2020. november
VII. évfolyam 3-4. szám

# BIZTOSÍTÁS ÉS KOCKÁZAT

A BIZTOSÍTÁSI SZAKMA
TUDOMÁNYOS FOLYÓIRATA

**Interjú Bod Péter Ákossal**
*Lambert Gábor*

**Élettartam-kockázat Csehországban és Magyarországon**
*Gogola Ján – Vékás Péter*

**Az idősödés fogalmának egy lehetséges átdefiniálása és ennek implikációi**
*Banyár József*

**Az agilitás szerepe a biztosítási szektorban**
*Hernády Balázs – Vanczák Gergely Pál*

**A COVID-19 járvány hatásai a magyar biztosítási piacra**
*Kelemen Kitti – Németh Viktória*

**Pénzügyi tudatosság fejlesztése az öngondoskodási szemlélet erősítéséért**
*Németh-Lékó Adrienn*

**Az Insurance Europe felmérése tíz európai ország lakosságának nyugdíjcélú megtakarításairól**
*Lambert Gábor*

**Életútinterjú Dr. Kepecs Gáborral**
*Gárdos Judit – Vajda Róza*

**Múltunk emlékei rovat**
*Horváth Gyula – Tamás Gábor*

MABISZ
Magyar Biztosítók Szövetsége

2020. november
VII. ÉVFOLYAM 3-4. SZÁM

# KÖSZÖNET A LEKTOROKNAK

A jelenlegi, novemberi számmal a Biztosítás és Kockázat a hatodik teljes évadát zárja. Reményeink szerint az elmúlt időszakban sok érdekes és hasznos cikket olvashattak a biztosítási szakma iránt érdeklődők. A kiadvány ugyanakkor nem létezhetne, ha nem lennének a területüket magas fokon ismerő szakemberek, akik időt és fáradságot nem kímélve lektorálják a bejövő cikkeket. Mivel az ő nevük nem olvasható transzparens módon ez egyes lapszámokban, immár szokásos módon az év végi utolsó számban soroljuk fel azokat, akik ebben az évben lektorként segítették a munkánkat. 2020-ban lektoraink a következő kollégák voltak:

**Dr. Borza Gábor, Gál Róbert, Heit Gábor, Horváth Gyula, Juhász Istvánné, Dr. Kovács Erzsébet, Dr. Pandurics Anett, Lencsés Katalin, Szalainé Varga Csilla.**

Köszönjük nekik a lelkiismeretes munkát és a jobbító odafigyelést.

*Biztosítás és Kockázat Szerkesztősége*



# ELŐSZÓ

**Tisztelt Olvasó!**

Az előző, nyár eleji számunk nyomdába küldésekor még abban reménykedtünk, hogy őszre visszatér az élet a szokásos kerékvágásba, mostanra azonban már tudjuk, hogy hosszabb távon is kitart a tavaszi bizonytalanság. Nyitó interjúnk Bod Péter Ákossal többek között azt a kérdést járja körbe, hogy leselkedett-e már ilyen mértékű bizonytalanság az emberiségre békeidőben, mint amivel most szembenézünk. De arról is szó esik a beszélgetésben, hogy melyik ország lehet a világgazdaság lokomotívja ebben az új helyzetben, vagy hogy mennyiben változnak meg a fogyasztási szokásaink a mostani tapasztalatok nyomán. Egy másik cikk erejéig is még a Covid-19 hatásainál maradunk, ugyanakkor már a biztosítási piacra koncentrálva. A Deloitte felmérése azt mutatja be, hogy mennyire sikerült alkalmazkodniuk a hazai biztosítóknak a járványhelyzethez.

„Békésebb" vizekre evez a következő tanulmány, amely az élettartam-kockázatot vizsgálja Csehországban és Magyarországon. A vártnál hosszabb élettartamokból fakadó pénzügyi kockázat a nyugdíjrendszereket és az életjáradékokat értékesítő biztosítókat érinti legsúlyosabban, ezért a jövőbeli halandósági ráták előrejelzése ezen szereplők számára alapvető jelentőségű. Szorosan ehhez a témához kapcsolódik a következő cikk is, amely a nyugdíjrendszer finanszírozása kapcsán a növekvő várható élettartam kezelésére tesz reformjavaslatot.

