

2026. június

XIII. évfolyam 1-2. szám

BIZTOSÍTÁS

ÉS KOCKÁZAT

A BIZTOSÍTÁSI SZAKMA
TUDOMÁNYOS FOLYÓIRATA

Horváth Bélától búcsúzik a Biztosítás és Kockázat Szerkesztőbizottsága

26 év svájci magyarként Kelet-Ázsia biztosítási piacán

Beszélgetés Marcel Omar Papp-pal, a Swiss Re Kuala Lumpur-i Retakaful fiókvezetőjével

A kockázatközösség vége vagy az igazságos árazás kezdete?

Ferenczi Ádám

Az OECD-tanulmány és a magyar nyugdíjrendszer fenntarthatósága

Szalai Péter

Beszámoló a „Mennyit ér ma a jövő a kártérítésben?” című konferenciáról

Dr. Csöndes Mónika

A magánjogi kártérítési felelősség néhány kérdése – aktuáriusoknak

Vékás Lajos

A járadék megváltásának számszerűsítése és egyedi szempontok

Kerényi István

Stratégiai vezetésre és az együttműködésen alapuló innovációra a jövőben is szükségünk lesz

AXA-IPSOS kutatás a TOP 10 globális kockázatról

Jeney Attila

„Közelebb az ügyfelekhez!” – XV. Nemzetközi Biztosítási Konferenciáját rendezte meg a Magyar Biztosítók Szövetsége

Jeney Attila

Életútinterjú Dr. Gecser Ottóval

Gárdos Judit – Vajda Róza

Múltunk emlékei rovat

Horváth Gyula – Tamás Gábor



ELŐSZÓ

Tisztelt Olvasó!

Kora nyári számunk nyitó interjúja Marcel Omar Papp-pal készült, aki a Swiss Re Kuala Lumpur-i Retakaful fiókjának vezetője. Kíváncsiak voltunk, miként látja a biztosítás napi kérdéseit Délkelet-Ázsiából az egykori magyar emigránsok gyermekeként Zürichben született, majd Londonban tanuló, végül Délkelet-Ázsiában letelepedő szakember.

Első cikkünk azt vizsgálja, hogy a mesterséges intelligencia hogyan alakítja át alapvetően a biztosítási ágazatot. Az írás rendkívül izgalmas nézőpontot választva azt a kihívást helyezi a központba, amit az AI jelent a biztosítás egyik alapvető társadalmi funkciójára, a kockázatközösségen alapuló szolidaritásra nézve. Érdeemes elolvasni a tanulmányt, hogy megtudják, milyen következtetésekre jut a szerző.

A következő három írás egy blokkot képez. 2025 októberében a Budapesti Corvinus Egyetem konferenciát rendezett „Mennyit ér ma a jövő a kártérítésben?” címmel. Az első írás ennek a konferenciának az összefoglalója, a másik kettő pedig két előadás szerkesztett változata. Mindkét tanulmány a járadékfizetés, járadékmegváltás kérdésével foglalkozik, az egyik a jogi vonatkozásokra, a másik pedig az aktuáriusi szempontokra koncentrálnak.

A folytatásban visszatérünk az OECD tanulmányára a magyar nyugdíjrendszerről, mellyel egy korábbi számunkban már foglalkoztunk. A mostani írás különleges értéke, hogy az OECD-tanulmány értő és kritikus elemzésén túlmenően összefoglalja azokat a javaslatokat is, melyeket a hazai nyugdíjszakértők fogalmaztak meg ez idáig a nyugdíjrendszer hosszú távú fenntarthatósága érdekében.

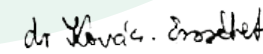
Mostani számunkban helyet adunk egy figyelemre méltó kutatás bemutatásának is, amelyet az AXA megbízásából az Ipsos munkatársai készítettek 2025. május 14. és június 19. között. A kutatás azokat a kockázatokat vizsgálta, melyek az elkövetkező 5-10 évben leginkább érintik a biztosítási piacot. Ebben a kutatásban is visszaköszön a gondolat, amely az AI-ról szóló tanulmányban is megjelenik, miszerint a biztosítóknak nemcsak lehetőségük, hanem kötelességük is hozzájárulni a társadalmi szövet megerősítéséhez. Ezt az írást egy beszámoló követi a MABISZ tavaly decemberi konferenciájáról, amelyet „Közelebb az ügyfelekhez” címmel rendezett meg a Szövetség.

Kiadványunk végén a szokásos rovatok találhatóak. Az életút interjú ezúttal Gecser Ottóval készült, aki kalandos életútja során a biztosítási szakmába is belekóstolt. A keretes szerkezet kedvéért itt is előkerül a távol-keleti vonatkozás, mint a nyitó interjúban, mivel Gecser Ottó hosszú éveket egy japán kereskedőház igazgatója volt. A „Múltunk emlékei” rovatban Várad Imréről olvashatnak, akinek alakja mára jobbra feledésbe merült, pedig pályafutása a magyar biztosítástörténet érdekes színtöltője. Végül felhívjuk a figyelmet a MABISZ közelmúltban elindult podcast sorozatára, amely közérthetően szól a biztosítás egyes területeinek legfontosabb tudnivalóiról.

Jó olvasást és kellemes nyári kikapcsolódást kívánunk mindenkinek!



Dr. Pandurics Anett
elnök



Dr. Kovács Erzsébet
főszerkesztő



Kencsés 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	Dr. Molnos Dániel
Erdős Mihály	Nagy Koppány
Gordos József	Papp Lajos
Heit Gábor	Püski András
Horváth Gyula	Szalai Péter
Dr. Kovács Levente	
Jeney Attila	

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

Horváth Bélától búcsúzik a Biztosítás és Kockázat Szerkesztőbizottsága	6
26 év svájci magyarként Kelet-Ázsia biztosítási piacán	8
Beszélgetés Marcel Omar Papp-pal, a Swiss Re Kuala Lumpur-i Retakaful fiókvezetőjével	
A kockázatközösség vége vagy az igazságos árazás kezdete?	16
Ferenczi Ádám	
Az OECD-tanulmány és a magyar nyugdíjrendszer fenntarthatósága	34
Szalai Péter	
Beszámoló a „Mennyit ér ma a jövő a kártérítésben?” című konferenciáról	56
Dr. Csöndes Mónika	
A magánjogi kártérítési felelősség néhány kérdése – aktuáriusoknak	62
Vékás Lajos	
A járadék megváltásának számszerűsítése és egyedi szempontok	72
Kerényi István	
Stratégiai vezetésre és az együttműködésen alapuló innovációra a jövőben is szükségünk lesz AXA-IPSOS kutatás a TOP 10 globális kockázatról.....	78
Jeney Attila	
„Közelebb az ügyfelekhez!” – XV. Nemzetközi Biztosítási Konferenciáját rendezte meg a Magyar Biztosítók Szövetsége	88
Jeney Attila	
Életútinterjú Dr. Gecser Ottóval	94
Gárdos Judit – Vajda Róza	
Múltunk emlékei rovat	124
Horváth Gyula – Tamás Gábor	

HORVÁTH BÉLÁTÓL BÚCSÚZIK A BIZTOSÍTÁS ÉS KOCKÁZAT SZERKESZTŐBIZOTTSÁGA

Ismét a biztosítási szektor egyik meghatározó, kiemelkedő szakemberétől búcsúzik folyóiratunk alkotó közössége. A 2025. december 6-án elhunyt Horváth Béla életútját XI. évfolyamunk 1–2. számában megörökítettük, és a MABISZ Oral History interjúsorozata is megőrzi az emléket. Személyében a magyar biztosítási szektor egészen különleges és nagy tudású szakemberét veszítettük el, akinek az életpályája elválaszthatatlan a magyarországi biztosítás történetétől.

Mint azt minden megszólalásában büszkén megemlítette, a biztosítás iránti érdeklődését, majd későbbi elkötelezettségét nagyapjától és édesapjától örökölte, akivel már gyerekként folyamatosan látogatta a vidéki biztosítók fiókjait, és negyedéves statisztikákat olvasgatót. Horváth Béla Egerben született 1954-ben, és ott is érettségizett a Gárdonyi Géza Gimnáziumban. Életét szándéka szerint a kosárlabdának kívánta szentelni, ebben azonban megakadályozta egy sérülés. Biztosítói életpályáját 1975 végén az Állami Biztosító V. kerületi igazgatóságán kezdte az egykori CSÉB kötvények értékesítésével, de már a kezdet kezdetén elhatározta, hogy amint lehet, vezetői babérokra tör a biztosítási szakmában, sőt biztosítót fog alapítani. Mivel ehhez felsőfokú végzettségre volt szüksége, a jogi és a közgazdaságtani sikertelen felvételi után az Államigazgatási Főiskolára került be 1978-ban, előtte viszont még a nővérenek köszönhetően bejárta az Egyesült Államokat, ahol ácsként is dolgozott. Az Állami Biztosítónál másfél év alatt üzleti vezető lett Borsod-Abaúj-Zemplén megyében, sőt az igazi, a jövőjét meghatározó könyvre, az Első Magyar Általános Biztosító Társaság első ötven évének történetére is itt akadt rá, és szinte szakmai útmutatójának tartotta a későbbi pályafutása során. Az ÁB monopóliumának megszűntével először a Hungária Biztosítónál helyezkedett el, ahonnan a Gloria-Swiss Life Biztosítóhoz igazolt át. Versenyző típusként jellemezte magát, mint „aki sokkal nyitottabb volt a külső információkra, egyben a szakmára és a különböző technikákra, mint mások”. Az oktatás iránti elkötelezettségéből fakadóan folyamatosan képezte magát, járta világszerte a szakmai konferenciákat, és külön figyelmet fordított a vezetése alá tartozó munkatársainak továbbképzésére és motiválására is. 1991-ben Dr. Bordás Györggyel és Szamel Józseffel együtt indították el Magyarországon az NN (Nationale-Nederlanden) Magyarországi Biztosító Részvénytársaságot, amelynek üzletért felelős alelnökeként ő vette rá elsőként a holland tulajdonosokat a közép-európai üzletbővítésre. Neki köszönhetően rövidesen már Magyarországon képezték ki az NN más országokban tevékenykedő szakembereit is. Az álma 1996-ban vált valóra, amikor megalapította a MÉBIT élet- és nyugdíjbiztosító társaságot, amely később ABN Amro, illetve AVIVA néven működött, amely biztosítónak vezérigazgatója és elnöke is volt több mint egy évtizeden át.

„Kelj korán, dolgozz sokat, légy pontos!” – ez volt Horváth Béla ars poeticája, amit a munkája során nemcsak magától, hanem minden munkatársától is vasszigorral megkövetelt. A szintén általa alapított CIG Pannónia Életbiztosító Nyrt.-nek 2007-től 2013-ig volt az elnök-vezérigazgatója.

Horváth Béla a biztosítási szakmai életműve mellett nemcsak egy 400 alkotást számláló kortárs műgyűjteményt hívott életre a kortárs alkotóművészet mecénásaként, de egy olyan alapítványt is, amelynek bevételeivel közép-európai beteg emberek világszínvonalú gyógyíttatását segítette.

Emlékét megőrizzük, nyugodjon békében!

26 ÉV SVÁJCI MAGYARKÉNT KELET-ÁZSIA BIZTOSÍTÁSI PIACÁN

Beszélgetés Marcel Omar Papp-pal, a Swiss Re Kuala Lumpur-i Retakaful fiókvezetőjével

Jeney Attila (Magyar Biztosítók Szövetsége), attila.jeney@mabisz.hu

ÉLETRAJZA

Marcel Omar Papp 2009 februárja óta a Swiss Re Kuala Lumpur-i Retakaful fiókjának vezetője. 2018. augusztustól 2021. szeptemberig a Swiss Re részéről mind a Retakaful, mind pedig a hagyományos tevékenységet is felügyelte Malajziában.

2009 februárjában csatlakozott a Swiss Re Kuala Lumpur-i fiókjához, ahol a Retakaful tevékenységek felállításáért és vezetéséért volt felelős. Azóta a fiók a Swiss Re családi és általános Retakaful üzletágának globális központjává vált, amely világszerte irányítja a vállalat iszlám viszontbiztosítási üzletágának, termékeinek és folyamatainak fejlesztését.

Az ő vezetése alatt a Swiss Re Retakaful Délkelet-Ázsia piacvezetőjévé vált, és több „Legjobb Retakaful-tevékenység” díjat nyert. Malajziába költözése előtt Marcel Omar tíz évig Hongkongban és Szingapúrban dolgozott különböző kockázatvállalási pozíciókban, többek között a Casualty Treaty Desk vezetőjeként és az ázsiai Casualty termékmenedzsereként. Biztosítási karrierjét több mint 30 évvel ezelőtt kezdte, mint kárigény-közvetítő a londoni piacon, a Willisnél. Ezután az Union Re (Zürich) vállalathoz került, ahol ügyfélpiacon és kockázatvállalási feladatokat látott el, mielőtt 1998-ban a Swiss Re-hez csatlakozott. Marcel Omar a Zürichi Egyetemen (Svájc) szerzett mesterdiplomát (üzleti adminisztráció) és a londoni Chartered Insurance Institute (A.C.I.I.) tagja.

Forrás: https://www.swissre.com/profile/Marcel_Papp/ip_a08cab

CV

Marcel Omar Papp is the principal officer of Swiss Re Kuala Lumpur branch since August 2018, overseeing both the conventional and Retakaful operations of Swiss Re in Malaysia. He came to Swiss Re Kuala Lumpur branch in February 2009 with the responsibility to set up and head the Retakaful operations, which has since become the global centre for Swiss Re's Family and General Retakaful business leading the development of the firm's Islamic Reinsurance business, products and processes worldwide. Under his leadership, Swiss Re Retakaful has become a market leader in South East Asia and has won several 'Best Retakaful operation' awards.

Prior to moving to Malaysia, Marcel Omar was based in Hong Kong and Singapore for ten years in various underwriting roles, including head of the Casualty Treaty Desk and Product Manager Casualty for Asia. He started his career in insurance more than 30

years ago as a claims broker in the London market working for Willis. He then moved to Union Re (Zurich) working in Client Market and Underwriting functions before joining Swiss Re in 1998. Marcel Omar holds a Masters of Arts (Business Administration) from the University of Zurich (Switzerland) and is an Associate of the Chartered Insurance Institute (A.C.I.I.) of London.

Kulcsszavak: biztosítás, Délkelet-Ázsia

Key words: insurance, Southeast Asia

JEL: G22

DOI: 10.18530/BK.2026.1-2.8

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2026.1-2.8>



Zürichben született, majd Londonban tanuló és pályakezdő, végül Délkelet-Ázsiában megállapodó gyerekkori „Papp Marci” barátom, hivatalos életrajza szerint Marcel Omar Papp, a Swiss Re Kuala Lumpur-i Retakaful fiókvezetője.

Manapság a „globális faluban” bárki bárhol élhet vagy utazhat bárhová, így nem lenne szokatlan, ha egy svájci üzletember Délkelet-Ázsiában építené a karrierjét. Mi vezetett mégis ebbe a régióba?

Épp amikor 1998-ban csatlakoztam a Swiss Re-hez Zürichben, a vállalat úgy döntött, hogy tevékenysége egy részét Ázsiába helyezi át, mivel jelentős növekedési lehetőségeket

látott a régióban. Akkoriban már a Swiss Re ázsiai részlegénél dolgoztam, és megkérdezték, hogy szeretnék-e három évre Szingapúrba költözni, hogy segítsék felépíteni az ottani tevékenységeket. Mivel éppen egy indonéz hölgygel készültem összeházasodni, könnyű döntés volt számomra a költözés. Amit nem vártam, hogy végül nem három, hanem már több mint 26 éve vagyok Ázsiában.

Figyelembe veszik-e ott a magyar származásodat, vagy fordult-e elő a karriered során, hogy kifejezetten „magyarként” ismertek el?

Ez érdekesség, mivel Ázsiában nem él sok magyar, és a 26 év alatt, amit a biztosítási szektorban töltöttem a régióban, még nem találkoztam másik magyarral, aki ebben az iparágban dolgozna. Malajziában – mivel multikulturális társadalom, amelyben maláj, kínai és indiai népek élnek együtt – néha hasznos a magyar/európai nézőpont bevonása, különösen, mivel én vagyok az egyetlen nem ázsiai a több mint 100 kollégám között az irodában. Ugyanakkor fontos, hogy ne legyünk arrogánsak, és ne erőltessük az emberekre a nézeteinket csak azért, mert a cégünk központja Európában van. Az európai embereket általában melegen fogadják Délkelet-Ázsiában annak ellenére, hogy a gyarmatosítás árnyéka rávetül a történelmükre. A legfontosabb, hogy a nyugatiaknak tiszteletben kell tartaniuk a helyi kultúrákat és életmódokat, és nem kell erőltetniük az értékeiket.

Összességében a délkelet-ázsiai biztosítási szektor hasonló a magyarországihoz: a fő értékesítési csatornák az ügynökök, a bankbiztosítók és a brókerek, az utóbbi években pedig egyre népszerűbbé válik a közvetlen értékesítés is.

Különbözik-e a biztosítási szektor Délkelet-Ázsiában, és ha igen, milyen szempontból? Hogyan működik az ügyfélszolgálat, és milyen a kapcsolat a társadalom és a biztosítótársaságok között?

A biztosítási szektor fejlettségi szintje a délkelet-ázsiai országokban jelentősen eltérő: egyesek még korai szakaszban vannak (pl. Kelet-Timor, Laosz, Kambodzsa), míg mások már nagyon fejlettek (pl. Szingapúr, Malajzia).

Összességében a délkelet-ázsiai biztosítási szektor hasonló a magyarországihoz: a fő értékesítési csatornák az ügynökök, a bankbiztosítók és a brókerek, az utóbbi években pedig egyre népszerűbbé válik a közvetlen értékesítés is.

A globális trendekkel összhangban az ügyfélszolgálat egyre inkább digitalizálódik, elsődleges célként az ügyfelek kényelmét tartva szem előtt. A pénzügyi ismeretek szintje Délkelet-Ázsiában továbbra is alacsony, ami azt jelenti, hogy a biztosítások iránti tudatosság és megértés még mindig hiányos. A Covid-19 azonban hozzájárult a tudatosság növekedéséhez, különösen az egészségügyi és az életbiztosítások tekintetében. A kormányok is egyre jobban megértik a biztosítások értékét kockázatkezelési és -csökkentési eszközként, különösen a természeti katasztrófákkal kapcsolatban. A régió különböző országaiban

köz- és magánpartnerségek jöttek létre a természeti katasztrófák kockázatainak kezelésére, beleértve a biztosítási megoldásokat is.

Vannak-e különbségek a gyakorlatban a régiók vagy a nagyobb városok között, például a korábbi munkahelyeid között Szingapúrban, illetve Hongkongban, összehasonlítva a jelenlegi állomáshelyeddel, Kuala Lumpurral?

Mindhárom piac hasonló fejlettségi szakaszban van, így a forgalmazási csatornák és a kínált termékek meglehetősen hasonlóak. A két városállam és Malajzia közötti fő különbség az, hogy Malajziában sok vidéki terület van, ahol a biztosításokkal kapcsolatos tudatosság általában alacsonyabb, mint a városi központokban.

A magas árak, valamint a tudás és a tudatosság hiánya jelentik a fő akadályokat, amelyek megakadályozzák a fogyasztókat a biztosítási termékek megvásárlásában.

Mit jelent a kockázatvállalás Délkelet-Ázsiában, különösen a biztosítási termékek fejlesztése szempontjából?

Az itteni társadalmak általában családközpontúak, ezért az emberek válság idején gyakran támaszkodnak a tágabb családjuk támogatására. Az urbanizáció előrehaladtával azonban egyre kevesebben tudnak kizárólag a családjuk segítségére támaszkodni. Ennek eredményeként a biztosítási termékek egyre fontosabb szerepet játszanak a pénzügyi terhek egy részének átvállalásában, különösen akkor, ha egyszerűek és megfizethetőek. Ez az elmúlt években a biztosítási penetráció folyamatos növekedéséhez vezetett. A Swiss Re „Asia Life & Health Consumer Survey 2025” című jelentése betekintést nyújt a fogyasztók kockázati aggályaiiba, változó attitűdjeibe és preferált termékjellemzőibe az ázsiai-csendes-óceáni régióban. A délkelet-ázsiai piacokon (Malajzia, Szingapúr, Thaiföld, Vietnam és Indonézia) a fogyasztók legfőbb kockázati aggályai a munkanélküliség (64%), a tartós ápolás költségei (57%) és a súlyos betegségek (50%).

A magas árak, valamint a tudás és a tudatosság hiánya jelentik a fő akadályokat, amelyek megakadályozzák a fogyasztókat a biztosítási termékek megvásárlásában. A legtöbb ember a tisztán életbiztosítási termékek helyett az élet- és egészségbiztosítási csomagokat részesíti előnyben, a legnépszerűbbek pedig a „gyógyászati költségek visszatérítésére” vonatkozó termékek, valamint a „kórházi/műtéti készpénztermékek”. Ezenkívül a fogyasztók az élet- és egészségbiztosítási termékeik kiegészítő előnyeként értékelik a megelőző ellátást. Az orvosi szolgáltatások (49%) a legkeresettebb hozzáadott értékű szolgáltatások, őket követik az egészségügyi menedzsment szolgáltatások (38%) és a személyre szabott egészségügyi információk (25%). A különböző életkorokban preferált termékek elemzésekor a megtakarítási termékek a karrier elején a legnépszerűbbek, míg a hosszú távú ápolás a nyugdíjaskorban válik fontossá.

Mennyire fogékonyak a régió társadalmi a biztosításra és a „biztosítottnak lenni” fogalmára? Az arrafelé igen gyakori természeti katasztrófák motiváló tényezőként szolgálnak?

Noha a biztosítás mint kockázatkezelési eszköz iránti tudatosság növekszik, a megfizethetőség továbbra is kihívást jelent. Sok ember – különösen a régió kevésbé fejlett országaiban – nem rendelkezik a biztosítás megvásárlásához szükséges anyagi eszközökkel. A mintegy 700 millió embernek otthont adó Délkelet-Ázsia rendkívül sebezhető a katasztrófák és az éghajlati sokkhatások tekintetében. Az árvizek, trópusi viharok, földrengések és szökőárok súlyos fizikai, gazdasági és emberi károkat okoztak. A jelentős természeti katasztrófák közé tartozik többek között a 2004-es indiai-óceáni szökőár, a 2008-as Nargis ciklon (az ASEAN térség legtöbb halálos áldozatot követelő ciklonja), valamint a 2011-es thaiföldi árvizek.

A kormányok aktívan dolgoznak az ázsiai katasztrófákkal szembeni ellenálló képesség, továbbá az éghajlati és katasztrófakockázatokra való felkészültség javításán. A Délkelet-Ázsiai Katasztrófakockázat-biztosítási Alap (SEADRIF) az első regionális katasztrófakockázati alap, amelyet az ASEAN tagállamai a Világbankkal együttműködésben hoztak létre 2018-ban. A SEADRIF első pénzügyi megoldása egy regionális katasztrófakockázati alap, amely Kambodzsa, Laosz és Mianmar árvíz-kockázataira összpontosít. Az ASEAN katasztrófakockázat-finanszírozási és biztosítási programjának 2. fázisa (ADRFI-2) célként fogalmazta meg a tagállamok természeti katasztrófákkal szembeni pénzügyi ellenálló képességének erősítését, a kockázatkezelés javítását a kapacitásépítés és a kockázatátviteli képességek fejlesztése révén. Az említett országok közös alapokat, katasztrófakötvényeket és mezőgazdasági katasztrófavédelmi biztosításokat alkalmaztak a katasztrófakockázat finanszírozására, de továbbra is vannak kihívások, mint például az alacsony biztosítási penetráció, a korlátozott szociális védelem és a természeti tőke elégtelen védelme.

A legújabb fejlemények az ingatlan- és katasztrófavédelmi biztosítások iránti kereslet és kínálat növekedését jelzik. A Fülöp-szigetek például elindította a Philippine Catastrophe Insurance Facility (PCIF) programot, amely az első, a magánszektorra összpontosító, nagyszabású katasztrófakockázat-finanszírozási kezdeményezés, amely lehetővé teszi a biztosítók számára, hogy összevonják a katasztrófakockázataikat. Vietnam paraméteres biztosítási programokat vezetett be az időjárási kockázatokra, és 2025 elején teljesítette első kifizetését a 2024-es természeti időszak alacsony csapadékmennyiségétől érintett kávétermesztőknek.

Hogyan és milyen mértékben szerepel a természeti katasztrófák elleni védelem a délkelet-ázsiai lakás- és ingatlanbiztosítási termékekben?

Délkelet-Ázsia legtöbb országában a lakossági lakás- vagy ingatlanbiztosítások általában nem tartalmazzák automatikusan természeti katasztrófákra vonatkozó fedezetet. Egyes természeti veszélyek (például árvizek és földrengések) fedezete egy kis alapértelmezett limitig

terjed, míg mások extra díj ellenében vehetők fel. Például a malajziai lakás-/tűzbiztosítások standard fedezetet nyújtanak tűz, villámcsapás és robbanás esetére, de extra díj ellenében kiterjeszthetők földrengésekre, árvizekre, viharokra stb. Indonézia külön katasztrófa-díjszabási keretrendszerrel rendelkezik földrengések és árvizek esetén, így ezek a fedezetek elkülönülnek az alapvető tűzbiztosítástól. Ázsiában azonban a biztosítások igénybevétele továbbra is korlátozott, ami nagy védelmi hiányosságokhoz vezet.

A Swiss Re becslései szerint 2024-ben Ázsiában a természeti katasztrófák okozta teljes gazdasági veszteségnek csak 15 százaléka volt biztosítva.

A Swiss Re becslései szerint 2024-ben Ázsiában a természeti katasztrófák okozta teljes gazdasági veszteségnek csak 15 százaléka volt biztosítva.

Mekkora a viszontbiztosítási piac Délkelet-Ázsiában? Mennyire jelentős a viszontbiztosítás a vállalati szektor számára? Európai tanulmányok alapján feltételezhető, hogy a légi és tengeri közlekedés jelentősen növelte a biztosítótársaságok kockázati kitétségét abban a régióban.

Délkelet-Ázsia viszontbiztosítási piaca jelentős és bővülőben van. A viszontbiztosítás döntő fontosságú a régió vállalatai számára, mivel mérlegeik nagymértékben ki vannak téve a természeti katasztrófáknak (például árvizeknek és tájfunoknak), továbbá a kereskedelemmel kapcsolatos szállítási kockázatoknak, amelyek a kikötőkben, logisztikai folyókban és repülőtereken koncentrálnak. A viszontbiztosítók a kockázat globális elosztásával és a piaci ciklusok kiegyenlítésével biztosítják az árstabilitást a súlyos természeti katasztrófák után. Új befektetések és lízingek tárgyalásakor a vállalatok olyan biztosítókat keresnek, amelyek erős, magas minőségű viszontbiztosítókkal rendelkeznek; a viszontbiztosítási támogatás hiánya késedelmet vagy kedvezőtlen finanszírozási feltételeket okozhat. A viszontbiztosítók lehetővé teszik a biztosítók számára a nagy összegű kárigények gyors rendezését is, ami elengedhetetlen a tengeri, légi és üzletmenet-megszakítás biztosításra támaszkodó vállalkozások számára. Segítenek fenntartani a piac folytonosságát azáltal, hogy a megállapodás szerint pótolják a biztosítók tőkéjét.

Világítsd meg, kérlek, az olvasóink számára, hogy mi az iszlám viszontbiztosítás lényege? Miben különbözik az európai modelltől?

A hagyományos biztosítás bizonyos aspektusai a saría (iszlám jog) szerint tilosak. A Retakaful, a világszerte legelterjedtebb iszlám viszontbiztosítási forma, a saría előírásainak megfelelő alternatívaként jött létre. A Takaful kölcsönös segítségnyújtás formájában működik, a kötvénytulajdonosok egy közös alapon osztják meg a kockázatokat, ami az ő tulajdonukban van, de egy Takaful társaság kezeli. Működése hasonló a kölcsönös biztosítás koncepciójához, azzal a fő különbséggel, hogy a befektetéseket a saría előírásainak megfelelő eszközökben kell foganatosítani, és nem jár kamat (például késedelmes díjfizetés esetén).

Az első Takaful társaság (Takaful Malaysia) 1984-ben alakult Délkelet-Ázsiában, és azóta jelentősen megnövekedett. Jól megalapozott pozícióval rendelkezik a muszlim többségű országokban, mint Brunei, Indonézia és különösen Malajzia, ahol a piaci részesedése meghaladja a 20 százalékot. A régió más országaiban (Fülöp-szigetek, Szingapúr, Thaiföld) is növekszik az érdeklődés. Fontos megjegyezni, hogy a Takaful nem korlátozódik a muszlimokra; bárki igénybe veheti, aki érdeklődik az etikus biztosítási termékek iránt.

És mit kell tudnunk itt Európában az iszlám banki szektorról? Hogyan működik, melyek a főbb jellemzői?

Az iszlám banki szektor Délkelet-Ázsiában és világszerte jobban megalapozott, mint a Takaful, és fejlődésében általában megelőzi a Takafult. A Takaful általában az iszlám banki ügyfelek igényeire reagálva jön létre, akik a saría előírásainak megfelelő biztosítási fedezetet keresnek.

A jellegzetes modellt képviselő Takafultól eltérően, az iszlám banki szektor működése nagyon hasonlít a hagyományos banki szektoréhoz. Az iszlám banki termékek, mint a hitel- és megtakarítási termékek, olyanok, mint a hagyományosak, és ugyanolyan népszerűek. A Takaful és az iszlám banki termékeket a hagyományos termékekhez nagyon hasonlóan hirdetik és forgalmazzák. A pénzügyi tanácsadók népszerűsége az elmúlt években növekszik annak ellenére, hogy még nem olyan népszerűek, mint más elosztó csatornák, például az ügynökök.

Bár 30-40 évvel ezelőtt több csőd is történt a biztosítási és banki szektorban, ezek száma jelentősen csökkent a szigorúbb szabályozási követelmények, valamint a multinacionális vállalatok kiemelkedő szerepének köszönhetően, amelyek pozitív hatással voltak az egész szektorra.

Köszönjük a beszélgetést!

Interjúalanyunk kérésére kell közölnünk, hogy „A cikkben megszólaltatottként kifejtett vélemények személyesek, és nem tekinthetők a vállalat álláspontjának.”

A KOCKÁZATKÖZÖSSÉG VÉGE VAGY AZ IGAZSÁGOS ÁRAZÁS KEZDETE?

Ferenczi Ádám (Insurwiz Technology Kft., Ügyvezető igazgató, Insurtech Hub Budapest Alapító),
adam.ferenczi@insurwiz.io

ÖSSZEFOGLALÓ

Ez a tanulmány azt vizsgálja, hogy a mesterséges intelligencia hogyan alakítja át alapvetően a biztosítási ágazatot, elmozdítva azt a kollektív kockázatmegosztástól a hiper-személyre szabott, algoritmusok által vezérelt modellek felé. Miközben a mesterséges intelligencia a valós idejű árazás, az automatizált kockázatvállalás, az autonóm kárrendezés és a prediktív kockázatmegelőzés révén példátlan hatékonyságot tesz lehetővé, egyúttal kihívást jelent az ágazat szolidaritáson alapuló, hagyományos társadalmi szerződésének is. Az európai szabályozási kontextusban a magyar biztosítási piacra összpontosítva a tanulmány elemzi a kialakulóban lévő insurtech paradigmákat – a Hyper-X-et, az AI-ssurance-t és az Insureverse-t – az ügynöki AI térnyerése és az általános mesterséges intelligencia (AGI) hosszú távú következményei mellett. A tanulmány azzal érvel, hogy az ellenőrizetlen hiperszegmentáció kockázatot jelent a kiszolgáltatott csoportok kizárására és a bizalom aláásására, míg a felelősségteljes, emberi beavatkozást is magában foglaló AI összehangolhatja a jövedelmezőséget a megelőzéssel, az inkluzivitással és az etikai elszámoltathatósággal. Végső soron a biztosítás jövője nem csupán az intelligens algoritmusoktól függ, hanem a bizalom, az átláthatóság és az emberi ítéloképesség megőrzésétől is egy egyre autonómabbá váló rendszerben.

SUMMARY

This paper examines how artificial intelligence is fundamentally reshaping the insurance industry, moving it from collective risk pooling toward hyper-personalized, algorithm-driven models. While AI enables unprecedented efficiency through real-time pricing, automated underwriting, agentic claims handling, and predictive risk prevention, it also challenges the sector's historical social contract based on solidarity. Focusing on the Hungarian insurance market within a European regulatory context, the study analyzes emerging insurtech paradigms – Hyper-X, AI-ssurance, and the Insureverse – alongside the rise of agentic AI and the long-term implications of artificial general intelligence (AGI). It argues that unchecked hyper-segmentation risks excluding vulnerable groups and eroding trust, while responsible, human-in-the-loop AI can align profitability with prevention, inclusion, and ethical accountability. Ultimately, the future of insurance depends not only on smarter algorithms, but on preserving trust, transparency, and human judgment in an increasingly autonomous system.

Kulcsszavak: hiperszegmentáció, dinamikus árazás, ágens alapú mesterséges intelligencia, kockázatközösség, kontroll

Keywords: hyper-segmentation, dynamic pricing, agentic AI, risk pooling, controll

JEL: G22, O33

DOI: 10.18530/BK.2026.1-2.16

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2026.1-2.16>

BEVEZETÉS:

A FEKETE DOBOZ MÍTOSZA ÉS AZ ÚJ TECHNOLÓGIAI SZEMÜVEG

A biztosítási szakma alapvetően mindig is adatbiznisz volt. A Lloyd's kávéházának asztalaitól kezdve a mai felhőalapú rendszerekig a cél változatlan maradt: a jövő bizonytalanságát lefordítani a jelen forintjaira. Eddig azonban a szakma eszköztára a nagy számok törvényére és a statisztikai átlagokra korlátozódott. Az aktuáriusok csoportokat láttak, nem egyéneket. A dohányzó negyvenes férfiakat, a friss jogosítványos fiatalokat, a belvárosi ingatlanokat.

A mesterséges intelligencia (AI) megjelenése nem csak egy újabb szoftverfrissítés. Ez valódi szemléletváltást jelent. Az AI nem egyszerűen jobb számológép, hanem egy új eszköz, amely élesebben mutatja meg a részleteket. Így már nemcsak a „dohányzó negyvenes férfit” látjuk, hanem például Kovács Jánost, aki tegnap este háromszor nézte meg a kardiológiai szakrendelés weboldalát, az okosórája reggel magasabb pulzust mért, és a telematikai adatok szerint az utóbbi időben agresszívebben vezetett. Az ilyen szintű betekintés, a „fekete doboz” feltárása egyszerre jelent izgalmas üzleti lehetőséget és komoly társadalmi kockázatot.

Izgalmas, igaz? Ugyanakkor kicsit ijesztő is. A biztosítási szektor számára 2026-ban nem az a kérdés, hogy tudjuk-e használni ezt a technológiát; az insurtech forradalom, a generatív modellek gyors terjedése és az automatizált kárrendezési rendszerek már bizonyítják, hogy igen. A valódi kérdés inkább az, fel vagyunk-e készülve arra, hogy miként változtatja meg ez a technológia a biztosítás évszázados társadalmi szerződését, vagyis a szolidaritás elvét. Ha minden kockázat és jövőbeli esemény az Általános Mesterséges Intelligencia (AGI) ígérete szerint tökéletesen előre jelezhetővé válik, vajon megszűnik-e a biztosítás mint kockázatközösség, és átalakul-e egyfajta előfizetéssé, ahol a rossz kockázatoknak már nincs helyük?

A cikk célja, hogy a piaci adatokat összevesse a legújabb technológiai trendekkel (mint a Hyper-X, Insureverse, AI-ssurance) és a szabályozói környezettel (például az EU AI Act és az MNB ajánlások). Külön figyelmet fordítok a magyar piac sajátosságaira, ahol a globális trendek a helyi gazdasági és kulturális adottságokkal találkoznak, így egyedi kihívások és lehetőségek jönnek létre.

A MAGYAR BIZTOSÍTÁSI PIAC ÁLLAPOTA

A technológiai forradalom ritkán robban be a semmiből. Inkább lassan, alattomosan kúszik be a mindennapokba, nem steril laboratóriumokban vagy konferenciákon születik, hanem a gazdasági realitások és szabályozói rendszerek fojtogató közegeiben.

Magyarországon 2025-ben a biztosítási ágazat csendes, mégis lenyűgöző átalakuláson ment keresztül. Nem látványos start-up sztorik vagy hangos törvénykezési reformok hajtották előre, hanem valami sokkal nyersebb: az alkalmazkodás. A szektor élő organizmusként viselkedett: lélegzett, reagált, túlélte.

A makrogazdasági turbulencia, az inflációs hullámok, a gyengülő forint, a geopolitikai kitértegek és a szabályozói környezet folyamatos átalakulása közepette a biztosítók meglepő rugalmasságot tanúsítottak. Néhányan előre menekültek, mások digitalizációval vágták át a bürokrácia sűrű erdejét, de közös volt bennük a felismerés: a túlélés ma már nem a legnagyobbakról, hanem a leggyorsabbakról szól.

A túlélés ma már nem a legnagyobbakról, hanem a leggyorsabbakról szól.

A magyar biztosítási piac nem a világ legnagyobbika, de laboratóriuma lehet annak, hogyan működik egy iparág, amikor egyszerre kell helytállnia a technológiai átalakulás és a gazdasági nyomás kettős frontján. És ha figyelünk, talán tanulhatunk is valamit belőle.

Piaci dinamika és makrogazdasági kontextus

2024-ben a piaci mutatók végre újra emelkedtek. A Magyar Biztosítók Szövetsége (2025) szerint a szektor díjbevétele 12,4 százalékos növekedéssel minden korábbi rekordot megdöntve 1777 milliárd forintra emelkedett (Penzcentrum.hu, 2025). A pandémia utáni lassú visszakapaszkodás ezzel látszólag lezárult: a szektor reálértéken is megközelítette, sőt bizonyos szegmensekben meg is haladta a 2019-es csúcsokat.

Az öröm azonban nem felhőtlen. Mert miközben a díjbevételei grafikonok felfelé ívelnek, a strukturális fundamentumok továbbra is inognak. A biztosítás GDP-hez viszonyított súlya Magyarországon mindössze 2 százalék, miközben az európai uniós átlag meghaladja a 7 százalékot. Ez a különbség nem pusztán statisztikai adat, hanem látélet egy mélyebb társadalmi törésvonalról, amelyet egyre többen neveznek néven: védettségi rés.

A „protection gap” Magyarországon nem elméleti fogalom, hanem mindennapi valóság. Az alulbiztosítottság láthatatlan, mégis kíméletlenül jelen van, a viharban letépett tetőcserepek alatt, az elmaradó egészségügyi kezelések mögött, a kiszáradó földek repedéseiben. A klímaváltozás gyorsuló üteme, az állami egészségügy terheltsége és a makrogazdasági bizonytalanságok közepette ez a rés nem csupán piaci potenciál,

hanem társadalmi kockázat, egy olyan sebezhetőség, amelynek hatásai már most is kitapinthatók, de amely a jövőben akár rendszerszintű következményekkel is járhat.

Szabályozási környezet: nyomás és lehetőség

2025 végére a magyar biztosítási szektor manőverezési lehetőségei látványosan beszűkültek. A jogalkotói környezet nem csupán háttérzajként van jelen: érdemi szereplővé lépett elő, amely egyszerre ígér könnyítést és ró ki terhet. A 2026-ra ígért extraprofitadó-kivezetés ugyan halvány reménysugárként sejtett fel a szektor jövedelmezőségi horizontján a 2025-ös év elején, de végül minden maradt a régiben, és az állampapír-vásárlási „kedvezmény” jelentős mértékben szívja el a likviditást. Ez az a tőke, amelyet máskülönben termékfejlesztésre, ügyfélélményre vagy gépi tanuláson alapuló rendszerekre lehetne fordítani.

A biztosítók tehát paradox helyzetben találják magukat: miközben a gazdasági növekedés alig pislákol, a szabályozói nyomás egyre fokozódik. Ebben a kettős présben a digitalizáció és azon belül is a mesterséges intelligencia már nem csupán versenyelőny, hanem túlélési stratégia. **A szektor számára a technológiai transzformáció nem opció, hanem kényszerpálya lett. Az egyetlen reális út a hatékonyság növelésére, a költségszerkezet racionalizálására, és végül soron a jövőbeni relevancia megőrzésére.**

TECHNOLÓGIAI PARADIGMAVÁLTÁS

Valami végérvényesen átlépett egy határt 2025-re a biztosítás világában. Nem csupán arról van szó, hogy a technológia fejlődött, hanem arról, hogy a biztosítási iparág, ez a hagyományosan vaskos irattartókra, telefonhívásokra és végtelen kockázatkerülésre épülő szektor, belépett egy új térbe, egy digitális dimenzióba.

A 2010-es évek végén még az volt a forradalom, ha egy ügyfél online tudta aláírni a szerződését, vagy ha egy kárbejelentő űrlap nem papíron érkezett. Akkoriban a digitalizáció nagyjából a papírmentesítést és a webes – egyszerűbb, gyorsabb, olcsóbb – értékesítési csatornákat jelentette.

Hyper-X, AI-ssurance és az Insureverse. Ez a hármas nem külön-külön mozgatja a szektort, hanem úgy fonódnak össze, mint a DNS spiráljai, egymásba kapaszkodva írják újra a biztosítás genetikai kódját.

De 2025-ben már egészen más a térkép. Most az algoritmusok már nemcsak végrehajtanak, hanem értelmeznek, javasolnak, döntést hoznak. A háttérben három globális erő dolgozik, egymással összefonódva, egymást erősítve, ezt a technológiai triumvirátust nevezzük ma a Globális Insurtech Stack-nek: Hyper-X, AI-ssurance és az Insureverse. Ez a hármas nem külön-külön mozgatja a szektort, hanem úgy fonódnak össze, mint

a DNS spiráljai, egymásba kapaszkodva írják újra a biztosítás genetikai kódját. És miközben a régi szereplők még mindig a múlt adminisztratív örökségeivel küzdenek, az új biztosítási ökoszisztéma már önálló életre kelt.

Ez már nem egyszerűen digitalizáció. Ez paradigmaváltás. A biztosítási szerződések élő dokumentumokká válnak, az ügyféladat nem statikus profil, hanem mozgó célpont. A jövő biztosítója talán már nem is emberi vállalat, hanem egy tanuló algoritmus.

És ez nem egy elmélet. Ez már itt van.

Hyper-X

A Hyper-X koncepciója a hiperperszonalizáció, a hiperhatékonyság és a hiperautomatizáció együttese. A technológia lehetővé teszi, hogy a biztosítók elszakadjanak a statikus, éves megújítású termékektől, és valós idejű, dinamikus szolgáltatásokat nyújtsanak. A *New York Times* hasábjain 2025 végén megjelent véleménycikk a dinamikus árazási algoritmusokról pontosan ezt a fordulópontot ragadja meg, amikor az ár mint egyszerű, mindenki számára azonos „árcédula” elveszíti korábbi jelentését. A cikk szerint a hagyományos ár hosszú időn keresztül egyfajta megállapodás volt a vásárló és az eladó között: ugyanazért a termékért ugyanannyit fizetünk, függetlenül attól, kik vagyunk, honnan jövünk, vagy hogyan viselkedünk. Az algoritmusokkal vezérelt dinamikus árazás azonban ezt a hallgatólagos egyezséget bontja fel, és az árat egy folyamatosan újra számolt kimenetté alakítja, ami már nem egy fix szám, hanem egy pillanatnyi állapot eredménye.

A Times példái arra mutatnak rá, hogy ez a logika a kiskereskedelemben már régóta jelen van: a repülőjegyek, a szállásárak vagy akár az üzemanyag ára percről percre változhat a kereslet, a kínálat és a környezeti feltételek függvényében. A cikk provokatív kérdése azonban éppen az, hogy ha technológiailag elfogadjuk ezt a modellt ezekben a szektorokban, miért ne jelenhetne meg ugyanez a gondolkodás a pénzügyi szolgáltatásokban is? Innen nézve már nem tűnik radikálisnak az a felvetés, hogy a casco-díjunk dinamikusan igazodjon ahhoz, mennyire agresszíven vezetünk, milyen útvonalakon közlekedünk, vagy milyen időjárási kockázatok felé tartunk.

A technológia ma már adott. A telematikai eszközök és az okostelefonok szenzorai valós idejű adatáradatot biztosítanak, amelyet a gépi tanulási modellek képesek azonnal feldolgozni és kockázati profilokká alakítani. Ennek egyik legfontosabb következménye a valós idejű árazás és fedezet megjelenése, ahol a statikus kockázati profilok helyét folyamatosan frissülő adatfolyamok veszik át. A telematikai adatok, az okosotthon-szenzorok és a viselhető eszközök lehetővé teszik a kockázat pillanatnyi szintjének mérését, és ennek megfelelően a díjak azonnali korrekcióját. Ezzel párhuzamosan az AI-vezérelt kockázatvállalás is alapjaiban alakítja át az underwriting folyamatot: az a döntési mechanizmus, amely korábban, különösen a vagyont biztosítás területén akár heteket is igénybe vehetett, ma már másodpercek alatt lezajlik. Az algoritmusok nemcsak a strukturált adatokat, például a cégedatbázisokat elemzik, hanem olyan strukturálatlan adatforrásokat is bevonnak, mint a műholdképek, a közösségi

média vagy a hírek, így alkotnak pontosabb és részletesebb kockázati profilt. Az adatvédelem és az adathiány problémáira válaszul egyre gyakrabban használnak szintetikus adatokat az AI-modellek tanítására, ami lehetővé teszi a ritka, de nagy kárösszegű események, például természeti katasztrófák modellezését anélkül, hogy valós ügyféladatokat veszélyeztetnének.

A kérdés azonban nem az, hogy technológiailag lehetséges-e mindez, hanem az, hogy egy versenypiacon fenntartható-e ez a gyakorlat. A dinamikus árazás logikája gyakran abból indul ki, hogy a biztosító egyszerűen pontosabban mér, és ehhez igazítja a díjat. Csakhogy a biztosítási piac nem laboratórium, hanem éles árverseny. Az ügyfelek többsége a legalacsonyabb elérhető díjat keresi. Ha egy biztosító túl precízen kezdi el megállapítani a kockázatot, könnyen előfordulhat, hogy a legjobb ügyfelek máshol találnak stabilabb, kiszámíthatóbb árat.

A túlzott pontosság paradox módon versenyhátránnyá válhat. Első látásra a precízebb kockázatmérés versenyelőnynek tűnik: a biztosító pontosabban áraz, csökkenti a veszteséges szegmenseket, és optimalizálja a portfólióját. A versenypiaci dinamika azonban más irányba is fordíthatja ezt a logikát.

Tegyük fel, hogy egy biztosító bevezeti az agresszív dinamikus árazást. A telematikai adatok alapján pontosan azonosítja a magas és az alacsony kockázatú ügyfeleket, és ennek megfelelően differenciálja a díjakat. A magas kockázatú ügyfelek díja érezhetően emelkedik, az alacsony kockázatúaké csökken. A modell aktuáriusi szempontból tisztább, a keresztfinanszírozás mértéke csökken.

Csakhogy a piacon közben ott van két másik szereplő, amelyek továbbra is szélesebb kockázati sávokkal, kevésbé finom szegmentációval dolgoznak. Ezeknél a díjak kevésbé érzékenyek az egyéni viselkedés apró eltéréseire. Ebben a helyzetben az alacsony kockázatú ügyfél számára nem az lesz a döntő, hogy az egyik biztosító mennyire precízen méri a kockázatot, hanem az, hogy hol kap stabilan alacsony árat. Ha a dinamikus modell kismértékben is volatilisabb díjat eredményez, az ügyfél könnyen válthat.

A paradoxon itt jelenik meg: a túlzott pontosság láthatóvá teszi az egyéni különbségeket, de ezzel egyben növeli a díjak szórását és bizonytalanságát is. A versenytársak, akik még fenntartják a keresztfinanszírozás logikáját, stabilabb ajánlatot kínálhatnak. Így az a biztosító, amely a legprecízebben méri a kockázatot, elveszítheti a legjobb ügyfeleit.

