reviews of Pension Systems: Czech Republic kiadvány szerint.
- ¹⁴ „In international comparison, the overall tax advantage provided to an average earner in the Czech Republic is in the upper range. For an average earner contributing 5% of wages between 20 and 65 years old, the overall tax advantage represents 39% of the present value of contributions. ... Overall, the design of state support is unusual when compared to other OECD countries. First, state support mixes direct contributions and tax deductions. Germany (Riester pensions) is the only other OECD country with such a mix.” (OECD 2020)
- ¹⁵ „Ami az objektív ismereteket illeti, a kutatási eredmények arról tanúskodnak, hogy a magyar lakosság döntő többsége a különböző megtakarítási formák közül egyedül a lakástakarék-pénztárak esetében van tisztában azzal, hogy jár állami támogatás a megtakarításokra (69,2 százalék válaszolt így az LTP-k esetében). ... az önkéntes nyugdíjpénztárakban tartott megtakarítások kapcsán ... többen voltak azok, akik szerint nem jár ilyen megtakarításra állami támogatás, mint azok, akik szerint igen (igen 36,9, nem 37 százalék)”.
- ¹⁶ Önkéntes Pénztárak Országos Szövetsége
- ¹⁷ Az ÖPOSZ a 2023. szeptember 19-i „Az szja-visszatérítés korrekciója hatékonyabban ösztönözhetné az öngondoskodást”, valamint átfogóbban a 2023. október 26-i „Javaslatcsomag az öngondoskodásért” című közleményei ismertetik a szervezet néhány javaslatát a nyugdíjcélú megtakarítások ösztönzése érdekében. Ezek között szerepel például az az ötlet is, hogy a befizetések után járó adókedvezmény vagy annak egy része alakuljon át alanyi jogon járó állami támogatássá, így azok is megkaphatnák ezt az ösztönzést, akik nem tudják igénybe venni az szja-visszatérítést.
- ¹⁸ Employee Capital Plans — oficjalny portal Pracowniczych Planów Kapitałowych PPK (mojeppk.pl)
- ¹⁹ Az MNB 2022-ben megjelent Új közgazdaságtan a fenntarthatóságért című szakkönyvének 10. fejezete (A gazdaság finanszírozásának új és fenntartható formái: előnyök és dilemmák) kiemeli az intézményi befektetők, ezen belül a nyugdíjpénztárak, nyugdíjalapok szerepét a gazdaság hosszú távú finanszírozásában. A fejezet bemutat néhány nemzetközi példát arra, hogy egyes országokban milyen eszközökkel ösztönzik a fogyasztókat részvételre hosszú távú megtakarítási programokban. A fejezet kiemeli az automatikus beléptetést (opt-out lehetőséggel) mint a lefedettség növelésének egy hatékony eszközt.
- ²⁰ Holtzer Péter kiemeli, hogy az automatikus beléptetési rendszer megvalósításának sikerességében is kulcsfontosságú a munkáltatók együttműködési készsége. Egy példán bemutatva „Érdemes egyébként kitérni a török reform egyik eddigi kudarcára. A törvényelőkészítés 2014-16-ban zajlott, ennek alapján 2017 elején indult el az új rendszer. Az első tapasztalatok (és ezek még bőven a török gazdaság és piacok idei évi teljes fejrelállása előtről származtak) azt mutatták, hogy a kilépési hányad (tehát az automatikus beléptetés után mégis kilépők aránya) a sikeres reformok alacsony, 5-10 százalékos adatával ellentétben meghaladta a 40 százalékot is. Ennek számos oka lehet (általános bizalmatlanság, szabályozási hibák), de az egyik biztosan az, hogy a munkáltató végül nem fizet kötelezően hozzájárulásra. Így pedig a munkavállaló számára is kevésbé vonzó a befizetés (csak egy nem túl magas állami jóváírást kapna a nettó bérlemondás ellenében). (Holtzer 2018)
- ²¹ Az automatikus beléptetést bevezető országok tapasztalatait elemzi például az OECD Financial Markets, Insurance and Pensions – Inclusiveness and Finance c. 2019-es kiadványa és az Európai Bizottság megbízásából az LE Europe által készített Best practices and performance of auto-enrolment mechanisms for pension savings c. 2021-es jelentés.
- ²² A pénztár a választható portfóliós rendszer szabályzatában olyan portfóliót is kialakíthat, amelynek eszközösszetétele a szabályzatban előre meghatározott időpontokban, illetve idő elteltével a portfólió befektetési politikájában meghatározottak szerint változik.
- ²³ Dr. Sinkó Eszter egészségügyi közgazdász több előadásában is ismertette a közellátás problémáit, ami miatt a betegek a közegészségügy helyett inkább a magánegészségügy felé fordulnak (Sinkó, 2022). A magánellátások fokozottabb igénybevételét az OECD Magyarország: Egészségügyi országprofil 2023 kiadványa is bemutatja: „2021-ben Magyarország összes egészségügyi kiadásának 25%-át tette ki a zsebből fizetett közvetlen lakossági hozzájárulások mértéke, ami jóval meghaladja a 15%-os uniós átlagot. ... Magyarországon a zsebből fizetett közvetlen lakossági hozzájárulás másik jelentős része (24%) a járóbeteg-ellátásra irányul, ami a magánegészségügyi szolgáltatások fokozott igénybevételét tükrözi”. (OECD 2023)
- ²⁴ Ide sorolható az Egyesült Királyság kiegészítő nyugdíjrendszerének reformja, amelynek keretében 2012 és 2018 között fokozatosan bevezették az automatikus beléptetést, a holland kiegészítő nyugdíjrendszer átalakítása 2023-tól, valamint Írországon az automatikus beléptetés bevezetése a tervek szerint 2025-től. Az Egyesült Királyság nyugdíjreformjának tapasztalatait bemutatja Mirza-Davies és Zaidi 2023 decemberében publikált jelentése, a holland nyugdíjintézmények átalakításáról a Citibank jelentetett meg egy összefoglalót 2023-ban, a bevezetendő új nyugdíjreformról Maguire 2024-ben megjelent cikke ad áttekintést.

IRODALOMJEGYZÉK

- Citibank: Pension Reform in the Netherlands — ‘wet toekomst pensioenen’ 2023
<https://www.citigroup.com/rcs/citigpa/storage/public/icpublic/Pension%20Reform%20in%20the%20Netherlands.pdf> Letöltés: 2024.11.14.
- European Commission, Directorate-General for Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union, Devnani, S., Pate, L., Muller, P. et al., Best practices and performance of auto-enrolment mechanisms for pension savings – Final report, Publications Office, 2021, online: Best practices and performance of auto-enrolment mechanisms for pension savings - Publications Office of the EU (europa.eu) Letöltés: 2024.11.14.
- Holtzer Péter (2018): Érkezik-e a varsói gyors? Biztosítás és Kockázat, V. évf. 4. szám, pp. 14-27
<https://doi.org/10.18530/bk.2018.4.14> Letöltés: 2024.11.14.
- Dr. Kandrács Csaba (2023): STABILITÁS ÉS BIZALOM - A magyar pénzügyi felügyelés története, Magyar Nemzeti Bank
- Kovács Erzsébet (2018): Ön/gondoskodik vagy tovább dolgozik? Biztosítás és Kockázat, V. évf. 4. szám, pp. 72-81. <https://doi.org/10.18530/bk.2018.4.72> Letöltés: 2024.11.14.
- Maguire, Adam: Pension auto-enrolment: What is it and what will it cost? 2024 RTE - Meáin Náisiúnta Seirbhíse Poiblí na hÉireann Pension auto-enrolment: What is it and what will it cost? (rte.ie) Letöltés: 2024.11.14.
- Magyar Nemzeti Bank: A biztosítási szektor 10 éves jövőképe 7 pontban – öngondoskodási kitekintéssel, 2018 biztosítási-társasági szektor-jó-vo-je-pst-online.pdf (mnb.hu) Letöltés: 2024.11.14.
- Magyar Nemzeti Bank: Biztosítási, pénztári és tőkepiaci kockázati jelentés, 2018 Biztosítási, pénztári és tőkepiaci kockázati jelentés, 2018 (mnb.hu)
- Magyar Nemzeti Bank: Versenyképességi program 330 pontban 2019 Versenyképességi program 330 pontban (mnb.hu) Letöltés: 2024.11.14.
- Magyar Nemzeti Bank: Új közgazdaságtan a fenntarthatóságért Szakkönyv/háttéranyag 2022 (Szerk: Baksay Gergely, Matolcsy György, Virág Barnabás) Új Fenntartható Közgazdaságtan (mnb.hu) Letöltés: 2024.11.14.
- Magyar Nemzeti Bank: Biztosítási, pénztári, tőkepiaci kockázati és fogyasztóvédelmi jelentés 2024. Biztosítási, pénztári, tőkepiaci kockázati és fogyasztóvédelmi jelentés (mnb.hu) Letöltés: 2024.11.14.
- Matits Ágnes: Kis magyar nyugdíjpénztár-történelem (1993-2000). In: Matits Ágnes (2018): A magyar nyugdíjpénztárakról, Gondolat
- Mirza-Davies, James; Zaidi, Khadijah: Pensions: automatic enrolment – current issues 2023 House of Commons Library Pensions: Automatic enrolment - current issues - House of Commons Library (parliament.uk) Letöltés: 2024.11.14.
- OECD, European Commission: State of Health in the EU Magyarország Egészségügyi országprofil 2023 Magyarország: Egészségügyi országprofil 2023 (oecd.org) Letöltés: 2024.11.14.
- OECD: Pensions Outlook 2022, online: OECD Pensions Outlook 2022 | en | OECD Letöltés: 2024.11.14.
- OECD: Reviews of Pension Systems: Czech Republic 2020, online: OECD Reviews of Pension Systems: Czech Republic | en | OECD Letöltés: 2024.11.14.
- OECD: Financial Markets, Insurance and Pensions – Inclusiveness and Finance 2019, online: Financial Markets Insurance and Pensions: Inclusiveness and Finance (oecd.org) Letöltés: 2024.11.14.
- Polish Development Fund: Employee Capital Plans (PPK), online: <https://pfr.pl/#> Letöltés: 2024.11.14.
- Dr. Sinkó Eszter (2022): Források, finanszírozók Európában és Magyarországon – És még néhány megjegyzés... Magyar Orvosi Kamara előadás 2022. május 27.
[https://mok.hu/public/media/source/Sink%C3%B3_Eszter_MOK_20220527_vegleges%20\(1\).pdf](https://mok.hu/public/media/source/Sink%C3%B3_Eszter_MOK_20220527_vegleges%20(1).pdf) Letöltés: 2024.11.14.
- Stefkovics Ádám (2018): Még mindig „sok van a párna alatt”. Biztosítás és Kockázat, V. évf. 4. szám, pp. 82-95. <https://doi.org/10.18530/bk.2018.4.82> Letöltés: 2024.11.14.
- Szabó Sándorné Csemniczki Katalin (2000): Nyugdíjrendszerünk 1927-től 1997-ig. In: Körkép reform után – Tanulmányok a nyugdíjrendszerről. Szerk: Augusztinovics Mária
- Szebelédi Ferenc (2010): A nem állami nyugdíjrendszerek európai szabályozásának logikája. ELTE ÁJTK Jogi_tan_2010_2_Szebelédi_Ferenc_276-289.pdf;sessionid=48107BA917C5B4C0EE5C284A51F4B54C (elte.hu) Letöltés: 2024.11.14.
- Vaskóvi Ágnes – Ráduly Dóra (2022): Nyugdíjrendszerek és nyugdíj-előtakarékosági formák a visegrádi országokban. Biztosítás és Kockázat, IX. évf. 3-4. szám, pp. 38-71. <http://dx.doi.org/10.18530/BK.2022.3-4.38> Letöltés: 2024.11.14.
- Vostatek, Jaroslaw: Czech Private Pension System: A Review, online: WU-2016-04-10-Vostatek-en.pdf (piu.org.pl) Letöltés: 2024.11.14.

AZ ÚJRAELOSZTÁS MEGVALÓSULÁSA A MAGYAR NYUGDÍJRENDSZERBEN – EGY TERÜLETI MEGKÖZELÍTÉS

Szakmáry Nándor (aktuárius, UNION Vienna Insurance Group Biztosító Zrt.), szakmarty.nandor@union.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

A cikk a szerző szakdolgozatának rövid összefoglalója, melyet 2024-ben a Magyar Aktuárius Társaság a Biztosításmatematika Ifjú Mestere díjjal jutalmazott. A kutatás a nyugdíjrendszereket vizsgáló korábbi szakirodalomtól eltérő megközelítést alkalmaz. Többek között regionális halandóság-előrejelzések alapján vizsgálja, hogy a jelenlegi magyar nyugdíjrendszerben hogyan alakul a nyugdíjassza bevételeinek újraelosztása a különböző régiók, nemek és az 1970–1985 között született kohorszok között. A – részben becsült – járulékbefizetések és öregségi nyugdíjkiadások figyelembevételével, várható reálhozamok alapján azonosítja, milyen mértékű egyenlőtlenségek tapasztalhatók az említett dimenziók mentén a magyar nyugdíjrendszerben. Mindezt jövedelmi, munkaerőpiaci és demográfiai szempontból átlagosnak tekinthető reprezentatív személyeket feltételezve teszi meg. Jelen írás a módszertani megközelítést és az alkalmazott feltevéseket hivatott bemutatni az eredmények ismertetése nélkül.

SUMMARY

The article is a short summary of the author's thesis, which was awarded the Young Master of Actuarial Science prize by the Hungarian Actuarial Society (MAT) in 2024. The research takes a different approach from the previous literature on pension systems. It uses, among other things, regional mortality projections to examine how the redistribution of pension fund revenues in the current Hungarian pension system takes place across different regions, genders and cohorts born between 1970 and 1985. It identifies the degree of inequality along these dimensions in the Hungarian pension system, based on the real expected returns computed from contribution incomes and old-age pensions expenditures. The analysis is performed assuming representative individuals who are considered average in terms of income, labour market and demographic characteristics. This paper aims to present the methodological approach and the assumptions without discussing the results.

Kulcsszavak: egyenlőtlenség, megtérülés, kohorsz, nyugdíj, régió

Key words: inequality, rate of return, cohort, pension, region

JEL: D63, H23, H55, J11

DOI: 10.18530/BK.2024.3-3.36

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2024.3-4.36>

BEVEZETÉS

A nyugdíjrendszerek az országok társadalmi ellátórendszerének szerves részét képezik, céljuk a társadalom idősebb generációinak vagy hátrányos helyzetű rétegeinek támogatása. Magyarországon, mint sok más európai országban, a nyugdíjrendszer kiemelt jelentőséggel bír a társadalmi felelősségvállalás és jólét szempontjából, mindemellett az idősödő társadalom révén az állami költségvetés nem elhanyagolható részét képezik a nyugdíjcélú kiadások.

A várható élettartam folyamatos emelkedése, mellyel a világ legtöbb pontján szembesül a társadalom, arra készteti az országok kormányait, hogy megfelelő idősgondozási programokat vezessenek be, és reformálják meg jelenlegi nyugdíjrendszereiket, egyaránt biztosítva a rendszer fenntarthatóságát és a szolgáltatott járadékok megfelelőségét. Ennek a folyamatnak lehetséges alternatívái között szerepel a nyugdíjkorhatár ütemezett emelése vagy automatikus indexálása és az idő előtti nyugdíjba vonulás lehetőségének megnehezítése, esetleg szigorú büntetése.

Bravo et al. (2023) rámutat, hogy a jelenleg tervezett nyugdíjreformok sok esetben nem megfelelően vannak kialakítva, és a közeljövőben sorozatos nyugdíjreformokra lehet számítani. A magyar rendszer problémái közül Banyár¹ (2023) kiemeli az újonnan nyugdíjba vonulók és a régebb óta nyugdíjasok számára megítélt járadékösszegek közötti különbségek növekedését, és hangsúlyozza a rendszer racionalizálásának szükségességét.

Hazánk területi sokfélesége számos olyan szociális és gazdasági mutató következménye, amelyek közvetlenül érintik az egyes régiók lakóinak nyugdíjjogosultságát. Az eltérő jövedelmi szintek, munkaerőpiaci lehetőségek és az egészségügyi ellátás elérhetősége mind-mind szerepet játszanak abban, hogy kik azok, akik hosszabb ideig és nagyobb mértékben részesülnek a rendszer által nyújtott támogatásokból. Ezen felül a nemek közötti számos mutatóban fellelhető különbségek is meghatározó tényezői a nyugdíjrendszerben tapasztalható egyenlőtlenségeknek.

A KSH adatai szerint a nők születéskor várható élettartama 6,5 évvel volt magasabb 2022-ben Magyarországon, mint a férfiaké, és a 65 éves korban várható hátralévő élettartamban is körülbelül 4 év különbség figyelhető meg a nők javára. Bajkó et al. (2015) alapján a halandóság alakulásának előre jelzett tendenciája is eltérést mutat a nemek között. Ez nem elhanyagolható szempont a nyugdíjak elemzése során, hiszen a nők számára hosszabb tartamú nyugdíjjáradék-kifizetéseket vonhat maga után. Ugyanakkor a nők gyakran alacsonyabb kereseti szintje és jellemzően rövidebb szolgálati ideje alacsonyabb nyugdíjakat eredményez, ami ellenkező irányú hatást fejt ki a nemi összehasonlításban.

Jelen cikk a szakdolgozatomban részletesen kifejtett újszerű modellezési megközelítést hivatott bemutatni az alkalmazott feltevések és eredmények részletezése nélkül, melyeket a társszerzőimmel hamarosan megjelenő cikkünkben ismertetünk. A módszertan részletesebb bemutatása és fontosabb következtetések levonása a szakdolgozatomban olvasható. A kutatás kizárólag az öregségi nyugdíjakat vizsgálja, és célja az, hogy feltárja és elemezze ezeket az egyenlőtlenségeket Magyarország nyugdíjrendszerében, különös tekintettel a regionális és nemi alapon történő összehasonlításban fellelhető különbségekre. Ezen felül kitér az 1970 és 1985 között született, egymást követő kohorszok között kimutatható eltérésekre is.

Az újraelosztást az igazságosság vagy méltányosság szempontjából vizsgálva arra a következtetésre juthatunk, hogy még egy Magyarország méretű országban is jelentős mértékű különbségek lehetnek a különböző régiókban élők átlagos nyugdíja és a járadék tartama között, hiszen mind a jövedelmi viszonyokban (Németh és Sipos, 2021), mind a halandóságok alakulásában (Obádovics és Tóth, 2023) nagymértékű területi heterogenitás figyelhető meg hazánkban. Obádovics és Tóth (2023) regionális népesség-előreszámítása révén láthatóvá válnak a nyugdíjrendszerrel is szoros kapcsolatban álló demográfiai folyamatok területi eltérései. Rózsa (2010) és Káposzta (2014) szerint a bérszínvonalban fellelhető különbségeken túl az egyes területi egységek eltérő gazdasági növekedési lehetőségekkel is rendelkeznek.

Mind a jövedelmi viszonyokban, mind a halandóságok alakulásában nagymértékű területi heterogenitás figyelhető meg hazánkban.