Az agilis működésre vonatkozó követelmény egyre több vállalatnál került a figyelem középpontjába. A következő cikk azt vizsgálja, hogy mi is az agilitás, milyen értelmezései, rétegei vannak, és milyenné kell a szervezetnek válnia, ha agilis szeretne lenni.

Nem kevésbé aktuális téma a pénzügyi tudatosság fejlesztése és ennek kapcsán az öngondoskodási szemlélet erősítése. Egy cikkünk azt mutatja be, hogy eddig milyen kormányzati lépések történtek a pénzügyi kultúra fejlesztése terén, illetve melyek a jövőbeni prioritások. Szorosan kapcsolódik ehhez a témához az Insurance Europe felmérése, melyben a MABISZ is részt vett, és amely tíz európai országban vizsgálta meg, hogy az állampolgárok hogyan viszonyulnak a nyugdíjcélú megtakarításokhoz. Jelen számunkban ennek a felmérésnek az eredményeiről is olvasható egy írás.

Folytatjuk az előző számunkban elindult „Életutak" rovatunkat, ezúttal a szakma egy ikonikus reprezentánsával, dr. Kepecs Gáborral, aki megosztja az olvasókkal többek között a magyar biztosítási piac privatizációjának legfontosabb tapasztalatait is, az „oral history" műfajából adódóan személyes perspektívából.

Végül, de semmiképpen nem utolsósorban, megtalálják a szokásos „Múltunk emlékei" rovatot, amely ezúttal a biztosítási statisztika kezdeteibe avat be bennünket.

Jó olvasást és jó egészséget kívánunk mindenkinek!

Dr. Kovács Erzsébet
*főszerkesztő*

Dr. Pandurics Anett
*MABISZ elnök*

# IMPRESSZUM

A Biztosítás és Kockázat folyóirat kiadója a Magyar Biztosítók Szövetsége. A lap negyedévente jelenik meg, s 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, mindamellett a MABISZ az esetleges valótlanságból, pontatlanságból eredő károkért a felelősségét kizárja.

**SZERKESZTŐSÉG**

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

***Szerkesztőbizottsági tagok:***

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

**TANÁCSADÓ TESTÜLET**

Dr. Baji Petra PhD
Dr. Barabás Béla CSc
Dr. Bélyácz Iván DSc
Dr. Farkas Szilveszter PhD
Dr. Forgó Ferenc DSc
Dr. Gáll József PhD
Dr. Hajdu Ottó Dsc
Dr. Kováts 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: 19156972-2-43

**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

**Interjú Bod Péter Ákossal** ..... **6**
*Lambert Gábor*

**Élettartam-kockázat Csehországban és Magyarországon** ..... **14**
*Gogola Ján – Vékás Péter*

**Az idősödés fogalmának egy lehetséges átdefiniálása és ennek implikációi** ..... **28**
*Banyár József*

**Az agilitás szerepe a biztosítási szektorban** ..... **50**
*Hernády Balázs – Vanczák Gergely Pál*

**A COVID-19 járvány hatásai a magyar biztosítási piacra** ..... **76**
*Kelemen Kitti – Németh Viktória*

**Pénzügyi tudatosság fejlesztése az öngondoskodási szemlélet erősítéséért** ..... **90**
*Németh-Lékó Adrienn*

**Az Insurance Europe felmérése tíz európai ország lakosságának nyugdíjcélú megtakarításairól** ..... **102**
*Lambert Gábor*

**Életútinterjú Dr. Kepecs Gáborral** ..... **114**
*Gárdos Judit – Vajda Róza*

**Múltunk emlékei rovat** ..... **144**
*Horváth Gyula – Tamás Gábor*

# A BIZONYTALANSÁGOK KORA FELÉRTÉKELHETI A KOCKÁZATOK SZÉTTERÍTÉSÉT

## INTERJÚ BOD PÉTER ÁKOSSAL

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

## ÖSSZEFOGLALÓ

Bod Péter Ákos a Budapesti Corvinus Egyetem egyetemi tanára, a Magyar Tudományos Akadémia doktora. 1975-ben szerzett közgazdasági diplomát Budapesten, kutatóintézetben dolgozott 1990-ig, mellette itthon és külföldi egyetemen tanított, ENSZ-tanácsadó volt a fejlődő világban. A rendszerváltozás után ipari és kereskedelmi miniszter, 1991 és 1994 között a Magyar Nemzeti Bank elnöke. 1995–1997 között a londoni EBRD igazgatótanácsának tagja, majd visszatért tanári pályájára. Számos szakkönyv, szakmai cikk szerzője, rendszeresen publikál gazdaságpolitikai kérdésekről. Nős, három gyermek apja.