A másik véglet sem problémamentes. Ha minden szereplő bevezeti a mikroszintű dinamikus árazást, akkor a piac egésze átalakul. A keresztfinanszírozás, ami a biztosítás klaszszikus logikájának egyik alapja, fokozatosan eltűnik. Minden ügyfél a saját, szenzorokkal és algoritmusokkal mért egyéni kockázatáért fizet. A kollektív kiegyenlítés helyét az egyéni elszámolás veszi át. Ebben a végpontban a biztosítás már nem közösségi mechanizmus, hanem egyéni rizikó elszámolása. A rendszer matematikailag igazságosabb lehet, de társadalmi értelemben kevésbé szolidáris. A magasabb kockázatú csoportok, akik korábban a közösség védőhálójában részesültek, könnyen kiárazódhatnak.

A kérdés tehát nem pusztán az, hogy mennyire pontos az árazás, hanem az, hogy meddig érdemes növelni a pontosságot egy olyan piacon, ahol a verseny és a szolidaritás egyszerre határozza meg a működést. Elképzelhető, hogy létezik optimális pont, ahol a modell már

kellően differenciál, de még nem bontja fel teljesen a közösségi logikát. E fölött a pontosság nem erősség, hanem destabilizáló tényező lehet.

A dinamikus árazás nemcsak bevételi mechanizmus, hanem a szolidaritás szerkezetét is érinti. Álljunk meg egy pillanatra, és képzeljük el, hogy a biztosítási díjunkt olyan algoritmus számolja ki, amely minden digitális mozdulatunkat figyeli! Ha későn fekszünk le (kockázat), gyorséteremben fizetünk (egészségügyi kockázat), vagy veszélyes környéken parkolunk (lopáskockázat), a díj azonnal emelkedik. Ez a hiperperszonalizáció a hatékonyság csimborasszója, mondhatnák a technokraták. A „rossz” kockázatok kiszűrése még sosem volt ilyen egyszerű. Felmerül azonban a kérdés: hol húzódik a határ a kockázatbecslés és a viselkedés befolyásolása között? A dinamikus árazás könnyen átláthatatlan szociális pontrendszerre válhat, ahol az ügyfél kiszolgáltatott egy olyan döntési folyamatnak, amit nem ért és nem lát át.

A dinamikus árazás a szolidaritás szerkezetét is érinti.

Profit vs. szolidaritás

És itt érkezünk el a legkényelmetlenebb kérdéshez. A biztosítás technológiai forradalma nem pusztán adatokról és algoritmusokról szól. Hanem arról, hogy megmarad-e a társadalmi szerződés, amelyre ez az iparág egyáltalán felépült. Évszázadokon át a biztosítás a nagy számok törvényére és a kollektív szolidaritásra épült. Az volt az alapelv kimondva vagy kimondatlanul, hogy a sokak befizetése védelmet nyújt a kevesek tragédiájára. Egyetlen háztűz, autóbaleset vagy árvíz sem volt kizárólag egyéni sors, hanem közös teherviselés tárgya. Ez volt a biztosítás morális magja. De a mesterséges intelligencia más logikát hoz. A dinamikus árazás, a valós idejű kockázatelemzés, az AI által vezérelt hiperszegmentáció mind személyre szabott díjakat, pontos kockázatarányokat, milliméterre szabott igazságosságot ígérnek.

Csak hogy ez az új igazságosság nem kollektív, hanem individuális. Az algoritmus minden ügyfelet külön szigetté alakít, külön kockázatprofilal, külön díjszabással, külön termékkel. A rendszer matematikailag hibátlan lehet, csak éppen megszűnik a közösség.

És itt török meg valami. Ha a biztosítás csupán arról szól, hogy mindenki pontosan azt fizeti, amekkora kockázatot jelent, akkor mi különbözteti meg egy banki hitelbírálatától vagy egy szabadpiaci szerződéstől? Hol van a védőháló? Hol van a szolidaritás?

A mesterséges intelligencia tehát nemcsak új eszköz, hanem új világnézet. Képes elmozdítani a biztosítást a társadalmi intézmény szerepéből, és egy hidegen optimalizált szolgáltatássá redukálni azt.

Ha az algoritmus minden ügyfelet külön szegmensként kezel, a biztosítás matematikailag tökéletes lehet, de társadalmilag talán elveszíti a jelentőségét.

A Matematikai Modell Transzformációja

A biztosításmatematika klasszikus modelljeiben, mint a Dickson-féle tönkremeneteli elméletben¹ a biztosító tőkéjének (U) időbeli alakulását egy viszonylag egyszerű folyamat írja le

$$U(t) = u + ct - \sum_{i=1}^{N(t)} X_i$$

Ebben a képletben:

$\sum_{i=1}^{N(t)} X_i$ az időpontig bekövetkezett összes kárösszeget jelöli

u : a kezdeti tőketartalék.

c : az egységnyi időre jutó díjbevétel (prémiumráta), amelynek idő szerinti integrálja adja a teljes díjbevételt, klasszikus modellben egy állandó, konstans érték, amelyet hosszú távú statisztikai átlagok alapján határoznak meg.

$N(t)$: a időpontig bekövetkezett kárigények száma.

X_i : pedig a kárnagyság.

A dinamikus árazás és a telematika forradalma abban áll, hogy a c tényezőt konstansból egy időben változó függvénnyé alakítja, amely közvetlen függvénye az egyén pillanatnyi kockázati profiljának. Míg a klasszikus modellben a c konstans prémiumráta, a dinamikus árazás esetén $c(t)$ időfüggővé válik. A $c(t)$ egy olyan függvény, amely az ügyfél aktuális kockázati állapotát leíró $R(t)$ változóból származik. Az $R(t)$ nem egyetlen mérőszám, hanem telematikai, viselkedési és egészségügyi indikátorokból képzett, időben változó kockázati index, amely az adott t időpontban fennálló állapotot ragadja meg. Az f függvény a biztosító árazási algoritmusát reprezentálja, amely üzleti és szabályozói korlátok között képezi le a kockázati állapotot díjjá.

$$c(t) = f(R(t))$$

Ez a függvénykapcsolat teszi lehetővé, hogy a biztosító azonnal reagáljon. Ha értéke nő (például a sofőr gyorsan hajt, vagy az ügyfél egészségügyi biometrikai romlanak), a díj is emelkedik. Ha a kockázat csökken (biztonságos vezetés, egészséges életmód), a díj csökken.

Ez elméletileg igazságosabb, mert aki keveset és óvatosan vezet, kevesebbet fizet, továbbá aki egészségesen él, jutalmat kap. De mi történik a társadalmi szerződéssel? Mi történik, ha az algoritmus túl pontosan számol? A biztosító szempontjából ez előnyös: csökkennek a

¹Cramér-Lundberg a modell eredeti szerzői

veszteségek, a rejtett kockázatok kiszűrhetők, és pontosabb ajánlatokat lehet adni. De nézzük meg a másik oldalt! Ha az AI az IoT-eszközök, a vásárlási szokások vagy akár a genetikai adatok alapján előre látja valaki jövőjét, az árazás könnyen büntetéssé válhat.

Felmerül a kérdés: biztosításnak nevezhető-e még az a rendszer, ahol a magas kockázatú ügyfelet nem a közösség segíti, hanem az algoritmus egyszerűen kizárja? A dinamikus árazás ebben az összefüggésben nemcsak technológiai újítás, hanem komoly erkölcsi kérdés is. Ha a díjszabás folyamatosan követi a viselkedésemet, a biztosító már nem a kockázatot vállalja, hanem a viselkedésemet figyeli. Így a biztosító szerepe is átalakul: a háttérből egyfajta „digitális nevelőtisztté” válik, aki magasabb díjjal büntet, ha gyorsabban vezetek, vagy nem alszom eleget.

Biztosításnak nevezhető-e még az a rendszer, ahol a magas kockázatú ügyfelet nem a közösség segíti, hanem az algoritmus egyszerűen kizárja?

A szektornak fel kell ismernie, hogy az AI-ból származó profit nem írhatja felül a szolidaritást. Az insurtech fejlődése akkor lesz fenntartható, ha az algoritmusokat nemcsak kiárazásra, hanem befogadásra is használjuk. **Az AI előnyeit nemcsak a pontosabb kockázati díjakban kell mérni, hanem abban is, hogy az automatizációval felszabaduló tőkét a kockázatok megelőzésére fordítjuk.**

A jövő nyertese az a biztosító lesz, amelyik megérti: az algoritmus adja az észet, de a kockázatközösség adja a szakma szívét.

A versenypiaci dinamika mellett van egy másik, kevésbé látványos, de legalább ilyen fontos tényező: az ügyfél pszichológiája. A biztosítás nem pusztán kockázatkezelési termék, hanem mentális biztonság is. A fix díj sok esetben nem azért érték, mert matematikailag optimális, hanem mert kiszámítható.

Ha a díj folyamatosan változik, az nemcsak precízebb kockázatértékelést jelent, hanem állandó bizonytalanságot is. Egy dinamikus modellben az ügyfél nem csupán azt látja, hogy mennyit fizet, hanem azt is, hogy ez bármikor megváltozhat. Még ha a változás indokolt és adatvezérelt is, a díj instabilitása mentális terhet jelenthet. A biztosítás eredeti funkciója éppen a bizonytalanság csökkentése, ha maga a díj válik bizonytalanná, a rendszer paradox helyzetbe kerül.

A dinamikus árazás akkor lehet fenntartható, ha a rendszer nem kiszámíthatatlanságot, hanem kontrollt teremt. Ha az ügyfél előre érti a képletet, tudja, milyen viselkedés milyen hatással jár, és a változás nem korlátlan, hanem keretek közé szorított, akkor a dinamika jutalmazó mechanizmusként jelenhet meg. Ha viszont a díj lebeg, és az algoritmus döntései nem átláthatók, a technológiai pontosság bizalomvesztéssé alakulhat.

AI-SSURANCE

A második és talán legfontosabb erő az AI-ssurance, ami a reaktív modellből a preventív modellbe való átmenetet jelöli, az AI autonóm képességeire támaszkodva.

Ha elszakadunk a disztópikus árazási modellektől, az AI kínál egy sokkal humánusabb utat is. Ez a Predict & Prevent azaz az előrejelzés és megelőzés modellje.

A hagyományos biztosítás reaktív: megvárja, amíg a baj megtörténik, majd fizet. Az AI-vezérelt biztosítás proaktív. A jövő biztosítója nem akkor küld SMS-t, amikor már leégett a ház, hanem akkor, amikor a szenzorok érzékelik a vezetékek túlmelegedését. Nem akkor fizeti ki a kórházi számlát, amikor már megtörtént a szívroham, hanem a viselhető eszközök adatai alapján jelez, hogy ideje orvoshoz fordulni.

Ebben a modellben az AI nem az ügyfél ellen dolgozik magasabb díjakért, hanem az ügyfélért. És ami a legszebb az egészben, itt található az üzleti érdek és az etika, a legjobb kár az, ami meg sem történik. Ez az igazi haszon, amit az AI a biztosítási szektornak adhat, a kármentesség. Az ügyfél számára pedig a biztonság és az egészség megőrzése sokkal többet ér, mint egy utólagos kártérítés.

A specifikus tudás értéke

A nagy nyelvi modellek lenyűgözők. Beszélnek versekről, és kódolnak algoritmusokat, megfejtik a közép-európai geopolitika rétegeit, majd ugyanazzal a lendülettel fogalmaznak kedves születésnap üzenetet a hetvenes nagymamának.

Ám amikor a biztosítás világról van szó, rideg jogi szövegekről, adatvédelmi előírásokról, és a „kárrendezés szándékosan elmulasztott bejelentési kötelezettsége” típusú mondatokról, a helyzet bonyolultabb.

Itt jönnek képbe a Small Language Modellek (SLM-ek), a mesterséges intelligencia kevésbé reflektorfényben tündöklő, ám annál hasznosabb unokatestvérei. Ezek a kisméretű modellek nem akarnak mindent tudni. Nem írnak regényeket, nem értelmezik Shakespeare-t. Ehelyett pontosan azt tudják, amit tudniuk kell: az adott biztosító saját Általános Szerződési Feltételeit, a magyar jogszabályokat, a kárbejelentési útvonalakat, és azt, hogy hogyan kell empatikusan, de határozottan kommunikálni egy autóbaleset után az ideges ügyféllel.

És ez bármilyen kevésnek tűnik, mégis forradalmi.

Miközben a generatív AI körül egyre nő az etikai és adatbiztonsági aggodalom, az SLM-ek diszkrét maradnak. Telepíthetők a biztosító saját, zárt IT-infrastruktúrájába, így az ügyfeladatok sosem hagyják el a szervezet kereteit. Kevesebb energia, gyorsabb válaszidő, minimális tévedés, és nincs szükség arra, hogy a modell kitaláljon valamit, amit nem tud.

A biztosításban az igazság nem csupán morális kérdés, jogszabály, és az SLM-ek éppen ebben verik meg nagyobb társaikat. Nem kreatívak, hanem precízek. Nem improvizálnak, hanem végrehajtanak.

Talán ez az igazi AI-forradalom, amikor a mesterséges intelligencia nem többet, hanem kevesebbet tud, de azt pontosan.

Az agentic AI felemelkedése

Az úgynevezett agentic AI ugyanarra az alatechnológiára épül, mint a generatív AI, de egy lényeges különbséggel: képes lépésekben gondolkodni. Az újabb modellek úgynevezett „chain of thought” mechanizmussal rendelkeznek, ami azt jelenti, hogy egy feladat megoldása előtt végiggondolják a szükséges lépéseket, és strukturált módon haladnak a megoldás felé.

Amikor egy ember utasítja az AI-ügynököt egy feladat elvégzésére, például egy új termék bevezetési kampányának megtervezésére vagy egy összetett kárügy feldolgozására, a rendszer nem csupán válaszol, hanem először elemzi a problémát. Meghatározza a szükséges lépéseket, mérlegeli az alternatívákat, majd vagy végrehajtja a megoldást, vagy a rendszer beállításaitól függően bevonja az embert a döntési folyamatba. Ez az úgynevezett human-in-the-loop modell biztosítja, hogy a végső döntés kontroll alatt maradjon.

Az agentic AI hatékony működésének előfeltétele a megbízható adat. Az ilyen rendszerek nem csupán adatpontokat használnak, hanem átfogó, validált adatbázisokra támaszkodnak. Ha az alapadat hibás vagy hiányos, az autonóm döntéshozatal is torzul. Megbízható adatforrás esetén azonban az AI képes teljes üzleti folyamatokat lefedni: például egy marketingkampányt az első célzástól egészen az értékesítési lezárásig végigvinni.

A biztosítási kontextusban ez azt jelenti, hogy az agentic AI képes lehet az ügyfél igényeinek és költségkeretének felmérésére, az elérhető termékek összevetésére, és a legmegfelelőbb konstrukció kiválasztására. Hangalapú ügynökök segítségével akár közvetlenül kapcsolatba is léphet a potenciális ügyféllel, és természetes módon kommunikálhat vele. Ez már nem pusztán chatbot, hanem folyamatvezérlő rendszer.

Jelenleg az agentic AI alkalmazásai a biztosítási értéklánc szinte minden pontján megjelennek, a kötvénykibocsátástól kezdve a kárbejelentésen és az elbíráláson át, egészen az értékesítésig. Léteznek olyan AI-ügynökök, amelyek képesek önállóan célzott marketingkampányokat indítani, több csatornán optimalizálni az üzeneteket, és valós időben finomítani a stratégiát. Más rendszerek a kárrendezés során elemzik a dokumentumokat, összevetik azokat külső adatforrásokkal, és javaslatot tesznek a kifizetésre (Marquis, 2025).

A McKinsey (McKinsey.com, 2025) koncepciója szerint a biztosítók olyan architektúrát hoznak létre, amelyben specializált, egymással kommunikáló ágensek hálózata végzi a munka országnrészt. Ez a hálózatos struktúra moduláris, skálázható és rendkívül hatékony.

Hogy néz ki ez a gyakorlatban?

Beviteli Ágens (Intake Agent): Ez az ágens a frontvonal. Fogadja a kárbejelentést bármilyen csatornán (app, chat, e-mail). Természetes nyelvfeldolgozás segítségével értelmezi

a bejelentést, számítógépes látással elemzi a beküldött fotókat – pl. törött lökhárító –, és kinyeri a strukturált adatokat a dokumentumokból.

Kockázati Profilalkotó Ágens (Risk Profiling Agent): Azonnal kontextusba helyezi az eseményt. Lekéri az ügyfél előzményeit, ellenőrzi a kötvény fedezettségét, és összeveti az adatokat külső forrásokkal, pl. meteorológiai adatokkal, azaz volt-e mondjuk jégeső az adott időben és helyen. Végül dinamikus kockázati pontszámot generál.

Csalásmegelőző Ágens (Fraud Detection Agent): Ez a „digitális nyomozó”. Anomália-detektáló algoritmusokkal vizsgálja a mintázatokat. Ha a fotók metaadatai gyanúsak, vagy a sérülés jellege nem egyezik a baleset leírásával, riasztást küld. Képes kapcsolatokat feltárni szervezett csalói hálózatok között is.

Döntési Koordinátor (Decision Orchestrator): A karmester. Összegzi az előző ágensek inputjait. Ha a kockázat alacsony, a fedezet tiszta, és nincs csalás gyanú, azonnal, emberi beavatkozás nélkül jóváhagyja a kifizetést. Ha bizonytalanságot érez, az ügyet előkészítve, javaslattal ellátva, átadja egy kárszakértő személynek.

Bár a mesterséges intelligencia körül jelentős a várakozás, a valóság jóval árnyaltabb. Ma még kevés biztosító képes arra, hogy az AI-t a teljes értéklánc mentén, nagy léptékben valódi üzleti értékke alakítsa. A legsikeresebb szereplők nem egyszerre próbálják digitalizálni az egészet, hanem funkcióalapú megközelítést alkalmaznak, kiválasztanak egy-egy kulcsterületet, például az értékesítést, az árazást, az underwritingot, a kárrendezést vagy a befektetési tevékenységet, és az adott funkció működését teljes egészében újraszervezik AI-támogatással.

Ma még kevés biztosító képes arra, hogy az AI-t a teljes értéklánc mentén, nagy léptékben valódi üzleti értékke alakítsa.

Az eddigi tapasztalatok szerint az ilyen célzott, funkciószintű átalakítás már mérhető eredményeket hozott. Az új ügynökök sikerességi aránya és az értékesítési konverzió 10-20 százalékkal javult, a díjbevétel-növekedés 10-15 százalékkal emelkedett, az új ügyfelek onboarding költségei 20-40 százalékkal csökkentek, míg a kárrendezési döntések pontossága 3-5 százalékkal javult. Ezek az arányok önmagukban nem forradalmiak, de biztosítási méretekben már érdemi profitabilitási hatást jelentenek.

Az AGI Horizontja

Az Általános Mesterséges Intelligencia (AGI) olyan rendszerként írható le, amely minden kognitív feladatban eléri vagy meghaladja az emberi teljesítményszintet, és megjelenése a biztosítási szektor számára egyfajta „szingularitást”, egyediséget jelenthet. Amennyiben az AGI képessé válik a világban jelen lévő komplex összefüggések mély megértésére, valamint a jövőbeli események – például balesetek, piaci összeomlások vagy akár egyéni

életutak – nagy pontosságú előrejelzésére, az alapjaiban kérdőjelezi meg a kockázat és a bizonytalanság hagyományos fogalmát, amire a biztosítás teljes intézményrendszere épül. Ebben a foratókönyvben a biztosítás klasszikus értelmezése elveszítheti relevanciáját: ha a bizonytalanság radikálisan csökken vagy megszűnik, maga a biztosíthatóság fogalma is átértékelődik.

A kutatások ugyanakkor arra utalnak, hogy az AGI hatása nem egyirányú. Miközben a közel tökéletes predikció elméletileg feleslegessé teheti a hagyományos biztosítási termékeket, az AGI megjelenése egyúttal új, eddig nem ismert rendszerszintű kockázatokat is létrehoz. Az algoritmikus döntéshozatal felelősségi kérdései, az autonóm rendszerek hibái, valamint a megnövekedett kiberbiztonsági fenyegetések olyan új kockázati kategóriákat teremtenek, amelyekre a jelenlegi biztosítási modellek nem adnak választ. Ezek a kockázatok szükségszerűen új típusú fedezetek kialakítását igénylik, mint például az autonóm rendszerek meghibásodásához vagy a mesterséges intelligencia által okozott károkhoz kapcsolódó biztosítási konstrukciók.

Ebben az átalakuló környezetben az aktuáriusi szakma nem megszűnik, hanem jelentősen átalakul. **Az AGI nem kiváltja az aktuáriust, hanem kiterjeszti annak szerepét, létrehozva az úgynevezett „Augmented Actuary” modellt.** A hangsúly fokozatosan eltolódik a tisztán technikai számításokról, amelyeket az AGI nagyobb sebességgel és pontossággal képes elvégezni, a modellek felügyeletére, az etikai keretrendszerek betartására, a stratégiai tanácsadásra és az emberi tényezők kezelésére. A kiterjesztett tudású aktuárius így a jövőben nem csupán számoló szakember, hanem a komplex, autonóm rendszerek felelős öreként és értelmezőjeként válik kulcsszereplővé a biztosítási szektorban.

Felmerülhet az a jogos kérdés is, hogy vajon valóban szükség van-e mindenhol komplex AI-modellekre. A biztosítás nem most találta fel a kockázatmodellezést. A hagyományos aktuáriusi módszertan évtizedek óta stabilan és kiszámíthatóan működik számos terméktípus esetében. A gépjármű-felelősségbiztosítás, a lakásbiztosítás vagy bizonyos életbiztosítási konstrukciók esetében a historikus adatok tömege elegendő ahhoz, hogy a kárgyakoriság és a kárnagyság megbízhatóan becsülhető legyen. Sok esetben a jelenlegi modellezés valóban elég pontos.

Az elég pontos kifejezés azonban nem gyengeséget jelent, hanem tudatos egyensúlyt. A klasszikus modellek egyik legnagyobb erőssége nem pusztán a prediktív teljesítményük, hanem az értelmezhetőségük. Az egyes változók hatása átlátható, az összefüggések megmagyarázhatók, a döntések auditálhatók. Ez különösen fontos egy olyan szabályozott környezetben, ahol a biztosítónak nemcsak számolnia, hanem indokolnia is kell.

Az AI bevezetése ezért nem lehet öncélú modernizáció. Nem minden problémára jelent valódi hozzáadott értéket. A komplexebb modellek bevezetése együtt jár a magyarázhatóság csökkenésével, a modellkockázat növekedésével és jelentős infrastrukturális költségekkel. Egy neurális hálózat prediktív előnye sok esetben marginális lehet ahhoz képest, amit a hagyományos modell már biztosít, miközben a szabályozói megfelelési költségek érdemben nőnek.

A kérdés tehát nem az, hogy az AI pontosabb-e, hanem az, hogy a pontosságnövekedés arányban áll-e a komplexitás költségével.

Az AI ott válik igazán indokoltá, ahol a klasszikus modellek strukturális korlátba ütköznek. Ilyen helyzet áll elő akkor, amikor a környezet gyorsan változik, és a múltbeli adatok már nem tükrözik a jövőt. A klímaváltozás hatására a szélsőséges időjárási események gyakorisága és intenzitása eltér a historikus mintázatoktól, a százéves árvíz statisztikai fogalma elveszíti stabil jelentését. Hasonló a helyzet a kiberkockázatoknál, ahol az események nem véletlenszerűek, hanem tudatos, adaptív támadók eredményei. Itt a múlt nem megbízható iránymutató, mert a rendszer maga változik.

Szintén új minőséget hoz az AI akkor, amikor strukturálatlan adatokat kell feldolgozni. A műholdképek, szenzoradatok, szöveges kárbejelentések vagy képi dokumentáció elemzése mind olyan terület, ahol a hagyományos regressziós modellek természetüknél fogva korlátozottak. Itt a gépi tanulás nem csupán finomhangolás, hanem új adatdimenziók bevonása.

A különbség tehát nem a régi és az új technológia között húzódik, hanem a probléma természetében. Ott, ahol a kockázat stabil, jól strukturált és historikusan dokumentált, a hagyományos aktuáriusi modellezés továbbra is racionális választás. Ott viszont, ahol a kockázat dinamikus, nemlineáris vagy adatgazdag környezetben jelenik meg, az AI valóban új minőséget jelenthet.

Az insurtech fejlődés érettsége talán éppen abban mérhető, hogy nem mindenhol akar forradalmat, hanem képes megkülönböztetni, hogy hol indokolt az evolúció, és hol elegendő a bevált módszerek fegyelmezett alkalmazása.

INSUREVERSE

Az Insureverse a biztosítási disztribúció mély strukturális átalakulását írja le, amelyben a biztosítás fokozatosan elveszíti önálló termékjellegét, és láthatatlan, beágyazott szolgáltatásként épül be más iparágak és digitális platformok működésébe. Ebben a modellben a biztosítás nem külön döntés eredménye, hanem egy adott élethelyzethez vagy eseményhez automatikusan kapcsolódó funkció. Az ügyfél nem biztosítást vásárol, hanem egy tevékenységet végez, utazik, autót vezet, eszközt használ, miközben a biztosítás a háttérben, szinte észrevétlenül aktiválódik. Ez a váltás alapjaiban kérdőjelezi meg a klasszikus biztosítási logikát, ami termékekben, éves ciklusokban és tudatos vásárlási döntésekben gondolkodik.

Az Insureverse világában a biztosítás nem előre megtervezett elhatározás, hanem kontextuális reakció. Akkor jelenik meg, amikor a kockázat ténylegesen fennáll, és amikor az ügyfél mentálisan is nyitott a védelemre. Ez a „need moment”, magyarul az a pont, ahol a biztosítás nem ajánlatként, hanem alapértelmezett védelemként működik, jelentősen csökkentve az értékesítéshez kapcsolódó súrlódásokat, az edukációs igényt és az ügyfélszerzési költségeket.

Technológiai szempontból az Insureverse a biztosítók platformizációját feltételezi. A biztosító ebben a modellben már nem elsősorban front-end márka vagy értékesítési csatorna,

hanem egy API-alapú kockázati infrastruktúra, ami valós időben képes fedezeteket aktiválni, kockázatot értékelni és eseményekre reagálni. A biztosítás a háttérrendszerek szintjén válik elérhetővé, hasonlóan ahhoz, ahogy a digitális fizetések a bankfiókok világából láthatatlan technológiai réteggé alakultak.

Üzleti értelemben az Insureverse nem magas díjú, ritka tranzakciókra épít, hanem nagy volumenű, alacsony egységdíjú, pontosan skálázható eseményekre. A valódi érték nem önmagában a díjbevételekben rejlik, hanem abban az adatfolyamban, amely a folyamatos használatból keletkezik. Ezek az adatok lehetővé teszik a kockázati mintázatok pontosabb felismerését, a megelőzés hatékonyabb megszervezését, és közvetlenül kapcsolódnak a „Predict & Prevent” logikához, ahol a biztosító érdeke már nem a kár kifizetése, hanem annak elkerülése.

Az ügyfél nem biztosítást vásárol, hanem egy tevékenységet végez, miközben a biztosítás a háttérben, szinte észrevétlenül aktiválódik.

Ugyanakkor az Insureverse komoly etikai és szabályozói kérdéseket is felvet. A biztosítás láthatatlanná válása könnyen az ügyfél tudatosságának csökkenéséhez vezethet, miközben a döntések egyre inkább automatizált rendszerekben születnek. Felmerül a kérdés, hogy mikor és milyen formában ad valódi hozzájárulást az ügyfél, ki viseli a felelősséget egy automatikusan aktivált vagy éppen elutasított fedezetért, és hogyan érvényesül a „human-in-the-loop” elve egy többretegű platformlácban. Megfelelő szabályozás és transzparencia nélkül a beágyazott biztosítás akár manipulatív mintázatokat is kialakíthat, ahol az ügyfél nem érti pontosan, miért fizet, vagy miért marad védelem nélkül.

Stratégiai szempontból az Insureverse nem csupán új disztribúciós csatorna, hanem a biztosítás szerepének újra definiálása. **A jövő nyertesei nem azok a szereplők lesznek, akik egyre több terméket fejlesztenek, hanem azok, akik képesek a megfelelő pillanatban, a megfelelő kontextusban, minimális súrlódással jelen lenni.** A biztosítás ebben a modellben háttérbe húzódik, ugyanakkor mélyebben beépül a gazdaság működésébe, mint valaha. Ez az ellentmondás jól összefoglalja az Insureverse lényegét: minél kevésbé látható a biztosítás az ügyfél számára, annál meghatározóbb szerepet tölt be a digitális ökoszisztémák szintjén.

SZABÁLYOZÁS ÉS ETIKA

A technológiai fejlődés nem zajlik ellenőrizetlenül. A szabályozói környezet, különösen az Európai Unióban és Magyarországon, szigorú korlátokat állít az algoritmusok használata elé, hogy védje az alapvető jogokat és a pénzügyi stabilitást. Az EU mesterséges intelligenciáról szóló szabályozása (AI Act) nem pusztán technikai dokumentum, hanem politikai állásfoglalás. Nyílt üzenet, hogy az alapvető jogok nem képeznek tárgyalási alapot, még akkor sem, ha egy neurális hálózat 20 milliszekundum alatt képes dönteni helyettünk.

Az EU AI Act

Az Európai Unió AI rendelete (Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024, 2024), amely 2024-ben lépett hatályba, és fokozatosan válik alkalmazandóvá, a világ első átfogó AI szabályozása. A rendelet a biztosítási szektor számos kulcsfontosságú alkalmazását – különösen az élet- és egészségbiztosítási kockázatértékelést és árazást – a magas kockázatú kategóriába sorolta.

Ez a besorolás szigorú kötelezettségeket ró a biztosítókra:

Először is algoritmikus elszámoltathatóságot jelent, egyetlen társaság sem bújhat el a gép mögé. A „nem mi döntöttünk, hanem az algoritmus” többé nem mentség, minden kimenetért jogi személy felel.

Másodszor transzparenciát és magyarázhatóságot jelent. Az AI nem lehet fekete doboz. Az ügyfélnek joga van érteni, hogy miért kapott elutasítást, milyen adatok és szabályok alapján született meg a döntés. Az értetlenség nem lehet üzleti modell.

Harmadszor emberi kontrollt biztosít, úgynevezett human-in-the-loop rendszer. Ha az algoritmus negatív döntést hoz, például megtagad egy kifizetést, vagy elutasítja a szerződéskötést, akkor azt csak emberi jóváhagyással, vagy legalábbis felülvizsgálati lehetőséggel teheti. Autonóm szoftver nem lehet joghatással rendelkező bíró.

Negyedszer diszkriminációmentességet hoz. Az algoritmusokat rendszeresen tesztelni kell elfogultság ellen. Tilos olyan adatokat felhasználni, amelyek – még ha közvetetten is – hátrányos megkülönböztetést eredményezhetnek. Egy irányítószám nem mondhatja meg, hogy valaki mennyire kockázatos, különösen nem olyan társadalmi kategóriák mentén, mint az etnikai hovatartozás vagy a szociális státusz.

Az MNB 13/2025. számú ajánlása

Az MNB (MNB.hu, 2025) ajánlása szerint minden pénzügyi szereplőnek rendelkeznie kell átfogó digitális transzformációs stratégiával, amelyben nem PR-szöveg, hanem a működési terv része az AI használatából fakadó kockázatok kezelése is. A mesterséges intelligencia nem játékszer, hanem potenciálisan rendszerszintű kockázat, ha felkészületlen kezekbe kerül.

Különösen fontos az adatkormányzás kérdése. Az MNB egyértelműen elvárja az adatok minőségének, integritásának és védelmének biztosítását, hiszen, ha a modell rossz adatokon tanul, akkor nemcsak hibás döntéseket hoz, hanem ezeket gyorsabban, magabiztosabban teszi, ráadásul azok nehezebben visszafordíthatóvá válnak, mintha bármilyen emberi szereplőt vennének igénybe..

És ez nem csupán elmélet. Az Egyesült Államokban a Cigna egészségbiztosító ellen pert indítottak (Nieva, 2023), mert ügyfelek szerint a cég egy algoritmus segítségével automatikusan utasította el a kárigények ezreit, anélkül, hogy orvosi felülvizsgálat történt volna. A panasz szerint a „PxDx” nevű rendszer során az algoritmus több mint 300 000 igényt utasított el két hónap alatt, és a dokumentumok szerint a kérések átlagos felülvizsgálati ideje mindössze 1,2

másodperc volt fejenként, miközben a döntésekhez elvárás lett volna az egyedi, részletes orvosi ellenőrzés. A vádlók szerint ez – legalábbis a panaszból kiolvasható állítás alapján – sérti azokat a jogi előírásokat, amelyek egy „thorough, fair and objective” orvosi felülvizsgálatot írnak elő, és egyben rávilágít arra, milyen etikai kockázatokat hordozhat, ha automatizált döntési rendszereket hagynak beleolvadni a kárkezelésbe. Az eset azóta is az AI etikai határainak egyik iskolapéldája.

Az MNB ajánlása szokatlan módon nemcsak a kockázatokkal foglalkozik, hanem azzal is, hogy mit jelent ügyfélközpontúnak lenni a digitális korszakban. Az elvárás egyértelmű: az automatizálás célja ne a kiszolgáltatottság növelése, hanem az ügyintézés gyorsítása, a termékek személyre szabása és az ügyfélélmény érdemi javítása legyen.

Az MNB ajánlása nemcsak a kockázatokkal foglalkozik, hanem azzal is, hogy mit jelent ügyfélközpontúnak lenni a digitális korszakban.

A dinamikus árazás jogi oldala

A dinamikus árazás jogi oldala legalább ilyen fontos. A magyar jog szerint a biztosítási díjnak a szerződéskötéskor meghatározottnak vagy egyértelműen meghatározhatónak kell lennie. Egy folyamatosan, előre nem látható módon változó díj nehezen illeszthető ebbe a rendszerbe.

Ez nem jelenti azt, hogy minden használatalapú modell kizárt. A különbség abban érhető tetten, hogy az ár bizonytalan-e, vagy a számítási képlet ismert. Ha az egységdíj rögzített, és a fizetendő összeg a tényleges használattól függ, az jogilag más megítélés alá esik, mint egy automatikusan, algoritmus által módosított alapdíj.

Fontos az is, hogy a negatív hatású döntések ne történjenek teljesen láthatatlanul. Az indokolhatóság és a felülvizsgálat lehetősége nemcsak etikai, hanem jogbiztonsági kérdés is.

ÖSSZEFOGLALÁS

A 2026-os év mérföldkő a biztosítási szektor történetében. A mesterséges intelligencia, az ágens alapú AI és a körvonalazódó általános mesterséges intelligencia már nem sci-fi forgatókönyvek elemei, hanem a mindennapi működés meghatározó tényezői. A technológiai fejlődés egyszerre hordoz magában rendkívüli hatékonyságnövekedést és komoly társadalmi kockázatokat. Az AI által vezérelt dinamikus árazás és hiperszegmentáció képes radikálisan javítani a kockázatkezelés pontosságát és a működési hatékonyságot, ugyanakkor közvetlenül veszélyezteti a biztosítás egyik alapvető társadalmi funkcióját, a kockázatközösségen alapuló szolidaritást. A magyar piac számára kulcskérdés, hogy a biztosítók és a szabályozók – különösen az MNB és az európai intézmények – képesek lesznek-e közösen megtalálni azt a kényes egyensúlyt, ahol a technológia jutalmazza a felelős magatartást, de nem vezet a sérülékeny csoportok rendszerszintű kirekesztéséhez.

Ezzel párhuzamosan világosan látszik, hogy a magyar insurtech ökoszisztéma kilépett a kísérleti fázisból. A használatalapú és beágyazott biztosítási megoldások egyre inkább a mindennapok részévé válnak, alapjaiban alakítva át a hagyományos disztribúciós csatornákat, valamint a bankok és biztosítók közötti szerepmegosztást. A biztosító szerepe is gyökeresen átalakul: többé nem pusztán passzív kárkifizető intézmény, hanem proaktív partner, amely a „Predict & Prevent” modell mentén már a káresemény bekövetkezése előtt képes figyelmeztetni és beavatkozni. Ebben a működésben az agentic AI nem csupán döntéstámogató eszköz, hanem aktív, cselekvő komponens, ami a biztosítót technológiai szolgáltatóvá emeli.

Az algoritmusok térnyerésével paradox módon felértékelődik az emberi tényező szerepe is. Miközben a rutinfolyamatokat egyre nagyobb arányban veszik át az autonóm ágensok, az empátia, az etikai mérlegelés, a komplex problémamegoldás és a bizalomépítés továbbra is az ember, az aktuárius, a kárszakértő, a tanácsadó megkerülhetetlen feladata marad. Ebben az értelemben a mesterséges intelligencia nem helyettesíti az embert, hanem kiterjeszti a képességeit, az „Augmented Human” válik az új iparági normává.

Végző soron a biztosítás lényege továbbra is a bizalom. Amennyiben ezt a bizalmat rövid távú profitmaximalizálás érdekében feláldozzuk az algoritmusok oltárán, a szakma elveszíti a lényegét. Ha azonban az agentic AI-t tudatosan, etikusan, a human-in-the-loop elvét követve alkalmazzuk, akkor egy biztonságosabb, kiszámíthatóbb és igazságosabb biztosítási rendszer alapjai teremthetők meg. A magyar piac növekedési adatai és digitális törekvései azt jelzik, hogy a szektor készen áll erre a változásra, a valódi kérdés az, hogy az iránytű végig az emberi értékek felé mutat-e majd.

IRODALOMJEGYZÉK

- Dickson, D. C. (2016). Insurance Risk and Ruin. 2nd ed. . Cambridge: Cambridge University Press, International Series on Actuarial Science. <https://doi.org/10.1017/9781316650776>
- Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024. (2024). Forrás: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng> Letöltés: 2026.04.27.
- Marquis, D. (2025. December 3). insurancejournal.com. Forrás: Viewpoint: Agentic AI Is Coming to Insurance Industry – Much Faster Than You Think: <https://www.insurancejournal.com/news/national/2025/12/03/849633.htm> Letöltés: 2026.04.27.
- MNB.hu. (2025). Forrás: A Magyar Nemzeti Bank 13/2025. (XII.3.) számú ajánlása a hitelintézetek digitális transzformációjáról: <https://www.mnb.hu/letoltes/13-2025-banki-digitalis-ajanlas.pdf> Letöltés: 2026.04.27.
- Nick Milinkovich, Sid Kamath, Tanguy Catlin, Violet Chung. (2025). www.mckinsey.com. Forrás: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-future-of-ai-in-the-insurance-industry> Letöltés: 2026.04.27.
- Nieva, R. (2023. July 24). Cigna Sued Over Algorithm Allegedly Used To Deny Coverage To Hundreds Of Thousands Of Patients. Forrás: https://www.forbes.com/sites/richardnieva/2023/07/24/cigna-sued-over-algorithm-allegedly-used-to-deny-coverage-to-hundreds-of-thousands-of-patients/?utm_source=chatgpt.com Letöltés: 2026.04.27.
- Penzentrum.hu. (2025. May 03). Forrás: Mabisz: a magyar biztosítási piac díjbevétele 2024-ben 12,5 százalékkal nőtt: <https://www.penzentrum.hu/biztositas/20250303/mabisz-a-magyar-biztositasi-piac-dijbevetele-2024-ben-125-szazalekkal-nott-1175451> Letöltés: 2026.04.27.

AZ OECD-TANULMÁNY ÉS A MAGYAR NYUGDÍJRENDSZER FENNTARTHATÓSÁGA

Szalai Péter (közgazdász), szalaiPEND@gmail.com

ÖSSZEFOGLALÓ

A tanulmány azt vizsgálja, hogy a magyar helyreállítási és rezilienciaépítési tervben szereplő, az OECD által készített, a tervezett nyugdíjreform előkészítésére szánt tanulmány javaslati mennyire szolgálják a magyar nyugdíjrendszer fenntarthatóságát? A kérdés relevanciáját a demográfiai trendek adják – a vonatkozó számítások szerint 2070-re a GDP-arányos nyugdíjkiadások mintegy 4 százalékpontos növekedése jelezhető előre.

Arra az eredményre jutottam, hogy az OECD-tanulmány erre csak korlátozottan alkalmas, mert a letett javaslatok közül több is ütközik a magyar helyreállítási és rezilienciaépítési tervben rögzített versenyképességi, illetve a szerzett jogok/jogos várakozások tiszteletben tartására irányuló elvárásokkal, ami valós okot adott a kormánynak a tervezett nyugdíjreform megakasztására. A tanulmány meglátásom szerint nem vizsgálta kellő mélységben a folyó finanszírozású¹ (PAYG) rendszerből származó nyugdíjak tőkefedezetű nyugdíjtermékekkel való helyettesíthetőségét sem, ami egy átfogó nyugdíjreformnak elengedhetetlen feltétele egy olyan országban, ahol az időskori keresethelyettesítés szinte teljes mértékben az állami, folyó finanszírozású nyugdíjkból származik. Másrészt azonban az is megállapítható, hogy a magyar nyugdíjrendszer fenntarthatóságát a legnagyobb hatással a nyugdíjkorhatár várható élettartammal való összekapcsolása segítené, így ennek bevezetése akár különálló intézkedésként is érdemben javítaná a fenntarthatóságot.

SUMMARY

In this study is investigated how the proposals of the OECD-study in preparation for the planned pension reform included in the Hungarian Recovery and Resilience Plan are suitable to serve the sustainability of the Hungarian pension system? The relevance of the question is given by demographic trends – according to the relevant calculations, an about 4% increase of pension expenditure as a percentage of GDP can be predicted by 2070.

I came to the conclusion that the study is only of limited use for this purpose, because several of the submitted proposals violate the expectations of competitiveness and respect for acquired rights/legitimate expectations set out in the amendment to the Hungarian Recovery and Resilience Plan, which gave the government a real reason to suspend the planned pension reform. The study also did not examine in sufficient depth the substitutability of PAYG pensions with funded pension products, which is an essential condition for a comprehensive pension reform in a country where old-age income replacement comes almost entirely from state PAYG pensions. On the other hand, it can also be stated that the

sustainability of the Hungarian pension system would be most effectively helped by linking the retirement age to life expectancy, so its introduction, even as a separate measure, would significantly improve sustainability.

Kulcsszavak: nyugdíjreform, OECD, fenntarthatóság, keresethelyettesítési ráta
Key words: pension reform, OECD, sustainability, wage replacement rate

JEL: H55, D30

DOI: 10.18530/BK.2026.1-2.34
<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2026.1-2.34>

Bevezetés

A nyugdíjjal kapcsolatosan sokféle cikk jelenik meg, ezek többsége vállaltan képvisel valamilyen kiemelt szempontot. Vannak a nyugdíjas életminőséget, a megfelelőséget magasabban súlyozó nyugdíjindexet bemutatók is, mások a fenntarthatóságot értékelik magasabban. Az EU nyugdíjjal foglalkozó szakmai írásaiban is általában ez a két érték jelenik meg, az időskori anyagi biztonság, illetve ennek egyfajta minimumaként az időskori szegénység elkerülése, másfelől a (pénzügyi) fenntarthatóság. Ez utóbbi a tőkealapú rendszereknél a tőkepiacok kockázatainak kezelésére, míg a felosztó-kirovó elven működő rendszereknél a piaci/munkaerőpiaci, illetve ennek mögöttes tényezőjeként napjainkban egyre inkább a demográfiai kockázatok kezelésére vonatkozik. Evidenciának tűnhet, de gyakran elmarad a komplexitás említése. Az sem mindegy, hogy a biológiai képességek el nem kerülhető hanyatlásával járó jövedelemcsökkenést a jövedelemtulajdonosok, gazdasági szereplők milyen összetételben képesek rendszerszerűen ellensúlyozni – jövedelemtulajdonosként pedig az egyén, a vállalat, és az állam jöhet szóba. Az állam szabályozó és újraelosztó szerepe szinte mindenütt érvényesül, a vállalat (vállalatcsoport, ágazat) azonban inkább a fejlettebb gazdaságú országokban van jelen, mint a munkáltatói nyugdíj kulcsszereplője. Itt az egyéni nyugdíj-előtakarékosság is jelentősebb, egy-egy tradicionálisabb ország pedig az egyéni feladatokat/felelőségeket terheli/teríti tovább a családtagok (egyenesági leszármazottak) felé. A fentiek mellett nem hanyagolható el a résztvevők – a jogszabályalkotás, a szolgáltatók, illetve a fogyasztóvédelem – viselkedése sem. Végezetül azt is érdemes mérlegelni, hogy a nyugdíj nem „magában” áll – közvetlenül és közvetve is kapcsolódik az adózáshoz, az államháztartáshoz, az adott ország versenyképességéhez –, emiatt nem könnyű feladat helyesen értékelni egy ország nyugdíjrendszerét.

Az OECD-ről az mindenképp elmondható, hogy a nyugdíjat illetően felmutatható elemzési tapasztalattal rendelkezik – 2005 óta, azaz huszonegy éve jelenteti meg a világ legfejlettebb országainak nyugdíjtekintő kiadványát (Pensions at a Glance), amelyekhez a horizontális szempontok vizsgálatán túl országprofilok is kapcsolódnak.

A jelen írás tárgyát képező OECD-tanulmány [19] azonban nem pusztán országprofil, az Európai Bizottság ajánlásával Magyarország megrendelésére készült egy lehetséges nyugdíj-reformot megalapozó tanulmányként, ehhez mérendő a tanulmány megítélése is. Bár már készült róla Simonovits András tollából egy színvonalas elemzés [21], az értékelési szempontok eltérése miatt fontosnak tartottam megírni ezt a tanulmányt.

A jelen tanulmányt illetően köszönettel tartozom Dr. Kovács Erzsébetnek és a két anonim lektornak, akik kérdéseikkel és javító megjegyzéseikkel járultak hozzá az írás jobbá tételéhez. A hibák és tévedések természetesen továbbra is az enyémekek maradnak.

A keletkezés és a kapcsolódó várakozások

A megbízás létrejöttének körülményei

Köztudomású, hogy a 2019 végén kezdődött COVID-19 járvány világszerte gazdasági sokkot idézett elő. A járványügyi intézkedések miatt megtörték az ellátási láncok, összeomlott a turizmus és a vendéglátás, mindez komoly állami beavatkozásokat igényelt. Az Európai Bizottság a sikeres tagállami válságkezelések érdekében 2020-ban aktiválta az általános mentesítési záradékot, amellyel átmenetileg felfüggesztette a túlzottdeficit-eljárás (EDP) szigorú szabályait, és elindította a Next Generation EU programot, ami a tagállamokat a COVID-19 utáni gazdasági kilábalásban, illetve a zöld és digitális átállásban volt hivatott segíteni. A programot a Helyreállítási és Rezilienciaépítési Eszköz finanszírozza, amelyhez a tagállamok – fő szabály szerint – a helyreállítási és rezilienciaépítési tervek (RRP) elfogadásával férhetnek hozzá.

A Bizottság javaslatára 2022 decemberében a Tanács jóváhagyta a magyar helyreállítási és rezilienciaépítési tervet [5] (továbbiakban Jóváhagyó Határozat), amelyben – azzal együtt, hogy a nyugdíj tagállami hatáskör – azt ajánlotta Magyarországnak, hogy javítsa a nyugdíjrendszer hosszú távú fenntarthatóságát, ugyanakkor őrizze meg annak megfelelését, különös tekintettel az alacsony jövedelműek járadékára.² A dokumentum egy ütemtervet is tartalmaz³ az alábbiak szerint:

- a. Független nemzetközi szakértői jelentés elkészítése a magyar nyugdíjrendszer hosszú távú fenntarthatósági kihívásainak kezelését célzó szakpolitikai lehetőségekről.
- b. A nyugdíjrendszer módosítását célzó szakpolitikai javaslat kidolgozása.
- c. Egy részletes hatásvizsgálattal kísért, a nyugdíjrendszer módosítására irányuló jogalkotási javaslat kidolgozása.
- d. A nyugdíjrendszert módosító jogszabály hatálybaléptetése.

A dokumentum a fentiekre vonatkozóan 2025. március 31-i határidőt szabott. Az első pontban megjelölt nemzetközi jelentés elkészítésére az OECD-t kérték fel.

Út a Tanulmány megszületéséig

A nemzetközi szakértői jelentés (továbbiakban OECD-tanulmány vagy Tanulmány) korrekt értékeléséhez érdemes az alábbiakat is figyelembe venni:

- a felek kialakuló elvárásai,
- a szakértői várakozások és a Kormány döntése.

A Tanulmánnyal szemben támasztott elvárások

Látható, hogy a OECD-tanulmány keletkezése a Next Generation EU program, illetve a magyar helyreállítási és rezilienciaépítési terv (RRP) elfogadásához kötődik, így az sem meglepő, hogy a Tanulmánnyal szembeni részletesebb elvárások is az RRP módosításaihoz kapcsolódnak.