Számos tanulmány foglalkozik a magyar állami nyugdíjrendszer fenntarthatóságával (Varga, 2014, Bajkó et al., 2015, Berki et al., 2016, Németh et al., 2020a és 2020b, valamint Vékás, 2021) és a rendszerben rejlő élettartam-kockázattal (Májér és Kovács, 2011, Kovács és Vékás, 2017). A szakirodalomban konszenzus van a tekintetben, hogy hosszabb távon a nyugdíjkorhatár emelésére lehet szükség. Ez azonban várhatóan növelné a rendszerbeli egyenlőtlenségeket, hiszen a szegényebb társadalmi rétegek és különösen a férfiak jelentős része már a jelenlegi korhatárt is alig éri meg.

A dolgozat célja az alábbi kutatási kérdés megválaszolása: *Milyen egyenlőtlenségek figyelhetők meg a magyarországi nyugdíjrendszerben az egyes kohorszok, nemek és régiók között a megtérülés tekintetében?* A kérdés megválaszolásához reprezentatív személyek várható járulékbefizetéseit és nyugdíjaskorukban várható járadékbevételeit vizsgálom,² és a kapott eredményeket a becslött pénzáramokból számított belső megtérülési ráták alapján hasonlítom össze. Megvizsgálom, hogy az összehasonlítási szempontok (nem, régió, születési év) alapján mennyire tekinthető igazságosnak a magyar nyugdíjrendszer.

A cash-flow modell

Az elemzés során azt vizsgálom, hogy a magyarországi régiókban az 1970–1985 között egy bizonyos évben született reprezentatív nő és férfi aktív korában várhatóan mennyi járulékot fizet be, majd nyugdíjaskorában várhatóan mekkora járadékban részesül. Az így előálló pénzáramok alapján belső megtérülési rátákat (IRR) számolok, amelyek a régiók, kohorszok és nemek közötti nyugdíjrendszerbeli egyenlőtlenségek vizsgálatának alapjául szolgálnak. Budapest és Pest régiókat összevonot kezelem (együtt: Közép-Magyarország) az elemzés során, mert a népesség-előreszámításhoz használt regionális halandósági táblák ilyen bontásban érhetőek el. Így összesen 7 magyarországi régió szerepel a modellben.

A vizsgált reprezentatív személyek nyugdíjrendszerbe történő várható járulékbefizetéseinek reálértékét (2020-as árszínvonalon) a különböző naptári években az (1) egyenlet írja le:

$$\mathbb{E}(TC_{r,b,t}^G) = \begin{cases} P_{r,b,t}^G ER_{r,b,t}^G (CR_t^1 + CR_t^2) 12 \frac{Inc_{r,b,t}^G}{PP_t^{2020}}, & \text{ha } 20 < t - b < 65, \\ 0, & \text{ha } 65 \leq t - b. \end{cases} \quad (1)$$

ahol $b=1970, \dots, 1985$ és $t=1990, \dots, 2085$.

Az (1) egyenletben $TC_{r,b,t}^G$ az r régióban élő, b évben született G nemű egyén járulékbefizetésének várható teljes összegét jelöli a t . naptári évben, $P_{r,b,t}^G$ annak a valószínűségét, hogy az adott személy a t . évben – azaz $t - b$ évesen – még életben van, feltéve, hogy 20 évesen életben volt, $ER_{r,b,t}^G$ a foglalkoztatási rátát nem, régió, születési év és naptári év szerint. CR_t^1 és CR_t^2 adja meg a t . naptári évnek megfelelő foglalkoztatói, illetve munkavállalói nyugdíjjárulékok mértékét a bruttó jövedelem arányában, az $Inc_{r,b,t}^G$ pedig a nemnek, régióknak, kohorszoknak és éveknek megfelelő havi bruttó átlagkeresetet tartalmazza. A PP_t^{2020} faktoriala történő osztás célja a kapott összeg 2020-as árszínvonalon történő kimutatása.

Az éves öregségi nyugdíjellátás várható összege minden reprezentatív személy esetén a (2) egyenlettel írható fel:

$$\mathbb{E}(TP_{r,b,t}^G) = \begin{cases} 0, & \text{ha } t - b < 60 \\ P_{r,b,t}^G PR_{r,b,t}^G \left(12 + \chi_t^{\{13. havi\}}\right) \frac{Pen_{r,b,t}^G}{PP_t^{2020}}, & \text{ha } 60 \leq t - b < 65 \\ P_{r,b,t}^G \left(12 + \chi_t^{\{13. havi\}}\right) \frac{Pen_{r,b,t}^G}{PP_t^{2020}}, & \text{ha } 65 \leq t - b \end{cases} \quad (2)$$

ahol a G, r, b és t indexek a befizetési oldalnak megfelelően értelmezhetők, továbbá TP az adott személy számára éves szinten folyósított öregségi nyugdíjellátás összegét jelöli, P annak a valószínűségét, hogy a vizsgált személy életben van, PR pedig a nyugdíjasok arányát jelenti 60–64 éves életkorokban. $PR_{r,b,t}^G$ -ről felteszem, hogy a nők esetén ismert, a férfiakra vonatkozóan pedig nullának tekintem. $\chi_t^{\{13. havi\}}$ a 13. havi nyugdíjellátás indikátorváltozója a t . évhez tartozóan, $Pen_{r,b,t}^G$ pedig megadja a nem-, régió-, születési év és naptári év specifikus átlagos öregségi nyugdíjellátás összegét. A PP_t^{2020} -vel történő osztás célja ugyanaz, mint a járulékok esetén.

A várható befizetés és várható kifizetés különbségeként előállítható a reprezentatív személyek t . évi, nyugdíjrendszert érintő várható nettó pénzáramai:

$$\mathbb{E}(CF_{r,b,t}^G) = \mathbb{E}(TP_{r,b,t}^G) - \mathbb{E}(TC_{r,b,t}^G). \quad (3)$$

A különböző időszaki nettó pénzáramok 2020-as árszínvonalon történő kimutatásával reálhozamok számolhatók nem, régió és születési év szerint a modellezett reprezentatív személyekre a belső megtérülési ráta³ használatával. Az így számolt $IRR_{r,b,t}^G$ értékek lehetőséget biztosítanak a három említett dimenzió mentén történő összehasonlításra, hogy megállapítható legyen, kinek kedvez inkább a Magyarországon jelenleg alkalmazott nyugdíjrendszer.

Adatok és feltételezések

A felállított modell szempontjából releváns adatok forrásaként részben az Eurostat adatbázisok, részben a KSH által egyedi kérésre összeállított táblázatos adatállományok szolgáltak. Az (1) és (2) egyenletekben CR -rel jelölt járulékkulcsokat a mindenkori jogszabályi környezetnek megfelelően alkalmaztam, a járulékfizetésekre vonatkozó, 2013 előtti felső limitek figyelembevételére az átlagkeresetek használata miatt nem volt szükség. A modellben a jövőbeli járulékok meghatározásához az utolsó ismert adókulcsokat rögzítettem.

Az elemzés során felhasznált adatok jellemzően az 1999–2023 időszakra voltak elérhetők, a legrészletesebb bontásban a 2001-es, 2011-es és 2022-es népszámlálások, valamint a 2016-os mikrocenzus éveiből. Mivel az 1970–1979 között születettek korai jövedelmi és foglalkoztatottsági adatai nem ismertek, így a teljes életpálya-pénzáramok meghatározásához szükséges, időben előretékintő extrapoláción és az említett időszakból hiányzó adatok esetén alkalmazott interpoláción túl időben visszafelé is szükséges volt egyes adatsorok extrapolációja az 1990–1998 időszakra vonatkozóan.

Az elemzés elvégzéséhez egyszerűsítő feltevésekre volt szükség. A modellt közvetlenül érintő, globális egyszerűsítések közé tartozik, hogy minden vizsgált reprezentatív személy 20 éves korában lép be a munkaerőpiacra, ekkor kezdődik a járulékfizetése – a 2021-es Aging Report alapján (European Commission, 2021). A belépő kor megkötéséhez hasonlóan rögzíteni kell azt a legmagasabb életkort is, amikor még nyugdíjkifizetés történik a modellben. Ezt 100 évben határoztam meg, az ilyen magas életkort jellemző, meglehetősen alacsony túlélési valószínűség és a regionális halandósági táblák szolgáltatta adatok elérhetősége miatt.

Az elemzés elvégzéséhez egyszerűsítő feltevésekre volt szükség.

Olyan reprezentatív egyéneket modellezek, akik nem vándorolnak életpályájuk során. A jelenleg hatályban lévő nyugdíjkorhatár a férfiak és nők számára 2022 óta egyaránt 65 év Magyarországon, így ettől az életkortól kezdődően a vizsgált személyek nem rendelkeznek munkajövedelemmel, ekkortól részesülnek nyugdíjellátásban, alacsonyabb életkorban a férfi nyugdíjasok aránya 0 százalék. A Nők-40 karkedvezmény miatt meghatároztam a korhatár előtt nyugdíjba vonuló hölgyek arányát, amire a munkapiaci belépési korra vonatkozó korábbi feltevés értelmében 60 éves kortól van lehetőség. Emiatt a férfiak és nők befizetési és kifizetési egyenletei kismértékben különböznek.

A regionális foglalkoztatási ráták koréves bontásban kizárólag a népszámlálási évekre vonatkozóan állnak rendelkezésre, így az 1990–2022 időszak hiányzó adatait egy többváltozós regressziós modell alapján becsültem. A jövőbeli rátákat pedig a historikus változásuk alapján modelleztem, tekintettel a European Commission (2021) Magyarországra vonatkozó előrejelzésére.

A foglalkoztatási rátához hasonlóan a jövedelmek esetében is nagymértékű területi heterogenitás figyelhető meg Magyarország régiói között. Ugyanakkor nemcsak az egyes területi egységek mögött meghúzódó egyéb gazdasági mutatókra vezethetők vissza a különbségek, hanem a régiók eltérő korösszetételére is, hiszen az egyéni jövedelmeket jelentősen befolyásolja a munkatapasztalat (Dustmann és Meghir, 2005), ami nyilvánvalóan szorosan együttmozog az életkorral.

A regionális férfi és női átlagkeresetek korcsoportok szerint a KSH adatbázisából származnak, jellemzően 5, illetve 10 év hosszúságú korcsoportos bontásban, így ezen változó mentén lineáris interpolációval pótoltam a hiányzó adatokat. A 2002-es és korábbi jövedelmi adatok becslését területi mintázat nélkül, az országos, időszakra megfelelő bérendexszel diszkontált 2003-as, régió, nem és életkor szerinti keresetek alapján végeztem el. A reprezentatív személyek jövőbeli munkabéreit pedig területi mintázat szerint diverzifikált historikus reálbér-emelkedés szerint határoztam meg. Az előrejelzés alapjául a Magyar Nemzeti Bank (2024) inflációs jelentésében szereplő fogyasztói árindex (CPI) toleranciasávjának medián értéke szerepel, hosszabb időhorizonton pedig a 3 százalékos inflációs célérték.

A nyugdíj adatok tekintetében két tényezőt kell figyelembe venni a cash-flow modell szempontjából. Egyik a nyugdíjasok aránya, másik pedig a folyósított járadékösszeg. Ez utóbbi esetén elegendő meghatározni az első – belépő – nyugdíjösszeget. A későbbi években a nyugdíjak reálértékének megőrzése végett minden évben a tárgyévi (várt) fogyasztói-árindex mértékével történik a $t-1$. évi összeg indexálása. A reprezentatív személyek jövőbeli induló járadékösszegeit a 2023-as utolsó ismert tényadatokból kiindulva a kor, nem, régió kombinációnak megfelelő 2012–2023 közötti átlagos évenkénti reálváltozás alapján határoztam meg.

A cash-flow modell egyenletében a $P_{r,b,t}^G$ valószínűség megjelenik a járulékbefizetési és a nyugdíjkifizetési tagokban is. A valószínűségek előállítása részben tényadatokon alapult, részben pedig regionális, kohorsz alapú halandóság-előrejelzés révén valósult meg nemenként, a legnépszerűbb (Deaton és Paxson, 2004) statisztikai alapú halandóság-előrejelző technika, a Lee–Carter (1992) modell továbbfejlesztéseként Lee és Miller (2001) által megalkotott modell alapján. Ez az eljárás számos ország adatain tesztelve pontosabb eredményekre vezetett (Booth et al., 2006), mint az eredeti Lee–Carter-modell. Az előrejelzett mortalitási rátákat Tóth G. Csaba demográfus bocsátotta rendelkezésemre az Obádovics és Tóth (2023) által ismertett modellből 90 éves korig.⁴ Az idősebb korosztályokra az országos mintázat alapján vezettem tovább a túlélési valószínűségeket a kohorsznak, nemnek és régióknak megfelelő adatokból.

Korlátok

A modellt nagymértékben korlátozta a megfelelő részletezettségű adatok elérhetősége, így az adatok imputálásához is különböző feltevésekkel, egyszerűsítésekkel kellett élnem. Az adatelérhetőség szempontjából meghatározó a modell által lefedett 95 év hosszú időszak az első vizsgált kohorsz munkába állásától (1990) az utolsó megszűnéséig (2085), ugyanis a reprezentatív személyek születési évétől függően 47-62 évnyi adatot kellett előre jelezni. A nyugdíj adatok tisztán előre jelzett értékek, nem tartalmaznak tényadatot. A nyugdíjazási életkorok vonatkozásában is kizárólag a nők számára biztosított korhatár előtti nyugdíjba vonulási lehetőséget a modell. A modell nem kontrollált az egyes régiók iskolázottsági szint szerint eltérő lakosságösszetételére, ennek hatása a regionális halandósági és munkapiaci adatokban jelenik meg.

A téma szélesebb körű kutatása indokolt és releváns az eredmények függvényében. Nemzetközi reprodukálhatósága a hosszú időhorizontot felölelő, magas részletezettségű adatigénye miatt megkérdőjelezhető. Fontos megemlíteni még, hogy az öregségi nyugdíjakon túl a rokkantsági és hozzátartozói ellátásokat nem veszi figyelembe a modell.

A téma szélesebb körű kutatása indokolt és releváns az eredmények függvényében.

Összefoglalás

A kutatás célja feltárni a magyar nyugdíjrendszerben nemi és területi összehasonlításban tapasztalható egyenlőtlenségeket, valamint összevetni az egymást követő kohorszok esetén számolt belső megtérülési rátákat, azok időbeli alakulását. Mindezt az erre a célra felépített cash-flow modell segítségével vizsgálom. A modell alapján a nyugdíjrendszer szempontjából releváns pénzáramokból pozitív reálhozam érhető el, szignifikáns különbségekkel a vizsgált dimenziók mentén. A legjelentősebb eltérés a férfiak és nők hozamai között tapasztalható. A nők számára születési évtől és területi aspektustól függetlenül jövedelmezőbb a rendszer részesének lenni.

Jelen írás a téma iránti érdeklődést hivatott felkelteni a módszertani megközelítés bemutatása révén, az eredmények részletes ismertetése nélkül. Ezeket a konzulenseimmel tervezett cikkünkben tárgyaljuk majd alaposabban.

HIVATKOZÁSOK

- ¹A rendszer további problémáit elemzik Banyár (2011, 2017, 2019 és 2020) és Simonovits (2022) tanulmányai.
²Az aktuáriusi irodalom a reprezentatív egyéneket modellszempontoknak is nevezi (Kovács et al., 2015).
³Banyár és Vékás (2016) tanulmányukban számos pénzügyi termékre alkalmaznak hasonló technikát.
⁴Magyarországi halandósági előrejelzésekkel foglalkoznak még többek között Szentkereszti és Vékás (2022 és 2024), Gogola és Vékás (2020), Vékás (2017, 2018 és 2019), valamint Ágoston et al. (2020) tanulmányai.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ágoston, K. Cs. – Burka, D. – Kovács, E. – Vaskövi, Á. – Vékás, P. (2019). Klaszterelemzési eljárások halandósági adatokra. *Statisztikai Szemle*, 97:7 pp. 629–655.
- Bajkó, A. – Maknics, A. – Tóth, K. – Vékás, P. (2015). A magyar nyugdíjrendszer fenntarthatóságáról. *Közgazdasági Szemle*, 62., 1229–1257. <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2015.12.1229> Letöltés: 2024.10.02.
- Banyár, J. (2011). Javaslat az optimális járadékfüggvényre. *Sigma*, XLII. (2011) 3–4.
- Banyár, J. – Vékás P. (2016). A pénzügyi termékek ára. *Közgazdasági Szemle*, 63:4 pp. 380–406. <https://doi.org/10.18414/ksz.2016.4.380> Letöltés: 2024.10.02.
- Banyár, J. (2017). Conflict or Fair Deal Between the Generations? *Alternative Economics for Pensions. Review of Sociology*, 27(4): pp. 61–82.
- Banyár, J. (2019). Az állami nyugdíjrendszer „születési” hibái és javításának fő iránya. *Pénzügyi Szemle*, 64(4), pp. 596–599. https://doi.org/10.35551/PSZ_2019_4_4 Letöltés: 2024.10.02.
- Banyár, J. (2020). A kötelező öregségi életjáradékok lehetséges modelljei. *Gondolat Kiadó*.
- Banyár, J. (2023). A magyar nyugdíjrendszer pontrendszerre való áttérésének vizsgálata. *Közgazdasági Szemle*, LXX., pp. 964–1000. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2023.9.964> Letöltés: 2024.10.02.
- Berki, T. – Palotai, D. – Reiff, Á. (2016). A következő 20 évben nincs gond a magyar nyugdíjrendszer fenntarthatóságával. <https://www.mnb.hu/kiadvanyok/szakmai-cikkek/koltsegvetes/berki-tamas-palotai-daniel-reiff-adam-a-kovetkezo-husz-evben-nincs-gond-a-magyar-nyugdijrendszer-fenntarthatosagaval> Letöltés: 2024.10.02.
- Booth, H., Hyndman, R., Tickle, L. & de Jong, P. (2006). Lee-Carter mortality forecasting: a multi-country comparison of variants and extensions. *Demographic Research*, pp. 289–310. <https://doi.org/10.4054/demres.2006.15.9> Letöltés: 2024.10.02.
- Bravo, J., Ayusoc, M., Holzmann, R., & Palmer, E. (2023). Intergenerational actuarial fairness when longevity increases: Amending the retirement age. *Insurance: Mathematics and Economics*, 113, pp. 161–184. <https://doi.org/10.1016/j.insmatheco.2023.08.007> Letöltés: 2024.10.02.
- Deaton, A., & Paxson, C. (2004). Mortality, Income, and Income Inequality over Time in Britain and the United States. (D. A. Wise, Szerk.) *Perspectives in the Economics of Aging*, pp. 247–286. <http://www.nber.org/books/wise04-1> <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226903286.003.0007> Letöltés: 2024.10.02.
- Dustmann, C., & Meghir, C. (2005). Wages, experience and seniority. *The Review of Economic Studies*, 72(1), pp. 77–108. <https://doi.org/10.1111/0034-6527.00325> Letöltés: 2024.10.02.
- European Commission. (2021). The 2021 Ageing Report: Economic and Budgetary Projections for the EU Member States (2019–2070). Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://economy-finance.ec.europa.eu/publications/2021-ageing-report-economic-and-budgetary-projections-eu-member-states-2019-2070_en Letöltés: 2024.10.02.
- Gogola, J. – Vékás, P. (2020). Élettartam-kockázat Csehországban és Magyarországon. *Biztosítás és Kockázat*, 7:3–4. pp. 14–26. <https://doi.org/10.18530/bk.2020.3-4.14> Letöltés: 2024.10.02.
- Káposzta, J. (2014). Területi különbségek kialakulásának főbb összefüggései. *Gazdálkodás*, 58(5), pp. 399–412. <https://ageconsearch.umn.edu/record/206101> Letöltés: 2024.10.02.
- Kovács, E. & Vékás, P. (2017). Mortality and Longevity Risk. In: Maurizio, Pompella; Nicos, A Scordis (szerk.) *The Palgrave Handbook of Unconventional Risk Transfer*. New York, Amerikai Egyesült Államok, Palgrave Macmillan. pp. 269–297. https://doi.org/10.1007/978-3-319-59297-8_9 Letöltés: 2024.10.02.
- Kovács, E. – Rétaillé, O. – Vékás, P. (2015). Modellszempontok szerepe a nyugdíj-hatásvizsgálatban. *Közgazdasági Szemle*, 62:12 pp. 1328–1342. <https://doi.org/10.18414/ksz.2015.12.1328> Letöltés: 2024.10.02.
- Lee, R. D., & Carter, L. (1992). Modeling and Forecasting U.S. Mortality. *Journal of the American Statistical Association*, 87(419), pp. 659–671. <https://doi.org/10.1080/01621459.1992.10475265> Letöltés: 2024.10.02.
- Lee, R. D., & Miller, T. (2001). Evaluating the performance of the Lee-Carter method for forecasting mortality. *Demography*, 38(4), pp. 537–549. <https://doi.org/10.1353/dem.2001.0036> Letöltés: 2024.10.02.
- Magyar Nemzeti Bank. (2024). Inflációs jelentés - 2024 március. Budapest: Magyar Nemzeti Bank. <https://www.mnb.hu/letoltes/hun-ir-digitalis-25.pdf> Letöltés: 2024.10.02.