## SUMMARY

Péter Ákos Bod is professor at Corvinus University of Budapest, doctor of the Hungarian Academy of Sciences. Graduated in economics in Budapest, 1975, worked in economic research institute until 1990, and taught meanwhile in universities in Hungary and elsewhere, including the US, and was active as UN advisor in the developing world. Dr. Bod became cabinet minister for industry and trade after the transition, governor of the central bank between 1991 and 1994. He served on the board of EBRD, London between 1995 and 1997, then returned to academia and teaching. Author of several books, academic articles, and a frequent media contributor in economic policy issues. Married, with three children.

**Kulcsszavak:** Covid-19, világgazdaság
**Key words:** Covid-19, world economics

**JEL:** E20, H12

**DOI:** 10.18530/BK.2020.3-4.6
http://dx.doi.org/10.18530/BK.2020.3-4.6



BIZTOSÍTÁS ÉS KOCKÁZAT

**A Világbank nemrégi előrejelzése szerint idén az országok 93 százaléka lesz recesszióban, míg 2008-ban csak hatvanegynéhány volt, és a múlt század harmincas évekbeli nagy válsága idején is valamivel nyolcvan felett. Mit vetít ez előre a kilábalást illetően? Lehet-e következtetni a múltból a jövőre, vagy minden szempontból rendkívüli helyzetet élünk át?**

A helyzet valóban rendkívüli, mert a mostani válság, szemben a 2007–2009 közöttivel, tényleg globális. A jelentősebb gazdasági hatalmak, térségek közül talán Kína az, amelyik, bár ütemcsökkenéssel, de nem negatív számokkal ússza meg a 2020-as évet, az összes többiről pedig mínusz négy és mínusz tíz százalék közötti elemzői előrejelzések olvashatók jelenleg, amikor ebben a szeptember végi időpontban már látni kellene az évet, de még mindig mozognak a számok. Ami roppant érdekes: ez szinkron jellegű válság, de nem szimmetrikus. Szinkron, hiszen napok, hetek kérdése volt csak, hogy mikor jelent meg a vírus egy társadalomban: 2019 decemberének legvégén vagy 2020. március elején, lényegében ezek voltak a globális eltérések. Ennyiben tehát valóban példa nélküli szinkronitással állt be a válság, amely azonban mégsem szimmetrikus, mert a társadalmak eltérő szituációban élik meg azt.

**Mi következik mindebből?**

Először is, nagyon nehéz bármit előrelátni. A 2007–2009 közötti, hasonlóan mély, de rövidnek bizonyuló visszaeséshez képest nagy különbség, hogy most tartósan megnőtt és fennmaradt a bizonytalanság szintje. Annak idején a bizonytalanság szintje a Lehman Brothers eset után ugyan megugrott, de mivel a krízis a pénzügyi szektorból indult ki, tudhattuk, hogy a gazdaságpolitikai reagálás is alapvetően pénzügyi típusú lesz, és erre vannak régi, bevált, valamint új, ígéretes eszközök. Most azonban általános bizonytalanság uralkodik, két vonatkozásban is.

> **Ami a bizonytalanságok másik forrása, hogy valószínűleg a viselkedési minták is tartósan megváltoznak.**

Az egyik a beszélgetésünk időpontjában még mindig vitatott ügy: vajon maga a 2020-as recesszió hogyan fut le. Átnéztem a különböző előrejelzéseket, a Valutaalapét, az OECD-ét, a hitelminősítőkét. Ezek között is nagyok az eltérések még úgy is, hogy a GDP-re, az inflációra, munkanélküliségre, ipari termelésre, tehát aggregált mutatókra vonatkoznak. Ami viszont a bizonytalanságok másik forrása, hogy valószínűleg a viselkedési minták is tartósan megváltoznak. Ennek a következményeit pedig nem tudjuk levezetni az eddigi trendekből. Csak egy példa: a kézfogás, amely évszázadok óta az emberi érintkezésnek egy bevett civilizációs viselkedési formája volt, lehet, hogy most megy ki a divatból, esetleg úgy, mint a kézcsók Nyugat-Európában a XX. században. Mindezen bizonytalanságok miatt, amiről most beszélünk, részben alátámasztható korábbi válságlefutásokból, ökonometriai elemzésekből, szakértői becslésekből fakadó tudásunkkal, ugyanakkor őszintén

be kell vallanunk, hogy olyan nagymértékű és összetett bizonytalanság vetül rá ezekre a kalkulációkra, hogy ha majd esetleg másfél év múlva visszatekintünk a mostani beszélgetésünkre, a mai megállapításaink akár naiv eszmefuttatásnak tűnhetnek.