Az RRP-k tartalma idővel módosult – magyar vonatkozásban a lehívási kritériumként emlegetett „szupermérőföldkövek”⁴, illetve általánosan a RePowerEU hangsúlynövekedése emelhető ki, de a nyugdíjrendszer átalakításának fenntarthatóságot javító fő célja ezzel nem változott. Kiemelhető azonban az elkészítési időszak „utolsó érvényes” verziójaként Magyarország RePowerEU fejezettel kiegészített, módosított helyreállítási és rezilienciaépítési terve (továbbiakban mmRRP)[16] melyről a Bizottság 2023. november 23-án adott ki pozitív értékelést [4].

A nyugdíjrendszer átalakítása kapcsán a terjedelmes, 568 oldalas mmRRP dokumentumban három dolog érdemel említést: **a reform kiindulópontját és fő célját pontosították, a rendelkezésre álló idő érdemben fogyott, így az ütemezés egyszerűsödött**, illetve az első lépéssel, **az OECD-tanulmánnyal kapcsolatosan további elvárásokat fogalmaztak meg**:

- A dokumentum a nyugdíjrendszert érő meghatározó kihívásként a magyar népesség korösszetételének jelentős átalakulását azonosítja.⁵ Kiolvasható továbbá az anyagból, hogy emiatt mind a 2021-es Ageing Report, mind a 2023-as magyar költségvetés hosszú távú fenntarthatóságára vonatkozó számítás szerint **2070-re a GDP-arányos nyugdíjkiadások mintegy 4 százalékpontos növekedése jelezhető előre**.⁶
- A szakaszokat és a határidőket az alábbiak szerint pontosították:
 - a. az OECD-tanulmány elkészülési határideje 2023. december 31.
 - b. a Tanulmányban foglalt reformjavaslatok konzultációja megvalósul 2024. június 30-ig
 - c. jogalkotási határidő: 2025. március 31.
- A dokumentum az OECD-tanulmány tartalmával kapcsolatban is támaszt további pontosító feltételeket:⁷
 - a. A jelentésnek ki kell terjednie a nyugdíjrendszer állami nyugdíjpillérére, a munkaerőpiacra, valamint a munkában töltött idő meghosszabbítását célzó foglalkoztatás- és adópolitikai intézkedésekre.

- b. A rendszer felülvizsgálata során az ellátásban részesülők és a járulékfizetők arányán túl arra is figyelemmel kell lenni, hogy a rendszer fenntartásának költsége ne rójon túl magas terhet az aktívakra, a járulékok mértéke elfogadható legyen, és ne rontsa a Magyarországon működő vállalkozások versenyképességét. Az intézkedések tervezése során vizsgálni kell a nyugdíjkorhatár további emelésének lehetőségét, ennek érdekében mérlegelni szükséges bizonyos automatikus kiegyenlítő mechanizmusok⁸ bevezetésének lehetőségét.
- c. Vizsgálni szükséges a gyermekvállalást és -nevelést „jutalmazó” meglevő kedvezmények bővíthetőségét és a (további) bővítések szükségességét.
- d. A javaslatétel terjedjen ki az egészségügyi ellátások (pl. szűrővizsgálatok, korai ellátások) hatékonyságnövelési lehetőségeire, amelyek lehetővé teszik az egészségben eltöltött életevek növelését, másrészt a foglalkoztatás- és az adópolitika eszköztárának alkalmazható intézkedéseire.
- e. A nyugdíjrendszer esetleges módosítása és a változások ütemezése kizárólag a szerzett jogok és jogos várakozások tiszteletben tartása mellett történhet. (Ez az mmRRP-ben kiemelten jelzett feltétel!)

Látható, hogy a demográfiai kihívás azonosításával **a prioritás egyértelműen a fenntarthatósági elemre került**, a pontosító feltételek ugyanakkor:

- **a vizsgálat fókuszát az állami nyugdíjpillérre és ennek feltételeire helyezik** (a. és b. pontok),
- **kiterjesztik a vizsgálat tárgyát a gyermekvállalásra és az egészségügyi ellátásokra is** (c. és d. pontok),
- **szigorító, illetve tilalmi jellegű feltételeket is megfogalmaznak** a versenyképesség és a szerzett jogok/jogos várakozások tekintetében (b. és e. pontok).

Előzetes szakértői vélemények és a kormánydöntés

A beharangozott nemzetközi szakértői jelentést élénk szakmai kíváncsiság övezte. A Portfolio.hu-n, illetve a Közgazdasági Szemlében a szakértői jelentést támogatandó, 2023 nyarán és őszén több szerző is közzétette a nyugdíjrendszer átalakításával kapcsolatos gondolatait, ezek többsége azonban kevésbé a fenntarthatóságra, inkább a megfelelőségre, illetve általában a magyar nyugdíjrendszer általános használhatóságának (tervezhetőség, átláthatóság stb.) emelésére irányult.

A fentiek jól jelzik a várakozásokat – ezért is okozott némi meglepetést, amikor 2024 szeptemberében sajtómegkeresésre [18] a Pénzügyminisztérium közölte, hogy a Kormány nem tervez változást a nyugdíjrendszerben, a nemzetközi szakértői jelentésben szereplő javaslatokkal a Kormány nem ért egyet, azokat nem támogatja.

A Tanulmány maga egyébként az interneten bárki számára hozzáférhető [19].

Az OECD javaslatok

A Tanulmány – érthetően és a céllal megegyezően – a szakmai javaslatok megtételére koncentrált. Négy kvalitatív javaslat mellett nyolc kvantitatív lehetőséget sorolt fel, a hangsúlyt egyértelműen az utóbbiakra helyezve, vezetői összefoglalójában ezeket ajánlva továbblépési irányként.

A javaslatok

A tanulmány nyolc eredeti számszerűsített lehetőséget (szcenáriót) vizsgált, amelyek a kifejteni szándékozott hatások szempontjából három csoportba sorolhatók:

1. a jogosultsági feltételek szigorítása (későbbi nyugdíjba vonulás, a járadékfizetés időtartamának lerövidítése, a járulékfizetési időszakok növelése (1.-4. scenáriók),
2. a juttatási szintek kiigazítása – összességében szigorítása (5.-7. scenáriók),
3. a társadalombiztosítási járulékkulcsok vagy egyéb adók emelése a várható kiadásnövekedés finanszírozása érdekében (8. scenárió).

Az első csoportba (jogosultsági feltételek szigorítása) az alábbi scenáriók tartoznak:

- 1) A nyugdíjkorhatár várható élettartam növekedéséhez kötése 2025-től kezdődően
Ez a forgatókönyv azt feltételezi, hogy 2025-től kezdődően a törvényes nyugdíjkorhatár a férfiak és nők 65 éves átlagos várható élettartamának minden egyes évével nyolc hónappal emelkedik (2/3:1 arányú összefüggés). Ennek eredményeként a törvényes nyugdíjkorhatár várhatóan a jelenlegi 65 évről 2045-re 67 évre, 2070-re pedig 69 évre emelkedik (egész évekre kerekítve). A „Nők 40 program” (továbbiakban: Nők 40) esetében is fennáll ez az összefüggés, így a férfiak és nők tényleges nyugdíjkorhatára közti különbség változatlan marad.
- 2) A nyugdíjkorhatár várható élettartam növekedéséhez kötése 2035-től kezdődően
Az előző forgatókönyvvel megegyezően a törvényes nyugdíjkorhatár itt is 2/3:1 arányban kapcsolódna a fennmaradó várható élettartam növekedéséhez, de csak 2035-től kezdődően, így 2045-ben a 66, 2070-ben pedig a 68 évet érné el. A Nők 40 is az előző változattal megegyezően változna, azaz a férfiak és nők tényleges nyugdíjkorhatára közti különbség itt is változatlan maradna. A későbbi bevezetés mellett további változás, hogy legfeljebb két évvel a törvényes nyugdíjkorhatár előtt, de a 65 éves kort betöltöttek esetében a biztosításmatematikailag semleges esetekben mód nyílik a korai nyugdíjazásra is.
- 3) A Nők 40 kiigazítása életkori korlátozás (60 év) bevezetésével
A javaslat korlátozza a Nők 40 program által a költségvetési kiadásokra és a gazdasági teljesítményre rótt terhet azáltal, hogy 2025-től bevezetné a nők számára a korai nyugdíjra való jogosultság minimális korhatárát, amelyet 60 évben határoz meg. A női nyugdíjasok körülbelül fele a Nők 40 programot használja, és körülbelül a felük

59 éves vagy annál fiatalabb korban megy nyugdíjba. Így a Nők 40 programban a 60 éves minimumkorhatár bevezetése azonnal legalább egy évvel csökkentené a nyugdíjban eltöltött előre jelzett időt a program felhasználóinak körülbelül 50%-a, vagyis az összes női nyugdíjas 25%-a számára.

- 4) A karrierhossz-korlát fokozatos emelése a Nők 40 programban
Ez a szakpolitikai lehetőség a Nők 40 program fokozatos megszüntetését javasolja 2025-től kezdődően. Ennek érdekében a minimális jogosultsági időszak (jelenleg 40 év) évente egy évvel növekszik, így a Nők 40 gyakorlatilag megszűnik.

A második csoportba (a juttatási szintek szigorítása közé) az alábbi scenáriók tartoznak:

- 5) A juttatások járulékalap-nagyságához kötése
Ebben a szakpolitikai lehetőségben a nyugdíjvárosításokat a foglalkoztatási trendekhez igazítják, figyelembe véve a népesség elöregedésének a munkaerő létszámára, és így a járulékalapra gyakorolt hatását. A járulékalap változásainak (vagy egy helyettesítő értéknek, például a munkaképes korú népesség létszámának, a GDP növekedésének vagy a teljes bértömegnek) a felosztó-kirovó rendszerben való lehorgonyozása gazdaságilag jó kiindulópont, mivel érdemben közelíti a várakozásokat a lehetőségekhez.
- 6) A keresetvalorizáció megváltoztatása
A nyugdíjjal kapcsolatos kiadások csökkentésének egy másik lehetősége a (múltbeli) keresetek valorizációs eljárásának kiigazítása, ezzel 2025-től kezdődően a teljes mértékben a bérnövekedésen alapuló indexálásról a béremelkedés- és a fogyasztói árindex kombinációjára való áttérés valósulna meg úgy, hogy mind a bérnövekedés, mind a fogyasztói árindex egyenlő, 0,5-ös súlyt kap. A kiigazítás feltételezése szerint csak a 2025-ben vagy azt követően keresett bérekre vonatkozik, míg a 2025 előtt keresett bérek emelése továbbra is kizárólag a bérnövekedésen alapul. A nyugdíjak fogyasztói árindex szerinti változtatása ezen forgatókönyv szerint változatlan marad.
- 7) A 13. havi nyugdíj felső korlátjának bevezetése
A kiadások csökkentésének egy másik egyszerű módja a 13. havi nyugdíj indexált felső határának bevezetése, az adott évi átlagos nyugdíj mértékében. A fent tárgyalt többi szakpolitikai lehetőséggel ellentétben a 13. havi nyugdíj kiigazítása nemcsak a jövő generációit, hanem a jelenlegi nyugdíjasokat is érintené.

A harmadik csoportba (bevételek növelése) csak egy forgatókönyv tartozik:

- 8) A munkáltatói vagy munkavállalói járulékkulcsok emelése
Ez a forgatókönyv a járulékkulcs szükséges emelését vizsgálja. Ez az emelés a járulékkulcsot 21,65%-ról (beleértve a munkáltatók 13%-át, amelynek 89,14%-a a Nyugdíjalapba kerül, és 10%-át a munkavállalók fizetik) 32,5%-ra emelné 2070-re, anélkül, hogy figyelembe venné a magasabb járulékkulcs foglalkoztatásra és GDP-re gyakorolt lehetséges negatív hatását. 2045-ben a kiigazított kulcs 29,6% lenne.

Az OECD javaslatként értelmezhető fenti nyolc eredeti és két további kombinált scenárió hatását a Tanulmány vezetői összefoglalójában az alábbi egyszerűsített táblázatban foglalja össze:

1. táblázat: Az OECD-jelentés összefoglaló táblázata ([6], 7.o.)

Összefoglaló táblázat a javasolt szakpolitikai scenáriók hatásáról

A 4. és 5. oszlopban szereplő költségvetési hatásbecslések a „változatlan scenárió” forgatókönyvhöz viszonyítva értendők.¹

Kategória	Scenárió	Auto-matikus beállító mechanizmus	A kiadásokra és hozzájárulásokra gyakorolt teljes nettó hatás 2070-ben (a GDP %-ában) ²	A kiadásokra és hozzájárulásokra gyakorolt teljes nettó hatás 2045-ben (a GDP %-ában) ²	Az átlagos munkavállaló nettó helyettesítési rátája (%) 2070-ben (nők) ³	A nyugdíjban töltött átlagos várható időtartam 2070-ben (nők) ⁴
Szigorúbb jogosultsági feltételek	1) A nyugdíjkorhatár várható élettartam növekedéséhez kötése (2/3:1) 2025-től kezdődően	igen	+2.2	+1.2	98.2 (91.9)	18.5 (23.6)
	2) A nyugdíjkorhatár várható élettartam növekedéséhez kötése (2/3:1) 2035-től kezdődően	igen	+1.7	+0.5	96.1 (89.8)	19.5 (24.6)
	3) A "Nők 40" kiigazítása életkori korlátozás (60) bevezetésével	nem	+0.3	+0.3	89.8 (83.5) ⁵	21.8 (27.4) ⁵
	4) A karrierhossz-korlát fokozatos emelése a "Nők 40" programban	nem	+1.1	+0.9	89.8 (89.8)	21.8 (25.4)
A juttatási szintek kiigazítása	5) A juttatások járulékalap nagyságához kötése	igen	+0.7	0.3	86.3 (80.5)	21.8 (27.4)
	6) A kereset-valorizáció megváltoztatása	nem	+1.6	+0.8	80.8 (75.7)	21.8 (27.4)
	7) A 13. havi nyugdíjjogosultság kiigazítása indexált felső határ hozzáadásával	nem	+0.3	+0.2	89.8 (83.5)	21.8 (27.4)
A hozzájárulási mérték emelése	8) A munkavállalói vagy a munkáltatói járulékkulcsok emelése	nem	+2.2	+1.2	89.8 (83.5)	21.8 (27.4)

Kombinált forgatókönyvek	9) A nyugdíjkorhatár 2/3:1 arányú összekapcsolása a várható élettartammal, valamint a nők 40 éves jogosultsági időszakának a várható élettartam növekedésével való összekapcsolása 1:1 arányban	igen	+2.6	+1.3	98.2 (96.0)	18.5 (22,6)
	10) A juttatások járulékalap-nagyságához kötése; a nők korai nyugdíjazásának módosítása úgy, hogy az tartalmazza életkori korlátozást (60); és a 13. havi nyugdíjjogosultság módosítása indexált felső határ hozzáadásával.	igen	+1.0	+0.6	86.3 (80.5) ⁵	21.8 (27.4) ⁵

Megjegyzés: A költségvetési hatások számításait a Magyar Államkincstár végezte el, hogy azok összhangban legyenek az Európai Bizottság öregedési jelentéseinek alapjául szolgáló feltételezésekkel. A nyugdíjak megfelelőségére vonatkozó becslések az OECD számításain alapulnak.

¹ A „no policy change” forgatókönyvében a hozzájárulások és a kiadások közötti egyensúlyhiány várhatóan -0,8%-ot tesz ki 2030-ban, -3,3%-ot 2045-ben és -5,2%-ot 2070-ben (a GDP %-ában).

² A pozitív szám a költségvetési egyensúlyhiány csökkenését jelzi, amelyet a nyugdíjjárulékok és a kiadások közötti éves különbségként (a GDP %-ában) határoznak meg.

³ Az Ageing Report feltételezéseit követve a bércsökkenésre vonatkozó jövedelmi korlátok várhatóan a bérnövekedést követik.

⁴ A nyugdíjak megfelelőségére és a karrier hosszára vonatkozó becslések egy átlagos munkavállaló (férfi/nő) esetében láthatók. A zárójelben lévő becslések a rendes nyugdíjkorhatárig dolgozó nők és a Women-40 rendszert használó nők súlyozott átlagát jelentik. Az 1., 2. és 9. szakpolitikai scenárió esetében az aktuáriusi szempontból semleges korai nyugdíjazási lehetőséget vizsgáljuk.

⁵ A nyugdíjak megfelelőségének hatásának és a nyugdíjban eltöltött átlagos évek számának becslésére használt modellek azt vetítik előre, hogy a nők 2070-ben reform nélkül is 60 év felett vonulnak nyugdíjba.

Forrás: Magyar Államkincstár és OECD számítások

Ahogy látható, a táblázat két további kombinált scenáriót is megfontolásra ajánl:

9) A nyugdíjkorhatár 2/3:1 arányú összekapcsolása a várható élettartammal, valamint a nők 40 éves jogosultsági időszakának a várható élettartam növekedésével való összekapcsolása 1:1 arányban,

illetve

10) A juttatások járulékalap-nagyságához kötése; a nők korai nyugdíjazásának módosítása úgy, hogy az tartalmazza életkori korlátozást (60); és a 13. havi nyugdíjjogosultság módosítása indexált felső határ hozzáadásával.

További lehetőségek

A fentiek mellett a Tanulmány további, nem számszerűsített ajánlásokat is tesz, ezek a következők:

- Az állami nyugdíjjogosultságok számításának módosítása:** Ezek részben egyszerűsítési célzatúak, (az öregségi nyugdíj két alaptényezőjét jelentő faktor – a [valorizált] havi átlagkereset és a szolgálati idő arányának a rögzítése, valamint a nyugdíj alapját képező jövedelemalap váltása a nettó helyett a bruttó jövedelemre), illetve a meglévő eszközök jobb használatára irányulnak. Utóbbira példa az öregségi minimálnyugdíj érdemi használata a jelenlegi technikai jelleg helyett (28.500 Ft), illetve a béremelési ciklus-függőség csökkentése érdekében az éves béremelkedés helyett a hároméves átlagra való áttérés javaslata.
- A tényleges nyugdíjba vonulás (önkéntes) késleltetésének segítése.** Ennek ösztönzésére a Tanulmány számos ajánlást tartalmaz, például a nyugdíjba vonulási bónusz-málusz rendszerek vonatkozásában.⁹
- Az önkéntes nyugdíj-megtakarítások szerepének erősítése** a nyugdíjbiztonság erősítése érdekében, esetlegesen egy automatikus belépést (de igény szerinti kilépési, opt-out lehetőséget is) biztosító, alapértelmezett járulékbefizetéssel működő foglalkoztatói nyugdíjrendszer bevezetésével kiegészítve. Utóbbi esetben a Tanulmány szerint az automatikus járulékbefizetések támogatása a jelenlegi egyéni adójóváírások eltörlésével párosítva akár csökkentheti is a nyugdíjjal kapcsolatos összes kiadást, miközben fenntartja a magasabb helyettesítési rátákat. Lényegesek még a Tanulmány azon meglátásai, miszerint
 - elisméri a jelenlegi nyugdíj-megtakarítási formák széles elterjedtségét, kiemelve ezen belül az önkéntes nyugdíjpénztárakat, ahol a munkavállalói befizetési többletet a működő egyéni adókedvezményekkel, a munkáltatói befizetés elégtelenségét pedig a kapcsolódó (vállalati) adózási kedvezmények hiányával magyarázza,
 - általánosságban pedig a befizetések alacsony voltának az okát részben az állami nyugdíjrendszer nagylelkű működésében, részben a magánnyugdíjpénztári rendszer visszafordításában, illetve ennek kapcsán az intézményekkel szembeni bizalom alacsony szintjében látja.
- További, a termékenységi ráta növelésére vonatkozó intézkedésekre irányuló javaslatok.** Bár a tanulmány elisméri a családtámogatási rendszer bőkezűbbé alakításának szerepét a 2000-es évek alacsony termékenységi rátáinak trendfordulásában, további intézkedéseket tart szükségesnek arra alapozva, hogy a családok tényleges gyerekszama továbbra is az általuk korábban tervezett alatt marad.

A javaslatok értékelése

Az értékelés elé

Egy rendszer átalakítása sokféleképpen lehetséges, így az átalakításra irányuló javaslatok értékelése is sokféle lehet. Különbséget kell tennünk az OECD-tanulmány javaslatai és a 2023. nyári-őszi – azaz az mmRRP véglegesítése előtt született – szakértői vélemények értékelése között is.

Az OECD-tanulmány készítőinek feladata egyértelmű: a fentiekben leírtak szerint egy reform-előkészítő, stratégiai jellegű anyagot kellett letenniük az asztalra, amely egy fenntarthatósági jellegű kihívásra reagál, a megoldás keresése során megfelelőségi szempontokat is figyelembe vesz, a javaslatok pedig a későbbi törvényalkotást segítendő fókuszáltak, és egyes további szempontokra – versenyképességre és szerzett jogokra/jogos várakozásokra – is tekintettel vannak.

A korábbi verziókhöz képest új elemként a versenyképesség és szerzett jogok/jogos várakozások korábbinál jóval hangsúlyosabb megjelenítése emelhető ki. A versenyképesség megtartása „generációs alapon” érthető: nem tisztességes a későbbi generációk körülményromlása árán biztosítani a korábbi generációk nyugdíjának emelkedését. A szerzett jogok/jogos várakozások felértékelődése inkább az időzítési szempont, a 2026-ban esedékes országgyűlési választások fokozott figyelembevételére utal. Ez gyakorlatilag előzetes jelzés arra vonatkozóan, hogy a Kormány a menetrend szerint 2025-ös bevezetésű – számára ekkor még ismeretlen – nyugdíjintézkedésekkel nem akart politikai kockázatot vállalni.

A fentiek miatt – amennyiben a cél egy valódi nyugdíjreform – az előkészítő anyaggal szembeni szempontok prioritizálhatók is: a fenntarthatósági kihívásnak való megfelelés az elsődleges, a szerzett jogokra/jogos várakozásokra, illetve a versenyképességre vonatkozó megfelelési szempontok magas prioritásúak, a megfelelőségi szempontok pedig – a fenti két szempont elsődlegessége mellett – szintén figyelembe veendőek.

A szakértői vélemények ezzel szemben szabadabb pályán mozogtak. A végleges elvárások az íráskor születésekor még nem voltak ismertek, a cikkek inkább arról tanúskodnak, hogy a szerzők miként látják a magyar nyugdíjrendszert, és hogy kívánják közelíteni az általuk kívánatosnak tartotthoz.

Végezetül: minden értékelésnek van egy értékrendfüggő, szubjektív eleme is. Az enyém a jelen cikkben vállaltam a nyugdíjrendszer fenntarthatósága. Részben azért, mert nem szeretném a gyermekeim generációját a mienknél nehezebb helyzetbe hozni, részben pedig azért, mert az ellenpontként kezelhető megfelelőségi szempontnak egyébként is sok fajsúlyos védelmezője van; a szakemberek mellett ilyen jószerivel minden politikus, aki ránéz a választói korfára. De a fenntarthatóság elvének prioritását erősíti meg a jelen helyzetben az a tény is, hogy a

tanulmány elkészítését kiváltó ok, kihívás a fenntarthatóság oldaláról érkezik (a magyar népeség korösszetételének jelentős átalakulása).

Messze a legnagyobb hatású intézkedés a nyugdíjkorhatárnak várható élettartam növekedéséhez kötése.

A Tanulmány javaslatainak értékelése

Az előzetesen rögzített elvárások teljesülése

A Tanulmány az elvárásokat annyiban mindenképp tiszteletben tartja, hogy a fókuszban az állami nyugdíjrendszerre vonatkozó javaslatokat szerepelteti. A(z ekkor még) tervezett nyugdíjreform fenntarthatósági és megfelelőségi következményeit az összefoglalóban láthatjuk (1. táblázat). A fenntarthatóság szempontjából 2045-ben és 2070-ban a kiadásokra és hozzájárulásokra várhatóan gyakorolt teljes nettó hatáson, a megfelelőséget pedig horizontvégi időpont (2070) várható helyettesítési rátáján, illetve az ekkor várhatóan nyugdíjban töltött időn keresztül mutatja be.

Ahogy ez az 1. táblázatból is látható, az eredeti kihívás, a hosszú távú fenntarthatóság kezelésére – leginkább a táblázat 2. oszlopa által megjelenített – **messze a legnagyobb hatású intézkedés a nyugdíjkorhatárnak a várható élettartam növekedéséhez kötése** (1., 2., 9. scenáriók), illetve a járulékemelés (8. scenárió). Emellett említésre méltó még az értékelési képlet megváltoztatása, a valorizációs szorzók esetében a nettó átlagbérnövekedés helyett a nettó átlagbérnövekedés és a fogyasztóiárindex-változás kombinációjának az alkalmazása (6. scenárió).

A Tanulmány kiterjed továbbá a gyermekvállalásra is (ld. a Tanulmány 4. sz. kvalitatív javaslatra vonatkozó kifejtése), az egészségügyi hatékonyság növelését illetően pedig leginkább a kockázattertelékelés és a tanácsadás fontosságát emeli ki.¹⁰

Az mmRRP-ben megfogalmazott további feltételek – a versenyképesség figyelembevétele és a szerzett jogok/jogos várakozások tiszteletben tartása – esetében nem ennyire szép a kép.

A versenyképesség szempontjából a járulékemelés (8. scenárió) kétségkívül kritikus elem – maga a Tanulmány is úgy fogalmaz, hogy „A járulékkulcsok ilyen emelése visszavetheti a foglalkoztatást, és ronthatja a magyar gazdaság versenyképességét”. A foratókönyv a munkáltatók és a munkavállalók együtt számolt, bruttó-bér-alapú járulékkulcsát a jelenlegi 21,65%-ról 2045-re 29,6%-ra, 2070-re pedig 32,5%-ra emelné.¹¹ Emiatt kijelenthető, hogy a járulékemelés jelen scenárióban említett mértéke érdemi kockázatot jelent a versenyképesség szempontjából, különösen akkor, ha figyelembe vesszük a munkaerőpiac jelenleg már megkezdődött – a mesterséges intelligencia terjedése által kiváltott – átalakulását is. Ez jó eséllyel inkább munkahelymegővő, illetve munkahely-

teremtő kormányzati intézkedéseket indukál, ami nem kompatibilis a járulékemeléssel. Emellett a Tanulmányban az is szerepel, hogy Magyarország GDP-arányos adóterhelése ugyan jelenleg az OECD-átlag körül van, de az OECD-átlaghoz képest a magyar adószervezetet már ma is (egyebek mellett) a társadalombiztosítási járulékokból és a béradókból származó magasabb bevételek jellemzik.¹² Az ajánlott alternatíva tehát elismerten rontja a versenyképességet. Vélhetően célravezetőbb lett volna az alaposabb indoklás mellett – a nyugdíjkorhatár várható élettartamhoz kötéséhez hasonlóan – ezt a hatást is legalább két scenárióban, a jelenlegi mellett egy versenyképességet jobban figyelembe vevő, alacsonyabb járulékemelést tartalmazó forgatókönyvvel is bemutatni, ezzel legalább választási szabadságot biztosítva a későbbi döntésekre.

A „szerzett jogok/jogos várakozások” tiszteletben tartása esetében is kétségek merülhetnek fel. Az OECD számára a javaslati mandátumokat adó mmRRP leszögezi, hogy „a nyugdíjrendszer esetleges módosítása és a változások ütemezése kizárólag a szerzett jogok és jogos várakozások tiszteletben tartása mellett történhet”.¹³ Bár a kifejezés („szerzett jogok/jogos várakozások”) pontos tartalma a dokumentumokból nem derül ki, azonban alappal feltételezhető, hogy ezen kifejezések alatt a nyugdíjrendszer 2010 óta történt széles tömegeket érintő változásai, azaz a 2011-től bevezetésre került Nők 40, illetve a 2020-tól újra bevezetett 13. havi nyugdíj szabályai értendők (3. 4, 7. scenáriók).

- Az érintett három scenárió közül a 4. scenárió (a karrierhossz-korlát fokozatos emelése a Nők 40 programban) valóban érdemi hatású lehet, a Tanulmány erre vonatkozóan 2070-re GDP-arányosan 1,1 százalékpont javulás lehetőségét vetíti előre.
- A másik két scenáriónak – 3. (a Nők 40 kiigazítása életkori korlátozás 60 év bevezetésével), illetve 7. (a 13. havi nyugdíjjogosultság kiigazítása indexált felső határ hozzáadásával) a többi scenárióhoz hasonlóan egyébként is viszonylag alacsony a fenntarthatóság-javító hatása, 2070-es időtávon mindössze 0,3 százalékpont (ld. 1. táblázat 2. oszlop), így ezek szerepeltetése a továbblépés szempontjából kiindulópontot jelentő vezetői összefoglalóban nem igazán szerencsés.

Célszerűbb lett volna a bevezetőben leírni a vizsgálat módszertanát, elkészíteni egy vizsgálati összefoglalót (Research Summary) és ebből kiemelni a vezetői összefoglalóba (Executive Summary) mindazokat az elemeket, amelyek valóban a továbblépést, a későbbi törvényalkotást szolgálhatják; azaz olyan érdemi javaslatokat, amelyek a szerzők véleménye szerint megvalósíthatók, és nem ütköznek a mandátummal.

Esetleges alternatív megoldás lehetett volna az is – ha már a szerzők véleménye az, hogy a Nők 40, illetve a 13. havi nyugdíj korrekciója az előzetes figyelmeztetés ellenére valóban potenciális javaslat –, ha az egyes modellek kezdeti időpontját 2025 helyett 2027 elejével veszik számításba.

A fentiek alapján úgy tűnik, hogy a Tanulmány szerkesztői, illetve a magyarországi tanácsadók legalábbis nem voltak elég körültekintőek a Tanulmányt és a javaslatát

illetően, hiszen a továbblépést megalapozó vezetői összefoglalóban szereplő javaslatok egy részére hiányzott a mandátum, más javaslatok esetében pedig az elérhető nyereség tűnik túlságosan alacsonynak az ismert kihíváshoz képest.

A fentiek alapján nem tekinthető indokolatlannak a Tanulmányt elutasító kormánydöntés sem, bár a korrekt döntés kétségkívül a politikailag semleges javaslatok (a nyugdíjkorhatár várható élettartamhoz kötése) előkészítésének megkezdése lett volna.

A szakértői javaslatokról

A szakértői javaslatokat a Melléklet foglalja össze. Ezek részletes értékelése nem képezi a jelen írás tárgyát, de érdemes röviden összefoglalni azokat a gondolati kereteket/paradigmatikus elemeket, amelyekben az egyes szerzők mozognak, ezt követően pedig sorra venni a nyugdíjrendszer fenntarthatóságát közvetlenül erősítő javaslatokat. Újra hangsúlyoznunk kell azonban az írások időzítését – ezek az OECD-tanulmánnyal szemben állított „utolsó érvényes” kritériumrendszer elfogadása előtt születtek.

- Simonovits javaslatai [22]-[27] – az OECD-tanulmányhoz hasonlóan – a hagyományos felosztó-kirovó rendszer javítását célozzák, a javaslatok iránya inkább a megfelelőség, a fenntarthatóságot erősítő alábbi javaslatai is jobbra ezek között a keretek között, illetve a már kipróbált eszközökben lelhetők fel:
 - 13. havi nyugdíj nivellálása
 - Nők 40 szigorítása
 - járulékalap plafonja, ezzel a nyugdíjplafon elősegítése
 - járulékkulcs emelése vagy a járadékszorító csökkentése.

- Szalai javaslatai [29]-[32] a tőkealapú nyugdíjak előtérbe helyezésére irányulnak.
- Banyár a német pontrendszer kulcselemeinek átvételére tesz javaslatot [1], amelynek nagy erénye – a túl nem hangsúlyozható működőképesség mellett – a kiszámíthatóság, a vegyes finanszírozás (a felosztó-kirovó alaprendszer mellett feltőkésített részrendszer) kezelhetősége, illetve egyéb szempontok (pl. a gyerekeknevelés beszámítása) integrálhatósága.

A nyugdíjrendszer fenntarthatóságának javítására Banyár a következő javaslatokkal él (a jelenlegi német pontrendszeren túlnyúlóan is):

- egyéni számla bevezetése, vagyis pontokban mért (ezáltal arányos) jogszerzés, a régi és új nyugdíjak azonos indexálása
- a jogszerzésnek legyen felső határa
- a nyugdíjak felső határa az átlagbér kétszerese legyen
- automatikus korhatár-indexálás bevezetése
- egységes korhatár férfiakra és nőkre
- egy megreformált feltőkésített részrendszer (s vele a magán- és állami járadékok) jobb integrációja.

- Farkas javaslatai [6]-[11] a végrehajthatóság és a kockázat szempontjából tagolódnak, a lehetséges intézkedések széles skáláját sorakoztatja fel, a hivatkozott nemzetközi jó gyakorlatok sokszínűek. A nyugdíjrendszer fenntarthatóságának javítására (az eredeti menetrend figyelembevételével) az alábbi intézkedéseket javasolja:

- a nyugdíjkorhatár várható élettartamhoz kötése
- a foglalkoztatói nyugdíjpillér bevezetése, első lépésként az önkéntes nyugdíjpénztári tagság munkáltatói támogatásának szocho-mentesítése,
- járulékalap plafonja, ezzel (illetve ettől függetlenül is) a nyugdíjplafon elősegítése
- a nők kedvezményes nyugdíja feltételeinek fokozatos szigorítása (a jogosító idő követelményének 43 évre emelése).
- a 13. havi nyugdíj összegének korlátozása vagy egységesítése.

Ahogy ez látható, az OECD-tanulmányban hangsúlyos automatikus korhatáremelés itt is több helyen előfordul, illetve gyakorinak mondható még a járulékmaximum /nyugdíjplafon együttes ajánlása is. Fontos továbbá, hogy több szerző is fontosnak tartja a nyugdíjnak a kizárólagosan a felosztó-kirovó rendszerből történő finanszírozásától való eltávolodást.

A kihívásnak történő megfelelés

Korábban már említésre került, hogy az mmRRP dokumentum a nyugdíjrendszert érő meghatározó kihívásként a magyar népesség korösszetételének jelentős átalakulását azonosította,¹⁴ amelynek várható ceteris paribus következménye 2070-re a GDP-arányos nyugdíjkiadások mintegy 4 százalékpontos növekedése.¹⁵

Miután a kizárólag folyó finanszírozású nyugdíjrendszerek sokkal sérülékenyebbek a demográfiai változásokra, mint a tőke- vagy várományfedezeti nyugdíjrendszerek, a folyó finanszírozású állami nyugdíjrendszerre vonatkozó összesen tíz számszerűsített javaslattal szemben a tőkefedezetű elem erősítésére vonatkozó egy, nem is számszerűsített javaslat (inkább iránymegjelölés) egy reformmegalapozó forгатókönyv szempontjából valószínűleg sokkal kevesebb aránytalanság-, illetve hiányérzetet az olvasóban.

Pedig a tőkefedezetű rendszerek hangsúlyosabbá tétele – több kudarc (európai nyugdíjtermék, foglalkoztatói nyugdíjakra vonatkozó irányelv gyakorlati működésképtelensége stb.) ellenére – továbbra is virulens kezdeményezésnek tekinthető. A nyugdíjak (legalább részleges) tőkefedezetűvé tételének fontosságát jelzi például a Bizottság 2025/2384 sz. ajánlása a nyugdíj-nyomonkövetési rendszerekről és nyugdíj-eredménytáblákról [3], vagy éppen az EKB elnöki ajánlása – az ő részéről hangzott el a minden európai polgár által kötelezően megnyitandó nyugdíj-előtakarékossági számla javaslata is [20].

Magyarázatot természetesen lehet találni: a problémával való szembenézés (részleges) elmaradásához a vizsgálati fókusz kijelölése annyiban mindenképp hozzájárulhatott, hogy az nem írta elő közvetlenül a nyugdíjrendszer vegyes finanszírozásúvá tételének vizsgálatát. Miután azonban a vizsgálati fókusz ezt a lehetőséget nem is zárta ki, sőt az OECD „soft” – nem

számszerűsített – ajánlásoként a tanulmányában maga is szerepelteti, így a nyugdíjrendszer finanszírozási alternatívái alaposabb vizsgálatának elmaradása a Tanulmány felróható hiányossága. Ez a hiányosság valószínűleg azért is szembeötlő, mert a finanszírozási lehetőségekre és hatásvizsgálatokra támaszkodás Magyarországon jelentős és nívós előzményekkel rendelkezik (ld. például a Nyugdíj- és Idősügyi Kerekasztal Jelentése [13]).

A tőkefedezetű rendszerek hangsúlyosabbá tétele – több kudarc ellenére – továbbra is virulens kezdeményezésnek tekinthető.

Érdemes némi időt szánni annak végiggondolására is, hogy **mi lehetett volna az alaposabb vizsgálat tárgya:**

1, Bár a Tanulmány közöl egy áttekintő táblázatot a kiegészítő nyugdíjtermékekről, illetve azok intézményeiről¹⁶, a meglehetősen rövid elemzés sajnos csak a hozzájárulások (befizetések) vizsgálatára tér ki, figyelmen kívül hagyja azt a tényt, hogy **a kiegészítő nyugdíjtermékek szolgáltatása ma Magyarországon döntően a nyugdíjkorhatár betöltésekor történő egyszögű kifizetés, így az – járadék híján – a kereset helyettesítési rátát egyáltalán nem növeli, eredeti funkciójukat, az időskori jövedelemkiegészítést így ezek a termékek rendszerszerűen nem töltik be.** A járadék formájában történő szolgáltatásnyújtás erősítésére tett konkrét javaslatok tehát kétségkívül hatékonyan egészítették volna ki az önkéntes nyugdíj-megtakarítások hozzájárulási részére tett általános javaslatot.

2, Érdemes lett volna a nyugdíj-megtakarítások kereset helyettesítési rátába való becsatornázásának biztosítására nemzetközi példákat is felhozni. Erre vonatkozóan különösen az alábbiak érdemelhetek volna figyelmet:

- A német minta jellemzően azoknak a nyugdíj-előtakarékossági termékeknek biztosít a befizetéskor adókedvezményt, ahol a kifizetés járadék formájában történik meg [15].
- Egy másik elképzelhető út a lengyeleké: a nyílt nyugdíjalapok (OFE) csak a tőkeakkumulációban aktívak, a nyugdíjvagyon az öregségi nyugdíjkorhatár betöltésére átkerül a „társadalombiztosításnál” (ZUS) vezetett alszámlára, és a normál nyugdíjjal együtt kerül kifizetésre, azt növelő összegként, azaz az állami nyugdíjjal összevont kifizetést az állam végzi [12]. Az előnyök egyértelműek: az ügyfél időskorban megnövelt rendszeres jövedelmet kap, nem kell erről külön gondoskodnia. A szolgáltatók végzik az értékesítést, és adhatnak tanácsot a befektetés vonatkozásában, ugyanakkor a kifizetés központosításával mentesülnek a longevity risk (élettartam-kockázat) alól, és a kifizetési fázis egységköltségei is alacsonyak maradhatnak, mert nem kell szolgáltatóként a járadékfizetési folyamatokat kiépíteni és személyzetet biztosítani rá.

3, Annak modellezése, hogy mennyit is ér a felhalmozott nyugdíjvagyon?

Sajnos a kiegészítő nyugdíjtermékek esetében még az adatkonzolidáció is nehézkes, leginkább a nyugdíjbiztosítási adatok korlátozott rendelkezésre állása miatt. Míg az MNB

idősoraiból [17] tudható, hogy a pénzintézetek 2024 végén 96 ezer NYESZ számlán mintegy 575 Mrd Ft értékben tartottak nyilván értékpapírt, az önkéntes nyugdíjpénztárak 1.074 ezer tagjának vagyona pedig 2.262 Mrd Ft volt piaci értéken, addig a nyugdíjbiztosításokat illetően csak a szerződésszám ismert (516 ezer), de a tárgyévi befizetés és a vagyonszám hiányzik. A nyugdíjbiztosítások 2024. évi díjbevétele egyébként 172 Mrd Ft-ra rúg, ami magasabb, mint a kétszer annyi nyugdíjpénztári tag és munkáltatóik által 2024-ben befizetett hozzájárulások összessége (110 Mrd Ft).

Valószínűleg nem tévedünk nagyot, ha a fenti három önkéntes kiegészítő nyugdíjtermék együttes vagyonát 2004 végén nagyságrendileg 4.000 Mrd Ft-ra becsüljük, ami a 2024. évi GDP 5%-ának felel meg. Látható tehát, hogy ennek a növekvő vagyontömegnek a keresethelyettesítési rátába való – jelenleg jószérivel teljesen hiányzó – becsatornázása új utakat nyithat az állami nyugdíjat érintő kötelezettségvállalásokat illetően is.

A GDP-arányosan mért nyugdíj-megtakarítások a környezetünkhöz viszonyítva is alacsonynak számítanak: a Bankmonitor [28] 2022-es adatok alapján Magyarországra 4,2%-ot közöl úgy, hogy az akkori európai átlag 12,6% volt, de a szomszédos – velünk nagyjából hasonló fejlettségi szinten álló – Szlovákia is 9,3%-on állt. A két ország közti nyugdíjmegtakarítás-különbség jelentős annak ellenére, hogy a két ország kulturálisan és a gazdasági fejlettség szempontjából is közel áll egymáshoz – **a magyarhoz képest több mint kétszeres szlovákiai nyugdíj-megtakarítási arány egyik oka feltehetően az, hogy Szlovákiában a nyugdíj-megtakarítások döntően az eredeti célnak megfelelően, időskori jövedelempótlást eredményeznek, szemben Magyarországgal.**

Ugyanez a tény azonban arra is figyelmeztet, hogy **a nyugdíjcélú előtakarékosági termékekre fordított állami támogatás – 2024-ben nagyságrendileg mintegy 40 Mrd Ft [2] – ma az időskori keresetpótlás szempontjából nem hasznosul megfelelően.**

A GDP-arányosan mért nyugdíj-megtakarítások a környezetünkhöz viszonyítva is alacsonynak számítanak.

Azt feltételezve, hogy a megtakarítók és a magas nyugdíjjal rendelkezők között jelentős az átfedés, a nyugdíjcélú megtakarítások keresethelyettesítési rátába való tényleges bevonása (járadékosítása) a kézhez veendő nyugdíjak érdemi csökkenése nélkül lehetővé tenné a 13. (és az azóta bevezetett 14.) havi nyugdíjnak a Tanulmányban említett indexált felső korláttal való ellátását¹⁷ (7. scenárió), ezúttal azonban már a „szerzett jogok/jogos várakozások” figyelembevételével. A 7. scenárió hatását a Tanulmány a GDP 0,3%-ra becsüli, a javaslat „helyretételének” jelentőségét azonban az azóta bevezetett 14. havi nyugdíj értelem szerűen tovább emeli. A Tanulmány hosszú horizontján, 2070-ig tartóan felmerülhet a jelenlegi keresethelyettesítési ráta állami forrásának átgondolt szűkítése is, a költségvetési szűkítésből fakadó különbségnek a nyugdíjcélú megtakarításokból származó járadékok általi finanszírozásával.

Végezetül a nyugdíjtermékek szolgáltatásának járadékosítása mellett szólhat az OECD által alapvetően figyelmen kívül hagyott, de szinte minden szakértő által javasolt járulék- és nyugdíjplafon bevezetése is. A járulékplafon a magasabb keresetűek számára az aktív korban forrást is teremt a maximálandó állami nyugdíj feletti időskorú többletjövedelemhez. Így a helyesen megválasztott járulékmáxima a megfelelőségi kritérium megtartásával úgy limitálja a költségvetési kockázatot, hogy megtartja az egyéni döntés lehetőségét.

A fentiek jól mutatják a modellezés nehézségeit – az állami nyugdíj előtakarékosági termékekkel való helyettesítése jelenleg közel 0%, ugyanakkor vannak olyan OECD országok, ahol az állami nyugdíjat szinte teljes mértékben megtakarítás-alapú nyugdíjtermékek helyettesítik, így a demográfiai kihívás jóval kisebb. **Egy lehetséges megoldás az OECD részéről azonban az is lehetett volna, hogy a versenyképesség megtartására helyezik a hangsúlyt, és azt modellezzik, hogy a 2070-re becsült 4%-os GDP-arányos nyugdíjkiadás-növekmény mekkora járadék- és nyugdíjtőke-szükséglettel helyettesíthető.**

Az is igaz ugyanakkor, hogy a hazai, állami nyugdíjakkal és nyugdíj-kiegészítő pénzügyi termékekkel foglalkozó intézményrendszer szétagolt, így szinte minden kérdés hatalmi/politikai vetületet kaphat, és természetesen arra sincs garancia, hogy bármilyen kiváló, integrált modell mögé politikai akarat állítható. Ebből a szempontból már a közeljövőben is reményteljes lehet azonban a szakértői javaslatok közül Banyár Józsefnek a német pontrendszer kulcselemei átvételére vonatkozó javaslata, amelyben a PAYG alaprendszer és a tőkefedeztetű részrendszer integrációja felhasználható, és van rá működő gyakorlat.