- Májér, I. – Kovács, E. (2011). Élettartam-kockázat-a nyugdíjrendszerre nehezedő egyik teher. Statisztikai Szemle, 89(7–8), pp. 790–812.
- Németh, A.O., Németh, P. & Vékás, P. (2020a). Demographics, labour market, and pension sustainability in Hungary. Society and Economy, 42(2), pp. 146–171. HYPERLINK "https://doi.org/10.1556/204.2019.015" https://doi.org/10.1556/204.2019.015
- Németh, A. O. – Németh, P. – Vékás, P. (2020b). Gyermekvállalás és nyugdíjak a visegrádi országokban. Köz-Gazdaság, 15:2 pp. 120–129.
https://doi.org/10.14267/retp2020.02.16 Letöltés: 2024.10.02.
- Németh, J., – Sipos, N. (2021). Bérpolarizáció a magyar kistérségek mentén. Tér és Társadalom, 35(2), pp. 30–48.
http://real.mtak.hu/126440/
https://doi.org/10.17649/tet.35.2021.3305 Letöltés: 2024.10.02.
- Obádovics, C. – Tóth, G. (2023). A magyarországi régiók népességének előreszámítása 2050-ig. Statisztikai Szemle, 101(9), pp. 763–792. https://doi.org/10.20311/stat2023.09.hu0763 Letöltés: 2024.10.02.
- Rózsa, G. (2010). A fogyasztási és jövedelmi viszonyok regionális különbségeinek alakulása 1994 és 2007 között. Statisztikai Szemle, 88(4), pp. 371–395. https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2010/2010_04/2010_04_371.pdf Letöltés: 2024.10.02.
- Simonovits, A. (2022). Nyugdíjstratégiai alternatívák, 2023-2029. Közgazdasági Szemle, LXIX(7), pp. 902–928. HYPERLINK "http://real.mtak.hu/145929/" http://real.mtak.hu/145929/
https://doi.org/10.18414/kszh.2022.7-8.902 Letöltés: 2024.10.02.
- Szakmáry Nándor (2024). Az újraelosztás megvalósulása a magyar nyugdíjrendszerben – Egy területi megközelítés, BCE-ELTE szakdolgozat https://www.math.elte.hu/thesisupload/thesisfiles/2024msc_actfinmat2y-yx7jtx.pdf
Letöltés: 2024.10.02.
- Szentkereszti, G. – Vékás, P. (2022). Magyar halandósági ráták előrejelzése visszacsatolt neurális hálózatokkal. Statisztikai Szemle, 100:10, pp. 905–922.
https://www.ksh.hu/statszemle_archive/all/2022/2022_10/2022_10_905.pdf Letöltés: 2022.10.02.
- Szentkereszti, G. – Vékás, P. (2024). A visegrádi országok mortalitási rátáinak előrejelzése neurális hálózatokkal. Szigma (megjelenés alatt).
- Varga, G. (2014). Demográfiai átmenet, gazdasági növekedés és a nyugdíjrendszer fenntarthatósága. Közgazdasági Szemle, LXI(november), pp. 1279–1318.
http://epa.niif.hu/00000/00017/00220/pdf/EPA00017_kozgazdasagi_szemle_2014_11_1279-1318.pdf Letöltés: 2024.10.02.
- Vékás, P. (2017). Nyugdíjcélú életjáradékok élettartam-kockázata az általánosított korcsoport-időszak-kohorsz modellkeretben. Statisztikai Szemle, 95:2, pp. 139–165.
https://doi.org/10.20311/stat2017.02.hu0139 Letöltés: 2024.10.02.
- Vékás, P. (2018). Változások a halandóságjavulás mintázatában Magyarországon. Biztosítás és Kockázat, 5:3 pp. 34–47.
https://doi.org/10.18530/bk.2018.3.34 Letöltés: 2024.10.02.
- Vékás, P. (2019). Az élettartam-kockázat modellezése. Budapest, Magyarország. Budapesti Corvinus Egyetem (2019). ISBN: 9789635037681.
https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4112/1/elettartam_0612.pdf Letöltés: 2024.10.02.
- Vékás, P. (2021). A nyugdíjrendszer fenntarthatósága a munkapiaci folyamatok függvényében – jelenlegi körkép és kitekintés 2030-ig. Corvinus Kutatások.
https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6238/ Letöltés: 2024.10.02.

OBJEKTÍV ÉS SZUBJEKTÍV VÁRHATÓ ÉLETTARTAM ALAKULÁSÁNAK ÖSSZEHOSONLÍTÁSA RÁK, SZÍVINFARKTUS ÉS SZTRÓK FELLÉPÉSE UTÁN – ÖSSZEFOGLALÓ

Dr. Baji Petra (Research Fellow in Health Economics, Musculoskeletal Research Unit, Bristol Medical School, University of Bristol), petra.baji@bristol.ac.uk - Dr. Bíró Anikó (Tudományos Főmunkatárs, HUN-REN KRTK Közgazdaságtudományi Intézet)

Eredeti tanulmány:

Petra Baji, Anikó Bíró: "Adaptation or recovery after health shocks? Evidence using subjective and objective health measures." *Health Economics* 27.5 (2018): pp. 850–864.

DOI: <https://doi.org/10.1002/hec.3644>

Link : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hec.3644>

ÖSSZEFOGLALÓ

Ez az írás Baji Petra és Bíró Anikó a *Health Economics* tudományos folyóiratban megjelent "Adaptation or recovery after health shocks? Evidence using subjective and objective health measures. (*Health Economics* 27.5 (2018): pp. 850–864.)" című tanulmányáról nyújt rövid összefoglalót. A tanulmányban a szerzők egy átfogó amerikai longitudinális kérdőíves vizsgálat (Health and Retirement Survey) adatait használva azt vizsgálták, hogyan alakul az objektív és szubjektív túlélési valószínűség különböző betegségek fellépése után.

SUMMARY

This is a summary of the study of Baji, Petra and Anikó Bíró "Adaptation or recovery after health shocks? Evidence using subjective and objective health measures." published in *Health Economics* (27.5 (2018): 850-864). In the paper, authors analysed the effect of an onset of a health shock on subjective survival probability and compared it to objective survival probability using longitudinal data from the Health and Retirement Study (USA).

Kulcsszavak: várható élettartam, túlélési valószínűség, rettegett betegségek, várakozások, adaptáció

Keywords: life expectancy, survival probability, dread diseases, expectations, adaptations

JEL: I12

DOI: 10.18530/BK.2024.3-4.46

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2024.3-4.46>

A tanulmány háttere

Számos epidemiológiai tanulmány foglalkozik a betegségek utáni halálozások megfigyelésével és modellezésével, de kevesebbet tudunk arról, hogy a várható élettartammal kapcsolatos szubjektív várakozások megegyeznek-e a valóságban megfigyelt halálozási adatokkal, valamint ezek hosszú távú alakulásáról.

Azt korábbi tanulmányokból tudjuk, hogy az emberek elég pontosan meg tudják becsülni várható élettartamukat (Smith, Taylor & Sloan, 2001). Azt is tudjuk, hogy a várakozások rugalmasan reagálnak új információkra, vagyis egy betegség fellépésével ezek a várakozások csökkennek (Hurd & McGarry, 2002). Arról azonban kevesebb az információnk, hogy ez a csökkenés mennyire tartós.

Az, hogy mit gondolunk várható élettartamunkról, befolyásolja egészséggel kapcsolatos döntéseinket, például az egészségügyi ellátások igénybevételével, szűrővizsgálatokon való részvétellel, terápiák betartásával, egészséges életmóddal (sport, étkezési szokások, dohányzás, alkoholfogyasztás) kapcsolatban. Várakozásaink ezen kívül kihatnak például pénzügyi tervezésünkre is. Ezért érdemes tudnunk, hogy az emberek mit gondolnak a várható élettartamuk alakulásáról, illetve arról, hogy ezek a várakozások hogyan alakulnak egy komolyabb betegség fellépése esetén.

A tanulmány a hedonikus adaptáció elméletére épül (Diener, Lucas & Scollon, 2006, Dolan & Kahneman, 2008), mely azt mondja, hogy a hasznosság előbb-utóbb visszatér a „normál” megszokott szintre egy jó/rossz hír/esemény után. Egészségi állapotra lefordítva ez azt jelenti, hogy az emberek képesek adaptálódni megromlott egészségi állapotukhoz. Amikor például megkérjük a betegeket, hogy értékeljék saját egészségi állapotukat, ők jobbra értékelik azt, mint az általános lakosság, vagyis számukra már nem az egészséges állapot a referencia, hanem a közelmúltban megélt egészségi állapotuk. Számos tanulmány kimutatta, hogy krónikus betegek esetében idővel a diagnózisuk után a boldogság és az elégedettség mutatók visszatérnek a betegség előtt tapasztalt szintre (Riis et al., 2005, Pagan-Rodríguez, 2010, Oswald & Powdthavee, 2008).

A tanulmány a hedonikus adaptáció elméletére épül mely, az egészségi állapotra lefordítva azt jelenti, hogy az emberek képesek adaptálódni megromlott egészségi állapotukhoz.

A bemutatott kutatásban arra voltunk kíváncsiak, hogy az adaptáció elmélete alkalmazható-e a várható élettartamra is. Vagyis évekkel a betegség/diagnózis túlélése után az emberek újra elkezdnek-e optimistábban gondolkodni a jövőről, és ha igen, akkor ez vajon a referenciapont megváltozásának köszönhető-e, vagy a valós gyógyulásuknak.

A tanulmány célja

A tanulmányban azt vizsgáltuk, hogyan alakul a szubjektív kétéves túlélési valószínűség az objektívhez képest különböző egészségi sokkok (rákdiagnózis, sztrók és szívinfarktus) fellépése előtt és után. Azt is megvizsgáltuk, hogyan alakult a szubjektív egészségi állapotuk (öt pontos skálán: kiváló, nagyon jó, jó, tűrhető, rossz) az ún. Center for Epidemiologic Studies Depression (CESD) pontszámuk és a dohányzási szokásaik.

Az elemzéshez használt adatok

Az elemzéshez egy longitudinális adminisztratív amerikai adatbázis (Health and Retirement Study – HRS) adatait használtuk fel. A HRS az Egyesült Államokban egy olyan kétévenként ismételt longitudinális felmérés, amelybe az 50 évnél idősebb lakosságot vonják be (európai megfelelője a SHARE, amit Kovács–Varga (2019) mutatott be). Az elemzésünkhöz az 1992–2014 közti adatfelvételi hullámok adatait használtuk fel. A felmérésben szereplő kérdések kiterjednek többek között a válaszadók társadalmi-demográfiai jellemzőire, egészségi állapotára, mentális egészségére és a várható élettartamra vonatkozó várakozásokra, lehetőséget adva ezzel kutatási kérdésünk megválaszolására.

Az elemzésben három akut betegsége/diagnózisra fókuszáltunk: rákdiagnózis, sztrók és szívinfarktus. Gyakran nevezzük ezeket a betegségeket „rettegett betegségeknek”, hiszen ezeknek a betegségeknek az előfordulása gyakran tekinthető a lakosság körében, és sokszor ezek képezik a vezető halálokokat is a fejlett világban. Igaz, a betegségek lefolyása és kilátásai eltérőek egymástól – például a szakirodalmi adatok szerint a legtöbb, korai fázisban diagnosztizált rákdiagnózis túlélési valószínűsége minden egyes megélt életévvel növekszik (Merrill & Hunter, 2010), míg a halálozási valószínűség a szívinfarktus és a sztrók esetén tartósan megemelkedik. (Brønnum-Hansen, Davidsen, Thorvaldsen & Danish MONICA Study Group, 2001; Hardie, Hankey, Jamrozik, Broadhurst & Anderson, 2003; Smolina, Wright, Rayner & Goldacre, 2012).

Az elemzéshez használt módszerek

Clark, Diener, Georgellis & Lucas (2008) és Pagán-Rodríguez (2010) munkái alapján a tanulmányunkban ún. fixhatás adaptációs regressziókat becsültünk a kétéves szubjektív és objektív túlélés becsült értékeire. A regressziós modellben azt vizsgáltuk, hogy az objektív/szubjektív túlélési valószínűség a betegség utáni időszakokban szignifikánsan különbözik-e a sokk előtti (baseline) szinttől. Technikailag ez azt jelenti, hogy az időszakok megjelölésére használt magyarázó változók együtthatója szignifikánsan különbözik-e 0-tól.

Azt feltételeztük, hogy ha a szubjektív túlélési valószínűség visszatér a betegség előtti szintre, de az objektív nem, ez a referenciapont eltolódásának köszönhető, és ebben az esetben adaptációról beszélhetünk. Ha ezzel szemben azt látjuk, hogy mind az objektív, mind a szubjektív túlélési valószínűség visszatér a betegség előtti szintre, akkor valós gyógyulásnak tekinthetjük.

A kétéves betegségspecifikus objektív túlélési valószínűséget az adatbázisban szereplő halálozási adatok alapján becsültük probit regressziókkal. A kétéves szubjektív túlélési valószínűséget a felmérésben szereplő, „mit gondol mennyi a valószínűsége annak, hogy XX éves koráig fog élni?” (a cél életkor a válaszadó életkorához volt igazítva) kérdésből becsültük Gan, Hurd & McFadden (2005) modellje segítségével.

Az eredmények és egészségpolitikai relevanciájuk

Az eredmények szerint a szubjektív túlélési valószínűség alacsonyabb az objektív túlélési valószínűségnél, vagyis az emberek alábecsülik várható élettartamukat. A diagnózisok után minden esetben szignifikánsan csökken mind az objektív, mind a szubjektív túlélési valószínűség.

Rákdiagnózis után (túlélés esetén) mind az objektív, mind a szubjektív túlélési valószínűség és a szubjektív egészségi állapot visszatér a diagnózis előtti pályára. Sztrók és infarktus esetén azonban eltérést látunk az objektív és a szubjektív mutatók között. Amíg a diagnózisok után az objektív túlélési valószínűség hosszabb távon csökken, a szubjektív várható élettartammal kapcsolatos várakozások és egészségi mutatók egy idő után visszatérnek a sokk előtti pályára. Ez a különbség összhangban van az adaptáció elméletével, vagyis lehetséges, hogy a betegek a diagnózisuk után alkalmazkodnak megromlott egészségi állapotukhoz.

A diagnózisok után minden esetben szignifikánsan csökken mind az objektív, mind a szubjektív túlélési valószínűség.

A dohányzási szokásokkal kapcsolatban azt találtuk, hogy a betegek 3-8 százaléka hagyta abba a dohányzást a diagnózis után (legtöbbször a rák esetében, és legkevesebben a sztrók esetében), és a leszokás esetükben tartósan is bizonyult.

Kérdés, hogy az objektív és szubjektív mutatókban talált különbségek mennyiben köszönhetőek a referenciapont elmozdulásának (adaptáció a megromlott egészségi állapothoz), és mennyiben a betegek tájékozatlanságának. Ha a betegek tisztában lennének azzal, hogy halálozási valószínűségük sztrók és infarktus után tartósan megnövekszik, talán jobban odafigyelnének magukra, betartanák a terápiás javaslatokat, és egészségesebb életmódot követnének.

Az elemzés korlátai

A tanulmány korlátai közé tartozik az, hogy a vizsgált három diagnózist összefoglalóan elemeztük, az egyes betegségek lefolyása, típusa azonban nagyon különböző lehet. A diagnózisok pontos időpontjáról sem volt információnk, csak azt tudtuk, hogy az adatfelvételt megelőző két évben következett be. Az eredmények értelmezésében figyelembe kell azt is venni, hogy mind az objektív, mind a szubjektív túlélési valószínűség becsléseiben előfordulhat mérési hiba, és hogy az eredmények csak a túlélők vonatkozásában értelmezhetőek.