**Annyi azért kijelenthető, hogy nem globális kilábalás várható, hanem országonként is jócskán eltérő lehet az egyes gazdaságok íve?**

Igen, mint arra már utaltam is, valójában aszimmetrikus a sokk, még ha formailag szimmetrikusnak is tűnik, amennyiben mindenhol leállt a nemzetközi közlekedés, az emberek mozgása. Ám ennek a hatása más ott, ahol a tömegturizmus jelentős, és hatalmas mértékben megsínyli ezt a leállást, míg például a mezőgazdasági termelési folyamat a válságtól jórészt mentes maradt, a klímától viszont nem, és a gépiparnak az erősen automatizált részét sem érinti – legalábbis termelési oldalról. Fogyasztói oldalról viszont annál inkább kihathat a „nagy leállás". Ez ismét felveti, hogy menyire nem látjuk előre, milyen társadalomban fogunk élni ezután. Hiszen még azt az egyszerűnek tűnő kérdést sem tudja eldönteni az általam átnézett szakanyag, hogy középtávon az automobilizációt gyorsítja vagy lassítja-e a krízis. Ha arra gondolunk, hogy a tömegközlekedéstől, a távolsági repüléstől jelenleg ódzkodnak az emberek, akkor mégis kell autó, sőt a modern, „zöld" autók vásárlása fellendül majd, akkor az autóipar köszöni szépen, technológiailag ugyan átvált, de a piacait nem veszti el. Mások viszont azt mondják, hogy a közös autóhasználat és a városon belüli autómentes közlekedés elterjedése, az életmódváltás miatt nem fogunk annyit magánautózni, ezért az elmúlt évtizedekre jellemző keresleti trendnek vége. Lám, még egy ilyen egyszerűnek tűnő kérdésre sincs magabiztos válasz. Azt hiszem, ilyen méretű bizonytalanság békeidőben még nem leselkedett az emberiségre.

**2007 után a fejlett társadalmak kétféleképpen reagáltak: Amerika a quantitative easing, a mennyiségi könnyítés politikájával, Európa pedig a német minta alapján szigorú államháztartási fegyelemmel. Most csak a bizonytalanság vehető biztosra?**

Azért csupán az utólagos visszatekintés rajzol ki ilyen világos válaszokat a hitelválságra. 2008, de még 2009 és 2010 is a próbálkozások, tapogatózások kora volt. A német szigort megelőzte az, hogy 2008-ban lazítással, a kamatlábak leszállításával, állami költekezéssel, „roncsautó-programmal" reagáltak. Majd amikor az adóssághegy elkezdett emelkedni, akkor kerekedett felül az európai gondolkodásban a szigorítás 2010-ben, ami viszont az európai perifériának a más helyzetben lévő országait aszimmetrikus sokként érte. Az államháztartási fegyelmet relatíve könnyű volt német viszonyok között megvalósítani. Meg is tették a mögöttünk hagyott évtized során. Ezért most, 2020-ban előnyös költségvetési helyzetben érte őket ez a teljesen váratlan válság. Hasonló fiskális rendbetételt az EU peremén hol sikerült elérni, hol nem. A mából visszatekintve elmosódhat az improvizálás. Mindenesetre most is azt láttam, hogy a döntéshozók a legkülönbözőbb megoldásokkal élnek, mert 2020 tavaszán nem tudtak egyértelmű választ adni: vajon egyszeri gazdasági visszaesésről van szó? V alakú a válsággörbe, gyors visszapattanással? Tavasszal ezzel volt





tele a szaksajtó. Ha ez lesz a helyzet, akkor viszonylag egyszerű a dolog. Meg kell őrizni a munkahelyeket, mert úgyis visszaáll a kereslet, csak nem szabad megengedni, hogy addig szétessenek a kialakult piaci cégstruktúrák – ez a „kurzarbeit" logikája. Az amerikai vezetés a likviditásbővítésen túl – egy konzervatív kormányhoz képest egész meglepő módon – pénzszétterítéssel inkább az aggregált keresletet próbálta megtartani, számítva arra, hogy ez az átmeneti időszak nem lesz túl hosszú.