MELLÉKLET

Az OECD-tanulmány támogatását célzó szakértői javaslatok (2023. nyár-őszi)

Simonovits	Farkas
fenntarthatósági vagy paradigmaticus javaslatok	fenntarthatósági vagy paradigmaticus javaslatok
Egyszerű	Könnyű és kockázatmentes intézkedések
A nyilvánosság megteremtése (a közérdekű adatok folyamatos nyilvánosságra hozatala és igazi Költségvetési Tanács újbóli létrehozása)	A jövőbeni nyugdíjkorhatárnak a 65 éves korban várható további élettartamhoz kötése
A szolgálati időskála kiegyenesítése	A nyugdíjskála kiegyenesítése (például minden szolgálati év 2%-os súllyal történő figyelembe vétele)
A járulékalap plafonjának visszaállítása	A foglalkoztatói nyugdíjpillér megteremtése felé tett első lépésként az önkéntes nyugdíjpénztári tagság munkáltatói támogatásának szocho-mentesítése
A depresszió rendezése (kettő helyett egy depressziós sáv, és a küszöb indexálása)	Az önkéntes nyugdíj-előtakarékosság eszközeit támogató adójóváírás összegének karbantartása
A 13. havi nyugdíj nivellálása (a 13. havi nyugdíj méltányos átszabása és a nyugdíjprémium megszüntetése)	Könnyű, de közepes kockázattal járó intézkedések
Bonyolult	A járulékalap visszavezetése
A rugalmas korhatár bevezetése	A depresszió újraszabályozása
A Nők40 szigorítása	A nők kedvezményes nyugdíja feltételeinek fokozatos szigorítása (a jogosító idő követelményének 43 évre emelése)
A legkisebb nyugdíjak egyszeri emelése	Könnyű, de fokozottan kockázatos intézkedések lehetnek:
A valorizálás javítása	A 13. havi nyugdíj összegének korlátozása vagy egységesítése
A nyugdíjindexálás reformja	A nyugdíjplafon bevezetése
A járulékulcs emelése vagy a járadékszorzó csökkentése	Közepesen nehéz és közepesen kockázatos intézkedések
	A nyugdíjba vonulási feltételek rugalmasabbá tétele (korhatár előtti nyugdíjazás korszerű rendszerének megteremtése)
	A nyugdíjemelési eljárás átalakítása (vegyes indexálás, valorizációs és szolidaritási korrekció), ezzel együtt a nyugdíjmegállapítás valorizációs eljárásból eredő méltánytalanságainak elhárítása
	A gyermekvállalás jelentőségének fokozott elismerése (például a munkavállaló szülő által szerzett nyugdíjjogosultságok megoszthatósága az otthon maradó szülővel a gyermeknevelés tartama alatt)
	Közepesen nehéz, de kockázatos intézkedések
	A nyugdíjak felbruttósítása (amit 2016-ban már majdnem meglépett a magyar állam)
	A foglalkoztatói nyugdíjpillér általános bevezetése (a kockázatot az jelenti, hogy összekeverhető a foglalkoztatói pillér a kormányzat által kihalásra ítélt magánnyugdíjpénztári rendszerrel)
	Nehéz és kifejezetten kockázatos intézkedések
	A nyugdíjvárományok méltánytalanságainak enyhítése (mert ez részben az adórendszer következménye)
	A nyugdíjrendszerbe építendő automatikus kiegyenlítő mechanizmusok tervezése (mert ez az állami beavatkozás lehetőségeinek szűkítését jelenti)
	Az egyéni nyugdíjszámlák bevezetése (mert ennek feltétele a nyugdíjjogosultságok szerzése jelenleg agyonbonyolított rendszerének radikális egyszerűsítése)
	Bármely paradigmaticus változtatás (például az állampolgári alapnyugdíj és a foglalkoztatói nyugdíjpillér kombójára épülő hibrid rendszer vagy a magyar nyugdíjpont-rendszer) bevezetése

Az OECD-tanulmány támogatását célzó szakértői javaslatok (2023. nyár-őszi)

Bányár	Szalai
fenntarthatósági vagy paradigmaticus javaslatok	fenntarthatósági vagy paradigmaticus javaslatok
Német pontrendszer átvételével	Egyéni nyugdíjpillér
Egyéni számla bevezetése, vagyis pontokban mért (→ arányos) jogszerzés → a régi és új nyugdíjak azonos indexálása	Dekumuláció kiépítése - a járadékkifizetések előírása
A jogszerzésnek van felső határa	x Munkáltatói pillér
A felső határ az átlagbér kétszerese	x Dekumuláció kiépítése - a járadékkifizetések előírása
Automatikus kiegyenlítő mechanizmus alkalmazása (→ ki kell jelölni pontosan a rendszer bevételeit → az indexálást úgy megállapítani, hogy a bevételek és a kiadások egyenlősége folyamatosan teljesüljön)	x Nyugdíjkonstrukciós javaslatok
Egységes korhatár férfiakra nőkre	Adózási feltételek megteremtése (a befizetések helyett a kifizetések adóztatása)
A korábbi nyugdíjba vonulás lehetősége	Intézményi kérdések helyzetétele (új szervezettípus + sok hatóság = működés hiánya)
A rendszer paraméterei stabilak (például járulékkulcsok, nincsenek egyszeri külön juttatások, stb.)	Állami pillér
A gyermeknevelésért külön pontok járnak	x Az átláthatóság és az előre tervezhetőség javítását célzó intézkedések
Feltőkésített állami részrendszer	x Egyéni nyugdíjszámla, évenkénti valorizációval
A jelenlegi német pontrendszeren túlnyúlóan	Lineáris szolgálati időskála
Automatikus korhatár-indexálás	x Megfontolandó a depresszió fokozása a magas keresetűek nyugdíjának mérséklésére
Egy megreformált feltőkésített részrendszer (s vele a magán- és állami járadékok) jobb integrációja	x
A családi nyugdíjrendszer	

HIVATKOZÁSOK

- ¹ Az angol elnevezés (PAYG= pay as you go) fordítására korábban a felosztó-kirovó elnevezést használtunk, ma inkább a folyamatot jobban leíró folyó finanszírozású nyugdíjat említjük.
- ² Jóváhagyó Határozat (25) pont
- ³ Jóváhagyó Határozat C1R4 alfejezet alatt kibontva
- ⁴ A „szupermértékű” – szemben a „rendes” mérföldkövekkel – nem teljesítettséget jeleznek, hanem ezek teljesítettséig az összes RFF kifizetés zárolt.
- ⁵ Kihívások: „Az idős korosztályok aránya folyamatosan nő, 2070-re a 65–89 éves korosztály aránya várhatóan eléri a társadalom közel egyharmadát a jelenlegi egyötödös arány helyett.” (66.o)
- ⁶ ld. mmRRP 50.o, illetve ábra a 69. oldalon
- ⁷ ld mmRRP 70–71.o.
- ⁸ Az automatikus kiegyenlítő mechanizmust több ország bevezette már, erről ír Kovács (14).
- ⁹ A várható élettartam és a nyugdíjkorhatár összekapcsolási lehetőségeinek széles választékát mutatja be cikkében Kovács [14].
- ¹⁰ ld. Tanulmány 68. o. (dán és angol példák)
- ¹¹ ld. Tanulmány 52. o.
- ¹² ld Tanulmány 53. o.
- ¹³ ld. mmRRP 70.o.
- ¹⁴ „mmRRp 68. o.: „Kihívások: Az idős korosztályok aránya folyamatosan nő, 2070-re a 65–89 éves korosztály aránya várhatóan eléri a társadalom közel egyharmadát a jelenlegi egyötödös arány helyett.”
- ¹⁵ ld. mmRRP 50.o, illetve ábra a 69. oldalon
- ¹⁶ Tanulmány 70. o.: TABLE 3.1. Overview of existing voluntary pension instruments in Hungary
- ¹⁷ A Tanulmány a bevezetési (indexált) átlagnyugdíjra tesz javaslatot, a modellt a 2023-as átlagnyugdíjjal számol (HUF 217 758 / EUR 553, 51.o.).

IRODALOMJEGYZÉK

- 1, Banyár József: A magyar nyugdíjrendszer pontrendszerre való áttérésének vizsgálata (Közgazdasági szemle LXX. évfolyam, 2023. szeptember)
Elektronikus elérhetőség: <https://www.keszemle.hu/tartalom/cikk.php?id=2140> Letöltve 2026.04.26.
- 2, Economx.hu szerkesztőségi cikk: Év végén hirtelen rájöttünk, hogy gondolni kell a nyugdíjas évekre (2025 március 17)
Elektronikus elérhetőség: <https://www.economx.hu/magyar-gazdasag/onkentes-nyugdijpenztar-mnb-otp-megtakaritas.806010.html> Letöltve: 2026.04.26.
- 3, Európai Bizottság 2025/2384 sz. ajánlása a nyugdíj-nyomonkövetési rendszerekről, a nyugdíj-eredménytáblákról és az automatikus beléptetésről (2025. november 20.)
Elektronikus elérhetőség: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202502384 Letöltve 2026.04.26.
- 4, Európai Bizottság sajtóközleménye Magyarország módosított, RePowerEU-fejlesztéssel kiegészített helyreállítási és reziliencia-építési tervéről. 2023. november. 23.
Elektronikus elérhetőség: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/ip_23_5991 Letöltve 2026.04.26.
- 5, Európa Tanács végrehajtási határozata Magyarország helyreállítási és reziliencia-építési terve értékelésének jóváhagyásáról (Európai bizottsági előterjesztés. Brüsszel, 2022.11.30.)
Elektronikus elérhetőség: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN-HU/TXT/?from=EN&uri=CELEX%3A52022PC0686> Letöltve: 2026.04.26.
- 6, Farkas András: Közel van a magyar nyugdíjreform – Hogyan lehet szebb a nyugdíjas jövő? (Portfolio.hu.; 2023. október 10.)
Elektronikus elérhetőség: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20231010/kozel-van-a-magyar-nyugdijreform-hogyan-lehet-szebb-a-nyugdijas-jovo-643379> Letöltve 2026.04.26.
- 7, Farkas András cikkei: Nyugdíjreform Magyarországon: vissza a jövőbe? (Portfolio.hu.; 2023.október 11.)
Elektronikus elérhetőség: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20231011/nyugdijreform-magyarorszagon-vissza-a-jovobe-643385> Letöltve: 2026.04.26.
- 8, Farkas András: A nyugdíjmelési eljárás Magyarországon inkább szolgálja az állam, mint a nyugdíjasok érdekeit (Portfolio.hu.; 2023. október 12.)
Elektronikus elérhetőség: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20231012/a-nyugdijmelési-eljaras-magyarorszagon-inkabb-szolgálja-az-allam-mint-a-nyugdijasok-erdekeit-643387>
- 9, Farkas András: Milyen irányai lehetnek a magyar nyugdíjreformnak? (Portfolio.hu.; 2023. október 13.)
Elektronikus elérhetőség: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20231013/milyen-iranyai-lehetnek-a-magyar-nyugdijreformnak-643389> Letöltve: 2026.04.26.
- 10, Farkas András: Nyugdíjreform Magyarországon: itt a svédcsavar! (Portfolio.hu.; 2023. október 14.)
Elektronikus elérhetőség: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20231014/nyugdijreform-magyarorszagon-itt-a-svedcsavar-643391> Letöltve: 2026.04.26.
- 11, Farkas András: Ilyen a sikeres nyugdíjreform: Magyarországnak már csak le kell másolnia! (Portfolio.hu.; 2023. október 15.)
Elektronikus elérhetőség: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20231015/ilyen-a-sikeres-nyugdijreform-magyarorszagnak-marcsak-le-kell-masolnia-643393> Letöltve: 2026.04.26.

- 12, Find your Pension: The Pension Landscape Poland
Elektronikus elérhetőség: <https://www.findyourpension.eu/pension-source-poland> Letöltve: 2026.04.26.
- 13, Jelentés a Nyugdíj- és Időskori Kerekasztal tevékenységéről (2010, szerk. Holtzer Péter)
Elektronikus elérhetőség: <https://mek.oszk.hu/19600/19682/> Letöltve: 2026.04.26.
- 14, Kovács Erzsébet (2023): Kell-e újraelosztás a nyugdíjrendszerben? Biztosítás és Kockázat, X. évf. 1–2. sz. 80–91.o.
Elektronikus elérhetőség: <https://mabisz.hu/wp-content/uploads/2023/06/biztositas-es-kockazat-10-évf-1-2-szam-5-cikk.pdf> Letöltés: 2026.04.26.
- <https://doi.org/10.18530/bk.2023.1-2.80>
- 15, Leine, Jörg: Vorsorgeaufwendungen: Welche Versicherungen bringen Dir was in der Steuererklärung? (Finanztip.de.; 2026. január 9.)
Elektronikus elérhetőség: <https://www.finanztip.de/vorsorgeaufwendungen/> Letöltés: 2026.04.26.
- 16, Magyarország Helyreállítási és Ellenállóképességi Terve (RePower EU fejlesztéssel kiegészítve).
Elektronikus elérhetőség: <https://archive.palyazat.gov.hu/helyreallitasi-es-ellenallokepességi-eszköz-rrf-foldalon> Dokumentumok alatt, „RRP_HUN_22” című anyag Letöltés: 2026.04.26.
- 17, MNB adatok, idősorok
Elektronikus elérhetőség: <https://statistika.mnb.hu/adatok-idosorok> Letöltés: 2026.04.26.
- 18, Muhari Judit (Népszava): Gyors hátraarcot vágott az Orbán-kormány, ígérete ellenére sem változtat a nyugdíjrendszeren (Népszava, 2029.09.30)
Elektronikus elérhetőség: https://nepszava.hu/3251960_nyugdijrendszer-reform-orban-kormany-valtoztat-as-nem-lesz-europai-bizottsag-igeret Letöltés: 2026.04.26.
- 19, OECD (2024) Strengthening the Hungarian Pension System
Elektronikus elérhetőség: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/structural-reforms/country-policy-support/Strengthening-the-Hungarian-Pension-System.pdf> Letöltés: 2026.04.26.
- 20, Portfolio.hu szerkesztőségi cikk: Kiszivárgott az új európai mesterterv: kötelező nyugdíj-előtakarékosság minden állampolgárnak? (Portfolio.hu 2026. február 12.)
Elektronikus elérhetőség: [https://www.portfolio.hu/befektetes/20260212/kiszivargott-az-uj-europai-mesterterv-kotelezo-nyugdij-elotakarokossag-minden-allampolgarnek-817490](https://www.portfolio.hu/befektetes/20260212/kiszivargott-az-uj-europai-mesterterv-kotelezo-nyugdij-elotakarokossag-minden-allampolgarnek) Letöltés: 2026.04.26.
- 21, Simonovits András: A 2024-es OECD nyugdíjjelentés (Biztosítás és Kockázat XII. évfolyam 1–2. szám)
Elektronikus elérhetőség: <https://mabisz.hu/wp-content/uploads/2025/06/biztositas-es-kockazat-12-évf-1-2-szam-3-cikk.pdf> Letöltés: 2026.04.26.
- <https://doi.org/10.18530/bk.2025.1-2.14>
- 22, Simonovits András: Egy észszerű nyugdíjreform-csomag (Portfolio.hu.; 2023. június 28.)
Elektronikus elérhetőség: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230628/egy-eszszeru-nyugdijreform-csomag-622736> Letöltés: 2026.04.26.
- 23, Simonovits András: A szolgálati idő és a rugalmas nyugdíjkorhatár (Portfolio.hu.; 2023. június 29.)
Elektronikus elérhetőség: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230629/a-szolgálati-ido-es-a-rugalmas-nyugdijkorhatar-622742>
- 24, Simonovits András: A nyugdíjrendszer társadalmi kára (Portfolio.hu.; 2023. június 30.)
Elektronikus elérhetőség: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230630/a-nyugdijrendszer-tarsadalmi-kara-622746> Letöltés: 2026.04.26.
- 25, Simonovits András: Reform és gyorssegély kell – a nyugdíjrendszer megújításának egyszerű lépései (Portfolio.hu.; 2023. július 1.)
Elektronikus elérhetőség: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230701/reform-es-gyorssegely-kell-a-nyugdijrendszer-megujitasanak-egyszeru-lepesei-622748> Letöltés: 2026.04.26.
- 26, Simonovits András: Rugalmas nyugdíjkorhatár, a járulékkulcs emelése, a Nők40 szigorítása – bonyolult reformokra is szükség van (Portfolio.hu.; 2023. július 2.)
Elektronikus elérhetőség: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230702/rugalmas-nyugdijkorhatar-a-jarulekkulcs-emelese-a-nok40-szigoritasa-bonyolult-reformokra-is-szuksege-van-622752> Letöltés: 2026.04.26.
- 27, Simonovits András: Még egyszer egy észszerű nyugdíjreform-csomagról (Portfolio.hu.; 2023. szeptember 14.)
Elektronikus elérhetőség: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230914/meg-egyszer-egy-eszszeru-nyugdijreform-csomagrol-639423> Letöltés: 2026.04.26.
- 28, Süle-Szigeti Bulcsú: Most látszik igazán, hogy mennyire fájt a magánnyugdíjpénztári átalakítás (Bankmonitor, 2024. augusztus 23)
Elektronikus elérhetőség: <https://bankmonitor.hu/mediatar/cikk/most-latszik-igazan-hogy-mennyire-fajt-a-magannyugdijpenztari-atalakitas/> Letöltés: 2026.04.26.
- 29, Szalai Péter: Nyugdíjreform a versenyképesség és a következő generációk szempontjából (Portfolio.hu.; 2023. szeptember 7.)
Elektronikus elérhetőség: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230907/nyugdijreform-a-versenykepesség-es-a-kovetkezo-generaciok-szempontjabol-632881> Letöltés: 2026.04.26.
- 30, Szalai Péter: Milyen alapelvek mentén lehet megújítani a magyar nyugdíjrendszert? (Portfolio.hu.; 2023. szeptember 8.)
Elektronikus elérhetőség: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230908/milyen-alapelvek-menten-lehet-megujitani-a-magyar-nyugdijrendszert-633375> Letöltés: 2026.04.26.
- 31, Szalai Péter: A kiegészítő nyugdíjrendszer szerepe a reformban (Portfolio.hu.; 2023. szeptember 9.)
Elektronikus elérhetőség: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230909/a-kiegeszito-nyugdijrendszer-szerepe-a-reformban-634307> Letöltés: 2026.04.26.
- 32, Szalai Péter: Milyen teendők vannak az állami nyugdíjrendszerben? (Portfolio.hu.; 2023. szeptember 10.)
Elektronikus elérhetőség: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230910/milyen-teendok-vannak-az-allami-nyugdijrendszerben-634313> Letöltés: 2026.04.26.

BESZÁMOLÓ A „MENNYIT ÉR MA A JÖVŐ A KÁRTÉRÍTÉSBEN?” CÍMŰ KONFERENCIÁRÓL

Dr. Csöndes Mónika (PhD egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem Számviteli és Jogi Intézet Gazdasági Jogi Tanszék), monika.csondes@uni-corvinus.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

Az írás a „Mennyit ér ma a jövő a kártérítésben?” címmel 2025. október 9-én a Budapesti Corvinus Egyetemen rendezett konferenciáról ad összefoglalást, kiemelve a járadékmegváltással, a tőkésítési megállapodással kapcsolatos jogi kérdéseket.

SUMMARY

This article is a summary of the conference on “How much is the future worth in damages?” held on 9th October 2025 in the Corvinus University of Budapest and presents the aim and the program of the conference with special attention to legal questions on annuit redemption and capitalization agreement.

Kulcsszavak: kártérítés, járadék, járadékmegváltás, tőkésítés

Keywords: compensation, annuity, annuity redemption, capitalization

DOI: 10.18530/BK.2026.1-2.56

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2026.1-2.56>

JEL: G22

A Budapesti Corvinus Egyetem Számviteli és Jogi Intézete, valamint Operációkutatás és Aktuáriustudományok Tanszéke, a Kártérítési és Biztosítási Jog folyóirat, a Magyar Jogász Egylet Biztosítási Jogi Szakága és az AIDA Magyar Nemzeti Szekció Biztosítási Jogi Egyesület „Mennyit ér ma a jövő a kártérítésben?” címmel rendezett konferenciát 2025. október 9-én. A konferenciának a Budapesti Corvinus Egyetem adott otthont. A konferencia résztvevői jogászok, aktuáriusok, könyvvizsgálók, valamint biztosítási és számviteli szakember kollégák voltak. A konferencia programja a járadék megváltásának – másik szokásos elnevezésével a tőkésítés – témáját helyezte a középpontba, de azt az általánosabb elméleti kérdést is diszkusszió tárgyává tette, hogy a jövőbeli érdeksérelmek és kártételek (elmaradt vagyoni előny, jövőben felmerülő költségek, esély elvesztése) mérése és kompenzációja hogyan történik, és ez a gyakorlatban milyen kihívásokkal jár. A konferencia a kártérítés jövőbeli értékét, a járadék megváltásának témáját a gyakorlat felől közelítve, de elméleti alapkérdésekre is koncentrálna tárgyalta.

A konferencia ötletét Bárdos Péter, a Kártérítési és Biztosítási Jog folyóirat Szerkesztőbizottságának elnöke vetette fel Kiss Ferenc Kálmán „A káregyezség és a járadékmegváltás néhány kérdése” című, a Kártérítési és Biztosítási Jog folyóirat 2024. évi 3. és 4. számában megjelent tanulmánya nyomán. Kiss tanulmányában a tőkésítési megállapodásnak a következő meghatározását adta: „a kártérítési jogviszony részben vagy egészben egyezséggel történő módosítása, a jövőbeli kötelezettségek mostani tőkeösszeggel történő ellentételezése”.¹ Kiss az ilyen ügyletek döntő sajátosságának azt tekinti, hogy feltételtől függően vagy élethossziglan fennálló havijáradék-fizetési kötelezettségnek, tehát egy jövőbeli bizonytalan követelésnek történik meg a mai, jelenérték szerinti kielégítése.² A tanulmányában abból indult ki, hogy a tőkésítés a legszűkebb értelemben véve a Bit. 185. § (1) bekezdésében foglalt törvényes definíciója szerinti szerződéses ügyletet jelenti: „[j]áradékfizetési kötelezettségből adódó követelések esetében a biztosító egyösszegű – biztosításmatematikai eszközökkel meghatározott – fizetést (a továbbiakban: megváltás) teljesít...”. Rámutatott ugyanakkor arra, hogy a tőkésítési megállapodások köre ennél jóval tágabb, ezért is lényeges az általa adott – fent hivatkozott – általános meghatározás. Kiss szerint tőkésítésre kerülhet sor akár tartási kötelezettség, akár életjáradéki szerződés kapcsán, de akár a károkozó és károsult között is létrejöhet ilyen megállapodás. Kiemelte továbbá, hogy a hazai gépjármű-felelősségbiztosítók és a nyugdíj- és az egészségbiztosítási szervek között is létrejöhetnek ilyen tőkésítési megállapodások, amikor is az adott piac szereplői járadékkifizetéseket is magában foglaló társadalombiztosítási megtérítési követeléseket a károsultak nagy csoportjára nézve egy összegben elégitenek ki.³ A tanulmány egyik fő gondolati síkja a tőkésítés előnyeinek és hátrányainak a számbavétele, a másik központi témája pedig a tőkésítési megállapodásra vonatkozó közjogi (Bit.) szabályok kritikája. A járadék egyösszegű megváltásáról a Bit. 123/A. § (4) bekezdése rendelkezik, amely nem teszi lehetővé a járadék megváltási tőkeösszegének jelenértékénél kisebb összegét el nem érő tőkésítési szerződés megkötését, és ezzel Kiss szerint a polgári jogi semmisség jogkövetkezményével szankcionálja (Ptk. 6:95.§). Kiss ezt úgy értékeli, hogy ez a minimális garancia alkalmas a legalapvetőbb, legsúlyosabb egyen-

súlytalanság kiküszöbölésére. Ugyanakkor a szabályozási megoldást felemásnak tartja, mert jogkövetkezményt csak akkor kapcsol a Bit., ún. jelenérték alá akkor nem mehet a biztosító, ha a biztosító kezdeményezi a járadék egyösszegű megváltását. E kérdéskörök voltak azok, amelyek meghatározták a konferencia programját.

A tanulmány egyik fő gondolati síkja a tőkésítés előnyeinek és hátrányainak a számbavétele.

A konferenciát Prof. Dr. Bartus Tamás kutatási és akadémiai közösséget felelős rektorhelyettes nyitotta meg. Örömet fejezte ki, hogy a 2023. május 10-én megrendezett „Biztosítási piacról jogászoknak, biztosítási jogról közgazdászoknak” című konferencia után a Corvinus ismét otthont adhat egy újabb konferenciának a biztosítási piac és a biztosítási jog témájában, együttműködve a kártérítési és biztosítási jog területén kitüntetett szakmai partnerekkel. A rektorhelyettes a köszöntőjében kiemelte, hogy a Corvinuson nagy hagyományai vannak az aktuárius, a számviteli és a gazdasági jogi tárgyak oktatásának. Vékás Péter az aktuárius képzés szakfelelőse, egyetemi docens (Operációkutatás és Aktuáriustudományok Tanszék) az aktuáriusképzést mutatta be röviden. Ismertetőjében utalt arra is, hogy a képzést megújították az adattudományok legaktuálisabb eredményeire figyelemmel.

Prof. Dr. Vékás Lajos, az MTA rendes tagja, professor emeritus (ELTE ÁJK Polgári Jogi Tanszék) a „Jövő és kártérítési jog: elmaradt haszon, esély elvesztése és általános kártérítés” című előadásában a nem jogász hallgatóság számára is közérthetően indulva jutott el a kártérítési jog alapintézményeitől annak bemutatásához, hogy hogyan mérhetők a jövőbeli károk. A jövőbeli érdeksérelmekkel és kártételekkel (elmaradt vagyoni előny, jövőben felmerülő költségek, esély elvesztése), a járadékszámítással kapcsolatos joggyakorlatról az esetjogon keresztül adott összegző elméleti megállapításokat. Vékás professzor előadásában az új Ptk. szabályait megalapozó kodifikációs célkitűzésekre és a korábbi joggyakorlatra figyelemmel beszélt a hatályos szabályozásról.

Dr. Kiss Ferenc Kálmán ügyvéd „A járadéktőkésítés jogi problémái: utóper és baleseti járadék” című előadását egy zene- és jogtörténeti érdekességgel kezdte, miszerint Joseph Haydn zeneszerző a peren kívüli kárrendezésben is jeleskedett. Hivatkozott egy, az Országos Széchényi Könyvtár birtokában levő okiratra, amelyhez kapcsolódik az a leírás, hogy a rajta szereplő három-három aláírás és pecsét egy egészen rendkívüli eset lezárását jelzi. A történetek szerint 1771 novemberében egy eszterházi vendéglőben verekedés tört ki a hercegi zenekar két muzsikusa között, melynek során F. Xavier Marteau csellista gyűrűjével kiverte Zacharias Pohl oboás szemét, és a verekedést követő jogvita végül Haydn közreműködésével oldódott meg, aki tanúként aláírta a havi részletekben fizetendő kártérítésről szóló megegyezést.⁴ Kiss előadásában a hazai előzmények bemutatását követően Benedek Károly 40 évvel ezelőtti „A baleseti járadék tőkésítése” című tanulmányát emelte ki, amelynek megállapításait később is hivatkozta. A tőkésítés vagy

a járadékfizetés közötti választás kérdését a tőkésítési káregyezséggel és az utóperrel kapcsolatos joggyakorlat, valamint a tőkésítés jogi szabályozása szempontjából értékelte, kitérve a tőkésítés előnyeire és hátrányaira, a károsultra és a biztosítóra nézve egyaránt. Kiemelte, hogy a károsult számára a járadékfolyósítás leginkább azért előnyös, mert nem teremt végleges helyzetet, és így mód van korrekcióra, azaz a járadék felemelésére (Ptk. 6:530. §). Kiss szerint ugyanakkor a járadék felemelésének lehetősége csak elsőre látszik előnyösnek, mert annak feltétele a Ptk. szerint a körülmények lényeges megváltozása. Felveti azt is, hogy a károsultak többsége önállóan nem is alkalmas járadéka „karbantartására”, a korábban figyelembe vett körülmények rendszeres követésére. A tőkésítés hátrányaként említi, hogy a károsult (vagy kapzsi hozzátartozói) a kapott milliókat elherdálhatják, és így a megállapodás teljesítése ellenére létfenntartásuk veszélybe kerülhet. A tőkésítés kapcsán hangsúlyozta a tájékoztatás jelentőségét a károsult szempontjából. Álláspontja szerint szükséges a felek közti ún. információs aszimmetria csökkentése is, amibe „a károsultat képviselő ügyvéd különleges ismeretekkel, információkkal való felruházása is hangsúlyosan beletartozik”.⁵

A károsult számára a járadékfolyósítás leginkább azért előnyös, mert nem teremt végleges helyzetet, és így mód van korrekcióra.

Kerényi István minősített magyar aktuárius, óraadó (BCE Operációkutatás és Aktuáriustudományok Tanszék) „A járadék megváltásának számszerűsítése és egyedi szempontok” című előadásában a Bit. 123/A. § (4) bekezdésében foglalt szabályozásból indult ki, és annak értelmezéséhez az MNB egy vezetői körlevelét (2021. november 29.) idézte: „A hivatkozott jogszabályi rendelkezés alapján az MNB a járadék megváltási tőkeösszegének jelenértéke alatt a járadék tőkeösszegét érti”. Álláspontja szerint ez a megfogalmazás úgy lenne pontos, hogy „...a járadék megváltási tőkeösszegének jelenértéke alatt a járadék Szolvencia 2 szerinti biztosítástechnikai díjtartalékának legjobb becslését érti”. Előadásában rámutatott: a számításához használt képletben több olyan érték van, ami nem fix, és annak meghatározása mérlegeléstől függ. Álláspontja szerint ebből következően az elmaradt haszon típusú károk számításánál a jogalkotó által rögzítettnek szánt határérték bizonytalan, de tapasztalata szerint utóbb ezeket az értékeket könyvvizsgálók nem bírálják felül, mert elfogadják a számítási módszer különbözőségeit. Az előadó a halandósági táblánál kívánatosnak tartaná a szabályozást a tekintetben, hogy milyen halandósági táblát kelljen alkalmazni. Utalt arra is, hogy a kamatlábnál jelenleg van ugyan egy maximum, ami meghatározza a minimális megváltási összeget, de ez álláspontja szerint túl kedvezőtlen a károsult számára, különösen inflációs időkben. Kerényi István előadásának végén kiemelte: értékelése szerint az nem helyes, hogy ha a károsult kezdeményezi a tőkésítést, akkor a Bit. 123/A. § (4) bekezdése szerinti tájékoztatási kötelezettség nem áll fenn, ilyenkor információs aszimmetria áll elő a károsult hátrányára.

Dr. Lakatos László Péter PhD FCCA okleveles könyvvizsgáló, jogász, intézetvezető egyetemi docens BCE Számviteli és Jogi Intézet „Pénz, Idő, Érték: a könyvvizsgáló és az igazságügyi szakértő szemével” című előadásában elsőként a könyvvizsgáló és az igazságügyi szakértő szerepét hasonlította össze, majd a járadékmegváltást (számítását) értékelte a könyvvizsgáló és az igazságügyi szakértő szakmai szemszögéből. Bemutatta, hogy milyen szempontokat kell vizsgálnia a könyvvizsgálónak és az igazságügyi szakértőnek a tőkésítés lépései kapcsán, és hogy mindez hogyan képződik le a számviteli beszámolóban. Kritikával illette, hogy a járadék tőkésítésének számításáról nem jogszabály, hanem egy MNB vezetői körlevél rendelkezik. Meglátása szerint a diszkontálás gyakorlati megvalósulása nagyon diverz, ami következetlen kockázatértékeléshez vezet. Mivel a diszkontálás végrehajtásának részleteire nincsenek szabályok, igen nagy szabadságot ad a gazdálkodóknak, így a gyakorlatban nagyon hasonló (vagy akár azonos) helyzetek kapcsán akár nagyon eltérő számszaki eredmények szülehetnek, ami az értékelés szempontjából nem szerencsés (nagyon nem). Kerényi Istvánhoz hasonlóan foglalt állást: a járadékmegváltás számításánál a képlet alapján többféleképpen lehet számolni, ami eltérő összegekhez vezet, de álláspontja szerint a könyvvizsgáló nem fogja ezt kifogásolni, mert elfogadja, hogy a képlet alapján többféle számítás is lehetséges. Dr. Lakatos László Péter előadását a járadékkal és annak megváltásával kapcsolatos tételeknek a pénzügyi kimutatásokban való megjelenésével összefüggő kérdések tárgyalásával zárta.

A járadékok meghatározása, így azok megváltása is jelentős bizonytalansági elemeket tartalmaz mindkét fél oldalán.

Az előadásokat egy kerekasztal-beszélgetés követte, ahol az előadók egymás előadásaira és gondolataira reflektáltak. A hallgatóság is aktív érdeklődéssel kérdezett. Az aktuárius kollégák a Ptk. járadékszabályairól tettek fel kérdést, illetve a tőkésítés és a járadékpiac lehetséges kapcsolódási pontjairól indítottak szakmai diskurzust. Kérdésként hangzott el, hogy gondolkodtak-e a piacosításon, tehát hogy megfigyelnék hasonló 'termékek' árát, és azt az árat használnák fel a járadék tőkésítésénél. Majd ehhez kapcsolódva fogalmazódott meg további hozzászólásként, illetve kérdésként, hogy mennyire függ össze ez a kérdéskör azzal, hogy az (élet)járadék piaca is erősen korlátozott Magyarországon, és ahol jobban működik a járadékpiac, ott figyelembe veszik-e a járadékok díját a tőkésítésnél. A MABISZ-nak a hallgatóságban jelen lévő képviselője jelezte, hogy a biztosítási szektor igen nagy tapasztalattal rendelkezik a járadékok, a járadékok megváltása, tőkésítése terén. A szektor évente több tízezres nagyságrendű járadékmegváltást kezel, ezek tapasztalatai alapján megállapítható, hogy a folyamat társadalmi megelégedettség mellett működik. A járadékok meghatározása, így azok megváltása is jelentős bizonytalansági elemeket tartalmaz mindkét fél oldalán, ezt a kockázatot azonban a felek kezelik. Olyan anomália, amely szabályozói beavatkozást igényelne, nem merült fel az elmúlt évtizedekben. Egy biztosító vezető jogtanácsosa pedig azt emelte ki, még a konferencia hivatalos lezárása után is folytatva a szakmai beszélgetést, hogy az információhiány sokszor éppen a biztosító oldalán áll fenn, hiszen a kártérítést kérő fél

egészségi állapota, személyi viszonyai csak korlátozottan ismerhetők meg a biztosító által, a másik felet pedig jellemzően specialista ügyvédek képviselik.

A konferencia meggyőző példája annak, hogy a biztosítási piac és biztosítási jog témájának ilyen többszempontú, több szakmai hivatás szemüvegén való megközelítése nemcsak érdeklődésre tart számot a gyakorló jogászok, aktuáriusok, könyvvizsgálók, számviteli és biztosítási szakemberek körében, hanem a különböző szakmai nézőpontok felszínre hozását, illetve ütköztetését, a közös gondolkodást is segíti. Az előadások utáni szakmai vita mutatta meg, hogy a biztosítói oldalt bemutató előadás még inkább hozzájárult volna a téma teljesebb körű tárgyalásához.

FORRÁSOK

1. 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről
<https://njt.hu/jogszabaly/2013-5-00-00>
2. 2014. évi LXXXVIII. törvény a biztosítási tevékenységről
<https://njt.hu/jogszabaly/2014-88-00-00>
3. Kiss Ferenc Kálmán: A káregyezség és a járadékmegváltás néhány kérdése I. Kártérítési és Biztosítási Jog, VI. évf. 2024/3. szám
<https://kbj.hu/a-karegyezseg-es-a-jaradekmevvaltás-nehány-kerdesei/> Letöltés: 2026.05.05.
4. Kiss Ferenc Kálmán: A káregyezség és a járadékmegváltás néhány kérdése I. Kártérítési és Biztosítási Jog, VI. évf. 2024/4. szám
<https://kbj.hu/a-karegyezseg-es-a-jaradekmevvaltás-nehány-kerdesei-ii/> Letöltés: 2025.05.05.
5. MNB vezetői körlevél:
<https://www.mnb.hu/letoltes/vezetoi-korlevel-a-magyar-nemzeti-bank-elvarasairól-a-nem-eletbiztositási-jaradekok-megvaltasával-kapcsolatosan.pdf> Letöltés: 2025.05.05.
6. Benedek Károly: A baleseti járadék tőkésítése, Biztosítási Szemle, 1984/5-6. 102-104. o.

HIVATKOZÁSOK

- ¹Kiss Ferenc Kálmán: A káregyezség és a járadékmegváltás néhány kérdése I. Kártérítési és Biztosítási Jog, 2024/3. sz. [5]
- ²Kiss Ferenc Kálmán: A káregyezség és a járadékmegváltás néhány kérdése I. Kártérítési és Biztosítási Jog, 2024/3. sz. [14]
- ³Kiss Ferenc Kálmán: A káregyezség és a járadékmegváltás néhány kérdése I. Kártérítési és Biztosítási Jog, 2024/3. sz. [15] - [18]
- ⁴<https://haydn.oszk.hu/html/karmester.htm>
- ⁵lásd erről részletesen: Kiss Ferenc Kálmán: A káregyezség és a járadékmegváltás néhány kérdése I. Kártérítési és Biztosítási Jog, 2024/4. sz.

A MAGÁNJOGI KÁRTÉRÍTÉSI FELELŐSSÉG NÉHÁNY KÉRDÉSE – AKTUÁRIUSOKNAK¹

Vékás Lajos (professzor emeritus (ELTE), akadémikus), vekas@ajk.elte.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

A tanulmány a társadalmi kárelosztás két alapvető jogi eszközét mutatja be röviden: a magánjogi kártérítési felelősséget és mellette a biztosítást. A kártérítés esetei közül azokat elemzi, amelyeknél a kár nagysága csak becsléssel állapítható meg, illetve csak valószínűsíthető. Aktuáriusok számára ezek a káresetek jelentenek érdekes témát. Ezért foglalkozik a tanulmány a járadékszámítással, és pedig a jövedelempótló járadékkal és a tartást pótló járadékkal. Hasonló problémákat vet fel az elmaradt haszon kiszámítása és az esély elvesztése mint kár. Ez utóbbi kérdéskörben a pályázati nyeresi esély, a pernyertességi esély és a gyógyulási esély elvesztését tárgyalja a szerző.

SUMMARY

The study offers a brief overview of two core legal instruments for social loss allocation: private law liability for damages and insurance. It focuses on those compensation cases in which the amount of the damage cannot be precisely quantified and may only be determined through estimation or probabilistic assessment. Such cases are of particular interest for actuaries and actuarial science. Consequently, the paper deals with the methodology of annuity calculation, namely income-replacement annuities and maintenance-replacement annuities. Similar conceptual and methodological challenges arise in the calculation of lost profits and in the treatment of loss of chance as compensable damage. In the latter framework, the author examines the loss of the chance of winning a competitive tender, the loss of the chance of success in litigation, and the loss of the chance of recovery.

Kulcsszavak: biztosítás, magánjogi kártérítési felelősség

Key words: insurance, private law liability for damages

JEL: G22

DOI: 10.18530/BK.2026.1-2.62

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2026.1-2.62>

I. Bevezetés

1. A magánjog egész szabályrendszerének **alapvető funkciója** a vagyoni viszonyok rendezésénél a megfelelő jogi indok nélküli, nem ellentételezett vagyoneltolódások megakadályozása, illetve bekövetkezésük esetén azok kiegyenlítése vagy legalább kiegyensúlyozása. Ez állapítható meg mindenekelőtt a magyar magánjog alapvető forrásáról, a kódexjellegű Polgári Törvénykönyvről, a 2013. évi V. törvényről (a továbbiakban: Ptk.). E funkció legfontosabb jogdogmatikai eszköze a **kártérítési felelősség és a biztosítás**. A kártérítési felelősség alapvetően hasonló tényálláshoz kapcsolódik, függetlenül attól, hogy a kár szerződésszegés vagy magánjogi deliktum következménye. Mégis az egyes tényálláscsoportoknál – mivel céljuk különböző – a Ptk. eltérő kimentési feltételeket támaszt, és különbözőképpen határolja be a megtérítendő károk körét is. A **kártérítési felelősség közös feltételei** – és pedig mind a szerződési jogban, mind a szerződésen kívüli ún. magánjogi deliktumok körében – a következők:

- jogellenes magatartás,
- kár,
- okozati összefüggés az előbbieket között,
- sikertelen kimentés.

2. A társadalmi kárelosztás másik fontos jogi eszköze a **biztosítás** (Ptk. 6:439.§). Biztosítási szerződés alapján a biztosító a szerződésben meghatározott kockázatra nyújt – díj fizetése ellenében – fedezetet: a kockázatviselés kezdetét követően bekövetkező biztosítási esemény nyomán a szerződésben meghatározott szolgáltatást teljesíti. Kárbiztosítás esetén a biztosító a biztosított kárát téríti a szerződésben meghatározott módon és mértékben, összegbiztosítás (életbiztosítás és balesetbiztosítás) esetén pedig a szerződésben meghatározott összeget fizeti. Mindenfajta biztosítás központi eleme a biztosítási érdek, mert biztosítási szerződést az köthet, aki valamely vagyoni vagy személyhez fűződő jogviszony alapján a biztosítási esemény elkerülésében, illetve életkor elérésére, születésre vagy házasságkötésre szóló életbiztosítás esetén a biztosítási esemény bekövetkezésében érdekelt, vagy aki a szerződést az érdekelt személy javára köti meg. A kárbiztosításoknál emellett jelentős jogi korlát a túlbiztosítás tilalma: a biztosítási összeg nem haladhatja meg a biztosított vagyontárgy értékét. A biztosított érdek értékét meghaladó részben a biztosítási összegre vonatkozó megállapodás semmis, és a díjat megfelelően le kell szállítani. E rendelkezés ellenére is lehet biztosítási szerződést kötni valamely vagyontárgy várható értéke, továbbá helyreállításának vagy új állapotban való beszerzésének értéke erejéig. A kárbiztosítás sajátos változata a felelősségbiztosítás, amelynek alapján a biztosító a szerződésben megállapított módon és mértékben mentesíti a biztosítottat olyan kár megtérítése, illetve sérelemdíj megfizetése alól, amelyre a biztosított jogszabály értelmében köteles.

3. Az 1959-es Ptk. – a 318. § utaló normája segítségével – **egységesen szabályozta** a szerződésszegéssel és a szerződésen kívüli magatartással okozott károkért való felelősséget.² Az egységes kártérítési rendszer kiterjedt mind a felelősség alóli kimentés, mind a kár megtérítésének szabályaira, mind pedig a kapcsolódó részletkérdésekre, mint például a kártérítés módjára. Emellett azonos volt az elévülési idő is. Ez a kodifikációs szempontból rendkívül elegáns megoldás komoly gyakorlati előnyökkel is járt: a szerződésszegési (kontraktuális) és a szerződésen kívüli (deliktuális) kártérítési felelősségi tényállások között esetlegesen felmerülő elhatárolási kérdéseknek nem volt gyakorlati következményük. Ha ugyanis a felelősség alóli kimentés szabályozása és a megtérítendő kár meghatározása a két felelősségi rendszerben egyforma volt, ráadásul a kártérítési igény elévülési ideje is ugyanaz volt, legfeljebb elméletileg lehetett érdekes, de gyakorlati következménnyel nem járt, hogy egy kártérítési felelősséget maga után vonó jogellenes károkozó magatartást szerződésszegésnek kellett tekinteni vagy szerződésen kívül elkövetett magánjogi deliktumnak. (Ez a kérdés merülhetett fel például akkor, ha a kötelezett a szerződés szerűen teljesített szolgáltatás jogosultnak történő átadásánál a jogosult vagyonaiban kárt okozott: a szerződéses árut szállító gépjármű megrongálta a vevőnek az átvételi telephelyen lévő valamely vagyontárgyat stb.)

4. A Ptk. az itt kiemelt kodifikációs és gyakorlati előnyök ellenére két döntő ponton szakított az egységes kártérítési jog rendszerével. Eltérő alpra helyezte a kimentést a kontraktuális és a deliktuális kártérítési felelősség esetében, és ugyancsak különböző szabályokat állapított meg a megtérítendő kár feltételeinél. A **koncepcionális változásnak** az az alapvető oka, hogy a kártérítési felelősségnek eltérőek a gyökerei szerződésen kívüli jogellenes károkozó magatartás és szerződésszegés esetében, és ezekre a különbségekre piacgazdasági körülmények között súlyt kell helyezni. Deliktuális felelősség esetében a károkozó és a károsult között a károkozó magatartást megelőzően „csak” egy abszolút szerkezetű jogviszony létezik, és egy tartózkodásra kötelező tiltó norma megsértése hozza létre a relatív szerkezetű kárkövetelményt. Kontraktuális felelősség esetében viszont a károkozást megelőzően is fennáll egy relatív szerkezetű jogviszony a felek között, nevezetesen: a szerződés, amely meghatározza a felek egymással szembeni jogait és kötelezettségeit. Az eltérő kiinduló helyzetből adódik, hogy a károkozó magatartás más természetű a két területen. Deliktuális felelősségnél a károkozás általános tilalma (a *neminem laedere* elve) szenved sérelmet, és a magatartást (bármely magatartást) éppen az teszi jogellenessé, hogy kár kapcsolódik hozzá. Kontraktuális felelősségnél viszont a károkozó magatartást a szerződésben vállalt kötelezettség megszegése jelenti, egy olyan kötelezettség nemteljesítése vagy nem szerződés szerű teljesítése tehát, amelyet a kötelezett a helyzete és a szerződéssel járó kockázatok felmérése után önként vállalt magára. A szerződéses jogviszony a kárkövetelmény alanyait, a károkozó és a károsult személyét is behatárolja: a károkozó a kárt nem általában „másnak”, hanem a „másik szerződő félnek” okozza. A döntő különbség tehát az, hogy a kontraktuális felelősséget egy önként, tudatosan, átgondoltan vállalt szerződéses kötelezettségvállalás megszegése alapozza meg; ez a feltétel a deliktuális kárfelelősség esetében hiányzik.³

A kontraktuális és a deliktuális kárfelelősség kiinduló alijában mutatkozó különbség következményeit a Ptk. az említett két vonatkozásban vont le. Egyrészt a szerződésszegési kártérítési felelősség szabályozásánál megszigorítja a szerződésszegő fél kimentését (Ptk. 6:142. §), elszakítva azt a deliktuális felelősség körében változatlanul megtartott felróhatósági elvtől (Ptk. 6:519. §). Másrészt, a kimentés megszigorítását ellensúlyozva, a szerződésszegő fél által a szerződéskötéskor előrelátható károkra korlátozza a megtérítendő következménykárok és az elmaradt haszon mértékét (Ptk. 6:143. §). A két változtatás szorosan összefügg egymással. A megszigorított, objektív alapú kimentés és a kártérítés nagyságának korlátozása egészséges egyensúlyi helyzetet teremt a szerződő felek közötti kockázatmegosztás terén.

E két alapvető ponton kívül a Ptk. is megtartja a **kártérítési felelősségi jog egységét**; utaló szabállyal (Ptk. 6:144. §) kiegészíti a szerződésszegés miatti kártérítés szabályait a deliktuális kárfelelősség szabályaival a kár fogalma és a kártérítés módja tekintetében, és a deliktuális szabályokat alkalmazni rendeli a szerződéses jogosult kármegelőzési, kárelhárítási és kárenyhítési kötelezettségére és a közös károkozók felelősségére.

A Ptk. két döntő ponton szakított az egységes kártérítési jog rendszerével.

II. A kártérítés módja és mértéke

5. A kártérítés alapvető formája a pénzben történő kompenzáció: a károkozó a **kárt pénzben köteles** megtéríteni, kivéve, ha a körülmények a kár természetben való megtérítését indokolják (Ptk. 6:527. §). E főszabály indoka az, hogy **funkcióképes piacon**, ahol a pénz az általános egyenértékes szerepét játssza, pénzért minden áru beszerezhető. Ezért ma a természetben nyújtott kártérítés ritkán, jellemzően mezőgazdasági károk esetében fordul elő, amikor a kártérítésnek ez a formája mind a károsult, mind a károkozó számára előnyösebb.

6. Más a helyzet **hiánygazdálkodás** esetén, amikor mind az áruk, mind a szolgáltatások piacán minduntalan (mondhatni: folyamatosan) hiány mutatkozik. Ez volt a helyzet az ún. szocialista tervgazdaságban.⁴ Ideologikus háttérű szépítésnek tekinthetjük e körben a **reális teljesítés elvét**, amely azt kívánta kifejezésre juttatni, hogy a szerződést tartalmának megfelelően kell teljesíteni, a felek megállapodása és az esetleges kógens szabályok szerint. A szerződések meghatározott szükségletek kielégítését szolgálják, ezért azokat a kikötött módon kell teljesíteni, és a természetbeni szolgáltatást a pénzbeni kártérítés csak akkor válthatja fel, ha az előbbire már nincs mód, vagy a jogosult érdekét a szolgáltatásnak kártérítéssel való felváltása nem sérti. A jogirodalom ezt a kézenfekvő összefüggést felnagyította, és ideológiai tartalommal töltötte meg.⁵ Az 1968-ig alkalmazott szigorú tervutasításos gazdaságirányítási rendszerben az ún. tervszerződések a vállalati szintig lebontott tervfeladatok teljesítését közvetítették. E körben tehát a reális teljesítés elve a népgazdasági terv végrehajtását szolgálta, és ezért az elv érvényesülését szigorúan kellett venni: amíg a tervfeladat élt, a tervszerződés természetben kellett teljesíteni. Ha az ember a hangzatos alapelv és annak ideologikus

tartalma mögé nézett, nem volt nehéz észrevenni, hogy a reális teljesítés alapelve és az abból levezetett konkrét polgári jogi megoldások valóságos indoka sokkal inkább a szocialista gazdaságot általánosan jellemző hiánygazdálkodásban volt keresendő. A keresleti korlát hiánya vagy legalábbis gyenge hatékonysága és a költségvetési korlát puhasága a szocialista gazdaság egészének immanens sajátossága volt. Hiánygazdaságról beszélhettünk a beruházási javak piacán is, krónikusan deficites volt a központi költségvetés fizetési mérlege stb. A termelésben munkaerőhiány, nyersanyaghiány, alkatrészhiány és energiahiány hol felváltva, hol kumulálva jelentkezett. Bizonyos javulással járt, de nem hozott áttörést e tekintetben a szigorú tervutasításos gazdaságirányítási rendszer feladása és a piacgazdaság elemeinek félnk, ambivalens bevezetése sem. Erősen korlátozott hatással járt tehát az 1968-ban Magyarországon bevezetett gazdasági reform nemcsak annak következtelen és részben visszarendezett volta miatt, hanem legfőképpen azért, mert „meghatározott társadalmi viszonyok, intézményi adottságok meghatározott magatartási formákat, gazdasági szabályosságokat, normákat szülnek. Ezeket nem lehet állami elhatározással hatályon kívül helyezni.”⁷⁶ A reális teljesítés tehát azért kellett felmagasztalni és megkövetelni, érvényesítéséhez azért kellett jogi eszközöket, adott esetben polgári jogi eszközöket is biztosítani, mert a hiánygazdaság piacán pénzért nem lehetett a természetben nem teljesített terméket vagy árut megvásárolni.