IRODALOMJEGYZÉK

- Brønnum-Hansen, H., Davidsen, M., Thorvaldsen, P. & Danish MONICA Study Group (2001). Long-term survival and causes of death after stroke. *Stroke*, 32(9), pp. 2131–2136. <https://doi.org/10.1161/hs0901.094253> Letöltés: 2024.10.02.
- Clark, A. E., Diener, E., Georgellis, Y. & Lucas, R. E. (2008). Lags and leads in life satisfaction: A test of the baseline hypothesis. *The Economic Journal*, 118(529), F222–F243. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2008.02150.x> Letöltés: 2024.10.02.
- Diener, E., Lucas, R. E. & Scollon, C. N. (2006). Beyond the hedonic treadmill: Revising the adaptation theory of well-being. *American Psychologist*, 61(4), pp. 305–314. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.61.4.305> Letöltés: 2024.10.02.
- Dolan, P. & Kahneman, D. (2008). Interpretations of utility and their implications for the valuation of health. *The Economic Journal*, 118(525), pp. 215–234. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2007.02110.x> Letöltés: 2024.10.02.
- Gan, L., Hurd, M. D. & McFadden, D. L. (2005). Individual subjective survival curves. D. A. Wise (Ed.), *Analyses in the economics of aging* (pp. 377–412). Chicago, US: University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226903217.003.0013> Letöltés: 2024.10.02.
- Hardie, K., Hankey, G. J., Jamrozik, K., Broadhurst, R. J. & Anderson, C. (2003). Ten-year survival after first-ever stroke in the Perth Community Stroke Study. *Stroke*, 34(8), pp. 1842–1846. <https://doi.org/10.1161/01.str.0000082382.42061.ee> Letöltés: 2024.10.02.
- Hurd, M. D. & McGarry, K. (2002). The predictive validity of subjective probabilities of survival. *The Economic Journal*, 112(482), pp. 966–985. <https://doi.org/10.1111/1468-0297.00065> Letöltés: 2024.10.01.
- Kovács Erzsébet – Varga Veronika (2019). Adathullámok egészségről, idősedekről, nyugdíjba vonulásról, Biztosítás és Kockázat, VI. évf. 4. sz. pp. 42–55. <https://doi.org/10.18530/bk.2019.4.42> Letöltés: 2024.10.02.
- Merrill, R. M. & Hunter, B. D. (2010). Conditional survival among cancer patients in the United States. *The Oncologist*, 15(8), pp. 873–882. <https://doi.org/10.1634/theoncologist.2009-0211> Letöltés: 2024.10.02.
- Oswald, A. J. & Powdthavee, N. (2008). Does happiness adapt? A longitudinal study of disability with implications for economists and judges. *Journal of Public Economics*, 92(5), pp. 1061–1077. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2008.01.002> Letöltés: 2024.10.02.
- Pagán-Rodríguez, R. (2010). Onset of disability and life satisfaction: Evidence from the German socio-economic panel. *The European Journal of Health Economics*, 11(5), pp. 471–485. <https://doi.org/10.1007/s10198-009-0184-z> Letöltés: 2024.10.02.
- Riis, J., Loewenstein, G., Baron, J., Jepson, C., Fagerlin, A. & Ubel, P. A. (2005). Ignorance of hedonic adaptation to hemodialysis: A study using ecological momentary assessment. *Journal of Experimental Psychology: General*, 134(1), pp. 3–9. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.134.1.3> Letöltés: 2024.10.02.
- Smith, V.K., Taylor, D. H. & Sloan, F. A. (2001). Longevity expectations and death: Can people predict their own demise? *The American Economic Review*, 91(4), pp. 1126–1134. <https://doi.org/10.1257/aer.91.4.1126> Letöltés: 2024.10.12.
- Smolina, K., Wright, F.L., Rayner, M. & Goldacre, M. J. (2012). Long-term survival and recurrence after acute myocardial infarction in England, 2004 to 2010. *Circulation: Cardiovascular Quality and Outcomes*, 5(4), pp. 532–540. <https://doi.org/10.1161/circoutcomes.111.964700> Letöltés: 2024.10.02.

A KOCKÁZATI SPEKTRUM ÉS RÉTEGEI – ELMÉLET ÉS GYAKORLAT

Dr. Szabó József PhD (építőmérnök, közgazdász), szaboj@sze.hu – Dr. Farkas Szilveszter PhD (okl. közgazda, egyetemi okleveles biztosítási szakértő), drfarkassz@gmail.com

„S leszállva a hegyről, kezemben a kőtáblák,¹ és semmi sem vár, csak az előttem örvénylő porfelleg: a kockázat.”

Kertész Imre: A néző. Feljegyzések 1991–2001

ÖSSZEFOGLALÓ

A kockázatelemzés a múlt és a jelen körülményei, döntései és intézkedései, valamint jövőre vonatkozó előfeltevések alapján igyekszik előre jelezni a jövőbeli hatásokat.

A cikk elméleti része azt állítja, hogy a két kulcsfogalom, a kockázat és a bizonytalanság között nem éles határvonal van, hanem fokozatos átmenet. Ezt nevezzük itt kockázati spektrumnak, alkotóelemeit kockázati rétegeknek. Célunk, hogy leírjuk a spektrum rétegeinek jellegét, meghatározzuk az elemzés módszereit és eszközeit.

Cikkünk tartalmaz egy általános elméleti keretet, majd bemutatunk két példát az elméleti megállapítások gyakorlati értelmezésére két egymástól távol eső szakterületen. Az egyik példát részletesen végigvesszük, megmutatva a kockázatok dinamikus természetét.

A cikk számos szakember több évtizedes munkája eredményeinek összefoglaló ismertetéseként készült.

SUMMARY

Risk analysis tries to predict future effects based on past and present circumstances, decisions, actions, and assumptions.

The theoretical part of the article claims that there is no sharp boundary between the two key concepts, risk and uncertainty, but a gradual transition. This is called the risk spectrum, and its components are called risk layers. We aim to describe the nature of the spectrum's layers and define the methods and tools used in the analysis.

Our article contains a general theoretical framework. Then, we present two examples of the practical interpretation of theoretical findings in two fields of expertise. We detail one example, showing the dynamic nature of risks.

The article is a culmination of several decades of work by numerous professionals, and it serves as a summary of their collective efforts and insights.

Kulcsszavak: kockázat, bizonytalanság, kockázatelemzés, kockázati rétegek
Key words: risk, uncertainty, risk analysis, risk layers

JEL: D81, G32

DOI: 10.18530/BK.2024.3-4.52

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2024.3-4.52>

Bevezetés

A cikk az üzleti, vállalkozói kockázatokkal foglalkozik. A vállalati kockázatkezelés első, de mindenképpen egyik első műve 1963-ban jelent meg (Mehr, R. I. & Hedges, B. A., 1963).

Kutatási, oktatási munkánk és gyakorlati, módszertani kísérleteink, valamint praktikus eljárások kidolgozása során ismételt szembekerültünk a kockázatokkal kapcsolatos adatszerzési, adatfeldolgozási, elemzési, értékelési és kockázatkezelési lehetőségek különbözőségeivel, valamint az eredmények megbízhatóságának változatosságával. Szükségét éreztük annak, hogy egy régi, de máig élő, vitákat generáló megállapításból kiindulva osztályozzuk és összefüggő rendszerbe foglaljuk a kockázatokot. A vita a kockázat és a bizonytalanság természete körül folyik.

E cikk alapvető célkitűzése egy rendszer felépítése. Abból a feltételezésből indultunk ki, hogy a biztosnak tekintett események, illetve a bizonytalanság, mint két szélső érték között elhelyezhető kockázati mező, részekre, rétegekre bontható, és a rétegek együtt egy spektrumot képeznek. A rétegek a jobban meghatározható kockázatoktól a bizonytalanul meghatározható kockázatokig terjednek. Az elvi helyesség mellett két fontos szempontra figyeltünk. Szem előtt tartottuk azt az igényt, hogy a rétegek és a hozzájuk tartozó magyarázatok minden szakmai, üzleti területen értelmezhetőek legyenek. A rétegek meghatározásánál alapvető volt a praktikum, ez határozza meg a sorrendet. A spektrumot táblázatokba foglaltuk.

Két gazdasági területen mutatjuk be a spektrum értelmezését. A növénytermesztési példa után a másik példa végigveszi egy építési projekt fázisait, ezzel követve a kockázatelemzésnek a folyamat közben dinamikusan változó lehetőségeit és határait.

A kockázati spektrum kijelölése

A kockázatszámítás és a kockázatkezelés hosszú története számos matematikai és gazdasági felismerést hozott. (A kérdéskörrel kapcsolatban készült mű: Farkas – Szabó, 2005.) A mai felfogások és elvek általánosan elfogadott kiindulópontja Knight műve (Knight, 1921). A kockázat, a bizonytalanság és a profit című műben elég egyszerű, és ezért

nagyon népszerű megállapítást tesz: „A bizonytalanságot (...) meg kell különböztetni a kockázat ismerős fogalmától (...). Úgy fog tűnni, hogy egy mérhető bizonytalanság vagy inkább »kockázat« (...) oly mértékben különbözik a nem mérhetőtől, hogy az a valóságban már egyáltalán nem is bizonytalanság.” Kortársa, Keynes 1937-es összefoglaló művében nagyon leegyszerűsítve gazdasági kérdések tekintetében elutasítja a kockázati elemzés valószínűségi alapjait, mert a bizonytalanság minden jövőbeli dolognál megmarad: „Meg kell különböztetnünk azt, amit biztosan tudunk, attól, ami csak valószínű.” „A rulettjáték nem tárgy a bizonytalanságnak...” Tegyük hozzá, hogy az általunk használt fogalomkör szerint a rulettjáték is kockázatokkal terhelt, hiszen abban is csak a hosszú távú, nagy mintaszámú tendencia biztos, egy eset kimenetele viszont egyáltalán nem. Keynes kategorikusan kijelenti: „A társadalmi és gazdasági kérdésekkel kapcsolatban nincsenek tudományos alapjaink, amelyek révén bármi néven nevezendő kiszámítható valószínűséget kialakíthatnánk.” (Keynes, 1937)

Kevésé praktikus, nagyon elméleti, de fontos mű a kockázati gondolkodás egyik meghatározó műve Beck Kockázat-társadalmá (Beck, 2003). Magyar szerzők értékeléseit olvashatjuk például (G. Márkus Gy., 2003) és (Szabó – Farkas, 2000) műveiben.

A gazdasági jelenségek, tervek elkészítése mindig megkívánja az elemzéseket, így a kockázat és bizonytalanság kérdésköre azóta is foglalkoztatja a szerzőket. Cikkünkben elméleti megállapításokat teszünk, de azzal a szándékkal, hogy ezek a megállapítások a gyakorlathoz kissé közelebb álló kérdések megoldásához is segítséget nyújtsanak. Ennek megfelelően ezt az eszmetörténeti, filozófiai részt lezárjuk azzal, hogy Bélyácz Iván alapos munkáira utalunk (Bélyácz, 2010, 2013, 2024).²

A cikk fő célkitűzésének megfelelően tehát olyan rendszert határozunk meg, amely a kockázatokkal kapcsolatos gyakorlati alkalmazásokhoz vezető utakat is vázolja. Az eddigi rövid ismertetés remélhetően elegendő alapot ad arra, hogy a kockázatot és a bizonytalanságot egy spektrum két szélének tekintsük, és arra is feljogosít, hogy a két véglet közötti teret rétegekre bontsuk. Ismét Knightra hivatkozva: a bizonytalanság meghatározhatatlan hatású, félelmet, szorongást keltő, a kockázat ellenben megfelelő adatok alapján elemezhető dolog. Elfogadható az az álláspont is, hogy a bizonytalanságnak is van meghatározható része, csak elemzésére az eszközeink nem alkalmasak, vagy olyan jelenségekről van szó, amelyekben az esetlegesség domináns, és a (csak elméletileg) meghatározható rész elenyésző.

A kockázat jórészt számszerűen is elemezhető részekből áll. De itt is tudomásul kell venni, hogy akármennyire „pontosan kiszámítható” a kockázat, „biztos dolgok nincsenek” – ez volt a Széchenyi István Főiskolán a kilencvenes évek elején készült első kockázatkezelési anyag (Farkas – Szabó, 1993) mottója, vagyis valamilyen mértékű kiszámíthatatlanság mindig van.

Ha kockázattal állunk szemben, akkor mivel az elemzés jól megismerhetővé teszi, felkészülhetünk, intézkedhetünk, sőt gyakran arról is dönthetünk, vállaljuk-e? Ezzel a megfontolással lépjük át a biztosítható kockázatok határát is. A bizonytalanság felé haladva egyre nehezebb az elemző dolog, mert az elemzés alapjai is egyre gyengébbek.

Ha az eddigi okfejtés elfogadható, akkor a kockázati spektrum két szélső rétegét már – legalábbis nagy vonalakban – jellemeztük. A továbbiakban több közbelső réteget jelölünk ki, ajánlást téve azok definíálására és jellemzésére.

Röviden foglalkozni kell még azzal a gyakran hangoztatott felvetéssel, hogy a kockázat soha nem lehet pusztán objektív jellemző, bármennyire is pontosan meghatározható, mert a kockázatot szubjektív tényezők is befolyásolják. Ez természetesen így van, az egyéni tényezők – mint a percepció, a kockázatra való érzékenység, az érzékelés, egyéni megítélés – minden személynél mások. Ebben a cikkben a szubjektív – mindig a befogadás, a kockázatérzékelés oldalán jelentkező – elemeket figyelmen kívül hagyjuk. Ez semmiképpen sem jelenti azt, hogy a szubjektív kockázatértékelést jelentéktelennek vagy elhanyagolhatónak tartanánk. Knight óta ugyanis úgy tartjuk, hogy a profit forrása a kockázatvállalás, ami eleve szubjektív megfontolásokon alapszik (Knight, 1921). Tisztában vagyunk azzal, hogy ha csak objektív kockázatelemzés létezne, akkor egyetlen lottószelvényt sem lehetne eladni, nem lenne a biztosításoknak ekkora piacuk, de a vállalkozói kockázatvállalás mértéke is sokkal alacsonyabb lenne. Nem lenne kreativitás, innováció, újítás, mert mindegyik feltételezi a szokások és alkalmanként a szabályok megsértését, áthágását, negligálását.

A kockázat soha nem lehet pusztán objektív jellemző, mert a kockázatot szubjektív tényezők is befolyásolják.

A kizárás oka itt az, hogy gyakorlati feladatok esetében a kockázatelemző oldal, tehát nem a kockázatviselő szemléletét kell figyelembe venni. (Talán ellentmondás, mert a két oldalon azonos is lehet a személy, de az elemzői szerep akkor is más, mint a kockázatérzékelő.) A kockázatelemzésnél tehát mindig objektív szemléletet feltételezünk, még akkor is, ha a szakértő vagy a szakértői csoportok becslésre, netán találgatásra kényszerülnek, véleményüket átlagolják, esetleg még szavaznak is. Az itt leírtak szerint értelmezett és ismételten nagyon fontos tényezőnek tartott szubjektív kockázatokról más helyen külön cikket tervezünk publikálni. (Tájékoztató: Loewenstein et al., 2011.)

Tehát: az elemzést a kockázat és a bizonytalanság közötti spektrumban kell megoldanunk. Ami ezen a spektrumon kívül van (ezt a bizonytalanság oldalán talán veszedelemnek nevezhetnénk), nem elemezhető, mert semmilyen ismeretünk nincs róla, nem tudunk semmit a lehetséges következményekről. A veszedelmek váratlanul csapnak le, következményeik is ismeretlenek, sokszor tehetetlenséget, bénultságot előidézve jelentkeznek. A veszedelem a megismeréssel megszűnik veszedelem lenni, mert ekkor már a bizonytalanság kategóriájába kerül. Gondoljunk itt a még fel nem fedezett kórokozókra, újszerű, „innovatív” gáztettekre (a szándékosan hegynek vagy épületnek vezetett repülőgépre, a 2001. szeptember 11-i támadásra)! A bizonytalan és a szinte lehetetlennek minősített, illetve a teljesen új, soha nem tapasztalt jelenségek a kockázati elemzés és a kockázati menedzsment határán vannak vagy azon kívül esnek (pl. a Covid-19 járvány globális társadalmi és gazdasági következményei).

A bizonytalanságra több példát is hoz egy nemrég megjelent könyv (Kay – King, 2022), amelyben radikális kockázatnak hívják azokat a helyzeteket, amikor a szakértők csak azt tudják mondani, hogy vagy igen, vagy nem, 50-50 százalék. Ilyenkor a döntésekhez narrációkat és történeteket javasolnak. Hozzátehetjük, hogy szükség lesz intuícóra, bátorságra és szerencsére is. Kritikai megjegyzésként hozzáfűzhető, hogy az 50-50 százalék szakértői narráción alapszik, a szakértők nemcsak százalékot adnak meg, hanem magyarázatokkal is szolgálnak.

A szinte lehetetlennek ítélt dolgokat még besorolhatjuk a nagyon kis valószínűségű, de nagy kárt okozó kockázatokhoz is. Teljesen biztonságosnak minősített, szigorúan szabályozott körülmények között is előfordulnak hibás operációból vagy banális hibából is katasztrofális következmények.

Ami még soha nem fordult elő, arra számításokat sem végezhetünk, és elemezni sem tudjuk.

A bizonytalanság és a kockázat közötti spektrum másik szélén vagy azon kívül a teljesen kiszámítható, száz százalékban előre jelezhető következmények lennének. Nevezük ezeket biztos eseménynek, ezek létét azonban már korábban kizártuk. A méréseknek itt nem kockázatelemzés, tehát a jövőbeli kockázatokra vonatkozó számítás elvégzése, hanem a statisztikai adatrögzítés szempontjából van jelentőségük, ami a következő elemzés pontosságát javíthatja. A „majdnem biztos” jövőbeli események közé tartoznak a gyakran ismételt gyártási műveletek: a jövő ekkor akár néhány percen belül bekövetkezik.

Kijelöltünk tehát egy spektrumot, amelyen belül az elemzés szempontjából folyamatos átmenetet feltételezünk, és most ezt a spektrumot módszertani és adatellátási szempontokra figyelemmel a kockázattól a bizonytalanságig több kockázati rétegre osztjuk fel. Az elemzés eredményét, bármely rétegben vagyunk, mindig kockázatnak nevezzük, mert az elemzés eredménye, bármilyen hiányos ismereteken alapul is, bármilyen nagyvonalú becsléssel készül, bármilyen módszertannal állapították is meg, mindig azonos jellegű. A kockázat fő mérőszáma a vizsgált jellemző (selejt mennyisége, tervezett költségtől, időtől való eltérés, kibocsátás stb.) várható értéke, és emellett fontos az előre jelezhető alsó és felső érték, valamint az így kijelölt határok közötti megoszlás.

A kockázat fő mérőszáma a vizsgált jellemző várható értéke, és emellett fontos az előre jelezhető alsó és felső érték, valamint az így kijelölt határok közötti megoszlás.

A kockázati spektrum rétegződése

Ha a kockázati spektrumban a leginkább meghatározható kockázattól indulunk el, akkor az adatforrásokra és az elemzési módszerek jellegére vonatkozóan a következő rétegeket jelölhetjük ki:

- közvetlenül mérhető, számítható kockázatok,
- közvetve számítható kockázatok,
- szakvéleménybe foglalható kockázatok,
- becsléssel meghatározható kockázatok,
- nem-valószínűségi kockázatok.

A közvetlenül mérhető, számítható kockázatok esetében lehet leginkább arra számítani, hogy a közeljövő nagyon hasonlít a közelmúltra, egy holnapi selejtadat hasonlít a maihoz és a tegnapihoz. Minden ismétlődő folyamat, rutinművelet elemezhető ilyen módon. Ha egy műveletet hosszabb időn át megfigyelünk, mérjük az eredményt, akkor számíthatunk arra, hogy az a jövőben is hasonló lesz. Ez tehát az első rétegbe tartozó kockázat, amelyet a kockázatviselő saját maga megmérhet, kiszámíthat, kisebb-nagyobb körben elfogadott normákkal kiszámolhat, esetleg saját normákat állíthat fel, és annak alapján elemezhet. A kockázatelemzés tipikus eszköze itt a tapasztalati valószínűségek vizsgálata, amit gyakran kombinálnak formális matematikai objektumok felhasználásával. Megfelelő eszköz a saját adatgyűjtés és -feldolgozás, az eredményadatok állandó vizsgálata. Az ebbe a rétegbe tartozó kockázatok meghatározó jellemzője az, hogy a feldolgozott adatoknak van határozott centruma, szórás, várható értéket lehet számítani. Az ide soroltak tekinthetők az eszmetörténeti ismertetésnél kockázatnak nevezett körbe tartozónak.