**Az a V pillanatnyilag legalábbis U-nak néz ki…**

Igen, így szeptember végén én azt látom, hogy az elemzők nagy többsége már régen nem beszél V alakról, visszapattanásról, mert ez azt feltételezné, hogy ami megzavarta a folyamatokat, az elmúlik véglegesen, és a korábbiakhoz többé-kevésbé hasonlító struktúrákban folyik tovább a világ. Most inkább úgy néz ki, hogy a vírusnak a járványügyi hatásait a hatóságok és a gyógyszergyárak nagy erőfeszítések révén talán vissza tudják szorítani, de a továbbiaknál mégis többféle szcenárióval kell számolni. Most egy biológiai vírus állította az életünket ilyen helyzet elé. De mi van, ha mondjuk, egy átfogó kibertámadást követően egy hétre leállna az internet? A gyerekek nem találnának haza az utcasarokról, mert elszoktak attól, hogy megnézzék az utcakiírást, a cégek nem tudnának távmunkát se végeztetni, és még nem is vettem sorra a drasztikusabb hatásokat. Az ilyen típusú kockázatokkal eddig csak a dús fantáziájú elemzők számoltak, mostantól azonban ezeket számba kell venni.

**Említette Amerikát, ahol most néhány hét alatt hajtottak végre egy olyan mértékű – 3000 milliárd dolláros – mennyiségi könnyítést, mint a 2009 utáni teljes időszakban, ám egyelőre nem látszanak ennek az eredményei.A munkanélküliség tavasszal hetvenéves rekordon volt, és azóta sem csökkent meghatározó mértékben.Ez nyilván kihat a fogyasztásra is, ami a tengerentúli gazdasági növekedés motorja.Közben az államadósság már a GDP száz százalékát is meghaladja.Kinőheti-e magát az amerikai gazdaság a világgazdaság húzóerejévé, mint a hitelválságot követően?**

Az amerikai eset azért roppant érdekes, mert ugyan a subprime válság onnan indult ki, de az ország sokkal gyorsabban és kisebb megrázkódtatással vészelte át, mint mondjuk a kicsit lomhább és fragmentáltabb Európa.

> **Amerika, az egykori „korlátlan lehetőségek" világa, mostanra érett ország lett, a maga belső problémáival.**

Éppen a munkaerőpiacának a dinamizmusa miatt is, ezért most is lehetséges a munkakínálat gyors alkalmazkodása. Ám jelenleg nagyon sok kérdőjel kötődik az amerikai társadalomhoz. Ha csak a 2020. tavaszi nagy leállást nézzük, azt látjuk, hogy az amerikai társadalom néhány foglalkozási és jövedelmi kategóriáját alig érintette, de közben a társadalom másik, jelentős részét keményen sújtotta. Nem tartom véletlennek, hogy a szocializmus szót, ami Amerikában szalonképtelen volt évtizedekig, most büszkén vállalják és használják magukra

egyes politikusok. Azokat a képzeteinket, hogy az amerikai munkaerőpiac nagyon dinamikus, és ha felfut is gyorsan a munkanélküliség, de a hatékony munkaerőpiacon az álláskeresők heteken belül el tudnak helyezkedni, egyre óvatosabban kell kezelnünk. Ha nincs meg az IT-képesség, a digitalizáltság magas foka, a szélessáv – és ne gondoljuk, hogy ez Amerikában mindenhol megvan –, máris nehézkesebbé válnak a folyamatok. Amerika, az egykori „korlátlan lehetőségek" világa, valamikori frontier ország, mostanra érett ország lett, a maga belső problémáival, mint mondjuk Olaszországé a mezzogiorno, vagy volt korábban a Ruhr-vidék a németeknél. Amerikának is megvan mindez, úgy hívják, hogy Chicago, Detroit, Ohio. Ezért is van az, hogy tavasz óta a hitelminősítők, az IMF, a kutatóintézetek az amerikai gazdaságra vonatkozó feltételezéseiket egyre lejjebb viszik, és a kilábalási szakaszt is egyre hosszabbra teszik. A társadalmi struktúrákat megrengette az elmúlt és a mostani krízis. Mind kevésbé gondolom, hogy az amerikai gazdaság a világgazdaság lokomotívja lehet.