7. A pénzbeli kártérítésnek két módja van, az **egy összegben** jelentkező kártérítés és a **járadék**, amely a jövőben rendszeresen felmerülő károk megtérítését szolgálja. A bíróságnak azt a kártérítési módot kell alkalmaznia, amely a teljes jóvátétel elvét a legcsekélyebb sérelemmel és a leghatékonyabban biztosítja, figyelembe véve az eset összes körülményét, különösen a károsult és a károkozó méltányos érdekét. A bíróság nincs kötve a károsult kereseti kérelméhez, de nem alkalmazhatja a kártérítésnek azt a módját, amely ellen mind a károsult felperes, mind a károkozó alperes tiltakozik. A bíróság tehát – a kereseti kérelemtől függetlenül – elrendelheti, hogy a károkozó a kárt természetben térítse meg, ha ezt indokoltan találja, elrendelheti a kár egyösszegű megtérítését, illetve járadék fizetésére kötelezheti a károkozót, és a kettőt egyesben is alkalmazhatja. A Ptk. két járadékfajtát szabályoz külön nevesítve: a jövedelempótló járadékot és a tartást pótló járadékot.

8. A Ptk. a baleseti járadék helyett a **jövedelempótló járadék** kategóriáját vezette be; járadék megállapítására a baleseten kívül bármilyen káresemény következtében sor kerülhet. A károsult akkor követelhet jövedelempótló járadékot, ha munkaképessége a káresemény folytán csökkent, vagy munkaképtelenné vált, és jövedelme önhibáján kívül kevesebb, mint amennyi a káresemény előtt volt. A járadék formájában megítélhető kártérítés szolgálja a legmegfelelőbb módon a károsult érdekeit az időszakonként és rendszeresen esedékes pénzfizetésre tekintettel.⁷ A felsőbírósági gyakorlat szerint jövedelempótló járadékot nemcsak olyan károsult javára lehet megítélni, aki a károsodást megelőzően megszakítás nélkül munkaviszonyban állt vagy egyéb kereső foglalkozást folytatott.⁸ A Ptk. (6:528. §) szerint a jövedelempótló járadékot a munkaképesség-csökkenés és a bekövetkezett jövedelemkiesés

mértékének együttes vizsgálata alapján kell meghatározni. Ennek az összefüggésnek a feltárása rendszerint orvosszakértői kérdés. A Kúria egy újabb ítélete szerint nem az a releváns szempont, hogy a balesetet megelőzően munkaképességgel rendelkezett-e a károsult, vagy nem, hanem az, hogy ténylegesen végzett-e bármilyen – akár alkalmi – munkát, amelyből jövedelemre tett szert.⁹

A jövedelempótló járadék meghatározásánál különbséget kell tenni a **járadék alapja** és a **járadék összege** között. A járadék alapja általában a károsultnak a károkozást megelőző egy évben elért havi átlagjövedelme. Ha ebben a jövedelemben a megelőző évben tartós változás következett be, a változás utáni jövedelem átlagát kell figyelembe venni.¹⁰

A károsult által rendkívüli munkateljesítménnyel elért jövedelem nem szolgálhat a balesetért (káreseményért) felelős személy javára.¹¹ A Kúria gyakorlata szerint a jövedelempótló járadék alapjául szolgáló átlagkereset meghatározásánál a keresetet a nyugdíjjáradékkal csökkentett összegben kell figyelembe venni. Ha pedig a jövedelem alapjának meghatározása kapcsán figyelembe vett évben a jövedelemben tartós változás állott be, csak a változás utáni jövedelem átlagát lehet figyelembe venni. Ha ilyen módon sem határozható meg a járadék alapja, akkor összehasonlító adatokat kell beszerezni a károsulttal azonos vagy hasonló munkát végző személyek jövedelme vonatkozásában, és azok átlagkeresete lesz irányadó a járadékalap meghatározásánál.¹² Ugyancsak a Kúria állásfoglalása szerint a jövedelempótló járadék béremelkedés címén történő felemelése iránt támasztott igény csak akkor jogszerű, ha a béremelésben a járadékos is részesült volna, amennyiben nem szenved el károsodást.¹³

9. **Tartást pótló járadékra** alanyi jogosultsága van a károkozás folytán meghalt személlyel szemben tartásra jogosultnak, vagyis azoknak a személyeknek, akikkel szemben az elhunyt károsultat családijogi tartási kötelezettség terhelt. A tartási kötelezettség, illetőleg jogosultság sorrendjét a Ptk. 4:196. §-a határozza meg. Tartást pótló járadékot jogszerűen igényelhetnek a károkozótól azok a személyek is, akiknek az elhunyt károsult ingyenes vagy visszerthes szerződés alapján nyújtott ilyen szolgáltatást. Nem igényelhet azonban tartást pótló járadékot az, akinek ilyen szolgáltatást a károsult törvényi vagy szerződéses kötelezettség nélkül, önkéntes alapon, szívességi jelleggel biztosított.¹⁴

A Kúria állásfoglalása kimondja, hogy a káresemény következtében meghalt szülő tartásra jogosult gyermekét megillető tartást pótló járadék összegének a meghatározásánál a gyermek terhére nem lehet figyelembe venni azt, hogy a gyermeket eltartó másik szülő után családi pótlókra vált jogosulttá. A baleset következtében meghalt szülő által életében kapott családi pótlékot viszont a gyermek javára figyelembe kell venni a baleseti járadék összegének a meghatározásánál akkor is, ha a gyermeket eltartó másik szülő családi pótlókra nem jogosult.

A Ptk. új szabálya szerint a járadék mértékének a meghatározásánál értékelni kell, ha a járadékot igénylő neki felróható okból nem rendelkezik megfelelő jövedelemmel, továbbá, hogy érvényesíthet-e követelést azokkal szemben, akik az ő tartására a meghalt személlyel egy sorban kötelesek. A járadék mértékénél figyelembe kell venni az eltartottnak a tényleges, illetve az elvárhatóan elérhető jövedelmét is.¹⁵ Elvi jelentőségű megállapítást tartalmaz a

Kúria egyik újabb ítélete: a tartást pótló járadékigény összegének meghatározása során nem vehető figyelembe az özvegyi nyugdíj összege, mert az özvegyi nyugellátás – rendeltetését tekintve – nem kompenzáló jellegű, a jogosultság a házastárs elvesztésén alapul, a házastárs halálának okától függetlenül.¹⁶

10. A **járadékfizetési kötelezettség felülvizsgálatát és megváltoztatását** mind a jogosult, mind a kötelezett kérheti. A tartást pótló járadék felemelésére például akkor kerülhet sor, ha a tartásra jogosult létfenntartási költségeinek a további pótlására van szükség. A járadék le is szállítható, illetőleg megszüntethető, ha a jogosult már nem szorul tartásra, például, ha a tanulmányait befejezte, és kereső foglalkozást kezdett. A Kúria állásfoglalása szerint a felülvizsgálat a járadék fizetésével kapcsolatban mindenre kiterjedhet: vonatkozhat mind a járadék mértékére, mind a fizetés időtartamára, mind a fizetési kötelezettség megszüntetésére.¹⁷ A Ptk. (6:530. §) lehetővé teszi a járadék mértéke és időtartama megváltoztatását vagy a járadékfizetési kötelezettség megszüntetését, ha a járadék meghatározásánál figyelembe vett körülmények lényegesen megváltoztak.

III. A kár mérésének nehézségei sajátos káresetekben

11. A magánjog **a már bekövetkezett kárt** téríteti meg. Sajátos kárfajták esetében a felelősség feltételeinek megállapítása nehéz, különös kérdéseket vet fel. Ezek közül a sajátos esetek közül két sajátos kárfajttal foglalkozunk bővebben: az elmaradt haszonnal és az elveszett eséllyel. Végül szólunk röviden az ún. általános kártérítésről.

Az elmaradt haszon természetéből adódik hogy mértékének/összegének megállapítása összetett, adott esetben bonyolult kérdés.

12. A Ptk. a kár megtérítése keretében – a ténylegesen felmerült károk mellett – előírja az **elmaradt haszon** (*lucrum cessans*) megtérítését is (6:522. §). Elmaradt haszonról akkor beszélünk, ha a károsult által – megalapozottan – remélt vagyongyarapodás nem következik be. Ez lehet jövedelemkiesés, nyereség elmaradása, a vagyon hozadéknak az elmaradása és más hasonló jogi tény. Az elmaradt hasznot reális, ellenőrizhető adatoknak kell igazolniuk. A bírói gyakorlat következetes abban, hogy a károsult csak olyan elmaradt vagyoni előny megtérítését követelheti, amelyhez károkozás hiányában bizonyítottan hozzájutott volna.¹⁸ Ennek megállapításánál a becsült adatok figyelembevételére nem zárható ki ugyan,¹⁹ de a Kúria gyakorlata feltétlenül megköveteli az ítéleti bizonyosságot elérő valószínűséget.²⁰

Az elmaradt haszon természetéből adódik tehát, hogy mértékének/összegének megállapítása összetett, adott esetben bonyolult kérdés. Helyesen mutat rá a Kúria egyik újabb ítélete arra, hogy az ilyen típusú kártérítési igény esetén valójában egy meg nem valósult (hipotetikus) helyzetet kell értékelni. Ez szükségszerűen vonja maga után azt, hogy a bíróság a kár,

illetve a kártérítés összegét mérlegelés útján és nyilvánvalóan közelítő jelleggel tudja csak meghatározni.²¹

13. Az **elveszett esély** felelősséget megalapozó kárként történő értékelése sok kérdést vet fel a bírói gyakorlatban és a jogirodalomban.²² Az esély egy jövőbeli kedvező esemény bekövetkezésének lehetősége; ha ez elmarad, elvileg felmerülhet a felelősség kérdése, és ennek elvben (!) lehet kártérítési következménye, még inkább sérelemdíj-vonzata. A felelősség feltételeinek megállapítása azonban rendkívül problematikus. Különösen az okozati összefüggés megállapítása nehéz. Egy magatartás (tevés/mulasztás) és valamely káros eredmény közötti ok-okozati viszony megállapítása általában sem könnyű feladat, de egy remélt kedvező változás elmaradása esetében az okozatosság különösen nehezen bizonyítható, bár rendszerint nem is zárható ki. Az eddigi judikatúrában három esettípusban merült már fel a jogi helytállás kérdése az elveszett esély miatt: (közbeszerzési) **pályázat nyeresi** esélynek, **pernyertességi** esélynek és **gyógyulási** esélynek elmaradása miatt. Az elveszett esély miatti kártérítési igény – fogalmilag – elmaradt haszon iránti igény.

A Kúrián eddig inkább elutasító ítéletek születtek, rendszerint az okozati összefüggés bizonyítottságának hiánya miatt. Közbeszerzési pályázaton elmaradt nyeresé miatt a Kúria két ítéletben is emiatt utasította el a kártérítési keresetet. Megállapítása szerint a perben nem került bizonyításra, hogy ha nem történik jogszabálysértés, akkor a pályázati ajánlat elfogadásra került volna, és a pályázóval kötöttek volna szerződést. A bizonyítási teher – természetesen – a felperes oldalán van.²³ Fellebbezési (vagy más jogvesztő eljárási) határidő elmulasztása miatt ügyvéd ellen pernyertesség (igényérvényesítés) elmaradása miatt indult eljárásokban az eddigi ítéletek a nemvagyoni kártérítési igénynek azon a címen adtak helyt, hogy a fellebbezési (más igényérvényesítési) jogtól való megfosztás személyhez fűződő jogot sért, és a bírósághoz fordulás alkotmányos jogának sérelmét jelenti.²⁴ A gyógyulási esély elvesztése esetében az elbírálandó tényállás amiatt még bonyolultabb, hogy orvosi megbízási jogviszonyról lévén szó, először a jogellenesség kérdésében kell döntenet. Ezek a jogviszonyok ugyanis ún. gondossági kötelek, amelyeket – uralkodónak tekinthető, nézetünk szerint is helyes álláspont szerint – csak a felróhatósági mérce megsértésével lehet megszegni [Ptk. 6:276. § (1) bekezdés]. Ha tehát a károsult nem tudja bizonyítani, hogy a megbízott orvos (egészségügyi intézmény) felróhatóan járt el, vagyis nem úgy járt el, ahogy az az adott helyzetben általában elvárható [Ptk. 1:4. § (1) bekezdés], akkor a megbízott szerződésszegését (tehát a jogellenességet) nem lehet megállapítani. Ezért ilyen esetben az okozati összefüggés kérdése fel sem merül, mivel a felelősség első feltétele: a szerződésszegés (a jogellenesség) nem következett be.²⁵ Ezt az álláspontot követi a bírói gyakorlat is.²⁶ A szerződésszegés (jogellenesség) megállapítása esetén viszont lehet (rész/osztott) okozatosság, és ennek folytán felelősség is megállapítható, ami rész-kártérítésben/sérelemdíjban történő marasztalást vonhat maga után.

14. **Általános kártérítés** megítélését teszi lehetővé a Ptk. (6:531. §), ha vagyoni kár bekövetkezése bizonyított, de annak mértéke nem állapítható meg. Ilyen esetben a károkozásért felelős személyt a bíróság olyan összegű kártérítés megfizetésére kötelezi, amely a károsult kárának a kiegyenlítésére alkalmas. A jogirodalomban képviselt az az álláspont, hogy a jövőben biztosan jelentkező, de kiszámíthatatlan összegű, bizonyíthatatlan mértékű elmaradt vagyoni előny esetében általános kártérítést kell alkalmazni.²⁷ Az általános kártérítés tehát a kártérítés mértékének meghatározásánál a szabad belátás szerinti bírói döntés lehetőségét nyitja meg, biztosítja a kártérítés összegének bíróság általi meghatározását abban az esetben, amikor a bizonyítékok alapján a kár mértéke nem állapítható meg. A bíróság a felek jogi érveléséhez nincs kötve, az érvényesített jogon, a kereseti kérelmen és az ellenkérelmen belül a fél jogi érvelésétől eltérő indokok mentén is határozhat.²⁸ Általános kártérítés megállapítására azonban nem kerülhet sor, ha a lefolytatott bizonyítási eljárás adatai alapján, mérlegeléssel megállapítható a kár mértéke.²⁹

Az általános kártérítés megítélhető mind egy összegben, mind járadék formájában. A járadék formájában megítélt általános kártérítés összege és időtartama – mint minden járadék esetében – megváltoztatható, ha a járadék meghatározásánál figyelembe vett körülmények lényegesen megváltoztak.

HIVATKOZÁSOK

- ¹ A Budapesti Corvinus Egyetemen 2025. október 9-én rendezett konferencián tartott előadás szerkesztett szövege.
- ² Természetesen ez a homogenitás az 1959-es Ptk.-ban is csak a főszabályok által rendezett körben érvényesült. Mindkét területen voltak speciális szabályok: a szerződésszegési jogban például a fuvarozási szerződésnél (501. §), a deliktuális kártérítési mezőben a veszélyes üzemi felelősségnél (345. §) stb.
- ³ Lásd VÉKÁS Lajos (szerk.): *Szakértői javaslat az új Polgári Törvénykönyv tervezetéhez*. Complex Kiadó, Budapest, 2008., 808.
- ⁴ A szocialista hiánygazdálkodás átfogó közgazdaságtudományi elméleti leírását és magyarázatát adja KORNAI JÁNOS ma már klasszikus monográfiája: *A hiány*. Budapest², Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1982.
- ⁵ VILÁGHY MIKLÓS: *A magyar polgári jog alapelvei*. In: VILÁGHY MIKLÓS/EÖRSI GYULA: *Magyar polgári jog*, 1. kötet. Budapest, Tankönyvkiadó, 1962, 30. Ugyanezt a tartalmat tulajdonította a reális teljesítés elvének Eörsi Gyula is, de nagyobb hangsúlyt helyez a pacta sunt servanda elv és a reális teljesítés elve közötti állítólagos különbségekre, és polemikusabban hangsúlyozza a szocialista megoldás vélt fölünyét, bemutatja továbbá a reális teljesítés elve alóli kivételeket is. EÖRSI GYULA: *A teljesítés*. In: VILÁGHY MIKLÓS/EÖRSI GYULA: *Magyar polgári jog*, 1. kötet. Budapest, Tankönyvkiadó, 1962, 385–389.
- ⁶ Az idézetet lásd KORNAI könyvének összefoglalásában: i. m., 583.
- ⁷ HAVASI Péter: *A kár megtérítésének szabályai*. In: FÉZER Tamás (szerk.): *A kártérítési jog magyarázata*. Budapest, CompLex, 2010, 127.
- ⁸ Legf. Bír. Pfv.III.22.070/2001 sz., BH2004. 111.
- ⁹ Kúria Pfv.III.20.749/2020. sz. ítélet.
- ¹⁰ Lásd a Legf. Bír. PK 46. sz. állásfoglalását.
- ¹¹ Fővárosi Ítéltábla 6.Pf.20.348/2008. sz., BDT2011. 2449; lásd még Fővárosi Ítéltábla 6.Pf.21.595/2009. sz., BDT2011. 2533.
- ¹² Lásd a Legf. Bír. PK 35. sz. állásfoglalását; lásd még a Legf. Bír. Pfv. III. 22.070/2001 sz. ítéletét, BH2004.
- ¹³ Lásd a Legf. Bír. PK 48. sz. állásfoglalását.
- ¹⁴ Lásd a Legf. Bír. PK 47. sz. állásfoglalását.
- ¹⁵ Legf. Bír. Pfv.III.22.754/2001. sz., BH2004. 412.
- ¹⁶ Kúria Pfv.III.20.898/2019. sz., BH2021.12.
- ¹⁷ Lásd a Legf. Bír. PK 48. sz. állásfoglalását.
- ¹⁸ Legf. Bír. Pfv.III.20.249/2013. sz., BH1984. 401; Legf. Bír. Gf.IV.30.402/1987., BH1988. 106.
- ¹⁹ Kúria Pfv.III.20.811/2012. sz. határozat.
- ²⁰ Kúria Pfv.I.20.035/2014. sz. határozat.
- ²¹ Kúria Pfv.I.21.307/2023. sz. határozat, BH 2024. 266.
- ²² JÓJÁRT Eszter: *Az esély elvesztése, mint kár?* Jogtudományi Közlöny 2009, 518–533; KEMENES István: *Az esély elvesztése, mint vagyoni és nem vagyoni hátrány*. Magyar Jog 2018, 657–669; GÖRÖG Márta: *A pernyertességi esély elvesztése*. Gazdaság és Jog, 2019, 13–15; DÖME Attila: *A gyógyulási esély meghiúsulásáért való felelősség megítélése német nyelvetületen*. Magyar Jog, 2021, 1–10; TANCSIK Annamária: *A gyógyulási esély elvesztése a francia jogban*. Magyar Jog 2021, 11–21; ZÁKÁNY Judit: *Szemelvények a gyógyulási esély elvesztésének megítélésével kapcsolatban néhány európai országból*. Magyar Jog 2021, 257–260; CSÖNDES Mónika: *Az okozati összefüggés megállapításának és a gyógyulási/túlélési esély elvesztésének a gyakorlata az angol common law-ban I-II.* Magyar Jog 2022, 193–204, 287–297.
- ²³ Gfv.VII.30.220/2013. sz.; Gfv.VII.30.495/2017. sz., BH2018. 54.
- ²⁴ Legf. Bír. Pfv.III.20.928/2010. sz., BH2012. 90; Kúria Pfv.III.21.839/2011. sz., BH2013. 89.
- ²⁵ FUGLINSZKY Ádám: *Kártérítési jog*. Budapest, HVG-ORAC, 2015, 108; VÉKÁS Lajos: *Szerződési jog. Általános rész*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, 2016, 241.; KEMENES István: *A kontraktuális kártérítés egyes kérdései*. Magyar Jog 2017/1. sz., 1–10.; VÉKÁS Lajos, in VÉKÁS Lajos – GÁRDOS Péter (szerk.): *Kommentár a Polgári Törvénykönyvhöz*, 2. kötet. Budapest,² Wolters Kluwer, 2018, 1653.
- ²⁶ Lásd például Legf. Bír. Pfv.III.20.749/2000. sz., BH2004. 165.
- ²⁷ HAVASI Péter: i. m., 153.
- ²⁸ Kúria Pfv.I.20.807/2023 sz., BH 2024.184.
- ²⁹ Legf. Bír. Pfv.VIII.20.033/1998. sz., BH2000. 57.

A JÁRADÉK MEGVÁLTÁSÁNAK SZÁMSZERŰSÍTÉSE ÉS EGYEDI SZEMPONTOK

Kerényi István (minősített magyar aktuárius, egyéni vállalkozó), kerenyi319@gmail.com

ÖSSZEFOGLALÓ

A felelősségbiztosítások, így különösen a kötelező gépjárműfelelősség-biztosítás károsultjai gyakran járadékok formájában kapják meg a kártérítést. A károsult azonban gyakran szeretné egy összegben megkapni a kompenzációt, ugyanígy a biztosító szeretne megszabadulni a relatív nagy költséggel járó utalásoktól, tehát mindkét fél érdekelt lehet az egyösszegű megváltásban. A jogalkotó csak azt az esetet szabályozta, ha a biztosító kezdeményezi az egyezséget, de ez a szabályozás is elég tág teret ad a biztosítónak. Ha a károsult kezdeményezi az egyezséget, akkor szakmai tudás hiányában érdemes egy aktuáriust bevonni az alkuba.

SUMMARY

Beneficiaries of liability policies often receive their compensation in form of an annuity. Annuitant often would receive the amount in form of a lump sum, while insurer would like to get rid of relative high transfer expenses, so both parties are interested in redeeming. National law regulates only the case of insurer initiating an agreement and even this regulation is too loose. If it is the annuitant who asks for redemption, most of the cases he or she is losing money, due to information asymmetry. These times it is advisable to ask for the help of an actuary.

Kulcsszavak: járadék megváltás, egyezség, kgfb

Keywords: annuity redemption, agreement, MTPL

JEL: G22

DOI: 10.18530/BK.2026.1-2.72

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2026.1-2.72>

Bevezetés

A felelősségbiztosítások, így különösen a kötelező gépjárműfelelősség-biztosítások károsultjai a kártérítési összeget sok esetben rendszeres havi kifizetések, járadékok formájában kapják meg. Ez a kifizetési technika összhangban van a kár jellegével, hiszen ez hivatott pótolni többek között

- a (részben vagy egészben) elmaradt munkabért,
- a szükséges gyógyszerek vagy gyógyászati segédeszközök rendszeres vásárlása miatt kieső összegeket,
- a segítő/gonozó személynek fizetett juttatásokat.

Mivel mind a két fél érdekelt lehet az egyösszegű kifizetésben, gyakori a megegyezés.

Mivel a többletköltségek (ideértve a kisebb bevétel miatt elmaradt hasznot is) rendszeresen merülnek fel, a kompenzációnak is rendszeresnek kell lennie. Bár jogilag korrekt kártérítést kap a károsult ebben a formában, mind a biztosító, olykor mind a járadékos kerülni próbálja az évekig, gyakran évtizedekig tartó havi kifizetéseket. Tulajdonképpen mind a két oldal a számára legjobb kimenetelt szeretné elérni, de legalábbis nem veszíteni.

A biztosító szempontja az, hogy felesleges kiadást generálnak a fix kifizetési költségek, a kifizetéssel vagy az informatikai fejlesztéssel járó munkaköltségek, a szükséges tartalékok kiszámítása és a szükséges többlet szavatolótőke. Ez utóbbira piaci tapasztalatok alapján körülbelül a jövőbeli kifizetésekre félretett összeg 5 százalékát várja el a jogalkotó, ami jelentősen csökken a többi kockázattal való aggregálás után.

A károsult szempontja az, hogy nagyobb biztonságban érzi magát, ha már a számláján van az összeg, így az inflációs emelés mértékéről sem kell vitatkozni évente a biztosítóval. Emellett sajnos többen „talált pénznek” gondolják a kártérítést, és az egyösszegű kifizetésből vennének autót, esetleg lakást gyerekeiknek, unokáiknak, majd hiányt szenvednek hátralévő életükben.

Mivel mind a két fél érdekelt lehet az egyösszegű kifizetésben, gyakori a megegyezés. Az egyösszegű kifizetés fejében a károsult lemond a hátralévő rendszeres összegekről. Ezt a szakirodalom járadék megváltásnak hívja. A következő oldalakon arra keresünk választ, hogy mi az az összeg, amiért mind a két félnek megéri a folyamatos kifizetést egyszeri összegre cserélni.

Jogi háttér

A jogszabálykeresőbe a „megváltási tőkeösszeg” kifejezést beírva egyetlen találatot kapunk: A biztosítási tevékenységről szóló 2014. évi LXXXVIII. törvény 123/A paragrafus szerint:

(4) Ha (...) kár kapcsán a biztosító járadék egyösszegű megváltását kezdeményezi, úgy ezzel egyidejűleg a biztosító köteles tájékoztatást adni a járadék megváltási tőkeösszegének jelenértékéről, melynél kisebb összegért a járadék nem váltható meg.

Sajnos a jogalkotó nem értelmezi a „járadék megváltási tőkeösszegét”, így ez a paragrafus a károsult számára semmilyen segítséget sem ad. Egy tapasztalt biztosítási szakember sem kap egyértelmű utalást arra, hogy milyen összegről kell tájékoztatnia a járadékost.

Ha az ember tovább kutat a felügyeleti anyagokban, akkor rátalál az MNB 2021. november 29-én kiadott Vezetői körlevelére, mely szerint

„A hivatkozott jogszabályi rendelkezés alapján az MNB a járadék megváltási tőkeösszegének jelenértéke alatt a járadék tőkeösszegét érti”.

Sajnos a Felügyelet csak ugyanazokat a szavakat ismétli, nem ad segítséget az értelmezésben. Ha azonban tovább olvassuk a körlevelet, megtaláljuk az alábbi bekezdéseket:

- „... az MNB követendő gyakorlatnak tartja, hogy a tőkésítési összeg számszerűsítése során alkalmazott diszkontfaktorok meghatározásához használt hozamgörbe ne haladja meg a járadékszolgáltatás pénznemére vonatkozó, az Európai Biztosítás- és Foglalkoztatóinyugdíj-hatóság (EIOPA) által meghatározott és legutóbb közzétett **kockázatmentes hozamgörbét**, mint felső korlátot.”
- „Ezen túlmenően, az MNB külön felhívja a Biztosító figyelmét, hogy ne tegyen különbséget a járadék tőkeösszegének meghatározása és a járadék Szolvencia II szerinti képzett legjobb becslésének számítása során alkalmazott **halandósági feltételezések** között a megkötéssel, hogy a járadék tőkeösszegének meghatározásakor vegye figyelembe a nők és férfiak közötti egyenlő bánásmód elvéhez kapcsolódó, (...) 2003. évi CXXV. törvény 30/A. §-ában leírtakat.”

Ezek a bekezdések egy aktuárius számára azt sugallják, hogy az MNB bizonyára a járadék Szolvencia 2 szerinti biztosítástechnikai tartalmának legjobb becslését tekinti a járadék tőkeösszegének.

Mi is az a legjobb becslés? Erre az Európai Parlament és a Tanács 2009/138/EK irányelve (a biztosítási köznyelvben S2 direktíva) 77. cikkének 2. bekezdése ad útmutatást.

„A legjobb becslés a jövőbeni pénzáramok valószínűséggel súlyozott átlagának felel meg, figyelembe véve a pénz időértékét (a jövőbeni pénzáramok várható jelenértékét), a vonatkozó kockázatmentes hozamgörbe felhasználásával.”

Ez közérthetően, bár nagyon leegyszerűsítve azt jelenti, hogy a járadék tőkeösszege úgy becsülhető, mint a járadékos várható hátralévő élettartamának és az éves járadékösszegének szorzata.

Bár e cikknek nem célja aktuáriusi összefüggések leírása, egy képletet mégis bemutatok:

$$BE = \sum l(x+t)/l(x) \cdot (1+g(t))^t / (1+r(t))^t$$

Itt *BE* (Best Estimate) a legjobb becslést jelenti. Vizsgáljuk most meg egyesével, hogy az egyes változók mit jelentenek, és ezt hogyan értelmezi „Péter” és „Pál”, két olyan aktuárius, aki nap mint nap használja ezt a képletet:

l(x): Az *x* éves korban élők száma. Ezt az adatsort minden évben publikálja a Központi Statisztikai Hivatal. Ha ezeket a változókat használjuk a képletben, nyilván eleget teszünk az MNB elvárásának, miszerint halandósági feltevéseket kell alkalmazni. Azt azonban nem írja elő a felügyeleti körlevél, hogy melyik év halandósági tábláit kell alkalmazni, de még azt sem, hogy a KSH számait kell „egy az egyben” átvenni. „Péter” aktuárius munkája során kicsit kiigazítja a számokat, mivel véleménye szerint a járadékosok tovább élnek, míg „Pál” aktuárius szerint az országos adatok jók, sőt talán még egy kicsit hamarabb halnak meg a járadékosok, mint az átlagember, és ezért semmilyen kiigazítás sem szükséges. Véleménye szerint a KSH-adatok alapján számított érték még egy kicsit felülbecsüli a tartalmat. Sajnos még a nagyobb biztosítók járadékportfóliója is túl kis létszámú ahhoz, hogy erre nézve megbízható következtetéseket lehessen levonni.

g(t): A *t*-ik évben várható járadékemelés mértéke. Az egyértelmű, hogy különösen inflációs környezetben a járadék összegét igazságos lenne évente emelni: az elmaradt jövedelmet a bérinflációval, a többletköltségek fedezetét a fogyasztói árak indexével. A biztosítók érthető módon ezt nem teszik meg automatikusan, az indexálást a járadékosnak kell kezdeményeznie, bizonyítania. „Péter” aktuárius részletes elemzést készít a múltbéli tapasztalatokról, és így ad becslést ezen változó értékére, míg „Pál” aktuárius szerint erre a tényezőre nincs szükség, mert az ő biztosítójukban senki sem kért emelést eddig.

r(t): A diszkontfaktorok. Erről is ír az MNB körlevele. Nyilván minél nagyobb hozamokból számolunk diszkontfaktort, annál kisebb tőkeértéket kapunk. Tehát fogyasztóvédelmi szempontból jogos, hogy a hatóság korlátot szab. „Pál” és a piac jelentős része a körlevélben hivatkozott maximumot használja, mely letölthető a https://www.eiopa.europa.eu/tools-and-odata/risk-free-interest-rate-term-structures_en oldalról, míg „Péter” azt a vektort használja, melyet az anyacége küld neki.

Láthatjuk, hogy a két aktuárius kolléga eltérően értelmezi a jogszabályt, és egyik értelmezés sem mond ellent a jogszabály betűjének, de még a szellemének sem. Ugyanakkor az eltérő megközelítések okán a két biztosító által számított értékek ugyanarra a járadékra akár 20-30 százalékkal is eltérhetnek egymástól.

Most nézzük meg azt az esetet, amikor a károsult ügyvédhez fordul, hogy a jogi képviselő alkudjon ki számára megfelelő összeget.

Ezt az esetet a jogalkotó nem szabályozza. Ilyenkor az ügyvédi levélre a biztosító gyakran megajánl egy olyan összeget, amely lényegesen kisebb a Szolvencia 2 szerinti tartaléknál, bízva abban, hogy ezt a károsult elfogadja, és így jelentős nyereségre tesz szert. Bár az ajánlatot nem kötelező elfogadni, az esetek nagy részében a biztosítónak igaza lesz, mert sem a károsult, sem az ügyvéd nem rendelkezik azzal a szaktudással, ami lehetővé tenné, hogy érdemben meg tudják cáfolni a biztosító által kínált összeg helyességét.

Ugyanakkor elképzelhető, hogy „win-win” szituáció áll elő. Ha a kapott tőkeösszegeből a károsult egy magas kamatozású hitelt tud előtörleszteni, még az S2 tartaléknál kisebb összegért is megérheti neki a járadék egyösszegű megváltása. Hasonló lehet a helyzet, ha a károsult anyagi helyzete megengedi, hogy a kapott összeget befektesse, és kockázatmentesen a fenti $g(t)$ vektornál nagyobb hozamot érjen el.

Összefoglalás

A felelősségi járadékok megváltására nagy igény mutatkozik mind a károsult, mind a biztosító részéről. A fogyasztóvédelmi szerepet is betöltő Magyar Nemzeti Bank részéről így jogos igény mutatkozott arra, hogy a piacot szabályozni kell. Sajnos a jelenlegi jogszabályszöveg elég tág teret ad a biztosítóknak, így ezen formájában korrekcióra szorul. A jogalkotó vagy alkosson pontosabb szabályozást konkrét halandósági tábla és reál-diszkont vektor megjelölésével, vagy törölje el a korlátozást.

Amíg a Felügyelet nem szabályozza a károsult által kezdeményezett járadék megváltást, addig a károsultnak csak azt tudom javasolni, hogy vegye igénybe egy aktuárius segítségét.

FORRÁSOK

1. Biztosítási törvény:
<https://njt.hu/jogszabaly/2014-88-00-00> Letöltés: 2026.04.26.
2. MNB vezetői körlevél:
<https://www.mnb.hu/letoltes/vezetoi-korlevel-a-magyar-nemzeti-bank-elvarasairol-a-nem-eletbiztositasi-jaradekok-megvaltasaval-kapcsolatosan.pdf> Letöltés: 2026.04.26.
3. Európai Bizottság felhatalmazáson alapuló 35/2015 rendelete:
https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2015/35/oj?locale=hu Letöltés: 2026.04.26.

STRATÉGIAI VEZETÉSRE ÉS AZ EGYÜTTMŰKÖDÉSEN ALAPULÓ INNOVÁCIÓRA A JÖVŐBEN IS SZÜKSÉGÜNK LESZ AXA-IPROS KUTATÁS A TOP 10 GLOBÁLIS KOCKÁZATRÓL

Fordította, összeállította: Jeney Attila (Magyar Biztosítók Szövetsége), attila.jeney@mabisz.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

A jövőbelátás, a jövőkutatás alapproblémája mindig az, hogy bár tényleges adatokra támaszkodik, ezen adatok értelemszerűen a jelenkor vagy a múlt méréseit tükrözik, az ismeretlen elkövetkezendő időszak történéseit illetően éppen ezért jórészt becslésre hagyatkozhatnak, illetve kénytelenek hagyatkozni a szakemberek. Mindazonáltal a számadatok vitathatatlanul kirajzolnak különböző trendeket, amelyekből levonhatók egzakt következtetések, ezekre pedig lehet tervek és intézkedéseket alapozni. Ebben a számunkban éppen ezért adunk helyet egy olyan figyelemre méltó kutatásnak, amelyet az AXA megbízásából az Ipsos munkatársai készítettek 2025. május 14. és június 19. között online kérdőívek útján. „A jövő kockázatai” (AXA 2025 Future Risk Report) című felmérés alanyaiként az AXA és szakmai hálózatának szakértőit, továbbá a világ különböző részein élő átlagembereket egyaránt megkérdezték.

SUMMARY

The fundamental problem with foresight and futurology is that, although they are based on actual data, this data naturally reflects measurements from the present or the past, and therefore experts can only rely on estimates when it comes to events in the unknown future. Nevertheless, the figures indisputably reveal various trends from which exact conclusions can be drawn, and on which plans and measures can be based. That is why, in this issue, we are featuring a remarkable study conducted by Ipsos on behalf of AXA between May 14 and June 19 2025, using online questionnaires. The survey, entitled „AXA 2025 Future Risk Report”, questioned experts from AXA and its professional network, as well as ordinary people living in different parts of the world.

Kulcsszavak: globális közérzet, innováció, jövőkép, kockázat

Keywords: global sentiment, innovation, vision

JEL: G22

DOI: 10.18530/BK.2026.1-2.78

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2026.1-2.78>

Bevezetés

Az AXA megbízásából az Ipsos 57 ország 3595 szakértőjét kérdezte meg. A válaszadók 42%-a a 45–59 éves korosztályokba tartozott, az összes válaszadó 55%-a férfi, 44%-a pedig nő volt. 82%-uk az AXA-nál dolgozott, főként kockázatkezelési területen, 18%-uk viszont a vállalat szakmai hálózataiból került ki, mégpedig jobbra a pénzügyi szolgáltatási szektor alkalmazottai közül. Európából 1720-an, az ázsiai-csendes-óceáni és a közel-keleti régióból 987-an, Észak- és Dél-Amerikából 746-an, Afrikából pedig 128-an válaszoltak az Ipsos kérdezőbiztosainak. A felmérésben részt vevőknek 25 kockázatot mutattak be, öt kategóriába osztva, és megkérték őket, hogy válasszák ki az öt legfontosabbat azok potenciális hatása alapján, az elkövetkező öt-tíz évben. A rangsort úgy határozták meg, hogy az első helyre öt pontot, a másodikra négyet – majd így tovább csökkenő sorrendben – osztottak. Minden kockázat esetében két szempont alapján emeltek ki országokat: ha a megkérdezettek az adott kockázatot a legmagasabbnak értékelték, illetve, ha abban az országban mind a lakosság, mind pedig a szakértők kifejezetten sebezhetőnek érezték magukat az adott kockázattal szemben.

Az öt kategória a következő volt:

1. EGÉSZSÉGÜGY ÉS ORVOSTUDOMÁNY;
2. KÖRNYEZET ÉS ENERGIA;
3. TECHNOLÓGIA ÉS ADATOK;
4. KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNY, PÉNZÜGY ÉS ÜZLETI KÖRNYEZET;
5. TÁRSADALOM, POLITIKA ÉS SZABÁLYOZÁS.

Az 1720 európai válaszadó Franciaországban, Nagy-Britanniában és Törökországban élt, a 987 ázsiai-csendes-óceáni válaszadó Thaiföldön, Indonéziában és Japánban, 746 embert kérdeztek meg Kolumbiában, Brazíliában és Mexikóban, míg 128 afrikait Marokkóból és Nigériából. A válaszadó szakértők az alábbi tíz globális kockázatból állítottak össze egy rangsort a kérdezőbiztosok számára:

kockázat típusa	szakértői sorrend	lakossági sorrend
klímaváltozás	1	1
geopolitikai instabilitás	2	6
kiberbiztonság	3	3
az AI és a big data	4	7
társadalmi feszültségek és mozgalmak	5	4
természeti erőforrások és biodiverzitás	6	-
makrogazdasági kockázatok	7	-
energiagazdálkodási kockázatok	8	-
pénzügyi stabilitás	9	8
demográfiai kockázatok	10	-
új biztonsági fenyegetések és terrorizmus	-	2
járványok és fertőző betegségek	-	5
környezetszennyezés	-	9
krónikus betegségek	-	10

Bár láthatók jelentős különbségek a sorrendekben, a felmérésből a kérdezők számára az világosan kiderült, hogy a szakértők 83%-a, az átlagembereknek pedig 78%-a látja a jelenlegi világunkat sokkal sebezhetőbbnek, mint 2020-ban.

A tanulmány készítői kiemelik, hogy a szakértők által legfontosabbnak tartott hat kockázat nem változott az előző évi felméréshez képest, azonban a top 10-es listán 2020 után hetedikként rangsorolva újra megjelent a **makrogazdasági és demográfiai kockázatok** kérdése, amelynek háttérében az Ipsos elemzői a vámokkal és kereskedelmi háborúkkal kapcsolatos aggodalmakat sejtik. Arra is felhívják a figyelmet, hogy a **demográfiai változásokkal kapcsolatos kockázatok** először kerültek be a „szakértői top 10-be”, igaz ott is a 10. helyre. Ez a besorolás szerintük tükrözi az idősödő népesség által jelentett kihívásokkal kapcsolatos növekvő tudatosságot, ugyanis – mint írják – az Egészségügyi Világszervezet előrejelzése szerint a 60 év feletiek aránya a világ népességében 2015 és 2050 között csaknem megduplázódik majd. S ha már „új belépőket” regisztráltak, a kutatók ugyanígy figyelemre méltónak tartják, hogy a szakértők felsorolásából hiányzik, a lakosság rangsorában viszont a második helyen áll az „**Új biztonsági fenyegetések és a terrorizmus**”, illetve az 5. helyen a „**Járványok és fertőző betegségek**” kockázata. Utóbbi más felmérések szerint az Európán kívül régiókban még mindig szerepel a szakértők TOP 10-es listáján, az „**Új biztonsági fenyegetések és a terrorizmus**” jelensége azonban már hiányzik a 2025-ös szakértői tizes listáról.

Amikor az Ipsos kutatói összevetették a szakértők és a lakosság megállapításait, arra jutottak, hogy a klímaváltozás továbbra is az első számú kockázat mindkét célcsoport számára. A szakértők 66%-a, az általános lakosságnak pedig 75%-a érezte úgy, hogy mindennapjaikban veszélyt jelent számukra a **klímaváltozás**.

A 10 legnagyobb globális kockázat: hogyan vélekednek a szakértők, és mit mond a lakosság?

Az eltérések regionális szinten mutatkoznak, ugyanis Európában a szakértők körében a klímaváltozást megelőzte a **geopolitikai instabilitás**, Afrikában pedig a szakértők szerint a **kiberbiztonsági és a mesterséges intelligenciával kapcsolatos kockázatok** kerültek előtérbe. A szakértők 84, míg a lakosság 79%-a látja komoly kockázatnak azt, hogy a geopolitikai instabilitás globális háborúhoz vezethet.

Mint az a rangsorokból kiolvasható, a társadalmi feszültségek és mozgalmak problémakörét a szakértők az 5., a lakosság viszont a 4. helyre rangsorolta. Számokban ez azt jelenti, hogy a szakértők 67%-a (tavaly még 64%), a lakosságnak viszont 70%-a jelölte meg ezt a kérdéskört kockázatnak. Külön érdekességként figyelmeztet ehelyütt a tanulmány arra, hogy Németországban a megkérdezett általános lakosság még a klímaváltozáznál is fontosabb kockázatként tette az első helyre ezt a problémát. Miután a Meteorológiai Világszervezet szerint a 2024-es év volt a valaha mért legmelegebb év, ez valószínűleg nem a klímaváltozással kapcsolatos aggodalmak csökkenését jelzi, hanem inkább azt, hogy a más kockázatok iránti aggodalmak erősödtek fel.

Az eredményeket a kiértékelők nemcsak a csoportokon belül, de a két csoport között is összevetették egymással. Ezt követően az alábbi kép rajzolódott ki arra vonatkozóan, hogy a jövő globális top 10-es kockázatait miként látják a szakértők a lakosság véleményével szemben. Úgy vélték, hogy a szakértők és az általános lakosság szerint csak hat közös a tíz legfontosabb kockázat közül, ami az eddigi kutatásaikkal kevesebb átfedést mutat, mint az előző években. A klímaváltozáson túli környezeti kérdések kapcsán a szakértők nagyobb figyelmet fordítanak a természeti erőforrásokra és a biodiverzitásra (6. hely), valamint az energiával kapcsolatos kockázatokra (8. hely), míg az általános lakosságot inkább a szennyezés aggasztja (9. hely). Érdekes módon a biztonsággal kapcsolatos aggodalmak a második helyen szerepelnek mindkét csoportnál, bár a hangsúlyuk eltérő, **hiszen a szakértők számára a geopolitikai instabilitás jelenti a fontosabb fenyegetést**, míg az **általános lakosság jobban aggódik az új biztonsági fenyegetések és a terrorizmus** miatt.

A **technológiai kockázatok** továbbra is kiemelt helyen szerepelnek, a **kiberbiztonság** ugyanis mindkét listán a 3. helyen áll. A **mesterséges intelligenciával és a big data-val kapcsolatos kockázatok** terén az általános lakosság aggodalma kezdi utolérni a szakértőkét (a szakértőknél 4. helyen, míg a lakoságnál a 7. helyen szerepel, három helyet javítva az előző évhez képest). A kiberbiztonságot a szakértők 71%-a, a lakoságnak pedig 70%-a éli meg napi fenyegetettségként. Amikor pedig a mesterséges intelligenciával kapcsolatos kockázatokról kérdezték őket, a szakértők 60%-a, a lakoságnak pedig a 66%-a válaszolta azt, hogy tart az AI és a big data jelentette napi kockázatoktól. Azok, akik ezt a kockázatot választották, **az emberi jogokat és érdekeket fenyegető AI-jal kapcsolatos veszélyeket** nevezték meg fő aggodalomként, és nagyobb valószínűséggel mondták, mint más kockázatok esetében, hogy ez egy „gyorsan megjelenő” fenyegetés.

Egyben teljes az egyetértés mindkét „célcsoportban”: a legjobban megosztó társadalmi jelenségekként, egyben rizikófaktorokként egybehangzóan a gazdasági és társadalmi egyenlőtlenségeket, továbbá a politikai és ideológiai megosztottságot jelölték meg.

A megkérdezett általános lakossági célcsoportnak csupán csak 10%-a vélekedett úgy, hogy az országában azonos értékeket vallanak, ezért valóban egységesnek mondható a társadalmuk.

A legjobban megosztó társadalmi jelenségekként a gazdasági és társadalmi egyenlőtlenségeket, továbbá a politikai és ideológiai megosztottságot jelölték meg.

Hol top, hol nem top... — Változások a toplistákon

Tanulságos azonban áttekinteni a fentiekén túl eddig még nem említett kérdéseket is, hogy azokat milyen arányban vélték kockázatnak a megkérdezettek. A **természeti erőforrások és a biodiverzitás** csak a szakértők listáján szerepelt 69%-uknak köszönhetően, az általános lakosság idei rangsorában ugyanis a 12. helyre csúszott vissza tavalyhoz képest, ezért maradt ki az első tízből. Földrajzi helyzetüket tekintve ezt a problémakört Brazília, Kolumbia és Mexikó válaszadói tartották jelentős kockázatnak. A **makrogazdasági kockázatok** a szakértők rangsorában idén a 7., a lakosságban viszont a 12. helyre került. Ez a kérdéskör különösen az Egyesült Államok, az Egyesült Királyság és Törökország megkérdezettjeinek jelent komoly kockázatot. A részletkérdéseket tekintve a **kereskedelmi és vámháborúkat** a szakértők 44%-a, a lakosságnak viszont 36%-a értékelte kockázatnak, s **ami ennél még figyelmeztetőbb, az a szakértőknek a kormányzatuk kockázatkezelési képességébe vetett hitre** vonatkozó válaszainak aránya: **a megkérdezettek mindössze 19%-a gondolta úgy, hogy a kormányuk és a hatóságaik képesek kezelni a kríziseket.**

Bár napjainkban az **energiagazdálkodási kérdések** szinte naponta szerepelnek a nyomtatott és elektronikus sajtó vezető hírei között, az Ipsos felmérésének tanúsága szerint a szakértők pusztán a 8. helyre sorolták az energia kérdését a kockázatok között. Mindazonáltal a megkérdezett szakértők 64%-a, a lakosságnak pedig 72%-a tartotta a mindennapjaira kiható kockázatnak az energia kérdését. Arra a kérdésre, hogy mégis miért tartják ezt kockázatnak, elsősorban a növekvő felhasználást és a szintén emelkedő árakat jelölték meg 44%-nyian a szakértők, és 53%-nyian a lakosság köréből. Amikor viszont a kérdezők arra voltak kíváncsiak, hogy a hatóságoknak többet kellene-e költeniük az energiakérdés kockázatát érintő kutatásokra, illetve innovációkra, erre a megkérdezett szakértőknek csupán 30%-a válaszolt igennel. Beszédes az is, hogy ezeket a válaszokat Belgium, Spanyolország, az Egyesült Királyság, valamint Olaszország szakértői adták. Ehhez persze kiegészítésként a tanulmány szerzői azt is hozzáteszik, hogy a szakértői listán 2024-ben még a 7. helyen állt ez a kérdéskör, míg a lakosságnak idén a 11. helyen, a tavalyi 9. helyezéshez képest. **Felhívják arra is a figyelmet, hogy a 2022. évi felmérésükben az ukrajnai háború kirobbanását követően a szakértők még a 4., a lakosság pedig az 5. legnagyobb kockázatként jelölte meg az energia kérdését.**

Meglepő eredményt mutat a két rangsor a **pénzügyi stabilitás kockázatát** illetően. Míg a szakértők a 2024-es 10. helyről 2025-ben a 9. helyre „hozták előre”, a lakossági listán a 7. helyről a 8.-ra csúszott vissza ez a kérdés. A szakértők 45%-át, a lakosságnak pedig 39%-át az értékelésben az attól való félelmük motiválta, hogy a pénzpiacon rendszerszintű válság alakul ki. Itt is érdekes a válaszadók földrajzi megoszlása: az Egyesült Államok, Thaiföld és Indonézia megkérdezett szakértői és lakossága jelölte meg ezt a kérdést fontos kockázatként.

Amit viszont a tanulmányból kiolvashatóan maguk a felmérés készítői is kritikusnak tartottak, de a szakértőknél mégis csak a 10. helyre került, a lakossági rangsorban pedig meg sem jelent 2025-ben, az a **demográfia alakulása.**

Mint írják, abban a világhelyzetben vélekednek így a válaszadók, amikor az ENSZ Népesedési Kilitásai című 2024-es felmérése szerint a világnépesség négy polgárából egy olyan országban él, ahol a népesedés elérte a csúcsát. Az is érdekes, hogy a három állam, amelyben a szakértők komoly kockázatnak érzik ezt a kérdést, sorrendben Olaszország, Németország és Japán.