A közvetve számítható rétegbe sorolt kockázatoknál a saját mérések és megfigyelések mellett külső adatforrásokra³ szorulunk, vagy ilyeneket is igénybe veszünk. Például saját adatainkat, mutatóinkat iparági vagy más eredményekkel vetjük össze, kombinált elemzést végezve. Kevés, összefüggések feltárására alkalmatlan adatállománynál, vagy egyszerűen csak az összehasonlítás érdekében is végezhetünk ilyen vizsgálatokat. Az előző rétegnél említett saját adatgyűjtés mellett megbízható külső adatforrásokat is keresni kell. Ez sokszor nem egyszerű, mert összevetésre csak a hasonló körülmények között mért adatok alkalmasak. A mért vagy megszerzett adatoknak még itt is lehet viszonylag jól meghatározott centruma, lehet számítani a szórásokat és a várható értékeket, például a külső és belső adatok eltéréseit.

Szakértőhöz fordulhatunk bármilyen esetben, de a szakértői véleményt kifejezetten igénylő helyzeteket soroljuk a következő rétegbe. Szakértőnek azt nevezzük, aki tapasztalatokkal, az adott területen vitathatatlan tudással rendelkezik, ismeri a kérdés szakirodalmát, adatbázisokba, statisztikai adatokba tud betekinteni, és emellett képes helyszíni megfigyeléseket és vizsgálatokat is elvégezni. A szakvélemény a szakértő által készített, a feltett kérdések elemzését és megválaszolását magába foglaló dokumentum. A szakértő igénybevétele akkor elkerülhetetlen, ha saját tudásunkra és adatainkra támaszkodva már nemigen jutunk eredményre, azokat már csak a szakértő képes megszerezni, elemezni, értékelni. Ez azt is jelenti, hogy a megfigyelt téma adatai már általánosak, és nem sajátosak, az adatok centruma bizonytalanabb, szórásuk nő, a terjedelem nagyobb. A szakvéleményben a szakértő határozott válaszokat ad a kérdésekre. Ehhez már külső adatellátásra,

professzionális segítőre szorulunk. Sajátos helyzet, amikor speciális tudású kockázatelemző szakértőhöz fordulunk, mert az adatrendezés és -elemzés ezt megkívánja, vagy ha több, egymástól nagyon eltérő szakértői vélemény alapján kell tanácsot adni.

A becslések tartományában – ez a következő kockázati réteg – két árnyalatot különböztetünk meg. Az előző bekezdésben leírt szakvélemény tapasztalatokon, adatelemzéseken és számításokon alapszik. A szakértő viszont gyakran kap olyan jellegű kérdéseket, amelyekre határozott válasz nem adható, mert annak kimunkálásához valamilyen feltétel nem adott. Ilyenkor arra kényszerül, hogy válaszát becslésekre alapozza. A szakértői becslés önállóan vagy szakvélemény részeként nagyon gyakran előforduló elem. A szakértők mellett gyakorlati szakemberek becsléseire is támaszkodhatunk. Míg a szakértők szakvéleményeiket és becsléseiket is professzionális módon zárt dokumentumokba foglalják, a tapasztalati becslésre felkért szakemberek véleményt mondanak, kérdőívet töltenek ki, vagyis sokkal egyszerűbb módon válaszolnak. Alkalmat ad ez arra, hogy több embert kérdezzünk meg. A becslések alapjai esetlegesebbek az eddigiekénél. Az adatok lehetnek szórványosak, ellentmondóak, széttartóak. Minden matematikai jellemző – ha egyáltalán ki lehet számolni – egyre elmosódottabb képet ad. Bizonytalan lesz az eloszlások centruma, a szórás nő vagy értelmetlenné válik, az extrém kimenetek egyre valószínűbbek lesznek. Mérő László megmutatja, hogy ilyen esetben is vannak alkalmas matematikai formulák (Mérő, 2014).

Az új matematika is hozott egy módszertani újítást, az eredetileg szabályozási eszközök vezérlésére kifejlesztett fuzzy-számokat egyre több gyakorlati feladat megoldására ajánlják felhasználni. A számformátum jól kezeli a határozatlan, bizonytalan körvonalú mennyiségeket. A fuzzy-számokra átalakított értékekből készített fuzzy-kombinációk nagy előnye, hogy grafikusán jól interpretálhatók, jól mutatják a szélsőértékeket és a köztük levő tartományon belüli változásokat. A normál számformátumra való visszatérésre sokféle elv létezik, ez többféle elv szerinti értékelési lehetőségeket nyújt. A fuzzy-formátumú számok kockázatelemzési célra való alkalmazására külön kutatást tervezünk.

Elérkeztünk a spektrum széléhez, a nem-valószínűségi kockázati rétegbe, a véleményeken és az elhatározáson alapuló elemzésekhez. Nincs megbízható adat, nincs stabil viszonyítási pont, csak távoli analógiák, hasonló helyzetek, megérzések. Itt igen-nem, akarom-nem akarom, jóváhagyják-elvetik és hasonló végletes lehetőségek, ilyen események együttes bekövetkezését, valamint elenyészően kis valószínűségű, de nagyon erős hatásokkal fenyegető kockázatokat kell elemezni. Foltos, homályos képet látunk. A szokásos kockázati megfontolások nem vezetnek eredményre. Segíthetnek itt az eltérő érdekű narratívák, az analógiák elemzése, sőt a ma már eléggé komolyan vett történetek. Itt, a nem-valószínűségi mezőben szintén valószínűségekkel számolnak, vagy inkább becsülnek, sokszor találgatnak, de a matematikai logika eszközei felhasználhatók. (Megjegyezzük, hogy ezt a módszert hibafaelemzés néven a számítható kockázatoknál is használják.) Megkísérlik a kockázati tényezőket legalább vázlatos módon számszerűsíteni, a kimenetet befolyásoló körülmények között kapcsolatokat keresni, és ezekkel az eszközökkel valamilyen közelítő eredményre jutni. Ez tehát a kockázati spektrum másik szélső rétege, a bizonytalanságnak nevezett jelenségekkel.

A szinte lehetetlennek ítélt dolgokat még besorolhatjuk a nagyon kis valószínűségű, de akár nagy kárt okozó kockázatokhoz. Teljesen biztonságosnak minősített, szigorúan szabályozott körülmények között is előfordulnak hibás operációból, banális hibából katasztrofális következmények.

Teljesen biztonságosnak minősített, szigorúan szabályozott körülmények között is előfordulnak hibás operációból, banális hibából katasztrofális következmények.

A biztos és a bizonytalanság kategóriájába tartozó gondolkodásra egy krimiben (Child, L., 2017) találtunk példát. Azért idézzük, mert úgy tűnik, a biztos dolgok és a bizonytalanság is különböző szinteket alkothat.

„– Nagyon valószínű, hogy nem. Ami teljesen más, mint a biztosan nem.”

És egy másik helyen:

„– Ez színtiszta spekuláció lenne.

– [Mi] ezt úgy hívjuk, hogy a hasunkra ütve találgatunk.

– És ez jobb, mint a [kollégája által említett] kétségbeesett próbálkozás, vagy rosszabb?

– Nagyságrendekkel rosszabb. Csak az ösztönös megérzésekre hagyatkozhatunk. Olyan, mintha csukott szemel lódítanád meg az ütőt, és így próbálnád eltalálni a labdát.”

Az általános és szakmai gyakorlati kockázatelemzésre leginkább alkalmas módszertani eszközök kiválasztása további elemzést és kutatást igényel.

Az 1. táblázatban foglaljuk rendszerbe, amit az egymásra rakódó rétegekről írtunk.

1. táblázat: A kockázati spektrum rétegei

Kockázati réteg	Kockázati jellemző	Tipikus adatforrás	Elemzési módszertan	Matematikai eszközök
Biztos események	A kockázati spektrumon kívüli események			
Közvetlenül mérhető, számítható kockázatok	Mérhető, megfigyelhető, számítható, általában nagyszámú minta	Saját előírások, mérések, számítások, statisztika	Részletes tervek, statisztikai módszerekkel kiértékelt megfigyelések	Eloszlások vizsgálata kontroll-kártyákkal és más hasonló eszközökkel, jellemző a normális eloszlás, egyes területeken aszimmetrikus, de markáns jellemzőkkel rendelkező eloszlások (szórás, variancia, középértékek)
Közvetve számítható kockázatok	Részben saját tevékenységen mérhető, de másol statisztikai szempontból jól feldolgozott	Saját és idegen mérések, statisztikai adatok, iparágra jellemző adatgyűjtemények	Saját és idegen statisztika egybevetése	Saját és idegen adatok párhuzamos felhasználása, markáns jellemzőkkel rendelkező eloszlások, Bayes tétele
Szaktevéleménybe foglalható kockázatok	Szaktevé segítségét igénylő, de jól meghatározott	Szakmai segédletek, kimutatások, statisztikák, szakértői tudás	Szakértői számítások, elemzések szaktevéleménybe foglalva	Statisztikai, iparági adatelemzés és értékelés, számítások vagy eloszlások, fuzzy-analízis, Markov-láncok
Becsléssel meghatározható kockázatok	Ritkább, de jelentős hatású jelenségek, szórt, egymásnak esetleg ellentmondó jellemzők	Szakmai segédletek, kimutatások, statisztikák, szakértői tudás és invenció, tapasztalat	Szakértői számítások és megfontolások szakértői becslésként feldolgozva	Statisztikai, iparági adatok felhasználásával végzett becslés, kevésbé határozott eloszlásfüggvények vagy tapasztalati adatok rendezése, fuzzy-analízis
Nem-valószínűségi kockázatok	Ritkán jelentkező, nagyon nagy hatású események	Jellemzően adathiány, tapasztalat hiánya, statisztikailag elemezhetetlen információk	Feltételezések, változó paraméterekkel végzett becslések	Boole-algebra, FMA elemzés, fuzzy-analízis, szcenárióelemzés
Veszedelemek	A kockázati spektrumon kívüli események			

Megjegyzés: FMA – Failure Mode Analysis (Hiba-mód elemzés)

Forrás: saját szerkesztés

Elméleti megállapítások

Az általános és szakmai gyakorlati kockázatelemzésre leginkább alkalmas módszertani eszközök kiválasztása további elemzést és kutatást igényel.

A kockázat és a bizonytalanság között elterülő spektrum meghatározását és felosztását, a rétegződés leírását újdonságnak tartjuk. A cikk táblázatai eredeti alkotások.

Állításunk tehát a következő: a szakirodalom által régen tárgyalt értelemben vett kockázat és bizonytalanság azonos természetű, de eltérő jellemzőkkel bíró jelenségek. Két végletként közrefognak egy kockázati spektrumot, amely elvi megfontolások és praktikus szempontok szerint egyaránt jól körülírható jellemzőkkel bíró rétegekre bontható.

A kockázati spektrum értelmezése a növénytermesztésben

A kockázati spektrum szakmai értelmezésére bemutatunk egy mezőgazdasági példát. A vizsgálat tárgya a precíziós gazdálkodás volt. Kiemeljük a komplex mezőgazdasági, növénytermesztési kérdésekkel foglalkozó projekt eredményei közül a kukoricatermesztés kockázati tényezőinek nagy csoportjait. Megmutatjuk a kockázati spektrum értelmezési lehetőségét az elméleti táblázat speciális átalakításával.

A kockázati tényezők fő csoportjai a következők:

- termesztési technológiai tényezők,
- időjárási tényezők,
- rendkívüli körülmények, extrém időjárási tényezők,
- tápanyagellátási tényezők,
- növénybetegségek, fertőzések,
- kártevők.

A kockázati spektrum felosztását, a növénytermesztési kockázati rétegeket a 2. táblázat tartalmazza.

A béta-eloszlás alkalmazása egyszerűsítés. A görbe csak három pont meghatározását igényli. A három pontot viszont kérdőíveken vagy megkérdezéseken kialakított valamilyen átlagként vagy más módon adjuk meg. A diszkrét valószínűségi sűrűségfüggvényekkel akkor dolgozunk, ha a részleteket is tanulmányozni akarjuk. A diszkrét változók és a közelítő béta-eloszlás közös tulajdonsága, hogy lehatárolt tartományban érvényesek, ellentétben a matematikailag precíz valószínűségi görbékkel. Kénytelenek vagyunk az értelmezési tartományt tekinteni a hat szórásnyi tartománynak.

A statisztikai adatokat, de a bármilyen megkérdezésen alapuló adathalmazt, vállalati kimutatásokat is osztályközönként adhatjuk meg. Az egyes osztályokba tartozó értékek külön-külön megvizsgálása a kockázatkezelési döntések fontos szempontja lehet (Farkas – Szabó, 2008).

2. táblázat: Kockázati spektrum a mezőgazdasági precíziós gazdálkodásban

Általános kockázati rétegek, mezőgazdasági, növénytermesztési értelmezések	Haszonnövény-termesztés kockázatai	Tipikus adatforrás	Elemzési módszertan	Matematikai eszközök
Biztos események	A kockázati spektrumon kívüli események			
Közvetlenül mérhető, számítható kockázatok Külső hatások, belső technológiai folyamatok rövid távra	Időjárás, technológiai hiba, hibás rövid távú döntések, kártevők, növénybetegségek	Saját megfigyelések, saját és mások által készített statisztika	Szokásos folyamatjellemzőktől való eltérések gyakorlati megfigyelése, statisztikai feldolgozása	Terméshozamnál béta- vagy hasonló aszimmetrikus eloszlás, illetve normális eloszlás az időpontoknál
Közvetve számítható kockázatok Külső tényezők és belső technológiai folyamatok hatása tenyészidő hosszabb tartamára, piaci folyamatok	Tervezési, szervezési bizonytalanság, nem eléggé részletes és alapos tervezés, technológiai hiány, képzettségi hiányok, külső folyamatok ismerttének hiányosságai	Saját és részben idegen statisztikák és más adatforrások elemzésével és összevonásával készült tervek	Az átlagos folyamatjellemzőktől való eltérések megfigyelése, statisztikai feldolgozása	Terméshozamnál béta- vagy hasonló aszimmetrikus eloszlás, illetve normális eloszlás az időpontoknál Több kockázati tényező mérlegelése
Szakvéleménybe foglalható kockázatok, nem vagy csak felületesen ismert körülmények, nagyvonalúan meghatározott elvek és adatok alapján való tervezés	Nem precíz feladatmeghatározás, részben ismeretlen feladatok, rossz adatellátás, nehezen definiálható és előre jelezhető tényezők, politika, támogatás, birtokpolitika, biztosítási és finanszírozási környezet	Általános megfigyelések, statisztikai adatok hasonló gazdálkodók tapasztalatai, szakértői tudás és tanácsadói praxisban szerzett gyakorlati tapasztalati adatok	Szakértői mérlegelés, tapasztalati adatok alapján számítások, eloszlások viszonylag precíz meghatározása	Terméshozamnál béta- vagy hasonló aszimmetrikus eloszlás, illetve normális eloszlás az időpontoknál A vizsgált kockázati tényezők nagy száma
Becsléssel meghatározható kockázatok, nagyon nagyvonalúan meghatározott feladatok, bizonytalan kimenetelű eljárások és technológiai folyamatok, üzleti és piaci kapcsolatok	Külső és belső bizonytalanságok, termelési, gazdasági és finanszírozási döntések bizonytalanságai, hatósági eljárások, partnerek viselkedésének kiszámíthatatlansága	Tapasztalati adatok, megfigyelések, tanácsadók, kutatók tájékoztatásai és tanácsai, saját és mások szakmai gyakorlata és intuíciója	Szakértői gyakorlati tapasztalatok alapján végzett számítások, becslések arányosítással, saját tapasztalatok és mások megkérdezésével	Bizonytalan centrumú, szórás nélküli, eloszlások alkalmazása, fuzzy-analízis

Nem-valószínűségi kockázatok	Nagyon vázlatosan meghatározott célok és feladatok, kiforratlan szervezeti keretek, külső okokból beláthatatlan, de mélyreható változások lehetősége	Távoli minták, legalább néhány paraméter meghatározása (például terjedelem, költség, megvalósítás időkerete)	Intuíció, gyakorlati tapasztalatok, a lehetséges hatások mérlegelése	Események összefüggéseinek becslése, valószínűségek közelítő meghatározása, mennyiségek becslése, FMA-analízis, fuzzy-elemzés
Veszedelemek	A kockázati spektrumon kívüli események			

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálat során kétféle kockázati elemzést végeztünk. Megvizsgáltuk a kukorica tenyészidejére vonatkozó kockázatokot, ez a projektek kockázati elemzéséhez áll közel. Végigkövettük a kockázatok időbeli alakulását. Emellett a kukoricát termelő farm teljes gazdálkodására is végeztünk elemzést. Az egy gazdasági évre való elemzés más szemléletet kíván, hasonló az ipari vállalatokéhoz. A projekt eredményei két részletben olvashatók: Szabó J. – Kovács N. – Szármes P., 2018, illetve Kovács N. – Szármes P. – Szabó J., 2018.

Építési projektek gyakorlati kockázatelemzése

Az építési projekt sajátosságai

A kockázati felfogások és elvek általános elvi kérdései után áttekinthetünk gyakorlati jellegű témákra, az építési projektek kockázatelemzésére. Az építési projektek adatainak beszerzésével, meghatározásának lehetőségeivel, megbízhatóságával, illetve használatukkal kapcsolatos kérdéseket úgy tekintjük át, hogy azzal az elméleti részben taglalt elvek értelmezésére és gyakorlati alkalmazására adjunk példát.

Az építőipari projekt kockázatait egy áttekinthető táblázatba foglaltuk, a részleteket a projektről készült kiadvány tartalmazza (3. táblázat).

3. táblázat: A kockázati tényezők

Kockázati tényezőcsoportok	Kockázati tényezők
Jogi és igazgatási kockázati tényezők	Helyi rendeletek és igazgatási eljárások
	Általános és gazdasági jogintézmények és igazgatási eljárások
	Iparági jogintézmények és igazgatási eljárások
Infrastrukturális kockázati tényezők	Közlekedési infrastruktúra
	Energia infrastruktúra
	Telekommunikációs infrastruktúra
	Gazdasági-üzleti szolgáltatások
Iparági kockázati tényezők	Projektfinanszírozás
	Piaci helyzet
	Partnerek (szállítók, alvállalkozók stb.)
Politikai-társadalmi kockázati tényezők	Politikai
	Társadalmi
Épített és természeti környezeti kockázati tényezők	Mesterséges környezeti viszonyok és jelenségek
	Időjárás, elemi károk
	Rengések, talajmozgások
Szakmai-technológiai kockázati tényezők	Tervezés
	Munkavégző ember
	Gépek, szerszámok és egyéb eszközök
	Anyagok és szerkezeti elemek
Szervezeti, vezetési és személyi kockázati tényezők	Politikai és társadalmi kapcsolatok
	Projektszervezet összetétele és működése
	Személyi feltételek

Forrás: saját szerkesztés

A hivatkozott kutatási munka során meghatároztuk általánosságban és egy mintapéldán keresztül az építési projektek fázisait. Feltételeztük, hogy a teljes folyamatra lehet egy hálótervet készíteni, majd a hálóterv egyszerűsítésével, csak a kritikus utat figyelembe véve szekvenciális, egymás után következő fázisokat megállapítani. A hálótervet CPM/PERT rendszertechnikával rajzoltuk meg, természetesen annak tudatában, hogy a két módszer több szempontból is eltér egymástól (Szente, 1996). Az egyszerűsítés célja az volt tehát, hogy az építési projekt egészét azonos grafikai elemekkel ábrázoljuk, és hasonló módszerrel elemezzük. A klasszikus PERT-hálót igénylő mezőkben is határozott tevékenységeket jelölünk ki, illetve a CPM-hálónál a számított-kalkulált jellemzőket is valószínűségi változóként kezeljük. Eljárásunk tehát hibridnek tekinthető.