**Akkor majd jön Kína?**

Kínáról kevesebbet tudunk. Látszólag ott kisebb a mikroszintű bizonytalanság, mert erőteljes az állam. Azonban a történelmi tapasztalat az, hogy ha kisebb a mikroszintű bizonytalanság, és gyengébbek a visszacsatolások, vagyis a társadalom nem tud reagálni a kihívásokra a maga zavaros vagy inkább változatos módján, merthogy le van szabályozva, akkor könnyen megroppanhat bármely belső politikai ok miatt. Ezért tehát a Kínával kapcsolatos dilemmáink nem is annyira gazdaságiak, jóllehet a middle income trap, a közepes fejlettség csapda fogalma pontosan Kína kapcsán került be a szakirodalomba.Vagyis amikor egy ország már nem eléggé szegény ahhoz, hogy olcsó legyen, nagy megtakarítási képességgel, ahol az emberek hatalmas önfeláldozással dolgoznak, de nem is elég gazdag ahhoz, hogy az intézményei tartósak, erősek, teherbírók legyenek, és az élet hullámzásait kellő tartalékkal át tudják vészelni. Kína e két állapot között van. Feltételezem, hogy törékeny a belső helyzete is, és az a külső erőfitogtatás, amit a kínai kormány most már több szomszédjával szemben is megenged magának, lehet a gyengeség jele is. Én mint közgazdász itt meg kell, hogy álljak, de az régi tapasztalat, hogy ha egy hosszú-hosszú töretlen növekedési szakasz után bármi törés jön, ott olyan feszültségek tudnak keletkezni, amelyeknek a társadalmi mozgásformáit nem tudjuk előrejelezni. Ezért azt gondolom, hogy Kína nem lesz a glóbusznak olyan értelemben a lokomotívja, mint eddig.

**Melyek lesznek így a gazdasági erőközpontok?**

Azokról az értékláncokról, amelyekbe szerveződik a termelés, elmondható, hogy globálisak. De elég sok felmérés azt mutatja, hogy bár egy modern termékhez kell pár ezer alkatrész, amit akár több tucat országból szereznek be, azért a műveletek többsége alapvetően regionális. Láttam olyan tanulmányt, amely szerint a francia cégek a termelési lánc elemeinek zömét a tágan vett Európából szerzik be, akkor is, ha globális a termék, és jelenleg mindegyik földrészről vannak beszállítók. Azoknak jelentős része azonban helyettesíthető. Amiből nem tudnának kilépni a franciák, és ez igaz ránk is, az a regionális beágyazottság, az európai gazdasági tér. Ezért azt gondolom, hogy az elkövetkezőkben nem az említett két nagy ország fogja magával húzni a többit, hanem a régióknak a jelentősége nő meg még inkább. Még egy nagy országon belül is lesznek olyan területek, amelyek prosperálnak, és lesznek olyanok, amelyek nem tudnak bekapcsolódni ezekbe az új játékszabályok szerint működő gazdaságokba.

**Hogyan lehet kiegyenlíteni az ebből adódó feszültségeket egy adott társadalmon belül?**

Nincs mit csinálni, szolidaritási kereteket kell alakítani, országokon belül, országok között, jövedelmi transzferekkel. Most újra megjelentek a nemzeti piacvédelem lejárt szavatosságú gondolatával házalók, akik a termelés egészét vissza akarják vinné nemzeti szintre. Erről hamar kiderülne, hogy zsákutca. Az önellátás igen rövid távú megoldásnak elmegy, közép- és hosszú távúnak azonban nagyon rossz, ezért nem is tartható fenn.