További érdekessége a felmérésnek, hogy nemek szerint is elemezték az adatokat, arra jutva, hogy a lakosságon belül a nők nézetei nagyobb mértékben térnek el a szakértők véleményétől, mint férfi társaiké. A nők inkább választották az új biztonsági fenyegetéseket és a terrorizmust (náluk a 2. helyen szerepel), míg a geopolitikai instabilitást csak a 9. helyre rangsorolták. Nagyobb jelentőséget tulajdonítottak azonban a járványoknak és fertőző betegségeknek is (3. hely).

A tanulmány készítői szerint a megkérdezett szakértők a lakosságnál nagyobb hangsúlyt helyeznek a geopolitikai instabilitás kérdésére. A geopolitikai instabilitás ugyanis a szakértők körében a 2., míg a lakosság körében pusztán a 6. helyen szerepel, jellemzően mindkét esetben változatlanul az előző évhez képest. Ukrajna és a Közel-Kelet ugyanis nem a kizárólagos konfliktuszónák. Ehelyütt idézik a Peace Research Institute Oslo kutatását, amely szerint 2024-ben több különálló fegyveres konfliktus zajlott világszerte, mint bármikor 1945 óta. A konfliktusok ráadásul egyre intenzívebbek, elhúzódóbbak és sokrétűbbek, mint korábban voltak. Ahogy ugyanis a hadviselés természete változik, a határokon átnyúló kibertámadások és a félretájékoztatók szintje egyre gyakoribbá válik. A geopolitikai instabilitás a kutatások szerint tehát egyre szorosabban összefonódik más kiemelt kockázatokkal is, mint például a klímaváltozás, az energiaellátás és a természeti erőforrások.

Talán ez is magyarázza azt a tényt, hogy az európai szakértőknél a geopolitikai instabilitás először előzi meg a klímaváltozást a régiós rangsor élén. Az európai szakértők csaknem egynegyede (23%) sorolta ugyanis a geopolitikai instabilitást az első helyre; több mint kétszer annyian, mint Ázsiában (11%), Afrikában (11%) vagy az amerikai kontinensen (10%) megkérdezettek. A tanulmányban az is olvasható, hogy e kihívásokkal szembeállítva az európaiak megerősítik hitüket a nemzetközi együttműködésben. Az európai szakértők nagyobb arányban gondolják úgy, mint a világszerte (73% szemben a globális 68%-kal),

hogyan a globális problémákat inkább globális vagy kontinentális szinten lehet hatékonyan kezelni, mint nemzeti vagy helyi szinten. A megkérdezett európai lakosság is egyetért ezzel (70% szemben a globális 67%-kal). Mindezek ellenére ugyanakkor furcsa módon az európai szakértők nagyobb valószínűséggel látják úgy, hogy az országok egyre inkább egyedül próbálják majd kezelni a globális kockázatokat, ahelyett, hogy közös megoldásokat keresnének (66% szemben a globális 56%-kal).

Az európai szakértőknél a geopolitikai instabilitás először előzi meg a klímaváltozást a régiós rangsor élén.

A tanulmányban természetesen a kutatási eredményeken túl, neves biztosítási szakemberek is megosztották a véleményüket a szakmával.

Ellenállóképesség építése egy széttörédezett világban: az innováció és a vezetés felkötése a jövő legnagyobb kockázatainak kezeléséhez

Az AXA Csoport kockázatkezelési igazgatója, Françoise Gilles arra mutatott rá, hogy az egészségügyi rendszerekre és a nyugdíjrendszerekre jelentős nyomás nehezedik, amit – különösen Európában és Ázsiában – a globális elöregedés és a termékenység csökkenése okoz. A szakember úgy véli, hogy éppen ezért a tudományos kutatás, a szaktudás és a partnerségek elengedhetetlenek a kollektív ellenállóképesség kiépítéséhez, valamint az innováció újragondolásához, ami előmozdítja a társadalmi és gazdasági fejlődést. A kockázatkezelési igazgató szerint az innovatív megoldások lehetővé tételével, valamint a társadalom számára értelmes előrejelzések és proaktív döntések támogatásával a biztosítók enyhülést kínálhatnak az egyes kockázatokkal szemben, és stabilizáló szerepet tölthetnek be, mindezzel abban segítve az embereket, a szervezeteket és az államokat, hogy előre látható vagy váratlan válságokon keresztül is fennmaradjanak.

A szakember elismeri, hogy a kockázatok folyamatosan változnak, ahogyan az általuk jelentett kihívások is. Így fogalmaz: „A széttörédeztség – bár nem új jelenség – felerősödött a mesterséges intelligencia, a számítási kapacitás és a közösségi hálózatok fejlődésével. Ez tovább mélyíti a már meglévő egyenlőtlenségeket, és megnehezíti a közös fellépést, mivel az országok gyakran inkább szemben állnak egymással, mintsem együttműködnek – attól tartva, hogy elveszítik hatalmukat, versenyképességüket vagy technológiai fölényüket.” Az említett széttörédezett világ – meggyőződése szerint – minden eddiginél jobban rámutat a stratégiai vezetés, az együttműködésen alapuló innováció, valamint a kockázati szakértői küldetés megerősítésének fontosságára. Külön kitérve a mesterséges intelligencia jelenségére úgy véli, hogy a kedvező változások mellett figyelembe kell venni a globális együttműködés lehetőségeit, a környezeti hatásokat, a felhasználók kognitív hanyatlását, nemkülönben az adatvédelem kérdéseit és a jogi összetettséget is. A szakmai kihívást pedig akként fogalmazta meg, hogy a biztosítási szakemberek úgy felelhetnek meg a társadalmi elvárásoknak, hogy

előre gondolkodnak, naprakészek maradnak, miközben újragondolják a kulcsfontosságú kérdésekhez való hozzáállásukat. Ezek közt olyanokhoz is, amelyek évtizedekkel ezelőtt még nem léteztek, vagy ma még nem teljesen ismertek. Így a jövő – Françoise Gilles szerint – nem kockázatot jelent, hanem egy ellenálló, innovatív utat a közös fejlődéshez, amely áthidalja a generációs, földrajzi és gazdasági szakadékokat.

A szálak a biztosításban érnek össze

Az említett széttörédeztség problémáját illetően még mélyebbre ás, és újabb érdekes szempontokat vet fel az összeállításban Garance Wattez-Richard, az AXA EssentiALL vezérigazgatója. A szakember a társadalmi széttörédeztség kockázatát többféle feszültségből eredezteti, mégpedig a társadalmi-gazdasági sebezhetőségek és egyenlőtlenségek összefüggéseiből, amelyeknek átfogó, negatív hatást tulajdonít a társadalmi szövetre és kohézióra nézvést mind az északi, mind pedig a déli féltekén. Aggodalmát szám adatokkal támasztja alá, amelyek azt mutatják, hogy világszerte rendkívül magas a pénzügyileg sebezhető emberek aránya: 25% az érett piacokon, 70% a feltörekvő piacokon; ezek a számok pedig azt mutatják a számára, hogy továbbra is fennáll a középosztály lesüllyedésének kockázata. További érdekes szociológiai szempontokat beemelve az elemzésbe, rizikófaktorok tartja a családi széttörédeztséget, amelybe beleérti az egyszülős családok számának növekedését éppúgy, mint a munkaidő és a munkáltatói kapcsolatok széttörédeztségét. Felhívja a figyelmet az úgynevezett „gig gazdaságra”, amit magyarul talán „hakni gazdaságnak” fordíthatnánk. Lényegét tekintve olyan munkaerőpiaci modell, ahol a munkavállalók nem hagyományos, fix alkalmazotti pozícióban dolgoznak, hanem online platformokon keresztül rövid távú, alkalmi megbízásokat (ún. „giget”) vállalnak, mint például futárok, szabadúszó írók, grafikusok vagy taxiszolgáltatók, rugalmasan, projektekre lebontva. Mindezt mikrovállalkozóként teszik, ily módon az egyén sok apró „hakni”, azaz megbízás elvállalásával keres pénzt. S ha mindez nem jelentene elég nehézséget, Garance Wattez-Richard a nemzedékek közötti széttörédeztséget is komoly problémának látja, mégpedig azért, mert szerinte ezzel együtt jár a formális és informális gondozók szerepének és szükségességének növekedése, ami pedig csak tovább fokozza a munkaidő széttörédeztségét, valamint a jövedelmi egyenlőtlenségeket. A biztosítási szakember szerint a legfontosabb probléma mégis az, hogy „a társadalmi-gazdasági sebezhetőség nemcsak a társadalmi kohéziót gyengíti, hanem komoly kockázatot jelent a vállalatok társadalmi működési engedélyére nézve is.”

Arra hívja fel a figyelmet, hogy ez különösen igaz a biztosítókra, mivel – írja – működési modelljük a kockázatmegosztáson és a közösségi alapú biztosításon alapul, ami megköveteli, hogy mindenki bízson a társadalmi szövet erejében. Ezért a vállalatok legfőbb érdeke, hogy gyakorlati válaszokat adjanak a társadalmi széttörédeztség kihívására. Összegzésként pedig arra jut, hogy ezen válaszok – pontosabban teendők – jegyében az érett és feltörekvő piacokon olyan védelmi megoldásokat kell kínálnia a biztosítási szektornak, amelyek megfizethetők, hozzáférhetők és vonzóak az alsó-középosztály – mint gyakran

alulbiztosított réteg – számára. Az előremutató megoldások érdekében úgyszintén javasolja Garance Wattez-Richard, hogy a biztosítótársaságok ösztönözzék az iparági és közszereplők, nemkülönben a partner forgalmazók bevonását is, hogy segíthessék a kívánatos, új típusú társadalmi innovatív megoldásokat a jövőben.

Szinte tételmondatként fogalmazza meg a biztosítási szakember, hogy „A társadalmak világszerte széthullóban vannak. Mivel a kölcsönösség az alapvető működési elvük, és a védelem a céljuk, a biztosítóknak nemcsak lehetőségük, hanem kötelességük is hozzájárulni a társadalmi szövet újraerősítéséhez – egy olyan közösségért, amely nem az „Én” vagy az „Ők”, hanem a „Mi”.”

Biztosítási tudományos szakfolyóirat lévén, mindezek után joggal merül fel az olvasóban, hogy a helyzetjelentés vajon milyen jövőt jósol a biztosítási szektornak? Nos, jó hírrel szolgál a közvélemény-kutatás, ugyanis összesítésük szerint a megkérdezett szakértők 89%-a, a meginterjúvolt lakosoknak pedig a 72%-a egyetért abban, hogy a biztosítók fontos szerepet játszanak a felmerülő kockázatok elleni védelemben. Sőt, mi több, a kutatásból annak sürgető fontossága is kiolvasható, hogy a biztosítási szektornak a jövőben igyekeznie kellene megvédeni a kiszolgáltatott népességcsoportokat is, azokat, akik nem vagy csak csekély mértékben részesülnek a hagyományos biztosítási megoldásokban. A tanulmány készítői felhívják a figyelmet annak fontosságára, hogy a jövőben a biztosítási piac kártérítések kifizetéséről a kártérítések megelőzésére térhet át, amihez viszont a szakemberek szükségesnek ítélik a szemléletváltást a szektorban világszerte, nem beszélve az elengedhetetlen technológiai változtatásokról, amelyeknek köszönhetően az emberek jobban fel tudnak majd készülni a váratlan eseményekre.

Mivel a kölcsönösség az alapvető működési elvük, a biztosítóknak nemcsak lehetőségük, hanem kötelességük is hozzájárulni a társadalmi szövet újraerősítéséhez.

Zárásként az AXA-IPSOS tanulmánya megosztja az olvasókkal azt a javaslatot is, amelyet a biztosítótársaság saját szakmai partnereitől, valamint ügyfeleitől kért be arra vonatkozóan, hogy vajon ők milyen elvárásokkal tekintenek a jövőbe? A beérkezett válaszokból az alábbi három javaslat kristályosodott ki:

- hatékony kockázatkezelés és hozzájutás az innovatív megoldásokhoz
- erőteljesebb támogatás a megelőzés és az ellenálló képesség (reziliencia) építésében
- erőteljesebb támogatás a tudásmegosztásban és a kockázati oktatásban.

FORRÁS

<https://www.axa.com/en/press/publications/future-risks-report-2025-report> Letöltés 2025.05.05.

„KÖZELEBB AZ ÜGYFELEKHEZ!” – XV. NEMZETKÖZI BIZTOSÍTÁSI KONFERENCIÁJÁT RENDEZTE MEG A MAGYAR BIZTOSÍTÓK SZÖVETSÉGE

Jeney Attila (Magyar Biztosítók Szövetsége), attila.jeney@mabisz.hu

ÖSSZEFOGLALÓ

A MABISZ 2025. december 4-én tartotta XV. Nemzetközi Biztosítási Konferenciáját. Jelen cikk erről az eseményről ad összefoglalót.

SUMMARY

The Association of Hungarian Insurance Companies (MABISZ) held its 15th conference in 4 December 2025. This article gives the summary of the conference.

Kulcsszavak: biztosítás, konferencia

Keywords: insurance, conference

JEL: G22

DOI: 10.18530/BK.2026.1-2.88

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2026.1-2.88>

Bevezetés

„Közelebb az ügyfelekhez!” címmel rendezte meg XV. Nemzetközi Biztosítási Konferenciáját a Magyar Biztosítók Szövetsége 2025. december 4-én, hagyományai szerint a Corinthia Budapest Hotelben. A rendezvény rendhagyó és formabontó volt abból a szempontból, hogy plenáris ülés keretében zajlott egész nap szekciók nélkül, az előadókat pedig széles körű közvéleménykutatást követően, a MABISZ szakembereinek javaslatai alapján hívták meg. Ennek megfelelően az előadók nem mind a biztosítási szektorból érkeztek, viszont szakterületük kapcsolódott a biztosításokhoz, így hiteles képet adhattak arról, hogy országszerte a különböző hivatásterületeken az ügyfelek hogyan viszonyulnak a biztosítási kérdésekhez. A magyar biztosítási szektor egyik legnagyobb év végi seregszemléjén Holló Bence, a MABISZ elnöke bemutatta azt az öt pillérré épülő stratégiát, amelynek jövőképe és elrendő célja a biztosítási szektor ügyfélközpontú megújítása. A konferencián elhangzott, hogy mind a Nemzetgazdasági Minisztérium, mind pedig a Magyar Nemzeti Bank továbbra is megbízható szakmai partnerként tekint a Magyar Biztosítók Szövetségére.

A hazai biztosítási szektor egyik legnagyobb éves seregszemléjén a Szövetség főtárgya, dr. Molnos Dániel köszöntőjében azt hangsúlyozta, hogy a folyamatos kihívások ellenére a 35 éves Szövetség mind a magyar, mind a nemzetközi biztosítási szektor elismert és hiteles intézményévé vált, mi több, aktív alakítója annak. Beszéde zárásaként képekben idézték meg azt a nemes hagyományt, amelynek jegyében a MABISZ 2025-ben 600 őshonos facsemete elültetését támogatta az állami erdősítési tervnek megfelelően. A faültetés ezúttal azért is külön jelentőséggel bírt a Szövetségünk számára – emelte ki dr. Molnos Dániel –, mert a MABISZ képviselői ásót ragadtak, és kollégájuk, a 2025 februárjában elhunyt Lambert Gábor emlékére külön tölgyfacsemetét ültettek a nőtincsi erdő földjébe.

A délelőtti program első előadójaként dr. Túri Anikó, a Nemzetgazdasági Minisztérium közigazgatási államtitkára áttekintést adott a biztosítási piacot érintő legfontosabb aktuális változásokról. Előadásában kiemelte mind a lakásbiztosítási kampány tapasztalatait, mind pedig az uniós Retail Investment Strategy (RIS) folyamatban lévő módosításait, valamint részletesen kitért a távollévők között kötött pénzügyi szolgáltatási szerződésekre vonatkozó új szabályozási keretre. A nemzetgazdasági tárca közigazgatási államtitkára felhívta a figyelmet a készülő Financial Data Access (FIDA) rendelet céljaira, nemkülönben a rendelet még nyitott politikai kérdéseire, majd a Szolvencia II. és más uniós szabályozási keretrendszerek várható ütemezését és fő elemeit ismertette a jelenlévőkkel. Dr. Túri Anikó hangsúlyozta, hogy a jogszabályi változások egyszerre szolgálják a fogyasztói védelem erősítését, az átláthatóság növelését, valamint a piaci innováció és versenyképesség támogatását, amihez véleménye szerint természetesen elengedhetetlen a kormányzat és a piac szereplői közötti szoros együttműködés.

*

Hivatalba lépése óta először mutatkozott be a magyar biztosítási szektor szélesebb nyilvánossága előtt dr. Sipos-Tompa Levente, a Magyar Nemzeti Bank alelnöke. „Stabil szektorkép, új irányok” című előadásában elsőként azt hangsúlyozta, hogy érti és szem előtt tartja a magyar biztosítási szektor problémáit, és bízik a sikeres, konstruktív szakmai együttműködésben. Az MNB alelnöke kijelentette, hogy új felügyeleti politikát kívánnak meghonosítani, amelyet a kockázatalapú szemlélet, a hatékony, adatvezérelt működés, a rugalmas, konzultatív, piaci felvetésekre nyitott hozzáállás fog jellemezni. Mint ismertette, az MNB célja, hogy támogassa az innovációt, a fogyasztóvédelmi szempontok képviselőjében azonban továbbra is határozott lesz. A Jegybank alelnöke előadásában úgy fogalmazott, hogy a magyar biztosítási szektor stabil, tőkeerős és folyamatosan növekvő pályán halad. Adataik szerint a díjbevétel tíz év alatt több mint duplájára nőtt, és 2025-ben már 2000 milliárd forint körüli összegre várható. A szektor jövedelmezősége konszolidált, 2025 első három negyedévében valamennyi jelentős biztosító nyereséges volt, a szavatoló tőke nagysága megközelíti az 1000 milliárd forintot – ismertette dr. Sipos-Tompa Levente. A piaci verseny jelentőségük szerint minden ágazatban élénk, a biztosítási penetráció pedig megközelíti a régió élmezőnyét. Különösen jelentős a befektetési portfólió átalakulása: nőtt a vagyon- és állampapír-állomány aránya, és dinamikusan bővülnek az ESG-alapú befektetési eszközök.

Új felügyeleti politikát kívánnak meghonosítani, amelyet rugalmas, konzultatív, piaci felvetésekre nyitott hozzáállás fog jellemezni.

Az MNB alelnöke azzal zárta előadását, hogy az MNB célja egy innovatív, adatvezérelt, ügyfélközpontú biztosítási ökoszisztéma kialakítása, amely hosszú távon is biztosítja a szektor stabilitását és a fogyasztók védelmét.

*

A magyar biztosítási szektor élen jár a digitalizációban – erről már dr. Kerékgyártó Csaba, a MABISZ főtitkárság-vezetője beszélt, a szakemberek figyelmébe ajánlva, hogy a globális biztosítási piac továbbra is dinamikusan növekszik, annak éves díjbevétele mintegy 7.000 milliárd euróra rúg. Mint mondta, a magyar biztosítási piac stabil szerkezetét 46, hazánkban székhellyel vagy legalább fiókteleppel rendelkező szolgáltató nyújtja, továbbá a vonatkozó szabályok szerint 726 határon átnyúló szereplőt is nyilván tart a Felügyelet hazánkban. Előadásában fontosnak nevezte, hogy a szektor több mint 32.000 embernek ad munkát, a hazai biztosítók által kezelt eszközök értéke eléri a 4.100 milliárd forintot, a biztosítási penetráció pedig kiemelkedően magas több kulcsterületen, például a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítás esetében, ahol a biztosítási telítettség meghaladja a 98 százalékot. Természetesen a lakossági és vállalati igények változásával párhuzamosan egyre hangsúlyosabbak az olyan kihívások, mint a kockázati és megtakarítási életbiztosítások

bővítése, az egészségbiztosítások növekedése, valamint a természeti károkhoz kapcsolódó kitétségek kezelése – fogalmazott dr. Kerékgyártó Csaba. Sikerként említette, hogy a magyar lakásbiztosítások európai összehasonlításban is kiemelkedő színvonalú védelmet nyújtanak, ráadásul szintén az európai összehasonlításban egyik legkedvezőbb díjszint mellett. Eközben a biztosítási szektor élen jár a digitalizációban: a kfgb-szerződések több mint 90 százaléka elektronikusan jön létre, és az online ügyfélkiszolgálás, az elektronikus fizetési megoldások, továbbá a fejlett kárkezelési rendszerek mára általánosnak számítanak. A szabályozói környezet gyors ütemű változásai újabb fejlesztéseket tesznek szükségessé, erre a szektor a MABISZ főtitkárság-vezetőjének meggyőződése szerint átfogó stratégiával válaszol.

*

Hangsúlyt kap a stratégiában az átlagos biztosítási összegek növelése a tényleges biztosítási védelem kiszélesítése érdekében.

Holló Bence, a Magyar Biztosítók Szövetségének tavasszal megválasztott új elnöke a konferencián ünnepélyesen és első alkalommal mutatta be a Szövetség új stratégiáját, ami a biztosítási szektor ügyfélközpontú megújítását tűzi ki célul. A stratégia bemutatása során hangsúlyozta, hogy a biztosítók mögött három kihívással teli esztendő áll, a 2025-ös év azonban már sokkal pozitívabb képet mutat, hiszen reálértékben is növekedésnek indult a szektor díjbevétele, és várhatóan konszolidált eredménye és tőkevonó képessége is javulni fog az előző évek mélypontjához képest. A stratégiát öt fő célkitűzés köré építette a MABISZ – jelentette ki a szövetség elnöke –, amelyek az alábbiak: a lakásbiztosítási szegmensben a *protection gap* – biztosítási fedezethiány – kialakulásának megelőzése, hiszen a lakásbiztosítási piac egy európai összehasonlításban is jó lefedettséggel és minőséggel rendelkező terület, melyre méltán lehet büszke a szektor. A MABISZ célja, hogy a jelenleg jó fedezettel rendelkező lakásbiztosítások ne ürüljenek ki, és minőségük ne romoljon az árverseny hatására. Fontosnak tartják a kockázati életbiztosítások relevanciájának növelését, aminek kettős célja van: mind a lakossági, mind pedig a döntéshozói edukáció. Ugyanilyen hangsúlyt kap a stratégiában az átlagos biztosítási összegek növelése a tényleges biztosítási védelem kiszélesítése érdekében, hogy felzárkózzunk Nyugat-Európaéhoz a penetráció tekintetében – hangoztatta a MABISZ elnöke. A további célkitűzések között szerepel a biztosítások révén az ügyfelek számára szélesebb körben elérhetővé váló magasabb színvonalú magánegészségügyi ellátás, melynek keretében a biztosítási szektor aktívan járulhat hozzá a magyar lakosság egészségének javításához. A MABISZ stratégiájának fontos pontja a különadó kivezetése, ami tovább növelheti a szektor tőkevonó képességét, erre szükség is van, hiszen a biztosítók előtt a digitalizáció és az AI forradalom kihívása áll, ehhez pedig szükség van a befektetésekre. A Szövetség célja egyúttal, hogy a szabályozás egyszerűsítésével harcoljon ki teret a digitális transzformációhoz, hogy a biztosítási szektor a mesterséges intelligencia forradalom győztese legyen. A szabályozói környezetet

egyszerűsíteni, a digitalizációt és az innovációt pedig ösztönözni kell – fogalmazott Holló Bence, a Magyar Biztosítók Szövetségének elnöke.

*

A Magyar Biztosítók Szövetségének XV. Nemzetközi Biztosítási Konferenciáján az ügyfélközpontú szakmai megközelítés jegyében számos érdekes előadás hangzott még el nem csupán biztosítási szakemberektől, hanem más szakterületek avatott képviselőitől is, akik bizonyos kérdésekben kapcsolódnak a biztosítási szektorhoz, ezért „külsős” szemmel érdekes szempontokat osztottak meg a hallgatósággal. A MABISZ évzáró konferenciáján a külföldi szakértő, Martin Müller egy globális biztosítási felsővezetőkkel készített kutatás eredményeit mutatta be, a KPMG-től Czibók Viktória és dr. Pákozdi Edit a bértranszparenencia rendelet kulisszatitkait ismertette, Hamar Zoltán az önvezető gépjármű-technológiai fejlesztések egyedülálló magyarországi bázisára, a ZalaZone-be kalauzolta el a résztvevőket, Hidvégi Árontól pedig azt tudhatták meg a jelenlévők, hogy a Századvég kutatásai szerint hogyan értékeli ma a magyar társadalom az ügyféltájékoztatókat.

Hagyományaihoz híven idén is a konferencián adták át a Magyar Biztosításért Díjat, melyet idén Kiss Istvánné és Hajas Gábor kaptak, a Biztosítási Szakmáért életműdíjat pedig dr. Asztalos Lászlónak adományozta a Szövetség. Szintén hagyományosan, az év végi seregszemlén köszöntötték a MABISZ „Biztosítsd be magad!” országos középiskolai tanulmányi versenyének első három helyezett csapatát. A konferencia délutáni előadói között Kuruc Péter az Ernst&Young-tól a Value for Money rendeletről, Ádám Csongor vezérigazgató-helyettes a Digitális Állampolgárság Program szektorális fejlesztéseiről beszélt, Zuschlag János a Govern Cégcsoport ügyvezető igazgatója pedig a biztosítókat segítő egyedi videóstávszemle-fejlesztést mutatott be. Poos Zsuzsa nemzetközi marketing- és ügyfélszolgálati szakértő a légiközlekedés digitális ügyfélszolgálati rendszereibe, azoknak is a válságkezelést szolgáló kulisszatitkaiba engedett bepillantást. Nemzetközi multinacionális cégek egykori ügyfélszolgálati csúcvezetőjeként a biztosítási szektor hasonló területén dolgozó szakembereinek nemcsak a kihívásokat vázolta fel, de hasznos gyakorlati tanácsokat tudott adni a megoldásokat illetően.

Kiss Róbert Richard világszerte szerzett saját élményei alapján. A közönséjátékba is élénken bekapcsolódó résztvevők első kézből tudhatták meg, miként működik a panaszkezelés és a kárrendezés Kósz szigetén, vagy éppen az Egyesült Államokban, sőt még az is kiderült az előadásából, hogy miként járult hozzá ő maga egy kikötő újjáépítéséhez a Maldív-szigeteken. Azokra az érdekes kérdésekre pedig, hogy mikor és milyen lesz az új KRESZ szabályozás, Bertha Tamás, a Közlekedéstudományi Intézet közlekedési hatósági ügyekért felelős igazgató-helyettese válaszolt a MABISZ XV. Nemzetközi Biztosítási Konferenciáján, hangsúlyozva, hogy az egyéni felelősséget és a jogkövető magatartást az új közlekedési szabályozás is változatlanul alapkérdésnek tartja.

ÉLETUTAK ROVAT

ÉLETÚTINTERJÚ DR. GECSEK OTTÓVAL

Készítette Gárdos Judit (TK) és Vajda Róza (TK) a MABISZ megbízásából, 2020. június 22-én

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. Gecsek Ottó, aki villamosmérnökként végzett a Budapesti Műszaki Egyetemen. Később tanult a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetemen, az Egyesült Államokban a Harvardon és a Columbián, majd Franciaországban az INSEAD egyetemen. Karrierjét kutatóként kezdte a Magyar Tudományos Akadémián, majd 1979 és 1992 között a Marubeni Kereskedőház ügyvezető igazgatójaként tevékenykedett. 1992-től 1996-ig a Fotex vezérigazgató-helyetteseként, majd 1996 és 2001 között a Matáv értékesítési, marketing és internetért felelős felsővezetőjeként dolgozott. 2002 és 2007 között az AXA értékesítési és marketing vezérigazgató-helyettese, a 2000-es évek közepén pedig a Winterthur Biztosító vezérigazgató-helyettese volt. 2007-től előbb a cég vezérigazgató-helyetteseként, később vezérigazgatójaként irányította a Brokernetet. Jelenleg a Personal Brand Institute elnöke.

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 Gecsek who graduated with a degree in electrical engineering from the Budapest University of Technology. He later studied at the Karl Marx University of Economics, at Harvard and Columbia in the United States, and then at INSEAD in France. He began his career as a researcher at the Hungarian Academy of Sciences, then served as managing director of the Marubeni Trading Company from 1979 to 1992. From 1992 to 1996, he served as Deputy CEO of Fotex, and from 1996 to 2001, he worked as a senior executive responsible for sales, marketing, and the internet

at Matáv. From 2002 to 2007, he served as Deputy CEO for Sales and Marketing at AXA, and in the mid-2000s, he was Deputy CEO at Winterthur Insurance. Starting in 2007, he led Brokernet first as Deputy CEO and later as CEO. He is currently the president of the Personal Brand Institute.

Kulcsszavak: biztosítás, szakmai életút

Keywords: insurance, career paths

JEL: G21, G22

DOI: 10.18530/BK.2026.1-2.94

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2026.1-2.94>

K: Arra szeretném kérni, hogy mesélje el élettörténetét!

GO: Kezdeném azzal, hogy már az óvodában biztosítási kárbejelentő volt a jelem, de ez nem így van. Értelmiségi családból származom, édesapám kórházmérnök volt, édesanyám pedig tanár. Békés, csendes polgári családban nőttem fel, az általános iskolából nincsenek komoly emlékeim. Ezt követően a Toldy Ferenc Gimnáziumba kerültem, ami – azt gondolom így visszatekintve is – nagy szerencse, mert szabadelvű, érdekes és izgalmas középiskola volt. Nem volt annyira szigorú reál tantárgyakból, mint amennyire egy műszaki pályára vágyó fiatal embernek kell, ezért néhány különórát kellett vennem ahhoz, hogy a felvételi sikerüljön. Miután az édesapám is mérnök volt, ez egyenes pálya volt számomra. Zárójelben, legalább annyira érdekelt az üzleti élet vagy a pénzügyek és a közgazdaság, de azt gondoltam, hogy ez lehet az első lépés. A Műszaki Egyetem elvégzése után két kollégával együtt ajánlatot kaptam az Akadémiától, annak az akusztikai kutatóintézete épített egy labort a Mikrohullámú Tanszék keretében, ahol az emberi beszéd komputeres generálása, értése és hasonló témák voltak a kutatási területek. Miután én ebből írtam a diplomamunkámat, a témaválasztás kézenfekvő volt. Négy évig különböző eszközöket építettünk különböző megbízásokra, illetve gyakorlatokat vezettem, kicsit oktattam is az egyetemen. De valahogy nem igazán éreztem azt, hogy én egy kutató alkat vagyok, bár érdekelték az újdonságok, de semmiképpen nem volt meg bennem a dolgok mélyére ásásának igénye, úgyhogy azt gondoltam, mi lenne, ha kipróbálnám a másik oldalt is, a közgazdaságtant. 1978-ról beszélünk, amikor nem volt arra lehetőség, hogy az ember csak úgy ukmukfukk beiratkozzon egy másik egyetemre, hanem a munkahely ajánlása kellett hozzá. A Mikrohullámú Tanszék nem igazán értette és támogatta, hogy miért kellene nekem egy másik egyetemet is elvégezni, úgyhogy egyetlen megoldás volt, hogy ott felmondtam, és kerestem egy olyan külkereskedelmi vállalatot, ahol a munkaviszony feltétele az, hogy legyen szakirányú végzettség, ez pedig akkor a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem lett volna. De miután semmiféle külkereskedelmi ismeretem

nem volt, ezért a Budavox Külkereskedelmi Vállalathoz kerültem, mert olyan cégeket képviselt, mint például az Orion, Videoton, BRG, melyek olyasmit árultak, amihez volt közöm villamosmérnökként. Izgalmas három-négy hónap volt, mert rögtön jelentkezni kellett a „Közzgázra”, akkor ezt úgy hívták, hogy mérnök-közzgazdász képzés, és elkezdődtek a szakirányú oktatások. A 9-től 5-ig való munka nekem szokatlan volt, hiszen az egyetemen az ember a hétvégét is bent töltötte, ha volt munka, de sokkal nagyobb szabadság volt. Úgy emlékszem, háromnegyed 8-kor bélyegezni kellett, és háromnegyed 5-kor a takarítónő a piszkos ronggyal már csapkodta a lábunkat, hogy menjünk haza. Ez nem nagyon ment nekem, messze is laktunk, nem nagyon értem oda időben, és nem is az én lelkemnek való volt ez a fajta munka.

És akkor jött egy lehetőség, mert már az egyetem alatt is sokat tolmácsoltam különböző konferenciákon, a Budapesti Nemzetközi Vásáron. Volt egy hongkongi cég, amely különböző elektromos alkatrészeket állított ki a tavaszi nemzetközi vásáron, és ott összeismerkedtem egy nálam 5-10 évvel idősebb fiúval, akivel valóban jó baráti viszonyom lett. Egyszer, amikor nálunk vacsorázott, megkérdezte, hogy nincs-e kedvem egy japán kereskedőházba menni, mert neki jó barátja a budapesti igazgató. Őszintén szólva életemben nem hallottam se japán kereskedőházról, sem pedig a velük való üzleti lehetőségről, de mivel a Budavox-os munkából kicsit elegendem lett, elmentem egy beszélgetésre a Madách Imre utcába, mert akkor még lakásban voltak ezek az irodák.

K: Hányban volt ez?

GO: 1979-ben. Ott egy japán úr, akit Saitónak hívtak, elmondta, hogy most terjeszkedik a Marubeni, ami egy kereskedőház, és amely akkor talán a világ második-harmadik legnagyobb vállalata volt, egyike a négy-öt legnagyobb japán kereskedőháznak. A Marubeni rengeteg céget képviselt, egyebek mellett a Fuyo Groupnak volt a kereskedőháza. Ott olyan vállalkozások voltak, mint a Hitachi, a Nissan, a TDK vagy a Canon, tehát hatalmas cégek. Amikor a japánok elvesztették a II. világháborút, akkor felosztották ezeket a nagy cégeket, mondván, hogy túl nagy erő összpontosul bennük. Ugyanakkor ezek megtartottak egyfajta laza kapcsolatot, összejöttek rendszeresen, és megbeszélték, hogy ha ők egy csoport lennének, akkor mi történne. Az egyik ilyen nagy csoportnak volt a feje a Marubeni, ahol az elektronikai, elektromos alkatrész üzletág akkor még nem létezett. Ők otthon voltak gyógyszerben, textilben, különböző fogyasztási cikkekben, de nem volt elektronikai oldal, és azt gondolták, hogy ha valakinek villamosmérnöki végzettsége van, akkor az milyen klassz lesz. Addig-addig beszélgettünk erről, hogy elfogadtam az ajánlatukat. Nyilván akkor már kétgyermekes apaként nem volt mellékes, hogy hirtelen három és fél, négyszeresére ugrott a fizetésem. Csak a történelmi hűség kedvéért, kezdetben, mint tudományos munkatársnak 1250 Ft volt a havi fizetésem, ami jól ki tudta egészíteni a feleségem 2100 Ft-os fizetését, aki orvosként dolgozott. Tehát anyagi problémáink nem voltak a hónap első tíz napjában, utána kezdődtek a gondok. Rögtön megkaptam életem első megbízását, hogy nézzem át a karácsonyi

üdvözlőlapokat, hogy akik rajta vannak a japánok listáján, azok pozícióban vannak-e a minisztériumban, a külkervállalatoknál és a nagyvállalatoknál. Ez nagyon izgalmas 13 év volt, és iskolának is elképesztően hasznos. Mondhatjuk azt, hogy átvészeltém a szocializmust egy kapitalista cégnél, és tulajdonképpen ott tanultam meg a szakmát, a külkereskedelmet, a pénzügyet, a tárgyalástechnikát. A két hónapos japán képzéseken túl, ez praktikus „on the job” volt, tehát mindig a munkával kapcsolatos. Az összes hibát el lehetett követni, de miután egy óriási cégről volt szó, és rettentő sokféle üzletről, gyakorlatilag rögtön volt lehetőség még egyszer ugyanazt a hibát nem elkövetni, de abból okulva más irányba vinni a dolgokat. És miután a biztosítótűtől az anyahajóig mindennel foglalkozik egy kereskedőház, elképesztő áttekintése volt az embernek az egészről. Ötször körbeutaztam a világot, mindig várt valaki a reptéren, két lelkes japán, aki a helyi irodából odajött. Soha nem volt gond azzal, hogy mit, hogy kell csinálni, hova kell menni. Tehát amikor valakinek száz országban van irodája, pláne abban az időben, az óriási előny volt.

Átvészeltém a szocializmust egy kapitalista cégnél, és tulajdonképpen ott tanultam meg a szakmát, a külkereskedelmet, a pénzügyet, a tárgyalástechnikát.

K: Össze tudná egy-két mondatban foglalni, hogy mi az, amit ebből a kapitalista üzleti kultúrából akkor megtanult, ami annyira elütött attól, amit itt tapasztalhatott az ember?

GO: Nem könnyű összefoglalni, mivel egyszerre beszélünk egy nem szocialista kereskedelemről, gazdaságról, tárgyalástechnikáról, másfelől pedig egy ázsiai viselkedésmódról, értékrendről, működési rendről. Ha az ázsiaival kell kezdeni, hiszen ez egy japán vállalat volt, akkor az egyik legfontosabb az, hogy a japánokat nem lehet kiismerni, és később azt láttam, hogy a legtöbb ázsiai országnál is hasonlóképpen van. Látszólag nem tudja az ember, hogy a szemben ülő mit gondol, mit csinál, mit nem csinál. Ugyanakkor egy idő után az ember már öt perc után látta, hogy ebből nem lesz üzlet, és mégis még másfél évig mentek a beszélgetések, mert a magyar fél nem akarta elismerni, vagy nem hitte el, hogy ennek vége, a japán fél pedig azt gondolta, hogy ha már eddig eljutottak, akkor rászánja az időt. Tehát az egyik oldalon van egyfajta létező vagy nem létező beszéd, egyfajta tárgyalástechnika, hogy hogyan lehet és hogyan nem lehet a másiknak elmondani azt, amit az ember akar. Mikor kell elmondani, mikor mit szabad, mikor kell közvetlenné lenni, mikor inkább árnyalni a dolgokat. Zárójelben jegyzem meg, hogy a mostani konzultációs cégemnek van egy kitűnő előadója, aki a történetmesélésen alapuló előadás-technikát oktatja. Abban van egy testbeszédéről szóló rész, és mindig megkérdezi a hallgatóktól, hogy vajon melyik az embernek a legbeszédesebb testrésze. Erre persze vannak vicces meg nem vicces válaszok, de csak a legvégén szokott általában – ha egyáltalán – kiderülni, hogy ez a testrésze az ember lába. Éppen ezért a japánok voltak azok,

akik először vezették be az üzleti életbe az üvegtetejű asztalt, mert akkor lehetett látni a tárgyalópartnernek a lábát, azt, hogy tartja, hogyan mozog. Mert a kézzel-arccal lehet úgy tenni, mintha nem történe semmi, a lábunkat a legnehezebb kontrollálni. Nyilván ez az egész a japánokkal vagy ázsiaiakkal való tárgyalásra igaz, de meg lehet tanulni azt, hogy hogyan szabad vagy hogyan nem szabad elkezdni az üzleti megbeszélést, mikor milyen tempóban lehet lassítani, gyorsítani, hagyni, hogy ülepedjen.

A japán nagyon hierarchikus társadalom, nemcsak a férfi-nő, fiatal-idős, beosztott – és így tovább – számít, de ez a beszédben is fontos. Ugyanazt a szót másképp ejtik ki, ha egy felnőtt férfi főnök mondja egy beosztott lánynak. Tehát összetett kérdés ez, de egyrészt megtanulható, másrészt pedig, ha tetszik, ha nem, respektálni kell!

A rang vagy a beosztás tisztelete nagyon fontos szempont. Ez azért fontos, mert a mi oldalunkon nem létezik. A kelet-európai külkereskedelem nagyon hierarchikus, hatalomfüggő volt. Aki jól viselkedett, az mehetett tőkés piacra, konvertibilis valutában kapta aapidíját, kiállításokra járhatott. Tehát elképesztően messze került az üzlettől az, ahogy az egész működött. Az ártárgyalás eleve úgy zajlott egy magyar külkereskedelmi vállalat vagy iparvállalat részéről, hogy amikor azt mondta valaki, hogy 100 az értéke annak, amiről beszéltünk, akkor az első válasz az volt, hogy inkább legyen 50. Ez jól hangzik egy arab kereskedésben, de nem néz ki jól egy üzleti tárgyalásnál. Két fél között – ha az ajánlat komoly – lehet 5-10 százalékos különbség, amiről lehet beszélni, hogy azt osszuk el, adjunk helyette mást, hosszabbítsuk meg a garanciát, legyen több pótalkatrész, de 50 százalékra azt mondták a japánok, hogy be akarta csapni a másikat. Ha én dupla árat mondom neked abban a reményben, hogy hátha elfogadod, akkor az nem egy komoly ajánlat, nem egy hosszú távú partner, ezt ők nem tudják elfogadni.

A másik oldalon fontos volt az, hogy ki milyen csapatot hoz a tárgyaláshoz. Egy időben importengedély-köteles volt egy csomó áru, főleg a szórakoztató elektronika. Ilyen volt például az Akai orsós magnó, amiért ölni lehetett, és csak a legjobb káderek és protekcióval rendelkezők jutottak hozzá, de ilyen volt a videomagnó, a táskarádió, a számológép is. Ezekre úgy lehetett szert tenni, hogy az ember exportált tőkés relációba magyar árut, és annak a felét-egyven százalékát fel lehetett használni importra. És ez lehetőséget adott a szabályok rugalmas értelmezésére. Ennek egyik megnyilvánulása volt az India-típusú ország, ami ún. harmadik ország volt, kicsit tőkésnek látszott, de jó barát volt, úgyhogy az onnan származó áruhoz nem kellett importengedély. A másik az volt, hogy exportáltunk a piros paprikától a Kalmopyrinig számtalan cikket Japánba, illetve olyan országokba, ahol volt a Marubeninek irodája, és az így generált kemény valutának egy részét föl lehetett használni importra. Ennek a letárgyalására, pláne akkor, amikor még három évente adtak ablakot¹ az útlevelemben, lelkesen jöttek az iparvállalatoktól felső szintű vezetők, illetve a külkereskedő vállalatok, amelyen keresztül ez az üzlet megvalósult. Így rendkívül sok alkalom volt ütköztetni a két kultúrát egymással, hiszen az iparvállalatok legfelső vezetőinek egy jelentős része nem pazarolta az idejét nyelvtanulásra, tehát meglegedett azzal, hogy többé-kevésbé a magyart beszélte, viszont lelkesen utazott.

¹Fiatalsabb olvasóink kedvéért az ablak említésével a kiutazási engedélyre utal az interjú alánya. (Szerkesztői megjegyzés)

A japán gyári vagy céges felső vezetők arcán semmi nem látszott, de utána, amikor már zártkörű beszélgetések voltak, akkor sok kérdés felvetődött, hogy ez hogyan működik Magyarországon. Kezdve azzal, hogy a tárgyalásra reggel fél 9-kor a kvázi „repibe” hozott literes Unicumot biztosan meg kell-e kóstolni, hozzáteve azt, hogy a japánok szervezete olyan, hogy nagyon nehezen bontja le az alkoholt, tehát egy pohár sörrel már kipirult tárgyalópartnereket lehet látni. Erre rásegítendő egy-egy deci Unicummal reggel fél 9-kor éhgyomorral, sok vicces helyzetet tudott teremteni. De mindenesetre a két fél próbálta megtanulni egymás tárgyalási módszereit, technikáit.

K: Ha jól értem, egyfajta kulturális közvetítőnek is használták Önt? Hogy magyarázza el, hogy ezt miért csinálják a helyiek, mik ezek a furcsa szokásaik?

GO: Ez egyrészt így van, másrészt nyilván önző módon azt gondolom, hogy nekem rengeteget adott mind a kettő. Tehát az, hogy nem dolgoztam hazai vállalatnál egyszer se, eltekintve attól a négy hónaptól a Budavoxnál. Praktikusán így kaptam képet a nagy magyar külképvállalatok szinte mindegyikéről, a legfelső vezetőtől a nagyon felkészült és jó középvezetőkig és üzletkötőkig, illetve a nagy iparvállalatok felső vezetőiről is, szóval praktikusán külső szemlélőként kaptam egy komplett képet a hazai gazdaságról és külkereskedelemről. Ugyanakkor ezen keresztül a világ akkor legnagyobb vállalataihoz el lehetett jutni Japánban, illetve aztán később európai vagy amerikai leányvállalataikhoz. Úgyhogy nagyon jó iskola volt. A kulturális szakadék csökkentése nemes feladat volt, de csak mérsékelten sikerült. Egy olyan időszakról beszélünk, amikor a japánok iszonyú erősek voltak. A hetvenes évek elejétől a '90-es évek közepéig, gyakorlatilag a gépkocsitól a szórakoztató elektronikáig, a háztartási elektronikától a feldolgozóiparig, acélgyártásig szinte mindenütt a japán cégek vagy több japán cég volt a vezető.

Külső szemlélőként kaptam egy komplett képet a hazai gazdaságról és külkereskedelemről.

K: Mi vetett véget ennek a korszaknak? Ugye visszament tanulni, neves külföldi egyetemekre, ha jól gondolom, az időben ennek az időszaknak a végét jelentette?

GO: Az utolsó két évben, amit velük töltöttem, az egyik legnagyobb cég, amit nekem adtak, mint képviselőnek, és én hoztam be Magyarországra, az a Fuji Fotó-Film volt, akkor a világ második legnagyobb fotós cége a Kodak mögött. Hozzáteve, hogy Európában azért az Agfa szinte egyeduralkodó volt, illetve az Orwo, annak a kelet-európai megfelelője volt még hazai vetélytárs, mert nem kellett ahhoz konvertibilis valuta, hogy importálni lehessen. Tíz év alatt a Fujiból piacvezetőt lehetett faragni. Nagyon jó kapcsolatunk volt a Fotexszel, forradalmi tett volt akkoriban, hogy három hét várakozás helyett 30 perc alatt kapta meg valaki a Skála Metróban az első ilyen minilaborban a kidolgozott képeit. Ugyanez történt a Főfotóval, az Ofotórttal, tehát egy piacvezető pozíciót sikerült itt tíz év alatt ennek a cégnek elérni. Mindenki rettentő boldog volt, míg

nem megtörtént a rendszerváltás, és elkezdődtek a privatizációk, amikor lehetőségünk nyílt az Ofotétre árajánlatot tenni, ami praktikusán két fő üzletágból állt, az optikából, illetve a fotográfiából, a fotókidolgozásból, film- és fényképezőgép-importból. Akkor én elmentem Japánba, hogy elmagyarázzam, hogy ezt meg kéne venni. Megbeszéltük Várszegi Gáborral, hogy ő átveszi az optikát, a Fuji meg vegye át a fotó oldalt, és így 75-80 százalékos piaci része lett volna a Fujinak. Egy egyhetes – akkor még nem úgy hívtuk, de most úgy hívják – roadshow-n próbáltam elmagyarázni a gyártó cégnek, meg az én kollégáimnak Tokióban, hogy meg kell venni a Fotexszel a száz százalékot. Egy hét alatt nagy nehezen eljutottunk oda, hogy venne a Fuji meg a Marubeni együtt összesen 10 százalékot, opcióban arra, hogy megveszi a fennmaradt ötven százalékot, amennyiben a Fotex és Várszegi Gábor megveszi az optikai résznek az ötven százalékát. Ide jött a Fuji európai elnöke és a Marubeni európai elnöke Londonból. Leültünk Várszegi Gáborral megbeszélni a részleteket, amikor a Marubeni elnök azt mondta, egyelőre úgy döntöttünk, hogy nem veszünk semmit. Ami azt jelentette, hogy éjszaka átbeszélték, és mégse lesz semmi abból, amiben megállapodtunk. Tehát egy tollvonással elveszítjük, amit hosszú munkával lehetett felépíteni. Akkor még visszamentünk az irodába, hogy értsem meg, de én fogtam és megírtam a felmondó levelet, hogy köszönöm szépen ezt az elmúlt 13 évet, de nem akarom végignézni azt, hogy ez visszaépül. És csak zárójelben, én akkor már két cégnek voltam az ügyvezetője. 9-től 17-ig a Rákóczi út egyik irodaházában a Marubeni-nek, 17-től 23 óráig meg éjszaka a folyosó másik végén a Fuji Film Magyarországnak.