Az építési tevékenységek kockázatelemzésének jellemző adatforrásai

A projekt célkitűzése nagy vonalakban a következő volt: készíteni egy informatikai eszközt, amely legyen könnyen és elég általánosan használható. Adjon sok lehetőséget a részleteket kedvelőknek, a mélyebb ismeretekkel rendelkezőknek, a pontosabb eredményre vágyóknak, de szolgálja ki azt is, aki csak tájékozódni akar, minimális munkabefektetés mellett.

Az építési projektek időben és költségeikben is viszonylag jól meghatározott munkálatokból álló tevékenység-halmazok. Gyakori tevékenységről van szó, sok-sok projekt tapasztalatai állnak rendelkezésre. Ez azt jelenti, hogy sok adat áll rendelkezésre, és kialakult eljárásrendre lehet támaszkodni. Az eljárásrend ráadásul mindenfajta építésnél nagyon nagymértékű hasonlóságokat is mutat.

Az építési projektek elemzése során két jellemzőre számítottunk kockázatokat. Az időtartamot és a költségeket ítéltük az egész projektre kiható hatásúnak, úgy gondoltuk, hogy ezek alakulása jól reprezentálja az egész projektet. További kutatási terveinkben szerepel az építés harmadik nagyon fontos jellemzője, a minőség bevonása a kockázatelemzési-kezelési vizsgálati körbe, valamint a tervezői és kivitelezői felelősség (Szolyka, 2018). Meg kell jegyezni, hogy az időtartam, a költség és a minőség nem függetlenek egymástól, páronként is lehet összefüggés. A legerősebb függőség az idő és a költség között van. A projekt során a függőségeket figyelembe vettük, de ennek a hatását most elhanyagoljuk (Takács, 2004).

Az elemzéshez szükséges adatforrásokat tekintve a különféle szakmai területeken sajátos normarendszerek alakultak ki. Ez a helyzet az építőiparban is. Az építőipari normák egy-egy építési szerkezetre vonatkoznak. Szerkezeti egység például egy köbméter egylyukú kémény falazása kisméretű téglából, egy négyzetméter négy centiméter vastag aszfaltbeton készítése, egy folyóméter meghatározott átmérőjű és minőségű csővezeték fektetése. A normákkal kapcsolatos elemzések mérhetőnek tekinthetők.

Az építőipari munkák elemzésénél a fő alapot tehát normák (forrás egy régi munka: Szabó, 1980, részben azt felhasználva Cserpes, 2016, Cserpes – Szabó, 2016) jelentik. A normákról lásd még: Maynard, 1977 és Taylor, 1983.

Minél többféle tevékenység összevont eredményét kívánjuk egy értékkel kifejezni, annál jobban vagyunk kénytelenek becslésekhez, statisztikai adatokhoz folyamodni.

A normatívák a külön-külön normázott tevékenységek összevont normái. Minél többféle tevékenység összevont eredményét kívánjuk egy értékkel, normatívával kifejezni, annál jobban vagyunk kénytelenek becslésekhez, statisztikai adatokhoz folyamodni.

A normatívák már nem mérhető, hanem számítható jellemzők. Minél nagyobb egységre kell normatívát képezni, a számítások mellett annál több becslésre kényszerülünk. A becslések arányát befolyásolja az építmény jellege is. Például: építsünk egy nagy kórházat! Régóta nem

épült ilyen, mit tegyünk? Húsz évre indexálva számítsuk át a költségeket? A mostanában végzett hasonló munkák bővítések, felújítások voltak, az új építések pedig ennél a nagyságrendnél jóval szerényebbek. Számítsuk a jellemzőket ágyszám szerint, négyzetméterre, légbölméterre, orvosi létszámra, az ellátott területen élő népesség szerint?

Kockázati rétegek

Az 1. táblázat felosztásának megfelelően az építési projektek körülményeit és sajátosságait tükröző példát, értelmezést készítettünk, lásd 4. táblázat. Ezt az összeállítást, az 1. táblázathoz hasonlóan új megközelítésnek tekintjük.

4. táblázat: A kockázati rétegek építési értelmezése

Általános kockázati rétegek, építési fázisok	Építőipari kockázati tényezők	Tipikus adatforrás	Elemzési módszertan	Matematikai eszközök
Biztos események	A kockázati spektrumon kívüli események			
Közvetlenül mérhető, számítható kockázatok, ismert technológiájú, részletesen megtervezett építési kivitelezés	Időjárás, emberi hiba, anyaghiba stb.	Saját vállalati normák, iparági általános normák	Normától való eltérések gyakorlati megfigyelése, statisztikai feldolgozása	Tevékenységeknél béta-eloszlás, tevékenységsorozatnál központi határeloszlás
Közvetve számítható kockázatok, különleges technológiával készített szerkezetek, műszaki tervezési munkák, kiviteli terv hiányában végzett kivitelezés	Tervezési, szervezési bizonytalanság, nem eléggé részletes tervek, technológia kiforratlansága, képzettségi hiányok	Saját és részben idegen, normák összevonásával készült normatívák	A normatíváktól való eltérések megfigyelése, statisztikai feldolgozása	Tevékenységeknél béta-eloszlás, tevékenységsorozatnál központi határeloszlás, növekvő szórással
Szakvéleménybe foglalható kockázatok, nem vagy csak felületesen ismert feladatok, nagyvonalúan meghatározott keretek alapján történő tervezés, vázlatos tervek alapján történő építés	Nem precíz feladatmeghatározás, részben ismeretlen feladatok, rossz építési körülmények	Általános használatú normatívák, hasonló építmények adatainak felhasználása, szakértői tudás és gyakorlati tapasztalati adatok	Szakértői mérlegelés, tapasztalati adatok alapján számítások, eloszlások viszonylag precíz meghatározása	Tevékenységeknél béta-eloszlás, tevékenységsorozatnál központi határeloszlás, növekvő szórással

Beccsléssel meghatározható kockázatok, nagyon nagyvonalúan meghatározott feladatok, bizonytalan kimenetelű eljárások és fejlesztési folyamatok, a projektszervezet kialakulatlansága	Műszaki, gazdasági és finanszírozási döntések bizonytalanságai, hatósági eljárások, partnerek viselkedésének kiszámíthatatlansága	Megvalósult vagy tervezett létesítmények adatai, megfelelő normatívák és minták használata, szakmai gyakorlat és intuíció	Szakértői gyakorlati tapasztalatok alapján végzett számítások, beccslések arányosításával, saját tapasztalatok és mások megkérdezésével	Bizonytalan centrumú, szórás nélküli eloszlások alkalmazása, fuzzy-analízis
Nem-valószínűségi kockázatok	Nagyon vázlatosan meghatározott célok és feladatok, kiforratlan szervezeti keretek	Távoli minták, legalább néhány paraméter meghatározása (például terjedelem, költség, megvalósítás időkerete)	Intuíció, gyakorlati tapasztalatok, a lehetséges hatások mérlegelése	Események összefüggéseinek beccslése, valószínűségek közelítő meghatározása, mennyiségek beccslése, FMA-analízis, fuzzy-elemzés
Veszedelemek	A kockázati spektrumon kívüli események			

Forrás: saját szerkesztés

Építési mintaprojekt mint gyakorlati példa

A projekteknek olyan történetük van, amelyben a különféle helyzetek és fázisok során a nem jól meghatározható, illetve másik véletlként a jól számítható elemek, és természetesen a kettő közötti átmenet minden fokozata jelentkezik. A projekt folyamatában mindez még dinamikus változásban is van, ami meghatározza a kockázatelemzés lehetőségeit is.

A kockázatelemzéshez a mintaprojektet a hálóterv tevékenységeinek összevonásával egymást követő szekvenciális fázisokra osztottuk fel. Az akkor készült [Kovács (szerk.), 2014] tanulmánykötet tartalmazza az itt nem említett részleteket. Különösen fontos részleteket tartalmaz a kötetben: Kovács – Koppány, 2014 és Koppány, 2014. Mintaprojektet készítettünk, hogy gyakorlati bemutatást is végezhesünk. Kétféle felosztást is alkalmaztunk, az egyik öt, a másik tizenkét fázisból áll. Ebben a cikkben az ötfázisú felosztást használjuk példaként. Minden fázisra beccslést készítettünk a költségek és az időtartamok arányára a teljes projekt százalékában. A kockázatelemzési beccsléseket többféle forrást (interjúk, szakértői vélemények, gyakorlati tapasztalatokkal bíró szakemberek megkérdezése, statisztikai adatok) felhasználva minden fázisra elvégeztük. Mindenhol meghatároztuk a beccslések alapján a minimális és a maximális értéket, illetve a kockázat általunk alkalmazott mérőszámát, a várható értéket.

Az egyes fázisokra jutó költségadatokat és időtartamokat a teljes projekt százalékában adtuk meg, de most abszolút számokként használjuk azokat. A projektnél az egyszerűség kedvéért egy egymilliárd forintos költségű épület építését vettük alapul. Az iparági költségárányok-

nak megfelelően osztottuk fel a költségeket az öt tevékenységre. A példa készítésekor tehát a táblázatban szereplő számok egysége tízmillió forintot jelentett. Az időtartam is ugyanúgy az arányokat követi. Akkori feltételezésünk szerint a projekt teljes időigénye száz hét, tehát az egységnyi idő a táblázatban egy hét. A megoszlás az 5. táblázatban látható.

5. táblázat: Az építési projekt fázisainak költség- és időtartamadatai

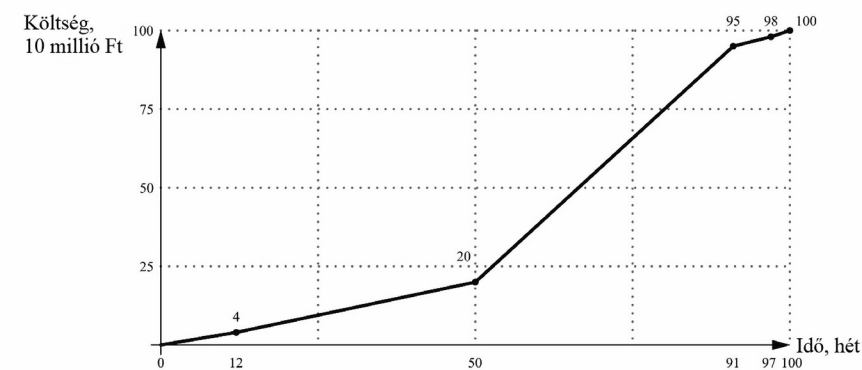
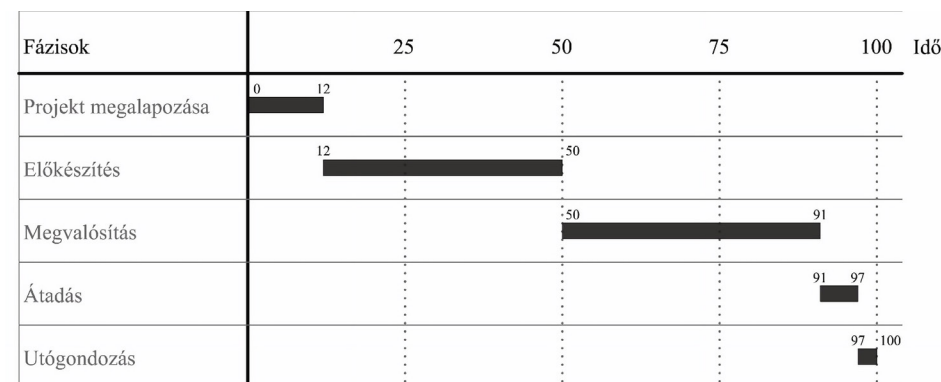
Projekt fázisa	Költség (10 millió Ft)	Időtartam (hét)
Projekt megalapozása	4	12
Előkészítés	16	38
Megvalósítás	75	41
Átadás	3	6
Utógondozás	2	3
Összesen	100	100

Forrás: saját szerkesztés

A hálóterv öt egymás utáni tevékenységre való redukálása lehetővé teszi, hogy a kockázatelemzés folyamatának bemutatásához a projekt időtartam- és költségalakulását mutató egyszerű ábrapárt használjunk. Sávos diagramon ábrázoljuk a fázisokat, ez tulajdonképpen a háló kritikus útjának időarányos rajza. Az időtengely ráadásul a magyarázatokat is érthetőbbé teszi. A sávos ábra alatt az erőforrásgörbék szokásos integrálgörbéjével ábrázoljuk a költségek alakulását.

Az öt fázisnak az 5. táblázatba foglalt kiinduló értékei az 1. ábra szerintiek. Ezen az ábrán a kockázatok még nem szerepelnek, csak a kiinduló, elsődleges beállítást láthatjuk. A cikk összes ábrája az építőiparban megszokott formátumban készült, az ütemterv és egy erőforrás-felhasználási (itt költségfelhasználás) grafikon készítése mindennapos gyakorlat.

1. ábra: Költség- és időadatok. Elsődleges beállítás



Forrás: saját szerkesztés

A már hivatkozott Kovács (szerk.), 2014 a projekt fázisait és a jellemző kockázati tényezőket is részletesen taglalja, itt csak rövid, a későbbi ábrák és szövegek megértéséhez szükséges áttekintést közlünk.

A projekt megalapozásának szakasza során ötletek és kezdeményezések mérlegelése, partnerkeresés folyik. A kockázati elemzéshez a projekt alapmennyiségei is csak fokozatosan alakulnak ki. Nem világos a projekt nagysága, lebonyolításának keretei, esetleg még a helye is kérdéses. A kockázatelemzés lehetőségei is korlátozottak, a távoli analógiák, talán a kezdeményezéshez hasonló projektek adatai, statisztikai adatok, saját gyűjtésű adatok mellett a partnerek akarata, anyagi lehetőségei, a rendelkezésre álló területek és környezetük adottságai adnak támpontokat. Mindezek a projekt alapmennyiségeire és a kockázatelemzésre vonatkozóan a fázis kezdetén még csak találgatásoknak minősíthetők, a fázis végére az alapvető szándékok és jellemzők már tisztázódnak. A kezdeti káosz után szándéknyilatkozatok, együttműködési

dokumentumok születnek, legalább a körvonalakat kirajzolva. A „ha a bank ad ennyi pénzt, és hozzá lehet tenni a másik felét mint önrészt, és beszáll az ígért összeggel a külföldi társ, akkor...” típusú megfontolások jelzik a nem-valószínűségi kockázatra jellemző kockázati latolgatásokat. A formális módszertani alkalmazás nem jellemző, de ide egyébként is jobban illene valamilyen sztochasztikus döntéshozatali módszertan alkalmazása.

Az előkészítési fázis még mindig hordoz súlyos kérdéseket. Az előző fázisban körvonalázott elképzelés még nagymértékben módosulhat. A fázis kezdetén jelentősen módosulhat a projekt költségkerete, a helyszín is megváltozhat, egyszóval még minden képlékeny, de azután a műszaki és gazdasági tervezés, a projekt menedzsmentjének kialakítása, az ezekkel járó szerződéskötések és más kötelezettségváltások, nemkülönben a hatósági és más hivatalos eljárások során a megvalósítás küszöbére érkezik a projekt. Ez a projekt során a legnagyobb arányú változás. Az építendő mű megvalósíthatósági tanulmány szintű meghatározásától a konkrét megvalósítást előkészítő tervekig jutunk. Nehezen tervezhető folyamatok az elején, finanszírozási alkuk, piaci műveletek latolgatása, illetve jóval kiszámíthatóbb szerződés alapján végzett műszaki tervezés, előírászerű hatósági eljárások a fázis végén. A kockázatelemzési lehetőségek is vegyesek, de közel sem annyira kiszámíthatatlanok, mint az előző fázisban. Már elhagytuk a nem-valószínűségi kockázatokat, jól becsülhető, szakértők által meglehetősen jól ismert folyamatokról van szó, normatívákat használhatunk fel.

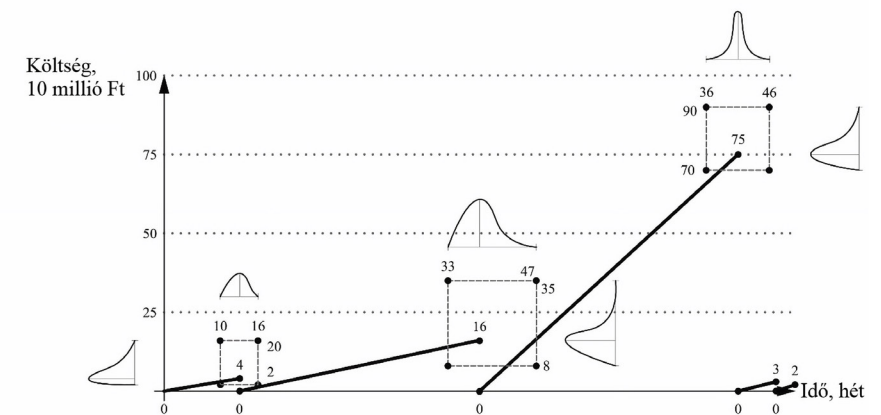
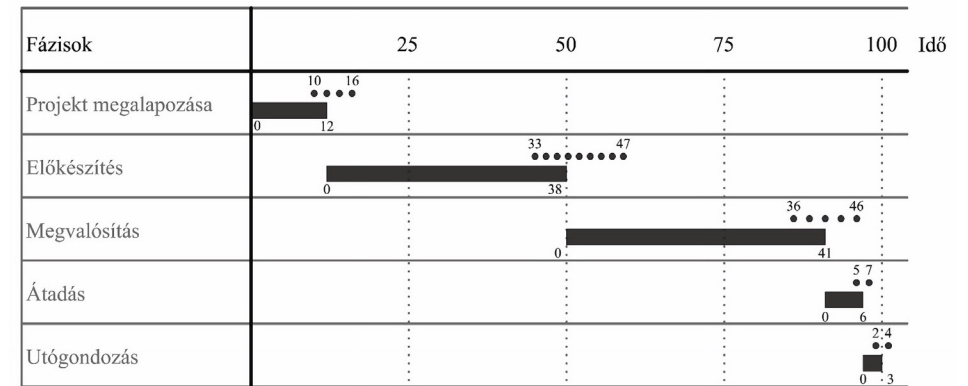
A megvalósítás a projekt legköltségesebb, leghosszabb és legfontosabb fázisa: tényleges építési tevékenység, begyakorolt szakemberekkel, ismert munkafolyamatok, megfelelően normázható tevékenységek folynak, mindezekkel kapcsolatban sok tapasztalat, statisztika áll rendelkezésre. A projektszervezet és a közreműködők munkáját és együttműködését komoly biztosítékokat is tartalmazó szerződések szabályozzák, amelyek megakadályozzák a költségeknek és az időtartamnak a tervtől való nagyon nagymértékű eltéréseit. Ismert és tulajdonképpen teljes egészében meghatározott munkafolyamatokat kell elvégezni, ezek kockázatai is jól ismertek.