**A világkereskedelem idén mintegy 15 százalékosra várt visszaesésével megroppant az a modell is, hogy a növekvő amerikai eladósodást Kína vásárolja fel. Mi lesz a dollárral?**

Valóban érdekes aránytalanság áll fenn.Az Egyesült Államok a világ GDP-jének a 15-16 százalékát adja, attól függően, hogyan számítjuk át az országok outputját; a világkereskedelemnek pedig úgy egytizedét. Amerika tehát országként nagy, kereskedőként szintén elég nagy. Ám a dollár ehhez képest egyszerűen óriás, hegemón szerepben van. A globális értékpapír-kibocsátás hetven százalékát adja, a külkereskedelmi tranzakciók lebonyolításában az amerikai dollár szerepe kétharmad körüli, számos ország köti hozzá az árfolyamát. A dollár az ország valós gazdasági súlya felett van reprezentálva a pénzvilágban. Az euró némileg elmarad az európai gazdaság súlyától, de erős második. És vannak olyan országok, amelyeknek a pénzügyi súlya kisebb, mint ami logikus volna. Valószínű, hogy a következő évek folyamatai, köztük a regionalizmus, amiről már szó volt, fel fogják erősíteni a valutarégióknak a fontosságát, szerepét. Ebből adódik, hogy a dollár részaránya idővel süllyedni fog. Gyanítom, hogy az az erőfeszítés, amit az európai vezetők az euró szerepének erősítése érdekében tettek, eredményekre vezet, olyan formában is, hogy bővül az eurózóna. Kis mértékben ugyan, hiszen a horvát és bolgár gazdaság, vagy a nyomukban Románia nem hatalmas tétel nemzetközileg, de a bővülés folytatódik. Még fontosabb talán, hogy bizonyos iparágak euróizálódnak, áttérnek más valutákról, elsősorban a fontról, a dollárról, talán a svájci frankról is. Nem szükségszerű, hogy az olajkereskedelem dollárban legyen, ha mondjuk, a gázkereskedelmet euróban számlázzák.

Azt hiszem, hogy ezen a téren beindulnak a folyamatok, és nemcsak külpolitikai okok miatt, hanem a világkereskedelem aránymódosulásait követve. Főleg akkor, ha bizonyos kulcsiparágakban az európai, a kínai és egyéb szereplők belépnek olyan piacokra, amelyeket most a nagy amerikai cégek egyedül uralnak.

**Eddig arról beszéltünk, hogy milyen bizonytalan a reálgazdaság, és mennyire nem tudunk határozott kijelentéseket tenni. De úgy tűnik, mintha a pénzpiacok minderről nem vennének tudomást, és sokkal jobban elszakadnának a reálgazdasági alapoktól, mint korábban bármikor. Mindez a technológiai cégek növekvő tőzsdei súlyával magyarázható?**

Valóban, lehet annak tőzsdei következménye, hogy a technológiai cégek a járványválságot nem hátrányként élik meg. A történelmi tapasztalatok alapján minden válság felgyorsítja azokat a folyamatokat, amelyek már megindultak, lehetségessé váltak, de a korábbi korszak kötöttségei miatt addig lassabban haladtak. A háborúk is véget szoktak vetni a korábbi kötöttségeknek, és katapultálják a társadalmakat egy új helyzetbe, amelyben az új technológiák gyorsabban tudnak elterjedni. Jelenleg a digitalizáció már teljesen átszőtte életünket, 2021-től pedig oly mértékben válik realitássá, amennyivel korábban csak a hosszú távú forgatókönyvek számoltak. Elég akár csak a magyar oktatásra gondolni, ahol kényszerből három nap alatt éveket kellett előreugraniuk a magyar iskoláknak és családoknak. Ezt többé-kevésbé meg is tették, persze társadalmilag nagy szórással.

**A történelmi tapasztalatok alapján minden válság felgyorsítja azokat a folyamatokat, amelyek már megindultak.**

A technológiai cégeknél az alapmutatók is jók lesznek, tehát ott nem látszik nagy szakadás a teljesítmény és az árfolyam között. Az, hogy mindez kiterjed-e más cégekre is, amelyeknél azután majd korrekció válik szükségessé, persze már egészen más kérdés. Egyelőre annak hatása érződik a pénzpiacokon,hogy a hatóságok a jól bevált pénzszaporítási módszerhez nyúltak, mint az öreg tábornokok, akik az új háborút a korábbi, bevált eszközökkel akarják megvívni. Az államok a költségvetési hiányaikat elengedték, a jegybankok pedig leviszik vagy alacsonyan tartják a kamatokat, és egyéb eszközökkel is pumpálják a pénzt. A pénzügyi aktíváknak az elszakadása a reálgazdaságtól így nem meglepő, az már nagyobb kérdés, hogy meddig tarthat, és mi jön utána. Mert ha tartós japánizálódás áll be a nyugati országokban, vagyis nem nő a gazdaság, és megtakarítanak az emberek, óvatosságból vigyáznak magukra meg a környezetükre, akkor nem várható a kamatszint megemelkedése, és így jó ideig folytatódnak a mai átmeneti viszonyok. De ez nem szükségszerű. Akkor viszont felmerül a fenntarthatóság kérdése, mint 2008 után, amire 2010-ben a németek és a hollandok az austerity-vel, megszorításokkal válaszoltak. Valószínű, hogy a 2020-as évek elején fokozatosan vagy hirtelen, ezt most nem lehet látni, de be kell következnie egy normalizálódásnak.