K: Ez tényleg így zajlott?

GO: Igen, ez két év, de már kicsit sok volt. Akkor engedték meg, hogy megcsináljuk az első százszázalékos japán céget itthon, ha engem elenged a Marubeni, ami akkor nem engedett el, hanem azt mondta, hogy hobbiból lehet a másikat is csinálni. Úgyhogy ez elég volt, és amikor ez megtörtént, és másnap, miután megjelent az újságban a hír, felhívott Várszegi Gábor, hogy jó lenne, ha odajönnék hozzá az ő helyettesének. Ebből lett öt év Fotex, ami szintén elképesztően jó iskola volt. Ugye volt korábban ez a japán vállalat, minden megszervezve, a Japán és Magyarország között küldött borítékokat ki kellett fordítani, és a másik oldalt is megcímezni, mert volt egy másfajta gondolkodás, minthogy mindent eldobálunk. És akkor átülök egy olyan cégbe, amelyiknek az alapítója százszázalékos tulajdonosként a szomszéd szobában ül, és nagyon érdekes dolgok történnek. Ez volt a nagy magánosítás korszaka, mert megvettük a Háztartási és Vegyipari Vállalatot, ebből lett az Azúr, a Keravill, a Domus. A Telekommal (akkor még Matávval) összeálltunk, és megegyeztünk abban, hogy a Fotex lesz a kizárólagos jogú értékesítője a telefonoknak és a SIM-kártyáknak; már a 900-as GSM-ről beszélünk. Az első telefonbeszélgetés Chris Mattheisen és köztem úgy zajlott, hogy Chris akkor még ott ült a Kaposvár utcában, ami légvonalban az utca másik oldalán volt a Skála Budapesttől, ahol most az Allee van. Éjfélkor Chris felhívott, hogy jól hallasz-e engem. Mondom, nemcsak hallak, hanem ha kinézek, látlak is, mert ott vagy szemben. Ez volt az első GSM hívás ezen a

hálózaton. Elkezdtek árulni a telefonokat, praktikusán lett egy második „placement”, egy újabb részvénykibocsátás az amerikai értéktőzsdén. Végigjártuk a világot, voltunk három kontinensen Jaksity Györggyel és Várszegivel, kétszer a Concorde-dal oda-vissza repülve, hogy időben legyen minden Boston, Párizs és London között. Ez egy újabb iskola volt arra, hogy miképpen működik egy olyan magánvállalat, szemben sok mostanival, ahol az igazgatóságban megbecsült és hozzáértő emberek ültek, akiknek volt befolyása. Volt két amerikai is, Charles Huebner, aki, azt hiszem, most már lassan 90 akárhány éves, illetve az amerikai hadügyminiszter egy ideig szintén az igazgatóságban ült. Szakmailag sok hozzátennivalója nem volt az ügyszög, de az amerikai részvénykibocsátásnál és -kereskedésnél mindenképpen pozitív volt a jelenléte. Szóval fantasztikus volt ez az egész, ahogy ennek a felépítésében részt lehetett venni, és lehetett látni azt, hogy Gábor ezt hogyan látja. Aztán eljött az idő, amikor kiderült, hogy bár ugyanazt akarjuk, ő így szeretne odajutni, én pedig egy kicsit rendszerezettebben vagy kicsit másként. És miután az övé volt a cég, ezért olyan sok vita nem volt arról, hogy kinek kell felállni és másként csinálni. És azt kell mondjam – bízom benne, hogy ezt ő is így látja –, azóta is jó barátok vagyunk. Egyszerűen másként láttuk ezt az ügyet.

Én meg azt gondoltam, hogy akkor most ennyi Japán, ennyi Fotex után egy kis pihenés jót tenne az ember életének. Tényleg jó barátságban váltunk el a Fotexszel, és azt mondtam otthon, hogy ez milyen klassz lesz, elmegyünk egy hónapra Thaiföldre pihenni a gyerekekkel. És rá egy pár nappal felhívott egy barátom, aki az egyik legnagyobb amerikai fejedelmű cégnek volt a vezetője, és azt kérte, menjek el egy interjúra, mert a Matáv értékesítési és marketing vezérigazgató-helyettest keres. Ugye már megtörtént a privatizáció, a pénzügyet viszik az amerikaiak, a műszakot viszik a németek, és úgy gondolták, hogy a marketinget és értékesítést hazai embernek kellene vinni.

Elmentem tehát a beszélgetésre. A Matávnál akkor egyenlő része volt az amerikaiaknak, az Ameritechnek, a Deutsche Telekomnak és a magyar APV Rt.-nek. Ott ült Straub Elek, aki akkor már a vezérigazgató volt, és kérdezték hogyan látom kívülről a Matávot, de nem volt barátságos a légkör. Mondtam, hogy amit én látok, az egyszerűen elképesztő, egy darab épeszű számlát nem tudnak adni. Amilyen számlát adnak, az úgy néz ki, mint egy éves beszámoló, senki nem tud rajta eligazodni, nincsenek üzletek, nem lehet venni semmit, 900 ezer ember vár telefonra, úgyhogy szerintem nem jól működik az egész. Ezen kicsit megsértődtek. Utólag kiderült, hogy Eleknek és az amerikaiaknak nagyon tetszett, amit mondtam, de az APV Rt. meg a németek szerint ez túlságosan vállalkozó szemlélet, ami egy rendes nagy állami vállalatnál nem fér bele, hiszen a Deutsche Telekom is állami vállalat, még ha kicsit másként is működik. Felvettek egy másik srácot erre az állásra, majd eltelt két és fél hónap, és felhívott az amerikai igazgató, hogy nem lenne-e kedvem vele ebédelni. Ő ott addig-addig győzködött, míg a végén megegyeztünk, és a tervezett egy hónapos thaiföldi útból két hét lett. Visszajöttem, és elkezdődött az öt évünk a Matávnál.

K: Ez mikor történt?

GO: 1997-ben, akkor 900 ezren vártak telefonra.

K: Akkoriban az egész stáb kicserélődött ott? Nem ön volt az egyetlen kakukktojás?

GO: Nem, azért nem cserélődött ki az egész stáb. A műszaki részre jött egy komoly német kontingens, egy nagyon helyes német műszaki vezérhellyetessel, aki Garmisch Partenkirchenből származik. Már eleve az, aki sípályáról jön, az rossz ember nem lehet. Ő nagyon jó légkört hozott, de azért ezek német műszakiak voltak, akik azt gondolták, hogy okosabbak a magyar műszakiaknál. Ez nem így volt, hadd tegyem hozzá. A pénzügyi részre egy szintén nagyon helyes amerikai férfi jött ide. És hát én megörököltem az egész magyar stábot, az öt vagy hat igazgatósággal, a nemzetközi, a társszolgáltatók, a lakossági, vállalati stb. részlegeket. Az egyik újítás a telefonszalonnához kötődött, amit valami eufemisztikus oknál fogva szalonnak hívtak. A legközelebbi a Krisztina körútnál volt, a hatodik emeleten, 12 és fél 3 között van nyitva, ahol szabadon lehetett válogatni piros, fekete és zöld készülék között, már akinek volt telefonvonala, mert különben nem sok értelme volt. Akkor azt gondoltam, mi lenne, ha ebből lenne valami más történet. Akkor adták át az Euro Centert Kispesten. Ismertem azt, aki építette, és gondoltam, hogy kérünk egy 200 négyzetméteres üzlethelyiséget, ahol karácsonyra kinyitnánk az első Matáv pontot, ami a Matáv történetében az első ilyen kiskereskedelmi egység lett. Voltak persze, akik rögtön megvádoltak, hogy azért akarom ezt, mert úgyse értek semmi máshoz, mint a kiskereskedelemhez, mert mindig boltokkal indultunk. Ebben volt némi igazság, mert én mikrohullámú szakon végeztem és a vezetőkes ügylet egy másik szak, de azért ez viszonylag hamar megtanulható. Az Euro Park megnyitására két és fél hét volt, miközben az igazgatósághoz való betérjesztéshez kellett a Matávnál három hónap, és akkor a bolt felépítéséről még nem is beszélünk. Úgyhogy Elekkel megbeszéltem, hogy az egyik barátom a Mafilmnél díszlettervező, és ő az el nem készült üzlethelyiségre csinált egy kispesti, 900-as évekbeli macskaköves utcaképet. Tehát egy kvázi Potemkin üzlet lett, mert nem volt kész benne semmi, de úgy nézett ki, mint egy kispesti utcaképet. Azok, akik a Fotex boltokban csinálták a polcokat, két éjszaka alatt bepölcözték. Úgyhogy kevesebb mint három hét alatt a semmiből lett egy kvázi Matáv üzlet, ahová az összes vezető eljött szalagelválasztásra, minden újságban ez volt. Sok mindent még nem lehetett vásárolni, de aztán elég sok ilyen Matáv pont lett a vége, és mindenestre egy másik fajta kultúra indult el így. Ebben ugye volt egy tőzsdére kimenetel, amerikai roadshow megint, iszonyú izgalmas korszak volt. Amikor én odamentem, és ez nyilván nem vagy nem csak az én érdemem, de mintegy 900 ezren vártak telefonvonalra, ma van mintegy 2 millió szabad telefonközpont kapacitás az országban, ami már feltehetőleg nem fog kelleni senkinek, mert teljesen megszűnik ez a kapcsolt távközlés.

K: Ebbe az időszakba hogyan illeszkednek be a külföldi egyetemi időszakok?

GO: Az első még a Fotexhez köthető. Nekem elég komoly hiányosságaim voltak a pénzügyi kontrolling, pénzügyi tervezés területén, főként, ami ezt a bizonyos angolszász vonalat illeti. Szerencsém volt majdnem az elsők között elmenni a bankárképzőbe, ami az első nem pénzügyi vezetőknek szóló oktatás volt, és nagyon jó. Sok minden másképp hangzott el, mint ahogy az ember azt a Marx Károly Közgazdasági Egyetemen tanulta. De mégis, kicsit többet szerettem volna ennél, ezért meggyőztém Várszegi Gábort, hogy a nyári szabadságok terhére hadd menjek ki egy hónapra a Harvardra. Akkor ezt még nem hívták executive MBA-nek, de kicsit hasonló volt, pénzügyek, termékfejlesztés, marketing és így tovább. Fantasztikus három hét volt ez a Harvard Business Schoolon, és aztán ezen felbuzdulva, amikor átkerültem a Matávhoz, akkor szintén azt kértem, hogy a prémium vagy a szabadság terhére hadd menjek el valamilyen ismert egyetemre. Így kerültem a Columbiára, szintén három hétre, ami a „people management” volt, tehát az emberekkel való foglalkozás, csapatépítés, értékelés stb. A vége pedig az Insead lett, ami az egyik leghíresebb francia egyetem, és azért érdekes, mert azt is két ex-Harvardos alapította. Ez kint van Fontainebleau-ban, elképesztően szép hely, és ott volt az első távközlési marketing kurzus, ami két és fél hetes volt. Ez azért volt érdekes, mert nekik se volt sok fogalmuk arról, hogy mit kéne tanítani, úgyhogy az egészből lett egy „brainstorming” és közös munka, a részt vevő húsz ország gyakorlatából összerakva. Később volt olyan kollégám, aki szintén elment erre a tanfolyamra, és akkor már rendben volt az egész. Ezek az oktatások egyrészt arra jók, hogy az ember kiszakad a mindennapi életből, tehát nem a következő havi tervezéssel, az előző hónapról való elmaradással kell foglalkozni, kit rúgunk ki, miért nincs elég pénz, hova kell átcsoportosítani, hanem egyszerűen elmélettel lehet foglalkozni, plusz jó oktatókkal. Ha az ott elsajátítottaknak csak a 10 százalékát megjegyzi valaki, használja, másnak átadja, akkor már megérte.

K: Ezek a kitekintések nem ingatták meg abban, hogy egyáltalán Magyarországon és a Matávnál akarja folytatni?

GO: Egyszer volt egy ilyen, amikor megpályáztam a tokiói kereskedelmi kirendeltség vezetői posztját, mert nagyon szerettem, most is szeretem ezt a kultúrát. Azt mondják, hogy ahhoz, hogy meg lehessen őket érteni, legalább félig japánna kell válni, ahhoz, hogy ők is elfogadjanak, háromnegyedig, száz százalékig pedig soha senkit az életben nem fogadnak el. Mindig idegen maradsz, és mindig lesz egy olyan szint, ahol japánok japánnak japánul fogják elmagyarázni. Én azt gondolom, hogy 70 százalékig jutottam el. Szerettem őket, szerettem az ételeket, a kultúrát, az egésznek a technikáját úgy, ahogy van. Már nem emlékszem, hogy miért nem, de nem jutottam el a végső fordulóig. Hála istennek aztán pár év múlva az egyik volt Marubeni kollégám kapta meg, és az nagy elégtétel volt, hogy mégiscsak a mi cégünkől valaki kikerült.

Aztán utána valahogy erre nem volt igazán affinitás. A feleségem itt volt orvos, a gyerekek itt jártak iskolába, egyetemre, valahogy nem merült fel. Lehet, hogy ha most

lennék harmincéves, akkor ez másként menne. Mindig érdekes állásom volt, mindig egy teljesen új szakmába lehetett beletanulni. Soha nem éreztem úgy, hogy kényszerből kell reggel munkába menni. Amikor meg egy kicsit mégis úgy alakult, akkor otthagytam őket. Ha eljöttem valahonnan, még éveket beengedtek a mélygarázsba anélkül, hogy ott dolgoznék és lenne egy belépőkártyám, ami azt jelentette, hogy nem váltunk el rosszul, se a vezetéssel, se az emberekkel, akikkel kapcsolatban voltam.

Mindig idegen maradsz, és mindig lesz egy olyan szint, ahol japánok japánnak japánul fogják elmagyarázni. Én azt gondolom, hogy 70 százalékig jutottam el.

K: A Matávval hogy alakult? Meddig maradt, mit sikerült megvalósítani, vagy esetleg ott is előállt-e olyan helyzet, amikor egyértelműen kettéváltak az útjaik?

GO: Az ottani öt év megint elképesztően jó időszak volt. Nemcsak azért, mert egybeesett egyrészt a mobil technológia senki által nem várt és nem látott őrült iramú térnyerésével. A két külföldi befektető pénzéből a korábbi várakozói lista villámgyorsan felszámolódott, pár év alatt semmivé vált. El lehetett kezdeni értékesíteni és nem protekcióval igényeket kiszolgálni, ami igazából a sales marketingben számít. A Duna Plazában volt kb. 3000 emberem, két emeleten, az volt a sales marketing, és a velem szemben lévő szobában kezdődött az internet. Ott leült három gyerek, és elkezdte a Matávnetet, ez vezetett a kvázi vezetékes, hagyományos technológia megvalósulásához. A várólista felszámolásánál, az újfajta GSM mobil technológia hihetetlen térnyerésénél, az internet elindulásánál mind ott lehettem. Megcsináltuk az ügyfélszolgálatot, ami az elején úgy nézett, ki, hogy valakinek az asztalán volt 50 db készülék, mindig felkapott egyet, és megkérdezték, hogy a Pista bácsinak a márciusi számláján, noha nem hívott fel senkit, miért van 3523 Ft, amire az illető mellérakta a telefont, és elindult valahol megkeresni ezt a számlát. Ebből lett egy 600 fős, három városban működő – Budapesten, Miskolcon, Pécsen –, olyan korszerű ügyfélszolgálat, amikor valaki betelefonált, akkor a hívószám alapján feljött a számítógépre az eddigi története, számlái, eddig kit hívott és hányszor, milyen problémája volt, meg tudták-e oldani. Tehát azt gondolom, egy csomó izgalmas, új dolgot lehetett megcsinálni, ami az alatt az öt év alatt megvalósult. Lett 30 Matávpoint Pesten és vidéken, az emberek bementek, és ott vásároltak dolgokat.

Elindultak a reklámok. Amikor először elmentem Amerikába, Chicagóban volt az Ameritech központja, akkor megkérdezték, mit szeretnének látni. Kosárlabdáztam vagy húsz évig, és ma is nagy „fan” vagyok, tehát először azt mondtam, hogy szeretnék elmenni egy Chicago Bulls meccsre. Akkor a kedvenc csapatom volt. Meg szeretnék azzal az emberrel beszélni, aki a reklámfilmeket készíti meg tárolja, hogy az elmúlt öt évben milyen reklámfilmek voltak Amerikában. Ezen teljesen meglepődtek, egy felhőkarcoló tetején ült az az ember, akinél ezek az archívumok voltak. Megnéztük az elmúlt öt év reklámfilmjeit, és abból egy csomót lehetett adaptálni. A legsikeresebb ilyen kampányuk a „reach out and

touch” volt. Amerikában mindenki utazik, szétszóródnak a családok az ország különböző részein, és az volt a reklám, hogy ha valakivel nem tudsz személyesen beszélgetni a családból, akkor hívd fel. És ha olyan csomagod van, akkor órákat lehet beszélgetni. Ennek megcsinálták a pandanját is, hogy ha nem akarsz az anyósoddal már megint a hálaadaskor ott ülni öt óra hosszat, akkor csak hívd fel, hogy nem tudsz ott lenni. Ez ma, ebben a pandémiás időszakban tökéletesen megvalósult, ha nem tudsz elmenni valahova személyesen, akkor audio- vagy videokonferencián keresztül ezt meg tudod csinálni. Öt évig ültem a Westel igazgatóságában, ott voltam az RTL alapításánál, hét évig ültem az igazgatóságában, ami szintén elképesztő klassz dolog volt. Akkor már nagyon erős volt az Axelero és az Origo is, tehát egy csomó tartalmunk volt, de mondtam, ha egyszer egy kereskedelmi tévében is benne vagyunk, akkor majd veszünk tartalmakat, mert ez segíti az internet tartalommal való megtöltését. Most már egyértelmű, hogy kétfajta ember van, az egyik a hozzáférést adja, ami a kábel, az összes többi pedig a tartalmat. És a tartalom az micsoda? Azt látjuk a Youtube-tól kezdve mindenütt, az én csinálta tartalom és az összes tartalomkészítő elment az internetes hozzáférés irányába. Ebből aztán szép lassan feszültségek lettek, olyan szempontból, hogy volt három technológia. Volt egy vezetékes, volt egy vezetékes nélküli, a mobil, és volt egy kábel. A kábeltelevízió – zárójelben, volt szerencsém a Matáv kábeltelevíziót is megalapítani – az ebben a pár évben jelent meg. És akkor elkezdődtek a belső vetélkedések, hogy ha például el akarom érni az Andrássy utat, akkor építsek ki olyan telefonvezetékeket, amin keresztül nagy sebességű internetet lehet adni, ez volt az ADSL technológia, húzzunk ki egy koaxális kábelt, és azon keresztül a Matáv kábeltelevíziós szolgáltatást nyújt, ami kvázi melleleg lehet internet, telefon vagy televíziós műsorszórás. Vagy ott van a Westel, akinek van kvázi mobilinternete, mindehova el tud menni a kapcsolattal. Most akkor a három leányvállalat közül ki kapjon pénzt, ki lesz az erősebb, ügyesebb. És ebből lett egy tulajdonképpen máig nem teljesen eldöntött kérdés a világ nagy szolgáltatóinál, még akkor is, ha ezeket már szétválasztották, és mindenki elment abba az irányba, hogy kell hozzáférés, és kell tartalom. A többi, hogy ez vezetékes, kábeles, optika, már nem számít, mert már annyira olcsó lett a technológia, hogy igazából azért kell fizetni, hogy valami információt valahol tároljanak. Van, aki tartalmat gyártson, és legyen valaki, aki ezt szétosztja.

K: Elmesélte, mennyi mindent sikerült megvalósítani a Matávnál. Most arra lennék kíváncsi, mi volt az a pont, amikor onnan eljött, és hogy került a biztosítási szakmába?

GO: Idővel nagyon sok belső érdeklődés alakult ki elsősorban az anyavállalat és a mobilcég között, de az anyavállalaton belül is a különböző technológiák mentén történő fejlesztésnél. Ugyanígy az RTL is elindult abba az irányba, hogy az általa vásárolt és birtokolt vagy használt tartalmat nem igazán akarta a Matáv csoport felé adni, hanem inkább ő fejlesztette a csatornáit, a különböző hozzáféréseket. Úgy éreztem, hogy itt vagy oldalt kellene választani, vagy valamelyiket fel kéne adni. Fura módon az internet, a kábel, a vezetékes mind nagyon kedves volt nekem, miután a másik oldalról végigcsináltam a

Fotexszel a mobil elképesztő fejlesztését, így azt gondoltam, hogy itt kell ezt most abba hagyni. Lett belőle egy alkotói szabadság év, ami azt jelenti, hogy ez alatt nem mehetek versenytárshoz, viszont kifizetik az évet. Tehát hirtelen valóban lett egy pihenéses időszak, mindaddig, amíg nem jött a UPC és Kovács Nimród, aki ma már kitűnő borász, és aki akkor az elnök volt, és megkérdezte nincs-e kedvem odajönni segíteni átalakítani az értékesítést, a marketinget. Miután a UPC versenytársnak számított, kértem engedélyt, hogy nem alkalmazottként, hanem megbízási szerződéssel hat hónapig elvállaljam ezt a feladatot, és voltak olyan rendesek, hogy engedélyezték. Úgyhogy belekóstoltam egy újabb, iszonyú érdekes üzletágba. Akkor kezdődött a kábeltelevíziózás konszolidációja. Rengeteg kicsi kábeltévé volt az országban, most már nincs olyan sok, de még mindig van egy-kettő. Akkor a UPC ezeket vagy felvásárolta, vagy a kábeltelevíziós szolgáltatók országos szövetségének keretei között próbálta ilyen irányba elvinni a dolgot. Ebből lett értékesítés meg marketingátalakítás. Nagyon sok amerikai volt itt, itt volt a régiós központ. Az egész UPC egy holland központú európai leányvállalata volt az amerikai cégnek. Ezt az időszakot egy nevezetes esemény tette rendkívül emlékezetessé a számomra. Egyszer jöttem vissza az irodába, és azt látom, hogy valami fura film megy. Ez egy olyan társaság, ahol a folyosó mindenütt tele van televízióval, mennek a különböző programok és csatornák és azt látom, hogy 3-4 televízió egyforma program megy, úgy néz ki, mintha valami kalandfilmben a World Trade Center összeomlana. És láttam az amerikaiak teljesen lesápadt és könnyező arcát, akik az élő adást nézik, ott volt legalább 50-60 amerikai. Álltam megkövülten, néztem, hogy mi történik, akkor volt a közismert 2001-es szeptember 11.

Aztán lejárt a hat hónap, és Nimród állást ajánlott, hogy legyek én a vezérigazgató. De ez alatt a hat hónap alatt sok olyat láttam, ami miatt csak akkor vállaltam volna el, ha szabad kezet kapok, és nem a különböző kapcsolatok és a régmúltból adódó örökségek mentén megyünk tovább. Azt mondta, hogy ezt most nem lehet megcsinálni, várni kell vele, úgyhogy megköszöntem a lehetőséget, és elváltunk.

K: Hogy jött a képbe az AXA?

GO: Akkor megint jött egy fejezet, hogy van itt egy svájci biztosító, akinek van egy nyugdíjpénztára, és van egy biztosítója, amelyik értékesítési és marketing vezérigazgató-helyettest keres, aki nem a szakmából jött. Nekem annyi kapcsolatom volt a biztosítással, hogy addig számtalanszor hiába próbáltam kártérítést kapni a különböző káreseményeknél.

Nekem annyi kapcsolatom volt a biztosítással, hogy addig számtalanszor hiába próbáltam kártérítést kapni a különböző káreseményeknél.

K: Akkor mégis mi volt vonzó benne?

GO: Először azt gondoltam, hogy Svájc nem az én világom, plusz van még hozzá egy osztrák vezérigazgató, ez teljes katasztrófa. De addig-addig erősködtek, míg elmentem, mégpedig úgy, hogy akkor Walter Tauchner volt a nyugdíjpénztárak (önkéntes nyugdíjpénztár és magánnyugdíjpénztár) vezérigazgatója. Egy rendkívül ortopéd irodában ült, kinn az Árpád híd pesti hídfőjénél, 2 méter 5 centis belmagassággal, sötét volt, de akkor ez az osztrák fiú elmondta, hogy ő is sípályáról származik, és ez már jó pont volt. Azt is elmondta, hogy ő lesz majd a biztosító vezérigazgatója is, mert lesz most egy összevonás, és ő azt szeretné, ha ez egy olyan cég lenne, ami értékesít, marketinget csinál, fejlődik, és ezt az akkori másfél százalékos piaci részt fel tudja vinni. Ezt követően párszor még beszélgettünk, de én még mindig nem voltam annyira oda a biztosításért. A biztosítók imidzse nem túl jó, a sor végén a három legkevésbé szavahihető ember a politikus, az újságíró és a biztosítási ügynök. De aztán addig-addig mondta ezt a Walter, hogy azt mondtam, mi történhet...

Egy évet adtam magamnak arra, hogy ezt a szakmát valahogy megértsem, mi miért van. Átköltöztünk a Rákóczi útra egy új irodaházba, ott már együtt volt az egész cég. És akkor elkezdtünk dolgozni a svájciakkal, akik meglepően pozitív, kooperatív, kreatív, helyes emberek voltak.

K: A felkészülésről pár szót mondjon, hogy azt az egy évet hogyan töltötte? Milyen módszerrel készült?

GO: Én olvasgató, beszélgetős típus vagyok, szeretek elolvasni sok mindent. A PSZÁF-nál is páran adtak könyveket, beszélgettem régi biztosítókkal, ott bent az emberekkel, hogyan kéne ezt a rendszert átalakítani úgy, hogy a különböző igazgatóságok, lakosság, üzleti, nemzetközi, utasbiztosítások jól tudjanak működni.

K: Képzésre nem járt?

GO: Svájcban talán voltam kétszer, de az is inkább ottani beszélgetés volt. Meg Párizsban volt egy angol férfi, aki a marketingigazgató volt. Kiderült, hogy azért van Párizsban, mert az iroda Párizs első étterme fölött található, és ugye jó francia szokás szerint háromnegyed 12-kor lementek, és ott fél 4-ig elütköztek ebédeléssel az időt, amit ugye már nem sok választ el a jó kis vacsorától. Piszok jó étterem, és nem történt semmi, nem volt rendes marketing. Ezek persze azóta szépen megszűntek, központossá lettek. Úgyhogy sok emberrel lehetett beszélgetni, beszélgettem a viszonteladókkal, az összes alkusszal, hogy ők ezt hogy látják, miért jó, miért nem jó. Valahogy bekerültem ide a szövetségbe is, nem az elnökségbe, hanem csak megfigyelő státusba, mert olyan picik voltunk, hogy nem járt elnökségi tagság, de valahogy bejárhattam a MABISZ ülésekre. Tehát ilyen „szívd magadba az összes információt, és abból alakíts ki egy olyan véleményt, hogy vajon hogy lehetne ezt, melyik irányba elvinni” gyakorlatot követtem.

K: Mi volt a benyomása en bloc a szakmáról? Mennyire volt szinkronban világtrendekkel, mennyire volt furcsa ebbe a közegbe csöppenni egy fejlett üzleti világból?

GO: Iszonyúan furcsa volt. Mindig az jut eszembe, hogy a távközlés – ami, azt gondolom, most is, de akkor pláne – nagyságrendekkel fejlettebb volt, és nagyobb tempóban fejlődött, mint a pénzügyi rendszer. Most a Fintech vállalatokkal a pénzügy is kezd informatika és távközlés alapon ehhez felzárkózni. De azt mondanám, mint amit az egyszeri cigányprímás mondott, amikor meghallgatta, hogy hogyan hegedül Yehudi Menuhin: hogy hát jó, jó, de asztalnál meghalna... Egy rendes versenyképes pénzügyi piacon ezek a biztosítók úgy általában, de itthon pláne, öt perc alatt meghaltak volna. De miután mindegyik ilyen volt, iszonyú összetartás volt és van ebben az egészben, ezért nem volt válasza az ügyfélnek. Tulajdonképpen maradt a régi ügynök, bejön az ajtón, ha kirúgják, visszamászik az ablakon, elmondja, hogyan lehet évi 20-50 százalékos hozammal akármit megcsinálni.

Tehát a klasszikus értékesítési dilemma a vadászok és a földművelők szempontjából: a biztosítók vadászok voltak. Amikor kilóttak minden szarvast, akkor átmentek a másik erdőbe. Mostanra talán ez változott, de szerintem még most is mindenkinek új ügyfél kell, ahelyett, hogy ápolná azt, aki van. A klasszikus példa a gépkocsi-biztosítás, ha valaki az utcáról esik be, sokkal jobb ajánlatot kap, mint ha ottmarad a biztosítónál. Most már sok minden változott ebből a szempontból is, de elmesélték, hogy ez miért így működik. Mert így működött száz éve... A Winterthur 150 éves volt akkor, ami elképesztő, és mindig így működött. És nagyon nehéz volt egyáltalán elfogadtatni a régi biztosítókkal, hogy ezen változtatni kell, ez nem jó így.

A klasszikus értékesítési dilemma a vadászok és a földművelők szempontjából: a biztosítók vadászok voltak. Amikor kilóttak minden szarvast, akkor átmentek a másik erdőbe.

K. Önre is furcsa lényként tekintettek?

GO: Abszolút. Jött a távközlési szakmából, ahol sok a pénz, és nem tudnak egy rendes számlát kiállítani... Persze ez akkor már nem volt igaz. De ugyanúgy, mint amikor a Fotexből átjöttem, mondták, hogy ez úgyse ért máshoz, mint a kiskereskedelemhez, hogy ez valamilyen boltot fog nyitni. Itt ugyanez volt, persze: ez majd mindent interneten keresztül akar meg online, minálunk pedig ez nem így megy, minden papíron történik, az ügyfél szemébe nézünk, bizalom van. És akkor elkezdődtek erről beszélgetések. Hála istennek a második évben megvette a Credit Suisse – nem megvette, az övé is volt ez a biztosító, csak akkor ugye 100 százaléka a Credit Suisse, kvázi magánbanké lett –, aminek akkor még megvolt a Credit Suisse Boston befektetési üzletága Londonban egy felhőkarcolóban. Egy más világ... Az egyik az egyetemi menzán evett, a másik a három Michelin csillagosban, mert akkora árkülönbségek voltak. És akkor látszott az, hogy ez a Winterthur ügylet veszteséges; Svájctól eltekintve nagyon sok helyen veszteséges volt, és Svájcban is kezdett csökkenni a profitabilitás. Áthoztak a Deutsche Banktól egy

„hentes és mészáros” ügyvezetőt, aki bement a Winterthur millió svájci frank értékű festményekkel, szobrokkal telepakolt 170 éves épületébe, bement az első irodába, ahol mindenkinek mahagóni asztala volt friss vágott virággal az asztalon minden reggel. És megkérdezte, maguk itt mit csinálnak. Hát mi vagyunk az A osztály, és az A osztály előkészíti a teendőket a B osztály számára. És akkor bement a B osztályba, ott azt mondták, mi vagyunk a B osztály 145-en, mi meg előkészítjük a C osztály számára. És amikor végig ment az első két emeleten, és még nem talált egy embert, aki profitot hozó munkát végzett volna, akkor összehívta őket, és azt mondta, ennek a 954 embernek megköszönjük, megkapják a végkielégítést... iszonyú balhé volt. Benne volt a televízióban, hogy a németek lemészárolják a Winterthur hagyományát, bázisát, családok maradnak munka nélkül. És felháborodott mindenki, hogy megszüntette a pályaudvar és a székház közötti taxihasznaletot, kb. 600 méter távolságra van a kettő egymástól egy parkon keresztül. Már nem lehet vágott virág, nem lehet új műtárgyakat venni, mi lesz a svájci kortárs művészettel... Azt mondta az ügyvezető, akinek nem tetszik, az kapcsolja ki a televíziót, és akkor nem kell nézni. Óróra bármit mondhatnak, őt ez a dolog nem zavarja. Azt mondta, hogy egy éven belül profitábilis lesz a Winterthur. És láss csodát, már nem emlékszem a számokra, de másfél év alatt nyereséges lett a cég. És persze vérfürdő és minden más...

K: Időben tegyük ezt helyre!

GO: 2002-ről beszélünk.

K: A Winterthur mióta volt már Magyarországon?

GO: Még a 90-es évek közepén jelent meg a Winterthur Magyarországon, először még csak pénztárszolgáltatóként.

K: Mi volt a cég profilja? Mennyiben változott ez a „hentes-mészáros” közbeavatkozás után?

GO: A cég profilja, mint mindenkinek, a klasszikus életbiztosítás és a klasszikus vagyonbiztosítás volt. Legendák keringenek arról az ezüst hajú idős hölgyről, aki minden évben megjelent a Winterthur éves közgyűlésén, ahol ott ültek a részvényesek, a meghívottak meg a svájci előkelőségek. Felhívták a színpadra, és elmondta, hogy szeretne elnézést kérni a részvényesektől, de ő még mindig él. Ugye ő ötven éve kötötte az életbiztosítását, és ennek következtében azzal, hogy ő még mindig él, ki kell neki fizetni. Svájcban legtöbb esetben életjáradékra váltódik az életbiztosítás. Tehát ameddig él az illető, minden évben kap egy szabad szemmel is látható összeget mint életjáradékot. Tehát neki ki kell fizetni az életjáradékot, ami csökkenti a részvényesek profitját, de szeretné megköszönni a Winterthurnak, hogy ötven éve itt van vele. Ő kifizette az éves biztosítási díjat, és cserébe most már 30 éve kapja az életjáradékot. Egy rossz híre van, hogy jövőre is szeretne itt lenni és felvenni az életjáradékát. Svájcban mindenkinek

általában két életjáradéka van, de nem unit linked típusú, nem befektetés. Kifizeti a biztosítónak az éves díjat, és biztos abban, hogy a biztosító jól fekteti be és ő pedig életjáradékra váltja. Ugyanúgy van lakásbiztosítása, autóbiztosítása, sibusztosítása, kutyabiztosítása... Ők abból vannak, hogy van egy tervezés, félrerakunk pénzt, azt majd befektetjük, a biztosító meg arra, amire nekem nincs kedvem vagy lehetőségem – inkább kedvem –, hogy a károkat én fizessem, arra majd kötök egy biztosítást, és erre lesz egy magán egészségbiztosításom. Tehát ezek a klasszikus biztosítások. Itthon szintén voltak ilyen klasszikus biztosítások, volt gépjármű-, meg utazásbiztosítás is, de miután a biztosítónak egy-két százalék volt a piaci részesedése, senkinek nem a Winterthur jutott eszébe, ha utasbiztosítást akart kötni. És akkor megjelentek a unit linked biztosítások, a befektetéshez kötött életbiztosítások, amivel egy bizonyos szempontból a szakma kiengedte a szellemet a palackból és soha többet nem tudta visszatuszmákolni. Mert akár még lehetne is létjogosultsága ennek, hogy ha ez egy pénzügyileg vagy pénzügyi kultúrában fejlettebb ország lett volna, vagy lenne.

A biztosítás tulajdonképpen egy kockázatközösség, ahol emberek összeadják a pénzt arra, hogy ha valamelyikükkel valami történik, akkor az összegyűlt pénzből ki lehet fizetni az ő kárát. Lefordítva: amilyen kárt nem tudsz vagy nem akarsz kifizetni készpénzben, arra kössél biztosítást. Ha ki tudod fizetni, akkor nem kell biztosítást kötni, mert ki fogod tudni fizetni. Ez az egyszerű biztosítás. A megtakarítás is egyszerű ebből a szempontból. A megtakarításra szánt pénzt sokféle kell osztani, hosszú távú, középtávú, rövid távú befektetésekbe, életkortól függően lehet egy kis spekulációs része is az ügynek, de sokféle kell, és több partnerrel konzultálva kell ezeket a befektetéseket intézni. És van egy harmadik elem, a kölcsön, ami nem más, mint egy előrehozott vásárlás. Tehát ha most szeretnék dolgokat – lakást, autót, egyebeket –, akkor előre hozom a vásárlást, és erre fölveszek kölcsönt. Na most elkezdett összemósódni ebben az ügyben a unit linked biztosítás és a kölcsön, előbbi úgy, mint a kölcsön fedezete, és ebből lett egy nagy kutyaszó. Egyszer mentem a reptérről befele Miami-ban, és a taxisofőr kettő darab ilyen condominiumot [amerikai értelemben vett társasház – a szerk.] mutatott, hogy annak a tetején is van egy száz négyzetméteres condom [amerikai értelemben vett lakás – a szerk.], és ha elfordulunk, azon is van. És az azért nagyon klassz, mert ki tudja adni bérbe, és annak a pénzből fogja tudni fizetni a bank felé a hitelt. Aztán egy szép verőfényes napon a Lehman összedőlt, és ettől kezdve elszabadult a pokol. Tehát a biztosításnak ez az elmaradottsága, a „csak új ügyfél kell” szemlélet nagyon visszaütött. És akkor szép lassan elindultak a keresztértékesítések, először a nyugdíjpénztárral, és csináltunk egy egészségpénztárat is, mert én szentül hiszem azt, hogy ez az egyik legfontosabb. Még most se látszik igazán itthon, de a legtöbb pénzbe kerülő dolog a hozzám hasonló aggastyánoknál egyre inkább az egészségügy lesz. Részint a megelőzés vagy az állapot fenntartása, ha pedig nem, akkor a betegségek kezelése. Elkezdtek a keresztértékesítést; az egyik teljes sikertelenséggel megpróbált amerikai ötlet volt a „pay-as-you-save” modell. Amerikában a mienknél nagyobb kultusza van a hitelkártya vásárlásnak és az

ahhoz kapcsolódó szolgáltatásoknak. Csináltunk egy olyan hitelkártyát, azt hiszem az Unicredittel, aminek ez volt a lényege, hogy ha vásároltál a közös hitelkártyánkkal, akkor ami ez után visszatérítés járt – 5% a könyvesboltban, 2% a húsboltban stb. –, azt a pénzt nem kapta meg kedvezményként az illető, hanem az elment a nyugdíjpénztári számlájára. Tévesen azt gondoltuk, hogy ha ez itthon is megy, akkor az emberek ugyan költenek és vásárolnak, de egy füst alatt óhatatlanul elkezdenek takarékoskodni is a nyugdíjas éveikre. Hát ez nem igazán jött be, nem váltottak ki elég kártyát, nem tudtuk promotálni. És a magyar ember rögtön meg szeretné kapni a kedvezményt, azonnal, hogy újból elköltse, tehát a spórolás elmarad. Az életpálya első részében túl korán van még, „úgyis később leszek csak még nyugdíjas”, a második szakaszban pedig „most már kár spórolni, úgyse lesz belőle semmi”.

A magyar ember rögtön meg szeretné kapni a kedvezményt, azonnal, hogy újból elköltse, tehát a spórolás elmarad.

K: Ebben a hozzáállásban van-e bizalmatlanság társadalmi szinten? Illetve még az a kapcsolódó kérdés, hogy különböző marketingstratégiákkal mennyire lehet változtatni az emberek igényén, felfogásán?

GO: Mind a két kérdésre az egyik válasz az, hogy akkor még Matávós voltam, amikor elhívtott egyszer ebédelni Jaksity György – akkor még ő volt a tőzsde elnöke –, és azt mondta, hogy szeretne szervezni egy alapítványt, aminek az lenne a lényege, hogy fejlesszük a magyar nép pénzügyi kultúráját. Így jött létre Gyuri vezetésével a tőzsde Pénziránytű alapítványa, amibe aztán beszálltak biztosítók, beszállt a MOL, a Matáv, az OTP, a tőzsde, kb. tíz-tizenkét alapító. Simor András lett az elnök, akkor még nem ő volt az MNB elnöke. Összeadtunk pénzt, és ebből elkezdtünk tananyagot készíteni, pénzügyi alapismeretek, banki, biztosítói, kölcsönökkel kapcsolatos történetek. Ezt középiskolában, mint fakultatív tárgyat oktattuk, volt oktatói képzés, aki jelentkezett erre, az kapott pénzt számítógép-vásárlásra, mert akkor még az iskolákban nem volt mindenütt. És szép lassan elindult. Amikor Simor András lett az MNB elnöke, akkor ő már nem lehetett az alapítvány elnöke, és valami félreértés kapcsán engem választottak meg elnöknek, ami ment vagy 8-10 évig. Aztán ez nem megszűnt, hanem beolvasztottuk az MNB alapítványába, és akkor már 800 középiskolában két féléves tantárgy volt a pénzügyi alapismeretek. Ezt megelőzően a MABISZ segítségével csináltunk egy országos felmérést középiskolákban. 20 ezer középiskolást kérdeztünk meg, öszerinte melyik az a három tantárgy a középiskolai oktatásban, amiért hajlandó lenne fizetni is, ha kelle-ne, és kiderült, hogy az angol, a számítástechnika és a pénzügy. Ugyanakkor a feltett kérdésekről egy jelentős részüknek semmiféle fogalma nem volt. Az ő családja mennyi időt tölt egy évben pénzügyekkel? Kiderült, hogy egy évben hat órát tölt egy család pénzügyekkel, ebből feltehetőleg 4 óra a sárga csekk kitöltése és feladása. Ugyanakkor a lapos televízió megvásárlására 3 hónapot szántak, mert elmentek a barátokhoz és nyolc

áruházba. Majd kamatismeret nélkül felvették az áruházi hitelt ott, hogy aznap már haza lehessen vinni a lapos tévét, és lehessen rajta meccset nézni. Tehát ez volt a két oldalon: 3 hónap és 6 óra, „konzumális áru- és pénzismeretek”. A bizalmatlanság később alakult ki, vagy szép lassan, a különböző krachok után. Mikor valakinek azt mondták, hogy 10-15-20 százalék hozam lesz havonta, évente, aztán lett ebből 20 százalék veszteség, amikor összeomlott a piac, főként 2008-ban. Akkor elkezdődött egy bizalmatlanság, hogy valóban érdemes-e egyáltalán megtakarítani, érdemes-e biztosításon, azon belül is unit linked-en keresztül megtakarítani. És akkor hoztak szabályozásokat, kicsit szigorúbb lett a kontroll, az értékesítőket is szigorúbban fogták, fogtuk, de azt gondolom, hogy a bizalom alapvetően nem tért vissza. Szeretném azt hinni, hogy azoknak van leginkább biztosításuk, akik nem engedhetik meg maguknak, hogy pénzben kifizessék, ha például leég a ház. Egészségre nem költünk, az egy alap. A magyart arra oktatja a kormánytól kezdve mindenki, hogy nem kell aggódni, majd mi elintézzük. És stikában persze épül első és második szintű magánellátás, de az egészségbiztosításra mindenki azt mondja – az én nagydoktor gyerekeim is –, hogy „nem megyünk maszek rendelőbe, fizetjük a tóbét, nekünk ez jár”. Ugyanakkor nem biztos, hogy az említetteknek van gépkocsi-biztosítása, a kötelező biztosításon kívül, ami nem opcionális. A többire meg nincs biztosításuk, mert ha majd lesz egy baleset, akkor vagy „megbeszéljük”, vagy „a Béla okosban a bontóból megoldja”. A lakásbiztosítás is határeset, nem annak a rétegnek van biztosítása, ami mondjuk Svájcban a pályakezdő diplomás. Az kap egy 30 éves hitelt a lakására, vesz egy autót részletre, és köt egy 50 milliós életbiztosítást, mert 23 éves, makkegészséges, nagyon kicsi a kockázat, olcsó lesz az éves díj, de az egyetlen értéke, ami van, az az egyetemi diplomája, magyarul őnmaga. Tehát ha megbetegszik, akkor ott van a lakáshitel, a gépkocsihitel, a fenntartás, étkezés, az állását el fogja veszteni, mert beteg vagy táppénzen van, ami szintén véges. Tehát köt magára, az életére egy baleset- és életbiztosítást. Ez az első. Hát itt senki nem köt, hanem inkább eggyel nagyobb autót, eggyel nagyobb televíziót vesz, ha emelik a fizetését, mert ez egyszerűen a kultúrában nincs benne. Ez az egyik oldala. A pénzügyi ismeretek szerintem szintén nem változtak. Ha én ma valakit megkérdem, hogy a három megtakarítási formából van-e nyugdíj-előtakarékossági számlája, van-e önkéntes nyugdíjpénztári és egészségpénztári tagsága, amire így alles zusammen közel 500 ezer forintot kapna minden évben az államtól, akkor erre a válasz az, hogy nincs. De talán majd a következő évben lesz. Diplomások, felsővezetők...

K: Ezt milyen mélységig, milyen mértékig lehet befolyásolni különböző praktikkal, amikhez Ön ért?

GO: Befolyásolni a legelején kell. Amikor ez az alapítvány indult, akkor megkerestük az amerikai tőzsdefelügyeletet, ez a SEC, meg a New York-i Értéktőzsdét, hogy ők ezt hogyan csinálják? Átküldtek egy programcsomagot, ami a Kindertgartenek, a preschool, tehát az óvoda végzőseinek szóló pénzügyi alapismeretek csomagjuk volt. Animációs,

nagybetűs bigyó, ami úgy kezdődik, amikor az illető elmegy, és az óvodában azt mondja, hogy „gyerekek, olyan, hogy ingyen ebéd márpedig nincs”. Ez az első mondata a tátott szemű ötveneseknek. És ettől kezdve a gyerek ezt hallja állandóan. Amikor a fiam a Princetonon volt, akkor a két unokám közül az egyik óvodába, a másik iskolába járt. Jött érte az iskolabusz és elvitte. Az első nap kapott egy feltöltős kártyát, amire az apja rátett húsz dollárt, és a menzán az első nap választani kellett és fizetni, lehet választani hatféle ételből, az egy ügylet. De neki kellett akkor még egy üdítő, ez vagy az, vagy még víz föl egy vizet. Egyből értette, hogy minden pénzbe kerül, ennyibe kerül egy spagetti, ennyibe kerül egy üdítő. Tehát azt látják maguk előtt, hogy mindennek van egy ára. A hazai rendszerben, ha valakinek van ügyfélkapuja, és rászán egy fél napot, akkor megnézheti az egészségügyi rekordját, hogy az elmúlt húsz évben milyen költségeket tettek rá. Most azt ugorjuk át, hogy mindenkinek van 6-8 olyan tétele, ami nem történt meg. Nem voltam 5 napig kórházban, ez biztos, de valahol valaki rátette. Rajta van, hányszor írtak fel Aspirint, stb. De ha egy kezelésem után kapnék egy számlát, hogy most maga itt volt szemvizsgálaton, mert kell egy új szemüveg, és ez így ahogy van került 22 500 Ft-ba, amiből 22 500 Ft-ot az ön társadalombiztosítója kifizetett, akkor van egy költség, amire van egy fedezet. Egy idő után aztán mondhatják, hogy ha nem megy el minden évben szemvizsgálatra – vagy ahogy a németeknél, spanyoloknál, amerikaiaknál van, ha nem megy el fogorvosi felülvizsgálatra –, akkor csökken a tébé-szolgáltatása. Amerikában nincs, de a fejlett országokban kifizetik a fogászati kezelés 75 százalékát, ha két évig nem mész, akkor 60-at, ha három évig, akkor 50-et, és minden alkalommal látja, hogy mennyibe került ez az egész. Tehát az alapja az egésznek az, hogy tudnunk kell, mi mennyibe kerül, és ki fizeti. Az, hogy „ingyen van”, ez a legrosszabb szó ebben a volt szocialista kultúrában, és abba az irányba elmenő szemlélet, hogy az állam én vagyok, majd én gondoskodom rólad. Ahelyett, hogy minden alkalommal megmutatnák, hogy mondjuk egy buszjegy 300 Ft, de lehet, hogy a 300 Ft-os buszjegy 400-ba kerül, mert annyi az önköltsége. Hogy jól gazdálkodnak-e vagy nem, az más kérdés, de meg kell mondani, hogy ahhoz, hogy úgy nézzen ki, ahogy kinéz, a BKK-nak ennyi támogatás kell ahhoz, hogy kijöjjön. Hogy ezt olcsóbban is lehetne, vagy drágább lehetne a jegy, ezekben a kérdésekben itt nem kezelik felnőttként az embereket. Az emberek pedig szeretik magukat nem felnőttként kezelni. Ezzel most nem foglalkozunk, ez ugye ingyen van. Meg örülni kell annak, hogy ingyen van a parkolás. Igaz, hogy három órát megyek körbe, és kétszer annyiba kerül a benzin, mint amennyi a parkolójegy lenne, de most ingyenesen lehet parkolni. Tehát ilyen ez az ország, és ez vonatkozik a kelet-európai régióra, nincs hozzászokva ahhoz, hogy minden pénzbe kerül, és valahonnan azt a pénzt elő kell teremteni! Én nem állítom, hogy máshol minden teljesen transzparens, de azt mondom, hogy egy ötvenezer fős amerikai városban mindenki megnézheti a városházán, most már online, hogy a rendőrség, a mentők, a tűzoltók mennyibe kerülnek. Tehát van egy transzparencia, és főleg az emberek fejében ott van a költség. Most, amikor elmondták itthon, hogy van hitelmoratórium, kíváncsi vagyok, hogy hány bank

volt, amelyik elmondta, hogy neked nem érdemes halasztani, mert a végén többre fog kerülni az ügylet. Melyik volt, amelyik azt mondta, hogy most érdemes elhalasztani, mert ha olyan kölcsönöd van, akkor most hat hónapig nem fizetsz, nincs költsége a halasztásnak. Hány olyan ember volt, aki ennek utánanézett?