Az átadási szakaszban minőségi és mennyiségi felmérést, vizsgálatokat, helyszíni szemléket végeznek. A fázisra jellemző tevékenységeket szabályokba és szerződésekbe foglalt feltételek szerint végzik, a tevékenységek tartalma jól tervezhető, a kockázatok is ismertek.

Az utógondozási fázis a projekt lezárásának műveleteiből áll. A műszaki jellegű munkák már nem jelentősek, a hivatalos eljárások és a pénzügyi-gazdasági elszámolások lebonyolításán van a hangsúly. Az eljárások elhúzódhatnak, elszámolási nehézségek is jelentkezhetnek. Sokszor nehéz megállapítani, hogy mikor fejeződik be a projekt: ezeknél az eseteknél az időtartamok és költségek megállapítása, valamint a kockázati elemzés is nehézségekbe ütközik.

A 2. ábra azt mutatja be, hogy a bemutatott fázisokra egyenként milyen kockázati eloszlásokat állapíthatunk meg. A tevékenységeket az 1. ábra szerinti helyükön hagytuk, de itt mindegyiket külön vizsgáljuk, mindegyiket külön tervezési egységként kezeljük.

2. ábra: A fázisonkénti kockázatok és a kockázati ablakok



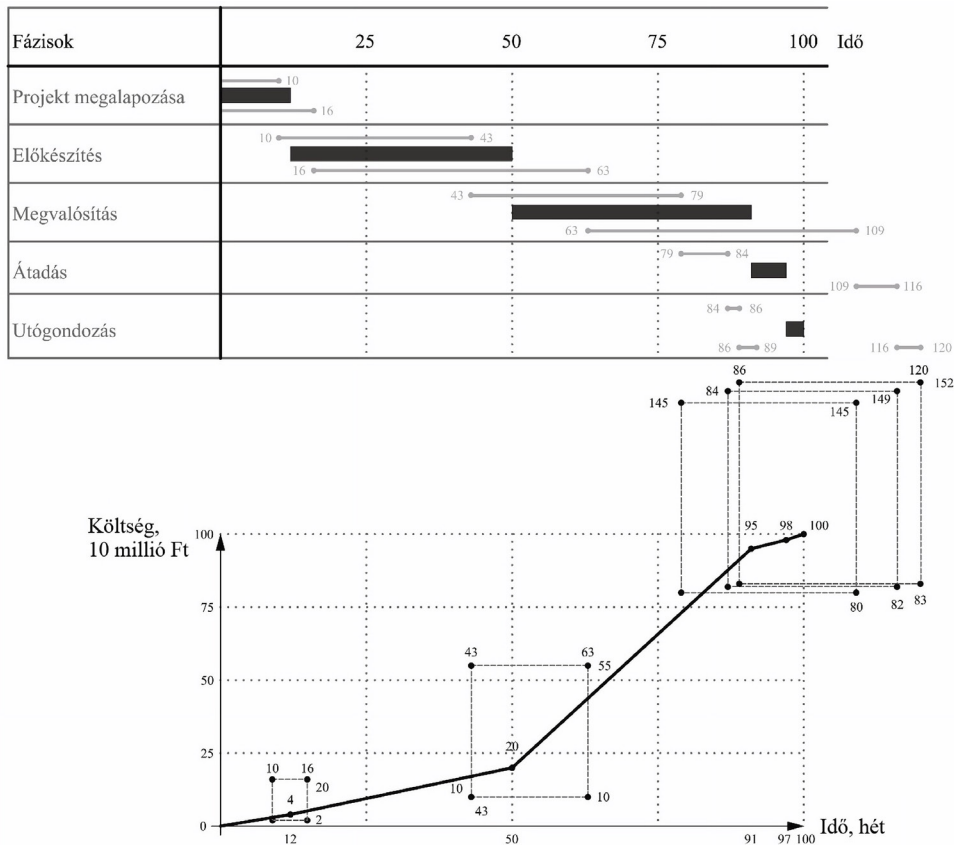
Forrás: saját szerkesztés

A sávos ütemterven pontozással jelöltük a terv szerinti időtartam mellett a pesszimista és optimista értékelés szerinti határokat. Jobbra a pesszimista, balra az optimista érték, a költségdiagramon pedig felfelé a tervhez képest a költségnövekedés, lefelé a költségmegtakarítás értékeit hasonlóan jelöltük. A költségdiagram kétdimenziós, így megrajzolhatjuk a tervhez képest azokat az ablakokat, amelyek kijelölik a két fontos jellemző kockázatainak tartományát. A kockázati eloszlást az építésre jellemző módon béta-eloszlásúnak feltételezzük.

A teljes tevékenységsorozat együttes kockázati értékeit a 3. ábrán kumulálva ábrázoljuk. Az ábrán látható ablakok a tevékenységekre vonatkozó minimális és maximális értékek egyszerű összeadásának eredményeit mutatják, centrumként az eredeti elsődleges beállítás módusjai szolgálnak. A szabályos és szokásos eljárást a 4. ábrához fűzött magyarázatban

ismertetjük, itt az ábra ablakai csak a véges értelmezési tartományú béta-eloszlás legtágabb értelmezési keretét mutatják.

3. ábra: Kumulált kockázati ablakok

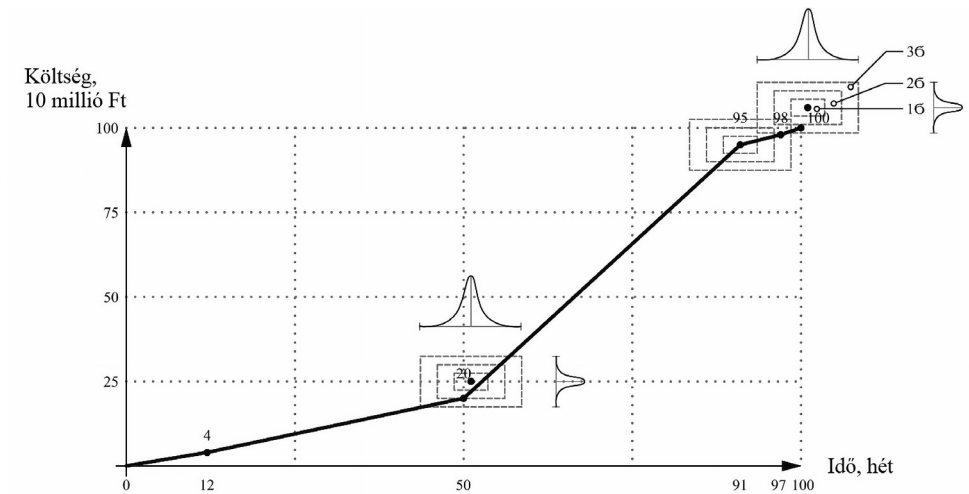


Forrás: saját szerkesztés

A választott béta-eloszlás sűrűségfüggvényének jellemző értékeit egyszerűsített módon számíthatjuk (Szente, 1996). A sűrűségfüggvény jellemző pontjai: a minimális (*jelle: a*) és a maximális érték (*jelle: b*), illetve a leggyakoribb, legvalószínűbb érték, a módusz (*jelle: m*). A kockázat definíciója szerint várható érték, ennek számítása minden tevékenységnél az $(a + 4m + b)/6$ képlettel történik. Az eloszláshoz tartozó szórás számításának képlete: $(b - a)/6$. A szórás négyzeteként számítjuk a varianciát $[(b - a)/6]^2$. A központi határeloszlás szabályai szerint a tevékenységsorozat együttes valószínűségi eloszlása Gauss-görbével írható le. A sűrűségfüggvény szimmetrikus,

a módusz a külön számított várható értékek összege lesz, a szórást pedig úgy kapjuk meg, hogy a tevékenységek varianciáit összeadjuk, és ebből gyökvonással jutunk el a végeredményhez. Grafikai készletünk a szórás ismeretében gazdagítható, mert a normális eloszlás mint szabályos matematikai formula jellegzetessége, hogy a jobbra-balra egy, kettő és három szigma tartományok is kijelölhetők a 4. ábra szerint. A 4. ábra három töréspontra adja meg a számított értékeket, a többit nem rajzoltuk meg, a számításnál azonban figyelembe vettük. Látható, hogy a szabályosan összegzett, konszolidált értékek jóval szűkebb tartományt jelölnek ki, mint amelyet a 3. ábrán láttunk.

4. ábra: Konszolidált kockázati ablakok



Forrás: saját szerkesztés

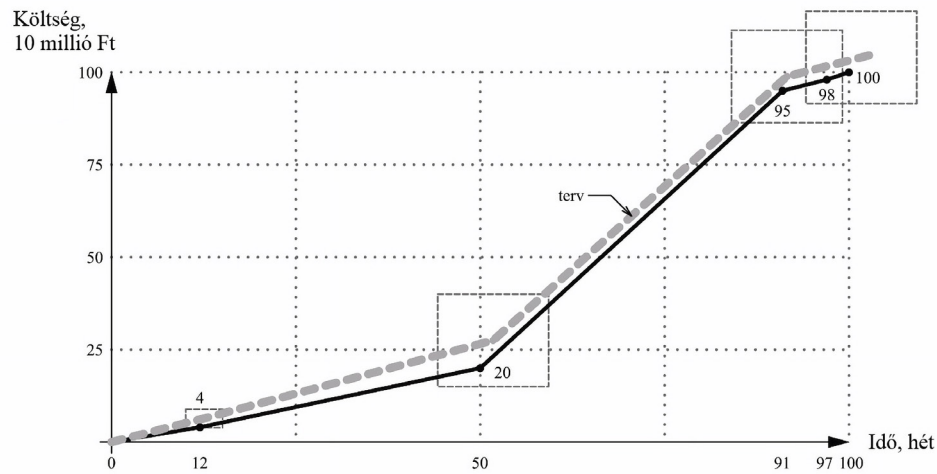
A kockázatértékelés dinamikus jellege a projektfolyamat során

Eddig tehát egy-egy projektfázis jellegének megfelelő kockázatokról írtunk. Ez megfelel annak a helyzetnek, hogy az adott fázis kezdetekor, az akkor rendelkezésre álló adatok alapján végeznénk el, csakis arra az egy fázisra a kockázati elemzést. A projekt során fázisról fázisra haladva mindig csak az adott fázissal bánhatunk ilyen módon, de emellett az azt követő összes fázist is elemezni kell. Ez teszi nehezzé az építési munkák tervezését. Hogy egy szélsőséges példát említsünk: az első szakasz elején még az elképzelt építmény méretei is kétségesek. Mégis, a harmadik fázisra is mondani kell valamit. Hiába ítéltük jónak a kockázati elemzés lehetőségeit ebben a harmadik fázisban, ha a projekt kezdetén kell valamit mondanunk, márpedig kell, csak nagyon durva becsléseket végezhetünk. Mindannyian olvastunk már olyan híreket, hogy „még csak tervezgetik a művet, de már háromszorosára nőtt a költsége”. Itt nyilván valamilyen döntés született arról, hogy az előző

elképzelésekhez képest nagyobb építmény készül. Ellenkező példa: az építész azt mondja, hogy a ház azért ilyen, mert a tervezés közben „ki kellett tervezni” háromezer négyzetmétert, vagyis ettől negyedével kisebb lett az épület, pénzügyi okokból. Utóbbi ráadásul már a második fázisban, a műszaki tervezés közben jelentkező nagy változtatás példája.

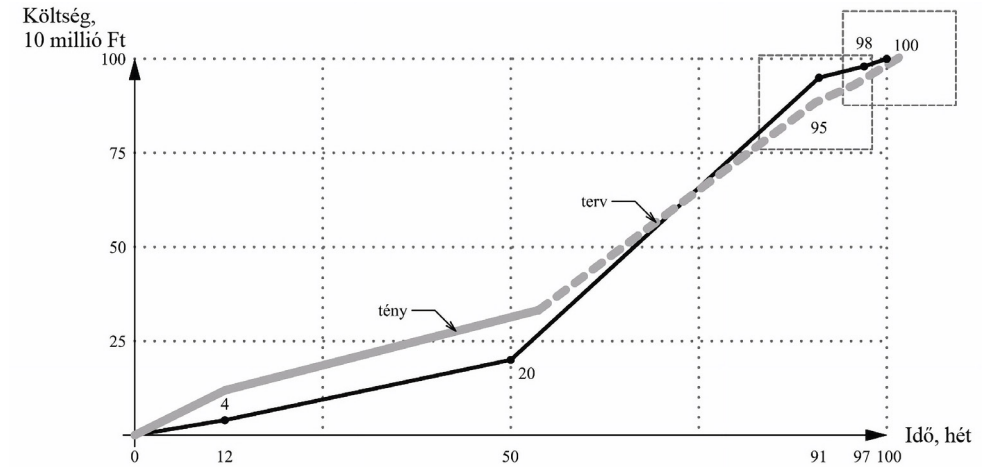
Az 5. és 6. ábra a különféle fázisokban készített tervek szerinti kockázati ablakokat mutatja (a második fázis utáni tervet kihagyva). A központi határeloszlás tételének alkalmazása nyomán kapott 3σ tartományokat jelöltük, az utolsó előtti töréspontot ezeken az ábrákon is elhanyagoltuk. Mindenhol megtartottuk viszont az elsődleges beállításnak az 1. ábra szerinti vonalát.

5. ábra: Az első fázis kezdetén készített terv



Forrás: saját szerkesztés

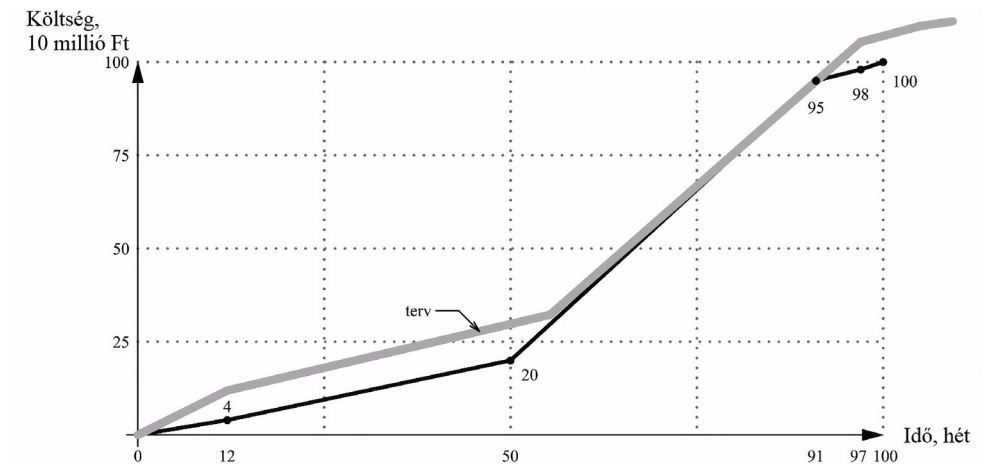
6. ábra: A harmadik fázis kezdetén készített terv



Forrás: saját szerkesztés

A 7. ábra a projekt tényadatainak végleges rajza. A vastagabb vonal teljes hosszában tényeket mutat. Megállapítható, hogy tíz napos időtúllépéssel és öt egységnyi, 50 millió forintos költség-többlettel zárták a projektet.

7. ábra: A projekt tényleges lefolyása



Forrás: saját szerkesztés

Az építési projekt kockázatelemzésére vonatkozó megállapítások

Az építési kockázatok elemzése során elvégeztük az általános elméleti rendszer építési értelmezését. Elkészült a rendszer 1. táblázatba foglalt tükörtáblázata. Első példánk bizonyította, hogy az elv érvényes konkrét szakterületen való alkalmazásra.

Az építési példa jól mutatja, hogy az építési projekt folyamán a kockázati elemzést a rétegeken áthaladva kell elvégezni. Láthattuk, hogy a kivitelezési fázisra először még a bizonytalanság, később a normatívákkal, végül a normákkal meghatározott réteg jellemzői illettek. A példa ábrái szemléletes bemutatásra alkalmasak, jól érzékeltetik a projekt lefolyásánál a kockázatok alakulását. Az ábrák eredeti alkotások, a cikk számára készültek.

Összefoglaló állításunk: az általános kockázati spektrum adott területre való értelmezése lehetséges. A kockázatok alakulása az építőiparban megszokott grafikonokon meggyőzően ábrázolható, és érzékeltetik a kockázatelemzésnek az építési folyamat során történt módosulásait.

A kutatás további fő irányai

A kutatás során számos elméleti és gyakorlati kérdés maradt megválaszolatlanul. A lényegesebbeket a szövegben megneveztük.

Elméleti fejlesztést igényel a kockázatviselő eltérő érdekeinek kimutatása, a szubjektív kockázati elemek számbavételének módszertana. Feltárandóak a minőség és a kockázat összefüggései.

Gyakorlati szempontból különösen fontosnak tartjuk az egyes kockázati rétegekhez illeszkedő módszertani javaslatok részletesebb bemutatását példákon keresztül, valamint az új területeken való értelmezést az itt bemutatott minták alapján.

HIVATKOZÁSOK

¹A szerzők köszönetet mondanak az anonim lektorok megjegyzéséért, javaslataiért.

²A Hitelintézet Szemle 2011. évi 4. számát a kockázat és bizonytalanság elméleti és modellezési, matematikai-statisztikai megközelítései diskurzusának szentelték, lásd Medvegyev, 2011/a és 2011/b, Bélyácz, 2011/a és 2011/b, Kovács, 2011, Krekó, 2011.

³A biztosítók az anyavállalat adatait ezért használják fel, ezeket megbízható külső forrásnak tekintik.

IRODALOMJEGYZÉK

- Beck, U. (2003): A kockázat-társadalom. Út egy másik modernitásba. Századvég, Budapest
- Bélyácz Iván (2010): Kockázat vagy bizonytalanság? Elméleti-töredék egy régi dilemmáról. Közgazdasági Szemle, LVII. évf., július–augusztus pp. 652–665.
- Bélyácz Iván (2011/a): Kockázat, bizonytalanság, valószínűség. Hitelintézet Szemle, 10. évf. 4. sz. pp. 289–310.
- Bélyácz Iván (2011/b): Kockázat és bizonytalanság a döntéshelyi alkalmazhatóság tükrében. Hitelintézet Szemle, 10. évf. 4. sz. pp. 379–385.
- Bélyácz Iván (2013): Várakozások, bizonytalanság, valószínűség. Értekezés a kockázat számszerűsítésének korlátairól. Közgazdasági Szemle, LX. évf., július–augusztus pp. 749–780.
- Bélyácz Iván (2024): A valószínűség, mint döntési argumentum Keynes közgazdaságtanában. Közgazdasági Szemle, LXXI. évf., 2024. január pp. 86–107., <https://doi.org/10.18414/ksz.2024.1.86> Letöltés: 2024.10.02.
- Bernstein, P. L. (1998): Szembe szállni az istenekkel. Panem-Wiley, Budapest
- Child, L. (2017): Esti iskola. General Press Könyvkiadó, Budapest
- Cserpes Imre (2016): Az építési projekt fázisai és a kockázati tényezők összefüggései. Gradus Vol 3, No 1. pp. 324–329.
- Cserpes Imre – Szabó József (2016): Építőipari kockázatok vizsgálata. International Journal of Engineering and Management Sciences, Műszaki és Menedzsmenttudományi Közlemények 1.1 Paper: 4802, 8 p. <https://doi.org/10.21791/ijems.2016.1.12>. Letöltés: 2024.10.02.
- Farkas Szilveszter – Szabó József (1993): Kockázatkezelés. Kézirat, Széchenyi István Főiskola
- Farkas Szilveszter – Szabó József (2005): A vállalati kockázatkezelés kézikönyve. Dialóg-Campus, Budapest-Pécs
- Farkas, Szilveszter – Szabó, József (2008) Új módszer a környezetszennyező források egészségügyi kockázatainak elemzésére. In: Beszteri, B. – Józsa, L. – Rechnitzer, J. (szerk.) Környezeti felelősség a jövőért Győr, Magyarország: MTA VEAB, Széchenyi István Egyetem, pp. 135–141.
- G. Márkus György (2003): A modernitás rendszerváltása. Beck: A kockázattársadalom. Út egy másik modernitásba. Politikatudományi Szemle, 4. pp. 249–259.
- Kay, J. – King, M. (2022): Radikális bizonytalanság. Döntéshozatal a számokon túl. Napvilág Kiadó, Budapest
- Kaufmann, A. (1972): Pontok, élek, ívek, gráfok. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Keynes, J.M. (1937): The General Theory of Employment. Quarterly Journal of Economics, February
- Knight, F.H. (1921): Risk, Uncertainty and Profit. Hart, Schaffner&Marx-Houghton Mifflin Co., Boston, MA
- Koppány Krisztián (2014): Építőipari szakértői vélemények összegyűjtése és aggregálása. In: Kovács Norbert (szerk.): Építőköcskák. Tanulmánykötet. Universitas-Győr Nonprofit Kft.
- Kovács Erzsébet (2011): A kockázat mint látens fogalom. Hitelintézet Szemle, 10. évf. 4. sz. pp. 349–359.
- Kovács Norbert (szerk.) (2014): Építőköcskák. Tanulmánykötet. Universitas-Győr Nonprofit Kft.
- Kovács Norbert – Koppány Krisztián (2014): Kockázatelemzési és módszertani építőköcskák. In: Kovács Norbert (szerk.): Építőköcskák. Tanulmánykötet. Universitas-Győr Nonprofit Kft.
- Koppány Krisztián (2014): Építőipari szakértői vélemények összegyűjtése és aggregálása. In: Kovács Norbert (szerk.): Építőköcskák. Tanulmánykötet. Universitas-Győr Nonprofit Kft.
- Krekó Béla (2011): Kockázat, bizonytalanság és modellkockázat kockázatkezelési szemmel. Hitelintézet Szemle, 10. évf. 4. sz. pp. 370–378.
- Loewenstein, G. F. – Weber, E. U. – Hsee, Ch. K. – Welch, N. (2011): A kockázat mint érzés. In: Zoltayné Paprika Zita (szerk.), Szántó, Wimmer: Döntéseink csapdájában – Viselkedéstudományi megközelítés a döntésemleletben. Alinea Kiadó, Budapest
- Maynard, H. B. (1977): Gazdasági mérnöki kézikönyv. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Medvegyev Péter (2011/a): Vélekedések kockázatról és bizonytalanságról (Bevezető). Hitelintézet Szemle, 10. évf. 4. sz. pp. 285–288.
- Medvegyev Péter (2011/b): Néhány megjegyzés a kockázat, bizonytalanság, valószínűség kérdéséhez. Hitelintézet Szemle, 10. évf. 4. sz. pp. 314–324.
- Mérő László (2014): A csodák logikája. A kiszámíthatatlan tudománya. Tercium Kiadó, Budapest
- Szabó József (1980): Normák és normatívák az építőiparban. KTMF-kiadvány, Győr
- Szabó József – Kovács Norbert – Szármas Péter (2018): Módszertan a kukoricatermesztés kockázatainak gazdasági elemzéséhez. I. rész. ACTA AGRONOMICA ÓVÁRIENSIS 59 2. pp. 62–82., 21 p.
- Szabó József – Farkas Szilveszter (2000): Vállalatok a kockázattársadalomban. Vezetéstudomány 31:10, pp. 2–10.
- Szente Béla (1996) Szervezési ismeretek. Széchenyi István Főiskola
- Szolyka Lilla (2018): Könnyebb építkezés – nagyobb tervezői felelősség. Egyszerű bejelentéshez kötött építési tevékenység és a kötelező felelősségbiztosítás. Biztosítás és Kockázat V. évfolyam 2. szám pp. 40–47. <https://doi.org/10.18530/bk.2018.2.40> Letöltés: 2024.11.13.
- Takács Ákos (2004): Építési beruházások kézikönyve. A gondolatától a kulcsátadásig. TERC Kiadó, Budapest
- Taylor, F.W. (1983): Üzemvezetés / A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

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 életről, 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 elképzelt, 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 bízunk 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 elkezdtük a munkát. De az Avus-ÁB azért még ezer szállal tapadt az ÁB-hoz, mert nekik dolgoztunk sokat. Közben elkezdtük piacosítani, hogy másnak is dolgozzunk.

K: Körülbelül hányan dolgoztak? Gondolom, ez változott.

CsO: Kisebb cég 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 monopóliumhelyzetben 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 Svájcól 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 annyija 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 beszédni. 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 kérdeztek 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 Coloniában? 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 nálatok hogy 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 Coloniánál 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 célzott, 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 célterülettel. 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 vadhajtásai. 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 biztosítót 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 amplitúdóval 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 vele, 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 övük 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 megkérdezzük, 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 érdekérvényesítés 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 üzletviteli 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 különváljak. 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 fejtámasz cég, akik szerveztek egy nagy európai tanácsadói projektet több szomszédos országban, és volt egy ilyen az ukrán biztosítási piac fejlesztésére. A projektszoport 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 projektszoport 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 szorosan 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 koncentráva, 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 értékesítőikkel. 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 fiatalember 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 nehezkesebb 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 vagyonszeresítést. 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 nehezkésen 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 életbiztosítókban 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 százalék körüli piaci résszel. Alapvető tevékenysége, hogy megköti az ügyvédek törvényben előírt vagy afölötti felelősségbiztosítását, rendezi 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.

FIGYELMÜKBE AJÁNLJUK

Mostani számunkban egy új rovatot is elindítunk, melyben terveink szerint rendszeres jelleggel felhívjuk olvasóink figyelmét olyan európai uniós anyagokra, melyek érdemi feldolgozására a szerkesztőségünknek az adott időszakban nincsen módja, ugyanakkor joggal igényt tarthatnak a biztosítói szakmai közönség érdeklődésére.

• EIOPA Staff Paper on the future Pan-European Pension Product (PEPP)

Folyóiratunk hasábjain is olvashattak már több cikket a páneurópai nyugdíjtermékről, legutóbb az idei első számunkban, melyben szerepel az a megállapítás, hogy a PEPP egyelőre nem sikertörténet. Ezt a tényt az európai biztosítá felügyelet, az EIOPA is realitásként kezeli, és 2024. szeptember 11-én megjelentetett egy tanulmányt, összefoglalva azokat a kihívásokat, amelyekkel a PEPP a piacokon találkozik, és mely kihívásokra egyelőre még nem sikerült megfelelő válaszokat adni. A felügyeleti dokumentum ugyanakkor nem elégszik meg csupán a diagnózis felállításával, hanem a problémák orvoslására is tesz javaslatokat.

A dokumentum az alábbi linken keresztül elérhető.

https://www.eiopa.europa.eu/publications/eiopa-staff-paper-future-pan-european-pension-product-pepp_en

• Temperature-related mortality burden and projected change in 1368 European regions: a modelling study

Nem ismeretlen olvasóink számára a klímaváltozás témaköre sem, továbbá annak hatása a biztosításra. Folyóiratunkban eddig csak a témához kapcsolódó jogi szabályozásról, az SFDR-ről esett szó, de egyre aktuálisabbak azok a változások is, melyek a kockázatbefogadást érintik. Egy augusztus végén megjelent cikk a klímaváltozáshoz kapcsolódó többlethalálózást mutatja be 30 európai ország 1368 régiójában. A tanulmányt az Európai Bizottság finanszírozta, és célja annak megbecslése, hogy a különböző klímaszenáriók milyen változásokat jelentenek a mortalitási kockázatokban az egyes régiókban. A cikk egyaránt vizsgálja a hideggel és a meleggel kapcsolatos változásokat, és értelem szerűen jelentős különbségek vannak abban, hogy melyik jelenség melyik régiót érinti inkább.

Az írás az alábbi linken keresztül érhető el:

<https://www.thelancet.com/action/showPdf?pii=S2468-2667%2824%2900179-8>

SZERZŐI ÚTMUTATÓ A BIZTOSÍTÁS ÉS KOCKÁZAT FOLYÓIRATBAN PUBLIKÁLÓK RÉSZÉRE

A kéziratokat elektronikus (Word/Excel fájl) formátumban mellékletként csatolva kérjük beküldeni a főszerkesztő (erzsebet.kovacs@uni-corvinus.hu) és a szerkesztő (katalin.lencses@mabisz.hu) e-mail címére.

A kézirat befogadásához csatolni szükséges a kitöltött szerzői nyilatkozatot is, mely a MABISZ honlapjáról is letölthető (www.mabisz.hu) különböző verziókban (egyszerős, többszerzős nyilatkozat).

Terjedelmi ajánlás: 1-1,5 ív (1 ív=40.000 karakter). A közlemények hossza a 60.000 karaktert (szóközökkel) ne haladja meg. A karakterszámok tartásakor kérjük figyelembe venni, hogy amennyiben a cikkben/tanulmányban ábra vagy egyéb bokszt jelenik meg, akkor az ábránként 300 karakterrel kerül beszámításra. A publikálás főszabályként magyar nyelven, indokolt esetben pedig angol nyelven lehetséges. A Biztosítás és Kockázat eddig megjelent számai elérhetőek az alábbi linken keresztül:

<http://www.mabisz.hu/hu/esemenyek-publikaciok/450-biztositas-es-kockazat.html>

A kézirat a következő elemeket tartalmazza az alábbi sorrendben:

- CÍMOLDAL
A cikk címe, szerzője, elérhetősége. A cikk beadásának dátuma. Több szerző esetén a levelező szerző neve és elérhetősége is.
- CIKK CÍME
Alcím (opcionális)
- SZERZŐK NEVE ÉS AZOK AZ ADATOK, MELYEKET PUBLIKÁLÁSRA SZÁNNAK
Tudományos fokozat, munkahely, beosztás, e-mail cím
- ÖSSZEFOGLALÓ
Magyar nyelven, maximum 1000 karakter
- SUMMARY
Angol nyelven, maximum 1000 karakter
- KULCSSZAVAK
Maximum 5
- KEYWORDS
Maximum 5
- JEL
- DOI szám
Ezt a MABISZ adja.
- CIKK, TANULMÁNY
Törzsszöveg (ajánlott terjedlem 60 000 karakter)
Ábrák, táblázatok, képletek, lábjegyzet (opcionális)
Összefoglalás, következtetések
- IRODALOMJEGYZÉK

1. A címlapon sorrendben a következők szerepeljenek: a kézirat címe, esetleg alcíme, a szerzők neve, a szerzők tudományos fokozata, titulusa, a szerzők munkahelye, a szerzők beosztása, elérhetősége. A cikk beadásának dátuma. Amennyiben a szerző(k) hozzájárul(nak) az e-mail cím(ük) közléséhez, akkor itt ezt is kérjük megadni. Több szerző esetén a kapcsolattartáshoz mindenképpen kérjük megadni a levelező szerző e-mail címét, telefonszámát.

2. Az összefoglalót magyar és angol nyelven kérjük elkészíteni és a cikk elejére beszerkeszteni. Az összefoglaló nem tartalmazhat rövidítéseket. Ennek meg szerkesztésekor az alábbiakat kérjük figyelembe venni: „Bevezetés”, „Célkitűzés”, „Módszer”, „Eredmények” és „Következtetések” lényegre törő megfogalmazása oly módon történjen, hogy csupán az összefoglalás elolvasása is elegendő legyen a dolgozat lényegének megértéséhez. A magyar és az angol összefoglaló hossza igazodjon egymáshoz, a maximális karakterszám 1000 lehet. Az összefoglalókat követően a kulcsszavakat kérjük szerepeltetni. Maximum öt kulcsszó adható meg magyar és angol nyelven egyaránt, szerepeljenek továbbá a JEL-kódok is (<https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>)

3. A kézirat világos, jól tagolt szerkesztése különösen fontos, beleértve az alcímek megfelelő alkalmazását is. Az eredeti közleménynél a bevezetőben néhány mondatban meg kell jelölni a kérdésfelvetést. A módszertani részben a szerző világosan és pontosan mutassa be és hivatkozzon azokra a módszerekre, amelyek alapján az eredményeket megkapta. Az eredmények és a diskusszió részeket külön és érthetően szükséges megszerkeszteni. A diskusszió rész legyen kapcsolatban az idevonatkozó legújabb ismeretanyaggal, valamint azokkal a megállapításokkal, amelyekből a szerző a következtetéseket levonta. Az eredmények újszerűsége, illetve a szerző saját tudományos hozzáadott értéke világosan tűnjön ki az írásból! A módszerek, eredmények, megbeszélés részek megfelelő alcímet kapjanak. A kéziratban az ábrák helyét, címét kérjük arab számokkal jelölni! A cikken belül lehetőség szerint csak akkor legyen alfejezeteken belüli számozás, ha azt a téma jellege és feldolgozása indokolja.

4. A táblázatokat címmel kell ellátni, és minden táblázatot külön lapon szükséges megadni. A táblázat ne legyen kép, a táblázatokat Wordben/Excelben kérjük elkészíteni!

5. Az ábrák a kéziratban megfelelő helyen, számozottan (arab számok) szerepeljenek, és címmel is el legyenek ellátva. Kérjük a mértékegységek, jelmagyarazatok értelem szerűen történő megadását! Az ábra forrását is kérjük megjelölni, így a szövegben megfelelő helyen jelenjen meg az ábrákra, táblákra, jegyzetekre való hivatkozás! Az ábrákat és grafikonokat nagyfelbontású képként és xls formátumban egyaránt külön kérjük csatolni a beküldött íráshoz.

6. Az ábrák és táblák elnevezése az ábra, illetve táblázat felett szerepeljen, a forrás megjelölés pedig alul kerüljön feltüntetésre. A cikk szöveges része is tartalmazzon utalást arra, hogy az ábra, illetve táblázat mely részekhez szolgál illusztrációként. Pl. „ahogy azt a 3. ábra mutatja...”.

7. A képleteket képletszerkesztővel kérjük elkészíteni, és azokat a jobb oldalon, zárójelben folyamatosan kérjük számozni!

8. A lábjegyzetek a felhasznált irodalom elé, a folyószöveg után kerüljenek!

9. Az irodalomjegyzék felsorolásánál ne legyen számozás, vagy bármilyen egyéb jelölés (bullet point stb.) Az irodalmi hivatkozásokat a legújabb eredeti közleményekre és összefoglalókra kell korlátozni. Kizárólag azok az irodalmi felsorolások sorolhatók fel, amelyekre a szövegben utalás történt, és közvetlen kapcsolatban vannak a kutatóttal problémával. Háromnál több szerző esetén a három szerző neve után „et al” irandó.

A szövegközti szakirodalmi utalásokat zárójelben kérjük feltüntetni, amennyiben a hivatkozás nem szerves része a mondatnak. Például (Osipian, 2009). Amennyiben valamelyik szerzőtől több, azonos évben megjelent munkára hivatkozik, a művek megkülönböztetésére használja az évszám mellé írt a, b, c stb. indexet. Szó szerinti idézetnél az oldalszám kötelezően jelölendő. Az irodalomjegyzéket a tanulmány végén abc-sorrendben közzéjük a következőképpen:

- Könyveknél:
Dickson DCM (2005): Insurance Risk and Ruin, Cambridge University Press
- Tanulmányköteteken, gyűjteményes kötetekben megjelent publikációknál:
Mario Jametti & Thomas von Ungern-Sternberg (2003): Assessing the Efficiency of an Insurance Provider – A Measurement Error Approach, CESifo Working Paper Series 928, CESifo Group, Munich
- Folyóiratban megjelent cikkeknél:
Wiltrud Weidner – Robert Weidner (2014): Identifikation neuer Ansätze zur individuellen Kfz-Tarifierung, Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft May, Volume 103, Issue 2, pp. 167-193.
- Dickson DCM. (2006): Premiums and reserves for life insurance products, Australian Actuarial Journal, vol. 12 (2), pp. 259-279.
- Webcímeknél:
Insurance Europe (2012): How insurance works
Online: <http://www.insuranceeurope.eu/uploads/Modules/Publications/how-insurance-works.pdf>
Weboldal hivatkozások zárójelben a letöltés dátumát is szerepeltetni kell.

10. Két-három oldalanként kérünk javasolni egy-egy kiemelésre szánt mondatot vagy mondatrészt a szövegből.

11. A Biztosítás és Kockázat folyóirat csatlakozott a DOI CrossRef rendszerhez, ami növeli a folyóiratban megjelent cikkek láthatóságát, illetve elérhetőségét. Kérjük a szerzőket, hogy a cikkek irodalomjegyzékében link formátumban tüntessék fel azonosítóját, melyeket más folyóiratok/kiadók már regisztráltak a CrossRef-nél. A források ezen szempontból való ellenőrzéséhez használható a CrossRef keresője: <http://search.crossref.org/>. A DOI-ból úgy képezhető link, hogy elé kell írni: <http://dx.doi.org/>, illetőleg amennyiben a CrossRef fenti keresőrendszerét használják, akkor az ott található DOI link egyszerűen átmásolható.

A Biztosítás és Kockázatban megjelent cikkeket a szerkesztőség az MTMT-n keresztül a REAL repozitóriumban archiválja.

12. A szerkesztőség szívesen fogad recenziókat is, melyek egy biztosításpolitikai szempontból érdekesnek ítélt könyv ismertetését tartalmazzák azzal a céllal, hogy felhívják a szerzők figyelmét az adott műre minél szélesebb körben felhívják. A recenzióval szembeni elvárások az alábbiak:

- Szükséges feltétel a mű valamennyi bibliográfiai adatának pontos feltüntetése.
- Tartalmaznia kell minimálisan a könyv szakszerű ismertetését, szerkezeti felépítését. A recenzió szerzője ezen túlmenően megosztja az olvasóval a könyvvel kapcsolatos észrevételeit, benyomásait, akár kritikai értékelését is.
- A jó recenzió felkelti a vágyat az olvasásra, miközben annak tudományos értéke is tetten érhető, szakmai szemmel – az ajánlott szempontjain keresztül – orientálja a könyv potenciális olvasóját.
- Az idézetek és források megjelölésénél – amennyiben ilyenek vannak – be kell tartani a Biztosítás és Kockázat szerzői útmutatójában foglaltakat.
- Ajánlott terjedelem: 2-5 oldal.

Köszönjük, hogy a megfelelően előkészített kézirattal Ön is segíti munkánkat!