Az óvoda végzőseinek szóló pénzügyi alapismeretek csomagjuk volt, ami azt mondja, hogy „gyerekek, olyan, hogy ingyen ebéd márpedig nincs”. Ez az első mondata a tátott szemű öt éveseknek.

K: Úgy tűnik, ahogy ezt meséli, ez eléggé stagnál, a beavatkozásokkal nem igazán gyógyítható. Mégis milyen mozgástér volt, ami a termékfejlesztést, marketingstratégiákat illeti?

GO: Igazából azért voltak és vannak részsikerek. A biztosításnak, az életbiztosításnak ugyanolyan a természete, mint ahogy azt André Kosztolányi, a magyar származású tőzsdeguru mondta, hogy „a részvényekkel viszonylag egyszerű bánni”. Venni kell valami nagynevű cégnek a részvényét, be kell tenni 30 évre a páncélszekrénybe, akkor elővenni, és nagyon sok pénzt fogsz vele keresni. Nem nézni a tőzsdét, nem keresni, venni, eltenni, 30-50 évre. Nyilván ez akkor igaz volt. És itt lehet áttérni az életbiztosításra. Kötök egy életbiztosítást, annak az alapja az, hogy 25 évig fizetni fogom az éves díjakat. Ezt lehet inflálni, nem lehet inflálni, de ha 25 évig semmit nem csinállok, csak fizetem a díjakat, akkor 25 év múlva, 30 év múlva, amikor elmegyek nyugdíjba, sok pénzt fogok kapni. Ennyi. Hogy aztán mibe fektetik, hogy fektetik, melyik a jobb, az fontos szempont, lásd az ezüst hajú svájci nénit, hogy 30 év múlva az a biztosító legyen ott. Erre nyilván vannak jogszabályok, ha becsukják, eladják, összevonják. Itt el lehet jutni egy jó termékfejlesztés felé, és ebben a szabályozó is jó irányba ment el, ha lassan is, meg kicsit későn, a fejlesztők is jó irányba mentek el, és végül az értékesítők is kénytelenek voltak ebbe az irányba elmenni, hogy olyan terméket kell adni, amin egy csomó méz van a madzagon, csilivili, és ez mind akkor igaz, ha betartom a 20-25 évet, amire egy életbiztosításnak szólnia kell. Akkor tulajdonképpen nem lesz költsége, mert a költséget, amibe a termék értékesítése került, amit a biztosító elkölt az ügyfél pénzből, azt visszahozza 25 év alatt, biztosan szétporlasztja, és még a befektetésekből lesz egy plusz. Ha ma német államkötvényt akarok venni, akkor nekem kell fizetni évi fél százalékot a német államnak, hogy megvehessem a kötvényét, ha ötven évig fizetem, akkor fogy a pénzem. De a biztosító ott lesz, 25-30 év múlva a befizetett pénzemet visszkapom a befektetésekkel együtt, akkor sok pénzt fogok kapni. Ha netán még hozam is van, az már csak plusz ajándék. A lényeg az, hogy a megkeresett pénzem egy részét félre kell tenni, pont. Nem lehet elkölteni. Ma egyre inkább abba az irányba megy el a marketing, a szabályozó és az ügyfél is, hogy ha veszek valamit 25 évre, akkor azt 25 évig kell megtartani. Ha egy garancia három évre szól, akkor az három évre szól, nem

öt-re, hanem háromra. A biztosítás ugyanilyen termék, a probléma továbbra is ott van, hogy milyen a biztosítási penetráció. Az életbiztosítás nálunk messze van a svájci 200 százaléktól, hogy egy embernek van két életbiztosítása. Még egyszer mondom, 22 éves korban egy életbiztosítást meg egy egészségbiztosítást kötni pár ezer forintból lehet ma is. Ha ezt ötven évig fizeti, nem tud baj történni. Csak ott van az egyes, kettes és hármas számú feltétel, a megkeresett pénzt nem szabad elkölteni száz százalékban. És visszamegyünk zárszóként a másik rendszerbe, ahol az volt, hogy az emberek kerestek ezer forintot per hónap, abból elköltöttek 1200-at, a többit meg betették az OTP-be. Ez volt a magyar pénzügyi kultúra. Ez nem sokat változott szemléletben.

Lényeg az, hogy a megkeresett pénzem egy részét félre kell tenni, pont. Nem lehet elkölteni.

K: Az előbb már utalt a tulajdonosváltásokra, ami elég gyakori volt ennél a cégnél, ahol ön dolgozott. Az AXA vette meg a Winterthur 2006 körül. Arra volnék kíváncsi, hogy ezek a tulajdonosváltások, kivásárlások hogy történtek. Van-e ebben valami igazán érdekes a számunkra?

GO: A név- és tulajdonosváltásokkal elég sokáig fogjuk tartani a magyar, de lehet, hogy nem csak a magyar csúcsot! 2006 őszén a Credit Suisse rájött arra, hogy ennek a biztosítónak számára semmi értelme, ez nem az ő kultúrájuk. A kvázi német elnök, aki átjött, akkor már csinált egy évben 2 milliárd svájci frank profitot, tehát úgy látták elég jól néz ki a lány, el kéne adni. Ő azt gondolta – és szerintem is így van –, kár volt megvenni. A Credit Suisse egy kvázi magánbank, befektetési bank volt, azt is eladták, illetve beolvasztották egy privát bankba. Egy befektetési bankban, aminek privát ügyfelei vannak, az átlag ügyfélnek a befektetése több mint az egész Winterthur Magyarország éves profitja. Akkor már 6 és fél százalék piaci részünk volt a semmiből. Ez mint eredmény vagy büszkeség jó, de akkor is kerekítési hiba, ezért gondolták, hogy adjuk el. Igen, de hogy adjuk el? Vissza kéne cserélni! A Credit Suisse Life and Pension volt, tehát életbiztosító és nyugdíjpénztár. Akkor vissza kéne rakni Winterthurra, mert nem a Credit Suisse-t adjuk el, csak a Winterthur. Lezajlott tehát egy márkaváltás, elköltöttünk egy halom pénzt, és visszavezettük a 175 éves Winterthur márkát a Credit Suisse-től. Amikor ez megtörtént, akkor jött a második ajánlat az AXA-tól. Korábban már mondtak egy számot, amit az eladó nem fogadott el. Az AXA olyan cég volt, amelynek soha nem volt alapbiztosítója, folyton vásárolt biztosítókat, és ha nem kellett, akkor eladta. Elképesztően agresszíven és jól működő cég, de nem az, amelyik 150 évre megtart egy biztosítót. Miután megtörtént a névváltás, megvolt az éves zárás, tulajdonképpen jó számok voltak, akkor tette meg az új ajánlatát az AXA, amire azt mondta a Credit Suisse, hogy jó. Megtörtént az eladás, és a Credit Suisse-ről Winterthurra változtatott névnek a Winterthurról AXA-ra történő változtatása. Újabb kampány, újabb üzenetek, aztán a szép az egészben – akkor mi már nem voltunk ott –, hogy rá egy évre eladta az AXA,

megint megvette az osztrák Wienerstadtsche. Akkor megint nevet változtattak. Mennyi volt ez? Négy-öt hónapon belül három névváltoztatás, három rebranding kampány, a reklámügynökségnek nagyon jó időszaka volt, mert sok pénzt el lehetett ezekért kérni!

K: Ez mind 2006-ban történt?

GO: 2006 végétől 2007 májusáig.

K: De ezek igazi átalakulást jelentettek, ami a biztosító identitását is megváltoztatta?

GO: Nem, az AXA-ig semmit. Az AXA kinevezett egy embert régiós vezetővé, aki rögtön elmondta, hogy ez nekik így nem jó, kirúgta az akkori vezérigazgatót, hogy majd lesz egy másik. Én maradok itt, de tulajdonképpen nem kell csinálni semmit. Egyetlen elvárás van, hogy a Brokernetet meg kell tartani, mint legnagyobb partnert. De majd ők hoznak egy értékesítési és marketingvezér-helyettest.

Az év végén kirúgták azt a belgát, aki a régiós igazgató volt, rá egy évre kirúgták azt az embert, aki miatt eljöttünk, és aztán eladták az egészet a Wienerstadtsche-nek. És akkor eljött a vezetésből szerintem mindenki, és nem kis büszkeségemre abból a menedzsmentből, aki ott volt, lett két vezérigazgató, Dr. Zolnay Judit a MetLife-nak, Vadas Földvári Anett a Wienerstadtsche-nek, Kurucz Péter a K&H-banki igazgatója lett. Ezek az emberek, hadd higgyük azt, hogy ott tanultak bele a felső vezetésbe, és ma mind felelős vezető pozíciót töltenek be, úgyhogy lehet, hogy nem volt rossz iskola.

K: Térjünk rá a brokernetes időszakra. Hogyan zajlott, hogyan kapott ott ajánlatot? Hogy került oda egyáltalán, miért önt választották?

GO: A Brokernet lett a legnagyobb partner, mint szinte minden biztosítónak a nagy összeomlás előtt a piacon. Elképesztő forgalom volt. Az összeomlás előtt 2008. augusztusig volt az utolsó békeév, amikor még nem kellett adót fizetni a díjbevétel után. 25 milliárdos árbevételük volt, tehát egy szabad szemmel is látható viszonteladói hálózat, a Winterthurnak is ez volt a legnagyobb partnere. Kivéve a nagy, saját hálózattal rendelkező három-négy biztosítót, szinte mindenkinek ő volt a legnagyobb partnere, úgyhogy nagyon jó személyes viszony alakult ki a három Brokernet-alapítóval. A termékfejlesztéstől kezdve mindenben együttműködtünk, tehát én nagyon jól ismertem őket, és azt gondolom, ők is engem. Amikor eljött a szétválás ideje a biztosítótól, akkor elhívtak a Gundelbe ebédelni, és azt mondták, nekik az a tervük, hogy a Brokernetből legyen egy olyan részvénytársaság, amit ki lehet vinni a tőzsdére, és ehhez át kell alakítani kvázi családi, kézzel vezérelt vállalkozásból egy tőzsdeérett céggé. Én már két céget vittem – a Fotextet meg a Matávot – a tőzsdére, volt némi tapasztalatom arról, hogy ezt az egyik oldalon hogyan kell végig vinni. Úgyhogy megkötöttük az alkut. A cégben minden adottság megvolt, amiből egy látványos sikersztorit lehet csinálni tőzsdére menetellel, teljes magyar céggént. Elkezdtek az átalakítást, lett egy rendes ügyfélszolgálat, telefon-

nal, komputerrel és fogyasztóvédelemmel stb. Elkezdtek a tőzsdére vitel előkészítését. Miután mind a kettőben, de főleg a Fotextben a Concorde volt a partnerünk, én személy szerint nagyon jó viszonyban voltam az összes Concorde-ossal, ezért őket választottam, hogy legyenek a tanácsadók. Alakult egy csapat, elkezdődött az átvilágítás azzal, hogy kiválasztottunk egy ügyvédi irodát, ami majd ennek a jogi részét fogja vinni, és közben elkezdődtek a szerkezeti átalakítások, amik ahhoz kellett, hogy ebből transzparens, a felügyelet által jóváhagyott prosperáló cég legyen, és ki lehessen menni vele a tőzsdére. Ennek egyik lépéseként azt gondoltam, hogy csinálni kellene egy alapkezelőt, hogy ne más alapkezelőknél legyen az a pénz, ami a befektetési életbiztosításban van, hanem legyen az is a cégen belül. Mert a befektetési business ökölszabálya, hogy egy százalék profitot hoz: ha valakinek van egy 100 milliárdos alapja, azért az 1 milliárd forintot hoz évente, ami már szabad szemmel látható összeg, és ez a pénz eddig más alapkezelőhöz ment. Csináltunk egy alapkezelőt, ahova én áthoztam két embert a Credit Suisse Alapkezelőtől, akiket jól ismertem, mert egy házban voltunk. Az egyik lett a vezérigazgató, a másik meg a befektetési igazgató, és megcsináltuk a Quantis Alapkezelőt, ami másfél éven belül 100 milliárd értékű alapot kezel. Akkor jött az ötlet, hogy jó-jó, de hát mégiscsak ez egy kvázi magyar történet, mit fognak ehhez szólni a nagy biztosítók, hogy itt nincs szakmai háttér, ezért elkezdünk befektetőt keresni az alapkezelőbe. És milyen az élet, összejött az LGT Capital Managementtel, ami nemcsak a világ legnagyobb kvázi magán alapkezelője, de amióta fennáll ez az alapkezelő, kezeli a liechtensteini nagyhercegség uralkodóinak családi vagyonát is. A cég vezetője a következő trónörökös, aki, hogy a szakmát kitanulja, tíz évig Amerikában volt a Merrill Lynchnél, mint alkalmazott és később mint vezető. Tehát nem azért lett igazgató, mert az apja herceg, hanem azért, mert ért hozzá. Viszonylag hamar lett közöttünk egy szimpátia, működött a „kémia”. Kimentünk hozzájuk néhányszor, ők idejöttek, beszélgettünk, volt egy Brokernet-rendezvény itt a szomszédos kastélyban, Bécsben, a Városháza mögött, ahol jó pár száz ingatlan a liechtensteinieké. Megvettük 30 százalékot a Quantis Alapkezelőből, ami óriási hír volt, azt gondoltam, hogy ennél jobb dolog nem kell ahhoz, hogy kimehessünk a tőzsdére. Addigra a Concorde többé-kevésbé elkészült a prospektussal. Megtörténtek az átalakítások, az eladások, lett egy tőzsdekész ügylet, amire ráadásul a Lehman Brothers tett egy vételi ajánlatot, X százalékára, egy nagyon jó kis összeggel. Praktikusán aláírtuk ezt a szándéknyilatkozatot, ami egy elég komoly összegre értékelte a Brokernetet. Mindenki úgy érezte, hogy most jött el a Kánaán, van egy potenciális befektető, vigyük ki a tőzsdére, adjuk el 30 százalékát nekik, a liechtensteiniek bent vannak az alapban, míg nem egy szombat reggel valahol voltunk, és azt láttuk a televízióban, hogy becsődölt a Lehman Brothers. Ezzel elúszott a potenciális vásárló, összedőlt a piac úgy, ahogy van. A szépség az egészben az, hogy másnap az egyik, ha nem a legnagyobb biztosítót, az AIG-t, akinek több lett volna a vesztesége, mint a Lehmané, már megmentette az amerikai állam. Ha ezt egy nappal előtte megmenti, akkor most lehet, hogy a hawaii erkélyen beszélgettünk erről. Tehát praktikusán akkor elúszott minden, a tőzsdére me-

netel, összedőlt a magyar tőzsde, a világ tőzsdéje, az ingatlanpiac, a hitelpiac, nyilván magával rántotta a biztosítások hozamát. Ez történik, ha unit linked biztosításod van, és egyszerre összedőlt a piac, úgy, ahogy van. Még volt egy kis küszködés az ügyben, de igazából már semmi se lett olyan, mint amilyen volt. Szigorodtak a felügyeleti szabályok, nőtt a feszültség a három alapító között, stb.

K: Belülről nézve a folyamatokat, milyen okai voltak a feszültségnek ebben a szorító világgazdasági helyzetben? Most a végén kezdtük, megkérdeztem volna azt is, mi volt az oka a Brokernet sikerességének, milyen mechanizmusoknak, milyen felépítésnek volt köszönhető? Most ugyanennek a kérdésnek a másik oldala, a fonákja, hogy mi volt, ami nehezítette a helyzetet ebben az időszakban?

GO: Ugyanaz, mint ami a világon mindenütt, amikor egy cég nagyon sikeres, felhoznám példának az egyre csökkenő számú tanácsadó és audit cégeket, big 6, big 5, big 4, attól függ, hogy hány hullott el. Amikor jól ment az üzlet, akkor az ebéd előtt két Martini volt. Ha már nem ment annyira jól az üzlet, akkor egy Martini volt ebéd előtt aperitifként. Amikor nem ment az üzlet, akkor nem volt Martini az ebéd előtt, és amikor beállt a krach, akkor már nem volt ebéd. Ugyanez történik mindenütt az ilyen kvázi magáncégeknél, hogy amikor nagyon megy az üzlet, akkor „mindenre van pénz”. Amikor az átalakítás elindul, vagy az átvilágítás megtörtént, hogy hol vannak, ha jó szándékkal is, de átfedések, olyan történetek, ami nem lehet, mert az egyik a cég, a másik a magánember. Ezeket elkezdjük leválasztani. Ez egybeesett azzal, hogy rosszabbul kezdett menni az üzlet, tehát az egyik oldalon csökkentek az árbevételek, elég komolyan, a másik oldalon le kellett vágni azokat a legális elszámolási lehetőségeket a cég és a tulajdonosok között, ami eddig megvolt. Tehát nekik megnövekedtek a költségeik, és nagyon lecsökkent a bevételük. Ugyanez vonatkozott a cégre, a cég nagyon sok költséget, amiket korábban elbírt, már nem bírta el. Ezeket le kellett vágni. Utazásokat, nyereségautókat, ezt-azt. Ezzel csökkent a normál vállalatműködésnek a része, és ugyanakkor lecsökkent az árbevétel. Azt a fajta eredményt, amit megszoktak a boldog békeidőben, már nem tudta hozni a cég, és ez másfajta gondolkodást és másfajta működést igényelt. Ezt valaki könnyebben, más meg nehezebben viselte. Ennek következtében feszültségek keletkeztek, amik egy részét le tudták egymás közt kezelni, egy részét pedig másként látták az egyik, mint a másik. És bizony én is egy párat másként láttam, mint az egyik vagy a másik.

K: Ilyen esetet konkrétan tudna mondani?

GO: Nem akarok. Ezek gyakorlatilag anyagi és szervezeti dolgok voltak.

K: Működési dolgokra gondolok.

GO: A családi vagy kézi vezérlésű rendszer átalakításának az utolsó része a legfájdalmasabb mindig, amikor a családi cég akkorára nő, hogy már az eredeti formát nem tudja fenntartani. Erre pozitív kedvenc példám a KÜRT Akadémia, ahol nem a

tulajdonos fia lesz a vezérigazgató, aki egy nagyon helyes, értelmes ember, de nem ilyen alkat, hanem behoznak kintről egy CEO-t, akinek semmi köze a KÜRT-höz. Csak az a célja, hogy a KÜRT mint családi alapítvánnyal működtetett cég profitábilis legyen. És ezt elfogadta a fiú, elfogadta a másik testvér, mint alapító, és azóta is boldogan élnek, ha meg nem haltak. Tehát ez a minta. Mindenütt ez van a világban. Steve Jobsot nem véletlenül rúgták ki először a saját maga által alapított Apple-től. Mert hülyeségeket csinált, nem volt hajlandó senkit meghallgatni. És aztán persze visszajött, és megmentette a céget, azt mondja a fáma, de olyan igazgatótanács volt a háta mögött akkor már, akikkel minden ötletért meg kellett küzdeni. És továbbra is erőszakos volt és kreatív, de nem az volt, amit ő mondott.

A családi vagy kézi vezérlésű rendszer átalakításának az utolsó része a legfájdalmasabb mindig, amikor a családi cég akkorára nő, hogy már az eredeti formát nem tudja fenntartani.

K: Vannak-e még egyéb oldalai ennek a történetnek? Ugye ez egy speciális értékesítési rendszer volt, és kíváncsi lennék arra is, hogy a biztosítókkal milyen volt a kapcsolat ebben az időszakban, mekkorák voltak a jutalékok, meg az egész működés hogyan vezetett előbb a sikerre, és aztán hogyan omlott össze.

GO: Mindenkit az izgat, hogy milyenek voltak a jutalékok, miért volt ennyi Mercedes, stb. Azt kell mondanom, hogy ennek nincs jelentősége. Van ilyen-olyan motiváció minden biztosítónál. Akinek erős, saját hálózata van, ami horribilis pénzbe kerül, az ő jutalékuk egészen más nagyságrend. Mert hiszen az oktatást, az irodát, a képzést, mindent a cég áll. Ez nagy költség, és csak az e fölé adja oda jutalékba. Ez egészen más jutalék, mint amikor mindent ebből kell megoldani: lehet elvinni valakit Törökországba, Dominikára all inclusive-ra. Lehet adni olyan utakat, amiben olyan pluszok vannak, hogy jobban idejönnek dolgozni, mint egy másik céghez vagy biztosítóhoz, mert ebben unikális, máshogy ehhez hozzá nem férhető pluszok vannak azon túl, hogy ülsz egy tengerparton, és mivel ingyen van minden, be lehet rúgni. Tehát az egész motivációja, felépítése teljesen eltért a hazai biztosítóktól meg a hazai értékesítéstől, és mondhatjuk, hogy egyfajta imidzs felépítése rendkívül fontos volt.

Mondok egy más példát: az Apple elérte azt, hogy még mindig 40 százalékos árréssel adja el azokat a termékeket, amikről az Apple-hívó azt hiszi, hogy jobbak, mint a többi. De ha kicsit semleges valaki, akkor nem azok. Más szemlélet, státusszimbólum lesz abból, hogy egy Apple watch-od van, vagy egy harmadennyibe kerülő dél-koreai utánezat. Ugyanez volt a Brokernet szemlélete, hogy legyen egy imidzs, aminek nagyobb a profittartalma, sokkal többbe kerül, és ezért sok embert ott lehetett tartani azért, hogy bekerüljön ebbe a csapatba. És akkor a vége az, hogy ami miatt nem működött, ami miatt gyakorlatilag összedőlt a hitelpiac, a befektetéshez kapcsolt életbiztosítások. Pillanatok alatt mindenkinek elértektelenedett, akinek ilyen volt. Nyilván, akinek

klasszikus életbiztosítása van, az nem, vagy még nem tudta, hogy neki is nagy baja lesz, hiszen a biztosítók befektetési se érték annyit, mint amennyit az alapkezelők befektetési. Ezek gyakorlatilag eltűntek. Mert minden fölfutó üzletben – nem jó szó a szerencsevadászok, de – odamennek, ahol fény van, mert ott gyakorlatilag ő ezt megtanulja, csinálja, fölhasználja az ismeretségi körét, hogy értékesítsen. Ahogy elmúlt ez az aranyláz, úgy elmúlt ennek az a plusz vonzereje. Ma már van 150-200 értékesítője a Brokernetnek vagy a Quantisnak, akik ott vannak 10 éve. Nem mennek el, vannak ügyfeleik, megcsinálják, nincs visszaírás, nincs panasz, beállt egy normális rendszerre. Volt egy aranyláz a repülési iparban is, amikor megindultak a fapados légitársaságok. Most ezekből több tönkrement, és csak a Ryanair és a Wizzair maradtak, melyek kicsit drágábbak lettek, és beállt egy stabil üzleti modell, amire az aranyláz időszaka elmúlt.

K: Lezárásképpen, ugye már nem tudunk beszélgetni arról, hogy egy „personal branding” céget alapított, és gondolom, most is ezzel foglalkozik, úgyhogy ennek jegyében azt kérdezném, hogy a saját személyes márkáját hogyan tudná összefoglalni? Rengeteg dologgal foglalkozott az életben, mérnök volt, oktató, marketingszakember, cégvezető. Milyen skillek segítettek abban, hogy újabb és újabb területekre időszakonként átmentse magát?

GO: Hát, hogy milyen skillek kellenek, azt őszintén szólva nem tudom. Inkább egyfajta hozzáállás kell. Megfogadtam, hogy ha elérem a 62-t, akkor elmegyek nyugdíjba. Ez nem sikerült rögtön, de rá hat hónappal sikerült mindent lezárni. Akkor igazából azt gondoltam, hogy háromféle dolgot fogok csinálni. Az egyik az, amit a saját gyerekeimnek nem tudtam, az unokáimnak visszaadom, tehát minél több együtt töltött idő lesz az egyik szempont. Biztos lesz ennek az időnek egy olyan része, ami charity vagy jótékonyosság, tehát amit vissza lehet adni ebből a tapasztalatból anélkül, hogy az ember bármit kérne érte, mert ez jó. És legyen egy olyan része, ami költségviselő pénzkereső hobbi, hogy olyasmivel lehessen foglalkozni, amihez kedvem van, és ha nem kell, ha nincs igény, nem történik semmi, nincs benne kényszer. Tóth Tamás barátom, akit régebben ismertem, volt az első fejedelmű itt Magyarországon vagy Kelet-Európában, ő volt a Neumann International alapító igazgatója, és huszonakárhány évig csinálta. Elhívott kávézni, és azt mondta, van neki egy „personal brand institute” ötlete, ami arról szólna, hogy mentoring, személyes márkák, illetve történetmesélésen alapuló előadástechnika. És hogy nincs-e kedvem odajönni. Ő még nagyon az elején volt az egésznek, én pedig akkor már a négy unokámmal négyfelé rohangoztam a városban minden délután a különórák miatt, és igazából nem tudtam, hogy mi ez a „személyes márkák”. És akkor megtaláltunk egy amerikai meg egy svéd módszert, a képviselőkkel beszélünk, ezt átvettük, és elkezdtük csinálni. Amit most is látok, hogy az egyik oldalon kell kíváncsiság, hogy amit eddig csináltam, de már nem boldogít annyira, már nem jó reggel odamenni, akkor azt ott kell hagyni. Várszegi Gábortól tanultam, hogy a világon a legnehezebb dolog valakit felvenni, mert eldöntöm, hogy ez jó lesz, aztán

vagy úgy lesz, vagy nem. Ennél egy nehezebb van: kirúgni. Abban a pillanatban, hogy ez fölmerül, akkor kezdődik a veszteségérzet, mert minden nap arra gondolok, ez nem is annyira rossz, meg én vettem fel, ha holnap kirúgom, azt mondják, hogy én vagyok a hülye. Ezért még kicsit hagyom, és ez mind pénzbe és időbe kerül. És nem az a baj, hogy valakit el kell küldeni, mert attól még lehet jó ember, de abban a pillanatban annak az elvárásnak nem felel meg. Mint ahogy én se felelek meg. Akkor ott kell hagyni, tehát egyszerűen kíváncsinak kell lenni, ilyen szempontból bátornak kell lenni, és azt hiszem, fairnek kell lenni, tehát lehetőleg ne menjünk el konkurenciához. Ez sarkalt arra, hogy mindig teljesen új iparágat kerestem, ahol egyrészt nem tudtam semmit, de az első év hihetetlenül jó szellemileg, mert tanulni kell másoktól, olvasni, és utána ki fog alakulni egy vízió, hogy én hogy látom. Ami azután vagy jó vagy nem, de az az egy év nagyon jó. És én mindig nagyon örültem annak, hogy egy teljesen új dolgot lehet kezdeni. Úgyhogy igazából szerintem szerencse kell hozzá, hogy olyasmit lehessen csinálni az életben, amihez van kedve az embernek, és amikor már nincs, akkor senki nem kényszerít rá. Megint megtaláltam, hogy mit lehet még csinálni ebből, és ezt szeretjük, azt gondolom, egy ideig még kitart. Mostanra ügynökség lettünk, és hozunk olyan előadókat meg trénereket, mint Mácsai Pál, Till Attila, Csermely Péter, aki akadémikus, vagy Aczél Petra, aki tanszékvezető. Csomó jó előadó van.

Nem az a baj, hogy valakit el kell küldeni, mert attól még lehet jó ember, de abban a pillanatban annak az elvárásnak nem felel meg.

K: És kiket márkásítanak, kiket építenek fel márkának? Nemcsak üzletembereket, ha jól tudom.

GO: Ez a márkásítás nehéz kérdés. Ami a legizgalmasabb, amit a legjobban szeretek, az a fajta mentorálás, amit úgy hívunk, hogy panaszfal. Ezek általában elsőszámú, legfeljebb második számú vezetői nagy cégeknek, akik azt gondolják, hogy ha egy héten egyszer, két héten egyszer két órát beszélgetünk arról, hogy őt mi foglalkoztatja a cégen belül, magánemberként, annak a kockázata nélkül, hogy én a helyére pályáznék vagy visszamondanám, egyszerűen az a panaszfal. Elmondja, hogy basszus, ez van, az van, és akkor szemben a coach-okkal, akiket ugye arra oktatnak éveken keresztül, hogy nem mondunk semmit, hanem értelmesen hallgatunk, ez ugye nekem nem megy. Én nem hallgatok értelmesen, hanem elmondom, hogy mit gondolok erről, és neki nem kell megfogadni, nem kell megsértődnie. Mondhatok bármi hülyeséget. Ha ő abból 5 százalékot hasznosít, akkor lehet, hogy megéri az az óradíj, amit elkérünk. Ez nagyon jó, és ennek része a személyes márkák, amihez kapcsolódik a klasszikus Bernard Shaw-féle mondás, hogy „légy önmagad, mert mindenki más már foglalt”. És ebben van az, amit én gondolok önmagamról, és van az, amit a világ énrolam. És ha a kettőnek nincs átfedése, akkor nagy baj van. Akkor vagy nem ismerem önmagam, vagy ami a legtöbb

esetben van, amit én fontosnak érzek, és ami szerint én vagyok, azt nem mondom meg a többieknek. És ez nagy baj, ezt meg kell mondani, amit sokféleképpen lehet. Erre van egy gyakorlatunk, ami lehet egyéni vagy csoportos. Ki-ki rájön arra, hogy mi a fontos számára. És ha az fontos, akkor valahogy a világ maradékának a tudtára kell hozni. És erre vannak technikák, meg gyakorlatok, meg bátorítások. Nyilván a legtöbb része az, hogy bátran el kell mondani azt, ami nekem fontos. És utána kiderül 99,9 százalékban, hogy ezt szereti a világ, és másként néz rám, mintha ilyen technokrata kocka akármi lennék, mert nem merem elmondani, hogy különben maszekban kis nyulakat futtatok a kertben, mert az a hobbim. És azzal megnyerem a többi kisnyúl-futtatót, mert annak fog örülni, másrészt meg hogy ez mégse olyan hülye, mert van érdeklődése, hobbijai, gyenge oldala, szereti, nem szereti. Szóval ez a személyes márka, hogy nem merjük megmutatni, hanem mindenképp azt szeretnénk, hogy olyanok legyünk, mint amilyenek szeretnénk, ha a többiek látnak. És ez a világ legnagyobb hülyesége, mert ebből idegeskedés lesz, stressz lesz, és a végén egy nagy koppanás, mert a végén kiderül, hogy a király pucér.

K: Köszönöm a beszélgetést!

A teljes, vágatlan interjú anyagának élő és leírt változata megtalálható a 20. század hangja oldalán...

MÚLTUNK EMLÉKEI ROVAT

VÁRADI IMRE – EGY VEZÉRIGAZGATÓ KALANDOS ÉLETE VALÓBAN ELHAGYTA A FELESÉGÉT, ÉS MEGSZÖKTETTE A SZOBALÁNYT?

Horváth Gyula – Tamás Gábor

Kulcsszavak: biztosítástörténet

Keywords: insurance history

JEL: G22

DOI: 10.18530/BK.2026.1-2.X

<http://dx.doi.org/10.18530/BK.2026.1-2.X>



Váradi Imre alakja mára jobbra feledésbe merült, pedig pályafutása a magyar biztosítástörténet érdekes színfoltja, ezért életútját érdemes röviden áttekinteni. 1899-ben született Budapesten. Pályáját Szekszárdon kezdte, mint a Futura Áruforgalmi Rt. helyi kirendeltségének főkönyvelője.¹ 1921-ben a Magyar–Francia Biztosító Részvénytársaság szekszárdi fiókjánál dolgozott titkári pozícióban.² A fiók a következő évben vezérügynökség lett, ami elsősorban a kockázatvállalás terén nagyobb önállóságot jelentett.³ A bizalmat jelezte, hogy 1923-ban cégjegyzői kinevezést kapott.⁴ Ezt követően rövid ideig a Dombóvári Kereskedelmi Banknál dolgozott. Hamar visszatért azonban a biztosítási szakmába, visszakapta addigi posztját a Magyar–Franciánál.⁵ 1927-től már az Anker Biztosító magyarországi vezérképviselőségének osztályvezetője és cégvezetője volt.⁶ Ekkor még csak 28 éves, ami akkoriban (is) a pozícióhoz képest kifejezetten fiatal kornak számított.

forrás: *Nekrológ. Filatéliai Szemle* 1966. (16. évf.) 6. 2.

Ebben az évben robbant ki egy botrány körülötte. Az *Új Nemzedék* és a *Mai Nap* című lapok szenzációhajász tudósításai szerint Váradi Dombóváron pénzügyi visszaélésekbe keveredett, emiatt kénytelen volt onnan távozni, az Ankerben hasonló gyanú alapján pedig felfüggesztették állásából. A cikkek szerint – bár felesége és két gyermeke volt – szerelmi viszonyba keveredett egy, az Anker-házban szolgáló szobalánnyal. Azzal is megvádolták, hogy tiszti egyenruha jogosulatlan viselése miatt eljárás indult ellene.⁷ Az egyik lap szerint ráadásul megszökött felesége elől Bécsbe a szobalánnyal, miközben itt hagyott családjá „... az éhhalállal néz farkasszemet”.⁸ Azt sejteti továbbá a cikk, hogy nem is biztos, hogy

Váradi Imrének hívják. A *Mai Nap* folytatta a támadássorozatot. A következő napon azt is megtudhatták az olvasók, hogy Váradi osztályán a bécsi központ revizorai vizsgálódnak, ellene politikai bűncselekmények miatt is körözést adtak ki, és míg a feleség és a gyerekek továbbra is éheznek, Váradi Bécsből fenyegető leveleket írogat kollégáinak.⁹ Szűk két hét múlva újabb szívszorító cikk jelent meg az éhező feleségről.¹⁰ Az ügy fordulatát jelezte, hogy két nappal később megjelent Váradi ügyvédjének cáfolata, miszerint a köztörvényes és politikai vádakból egy szó sem igaz, „...az egész hajsza mögött családi differenciák és egy oly érdekeltség húzódik meg, amelynek igen jelentős anyagi érdeke kívánja meg, hogy Váradi megbízhatósága és szavahihetősége kétséges legyen...”.¹¹ Ma már tudjuk, hogy a politikai vádakban talán mégis volt valami, mert később hősi Tanácsköztársasági Emlékérmeket kapott. (Az emlékérmeket 1959-ben osztották, nem tudjuk, hogy Váradi milyen tevékenysége alapján kapta meg.)¹² Június 18-án aztán a lap bevallotta, hogy felültették, és Váradi „spontán rehabilitálta”. Váradi valójában diszkreditálni próbálták, mivel az Ankerhez kapcsolódó (a lapokban nem részletezett) jogi eljárásban tervezték tanúként felléptetni.¹³ Váradi először beperelte a két érintett újságírókat, akik 100–100 pengő pénzbüntetés kaptak.¹⁴ Váradi ezután – némileg meglepő módon – nem a *Mai Napot*, hanem a csak egy cikket közlő *Új Nemzedék*et perelte be. A bíróság végül el is ítélte a lap főszerkesztőjét és kiadóját sajtóvétség miatt.¹⁵

Ezek a cégek 1949–1952 között, a legkeményebb sztálini gazdaságirányítás körülményei között konkurensei voltak az akkor már majdnem monopolpozíciójú Állami Biztosítónak.

Váradi pályája így folytatódhatott. 1929-ben cégvezető lett, 1936-ben igazgatóhelyettesé nevezték ki,¹⁶ majd miután az Anker megszerezte a Turul részvénytöbbségét, ott is pozíciót kapott. Közben részt vett a biztosítási tisztviselők érdekvédelmi szervezetének megalapításában.¹⁷ 1940-ben váratlanul távozott a cégtől.¹⁸ A leváltás mögött a sajtó szerint a zsidótörvények látszólagos végrehajtása állt. Bár Váradi maga evangélikus volt, de azzal vádolták, hogy segített kijátszani azt a rendelkezést, hogy a zsidónak minősített munkavállalók aránya nem haladhatta meg a 12 százalékot.¹⁹ Nem sokáig volt azonban munkanélküli: 1941-ben a Magyar–hollandi Biztosító szerződtette szervezési feladatokra.²⁰ A háború után belépett a kommunista pártba, majd 1946. október 22-én lett a Turul vezérigazgatója.²¹ A Turul tíz másik német (osztrák) érdekeltségű biztosítóval együtt még abban az évben szovjet tulajdonba került. Ez része volt a potsdami értekezleten eldöntött német háborús jóvátételnek. A szovjetek az állományokat a Turulban egyesítették, majd nevét Keleteurópai Biztosítóvá változtatták. Váradi pozícióját vezérigazgatóként és az igazgatóság egyetlen magyar tagjaként a szovjet időszakban is végig megtartotta. Emellett az ugyancsak szovjet tulajdonba került Európai Áru- és Podgyászbiztosítóban alelnöki posztot kapott, amit ugyancsak 1952-ig töltött be. Gazdaságtörténeti érdekesség, hogy ezek a cégek 1949–1952 között, a legkeményebb sztálini gazdaságirányítás körülményei között konkurensei vol-

tak az akkor már majdnem monopolpozíciójú Állami Biztosítónak.²² 1948-ban – eléggé meglepő módon, egy konkurens cég vezetőjeként – az Első Magyar Általános Biztosító igazgatóságába is bekerült, de a cég hamarosan megszűnt, állománya pedig az Állami Biztosítóhoz került. 1952-ben a szovjet cégeket a magyar állam megvásárolta, állományukat beolvasztotta az ÁB-ba. Azt nem tudjuk, hogy a személyi állományból hány főt vettek át, de Váradi feltételezhetően köztük volt. Az 1952–1957 közötti időszakról nincs információnk, de 1957 után az Állami Biztosító budapesti főigazgatóságát vezette. 1960-ban egyik szerzője és szerkesztője volt a korszak összefoglaló biztosítási szakkönyvének.²³ 1962-ben vonult nyugdíjba.²⁴ Már 1949-ben elindult egy másik karrierje is, alelnöke lett a magyar bélyeggyűjtők szövetségének.²⁵ 1952 után kétszer is betöltötte a MABÉOSZ elnöki posztját, közben alelnök is volt, végül haláláig ügyvezető társelnök.²⁶ Nemzetközi szerepet is vitt, a Filatelisták Újságírók Nemzetközi Szövetségének alelnöki posztját töltötte be. 1958-ban kitüntették a Szocialista Munkáért Érdeméremmel, mert, ahogy a Népszabadság fogalmazott: „...a korrupció vezetőinek letartóztatása után magára maradt Filateliánál «második műszakban» hónapokon át derekas társadalmi munkát végzett.”²⁷ Az említett korrupciós ügy a Filatelia vállalat vezérigazgatójának, Szentpáli Bélának és 43 vádlott-társának bélyegcsempészi vádja volt.²⁸ Váradinak nagy szerepe volt az 1961-es budapesti bélyegkiállítás megszervezésében, ezért még egyszer megkapta a Szocialista Munkáért Érdeméremet. 1966. május 5-én hunyt el.

HIVATKOZÁSOK

¹Tolnamegyei Újság 1921. augusztus 13. 3.

²Tolnamegyei Újság 1921. július 2. 5.

³Tolnamegyei Újság. 1922. december 22. 3.

⁴Pécsi Tőzsde. 1923. december 29. 3.

⁵Tolnamegyei Újság. 1924. június 28. 4.

⁶Biztosítási és Közgazdasági Lapok. 1927. (XX) 11. 4.

⁷Visszaélés miatt körözik az Anker Biztosító volt cégvezetőjét. Új Nemzedék. 1927. június 2.

⁸Megszökött Budapestről az Anker-biztosító egyik cégvezetője, akinek gyanús személye és múltja után detektívek kutatnak. Mai Nap. 1927. június 2.

⁹Bécsből fenyegető leveleket küldözget az Anker Biztosító megszökött cégvezetője. Mai Nap. 1927. június 3. 5.

¹⁰A szobalánnyal megszökött Anker-tisztviselő felesége nyomorban tengődik gyermekeivel. Mai Nap. 1927. június 14. 5.

¹¹Helyreigazító nyilatkozat. Mai Nap. 1927. június 16. 2.

¹²Nekrológ. Filatéliai Szemle. 1966. (16. évf.) 6. 2.

¹³Ártatlanul hurcolták meg Váradi Imrét, az Anker cégvezetőjét, mert a biztosító az ellene indított perben koronatanúnak jelentette be. Mai Nap. 1927. június 18. 4.

¹⁴Mai értéken kb. 120 ezer Ft. Rágalmazásért elítélt hírlapírók. Pesti Hírlap. 1927. október 19.

¹⁵Cím nélkül a bíróság ítéletét közzölte. Új Nemzedék. 1927. november 24. 4.

¹⁶Napihírek. Biztosítási és Közgazdasági Lapok. (42.) 13. 3.

¹⁷Biztosítási tisztviselők szervezkedése. A Tőke. 1931. február 1.

¹⁸Az Anker Biztosító érdekes részvénytranzakciója. Biztosítás és Városgazdaság 1940. október 15. (4. évf.) 10. 83.

¹⁹Waldner Róbert nyugalomba vonul. Új Világ. 1940. november 7. (6. évf.) 45. 1.

²⁰Cím nélkül. Új Világ. 1941. szeptember 18. (7. évf.) 38. 7.

²¹Érdekes személyváltozások vezető vállalatoknál. Pesti Tőzsde. 1946. november 14. 4.

²²A cégek történetét részletesebben ismereti Horváth Gyula 2025: Szovjet biztosítók Magyarországon 1946–1952. Századok. (159. évf.) 6. 1165–1195.

²³Barcza–Csabay–Ormai–Váradi (szerk) 1960: Biztosítás elmélete és gyakorlata. Budapest.

²⁴1949-től vezető szerepet töltött be a magyar filatelisták között, előbb alelnökként, majd elnökként. 1961-ben megkapta a Szocialista Munkáért Érdeméremet, de nem biztosítási tevékenységéért, hanem a bélyeg-világkiállítás szervezéséért. – Magyar Közöny, 1961. december 6. 684.

²⁵Megválasztotta új vezetését a magyar bélyeggyűjtők szövetsége. Világ. 1949. június 28. 3.

²⁶Nekrológ. Filatéliai Szemle. 1966. (16. évf.) 6. 2.

²⁷Akik emberek százait mentették meg a szörnyű katasztrófáktól. Népszabadság. 1958. március 9. 2.

²⁸Nagyszabású bélyegcsempészi ügy a bíróság előtt. Esti Hírlap. 1958. november 4. Az ítéletnek nem bukkantunk nyomára.

„BIZTOS, AMI BIZTOS!” CÍMMEL PODCAST SOROZATOT INDÍTOTT A MAGYAR BIZTOSÍTÓK SZÖVETSÉGE

Az idén 36 éves MABISZ történelmében egyedülálló vállalkozásra adtuk a fejünket azzal, hogy tavaly év végén, az Extreme Net Kft. együttműködésével podcast sorozatot indítottunk „Biztos, ami biztos!” címmel.

Tettük ezt elsősorban azért, hogy a biztosítókkal szembeni előítéleteket eloszlassuk, másodsorban pedig azért, hogy felhívjuk a nézők és hallgatók figyelmét annak fontosságára, hogy mindenki a saját jól felfogott érdekében megkösse a szükséges és megfelelő fedezeteket tartalmazó biztosításokat.

Podcast sorozatunkban elsősorban a MABISZ bizottsági elnökeivel, elnökhelyetteseivel, továbbá tagozatvezető szakembereivel beszélgetünk közérthetően, mindenkire szólóan a biztosítás lényegéről, logikájáról, minden biztosítási terület tudnivalóiról annak érdekében, hogy az öngondoskodás gondolata magától értetődővé váljon a magyar társadalom számára. Témaválasztásunkban a kitekintésre is lehetőséget biztosítunk, így a terveink szerint a „Biztos, ami biztos” című podcastban olyan szakemberek megszólaltatását is tervezzük, akik bár nem feltétlenül biztosítási területen dolgoznak, saját szakterületük mégis valamilyen módon kapcsolódik a magyar biztosítási szektorhoz, így van mondaniuk mindannyiunk számára.

Az eddigi 13 adásban beszéltünk a gépjármű-biztosításokról, valamint a kárrendezés módozatairól, a különböző vállalati vagyonbiztosításokról, megismerhettük az „EMBER CASCO”-t, a személy- és életbiztosítások mibenlétét, bemutattuk az aktuárius hivatást, megosztottuk a tudnivalókat a megfelelő lakásbiztosítások tartalmáról, kalandoztunk az utasbiztosítások egyre bővülő kínálatában, bepillantást kaphattunk a biztosítási szektor informatikai fejlesztéseinek kulisszái mögé. A MABISZ elnökével és elnökhelyettesével, Holló Bencével és Zatykó Péterrel a Szövetség új, ötponos stratégiáját elemeztük a stúdióban, kitekintést adtunk a MABISZ-nak a közlekedésbiztonság és baleset-megelőzés terén elért látványos sikereire, sőt vezetéstechnikai tanácsadással is szolgáltunk. A tavasz folyamán pedig a nézők és a hallgatók megismerkedhettek a biztosításközvetítő szakmával, az egészségbiztosítások hasznosságával, sőt, a jó idő közeledtén a mezőgazdasági biztosításoknak is szenteltünk egy adást. A MABISZ podcast első sorozatának záró epizódjában a MABISZ ügyfélszolgálat mutatózott be, de kiderült az is, hogy mi a teendő, ha külföldi gépjármű okoz balesetet itthon, vagy magyar gépjármű karambolozik külföldön, és mi a teendője a MABISZ Nemzeti Irodájának. A Magyar Biztosítók Szövetségének „Biztos, ami biztos!” című podcastja elérhető a www.mabisz.hu honlap „MABISZ podcast” menüpontjában, illetve a MABISZ Youtube csatornáján, de már meghallgatható a Spotify-on is: <https://open.spotify.com/show/0Kh1af5TrHJ8eLRTw34Vvz?si=2b0583a0cf40497a>

Tartsanak velünk, nézzék, hallgassák a MABISZ podcastját!

SZERZŐI ÚTMUTATÓ A BIZTOSÍTÁS ÉS KOCKÁZAT FOLYÓIRATBAN PUBLIKÁLÓK RÉSZÉRE

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

A kézirat befogadáshoz csatolni szükséges a kitöltött szerzői nyilatkozatot is, mely a MABISZ honlapjáról is letölthető (www.mabisz.hu) különböző verziókban (egyszeres, 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 karaktárszámok 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 terjedelme 60 000 karakter)
Ábrák, táblázatok, képletek, lábjegyzet (opcionális)
Összefoglalás, következtetések
- IRODALOMJEGYZEK

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”, „Eredmény” 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 karaktárszám 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 diszkusszió részeit külön és érthetően szükséges meg-szerkeszteni. A diszkusszió 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 cikkben 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 értelemszerűen 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 szövegközi 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
- Tanulmánykötetekben, 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 azonosító DOI azonosítóját, melyeket más folyóiratok/kiadók már regisztráltak a CrossRef-nél. A források ezen szempontból való ellenőrzésére 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 recenzentákat is, melyek egy biztosításpolitikai szempontból érdekesnek ítélt könyv ismertetését tartalmazza azzal a céllal, hogy figyelmet az adott műre minél szélesebb körben felhívják. A recenziónal szembeni elvárások az alábbiak:

- Szükséges feltétel a mű valamennyi bibliográfiai adatának pontos feltüntetése.
- Tartalmaznia kell minimálisan a könyv szakszerű ismertetését, szerkeszti felépítését. A recenzio szerzője ezen túlmenően megosztja az olvasóval a könyvvel kapcsolatos észrevételeit, benyomásait, akár kritikai értékelését is.
- A jó recenzio 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 terjedelm: 2-5 oldal.

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