**Ez mit is jelent pontosabban?**

A kamatok fel, a tőzsdeindexek le. Mert most fordítva van. De ebben az egész történetben olyan sok „ha” van, hogy mindez nem előrejelzés, hanem szcenárióképzés.





**Mindenesetre a technológiai cégekkel együtt a pénzügyi szolgáltatók is jobban jöttek ki eddig a válságból, mint azt még tavasszal gondolni lehetett. E területeken is megalapozott a további óvatos optimizmus?**

A szolgáltatási szektor egésze nagyon sokat szenvedett a Covidtól, a tömegturizmust például tönkretette. Ahol azonban az emberi érintkezés csekély kockázattal jár, vagy pedig az ügylet közvetíthető online módon, ott lényegében nem voltak üzemleállási problémák. A pénzügyi szektor folyamatai megnyugtatónak bizonyultak, a digitalizáció újabb lökést kapott. Azok az ágazatok, amelyek tudtak digitalizálni – ilyen a bankszektor és a biztosítások jelentős része, a back office mindenképpen – a mesterséges intelligencia révén már most komoly előrehaladást értek el a költséghatékonyság, a megtakarítások és a minőségstabilizálás terén. Jelentős irodalma van annak, hogy nemcsak azért automatizálnak a cégek, mert olcsóbbá válnak a folyamatok, hanem mert egyben a kiszámíthatóságuk is jobb lesz. Nem betegszik meg, nem sztrájkol a gép, és miközben az embercsoportok közötti kultúrák különbsége, az időzónák léte is tranzakciós költséget generáló ügy, addig az összekapcsolt gépeknél, technológiáknál ilyen nincs. Ezért azt gondolom, hogy bizonyos iparágakban – és a pénzügyi szolgáltatások is ilyenek – a krízis inkább csak a felgyorsítás miatt okozott zavarokat, de nem fog rossz évnek számítani.

**A biztosításokat illetően pedig le lehet porolni a régi szlogent: Biztosítás – biztonság?**

Ha azzal kezdődött a beszélgetés, hogy a 2020-tól megnyíló korszaknak – mert ez korszak lesz, itt lezárult valami – a központi szava a bizonytalanság, nem pedig a kockázat, ami mérhető és beárazható, akkor minden tényezőnek, ami a bizonytalanságot kockázattá transzformálja, tehát már kalibrálható nem-tudássá, a társadalmi hasznossága és súlya nőni fog. Annak köszönhetően, hogy új helyzet van, és sem a döntéshozók, sem a vállalatok, sem a családok nem tudják, hogy mit hozhat az élet, a kockázatoknak a terítése, szétosztása és kezelése fontosabbá válik, mint amikor maga az alapfolyamat trendet követ. Most nincs trend, legalábbis a beszélgetés időpontjában nem látjuk. Látjuk viszont az elágazásoknak a nagy számát. Csak feltételezzük, hogy ha ezen az időszakon túljutunk, akkor lesz egy „new normal”, egy új igazodási keret, amihez hozzászokunk, és amin belül működünk. A nagymértékű bizonytalanság felértékeli például a biztosítást is mint emberi tevékenységet. Lesznek új kockázatok is: a már említett kiberkockázat nőni fog, ahogy az életünk és az üzletünk is egyre jobban függ a digitális eszközöktől. Ez ellen is kell valamifajta védelmet szereznünk, akár az olyan nem katasztrofális, de lényegi ügyre is, mint az adatvesztés. Az adat olyan termelési tényezővé vált, amit be kell biztosítani. Az ilyen típusú újfajta kockázatokat is lehet teríteni, viszontbiztosítással alátámasztani. Egyszerűen logikai alapon is azt gondolja az ember, hogy ha a digitalizáció ennyire meghatározó elemévé válik az életünknek, akkor azok a szakmai tevékenységek, amelyek ezeket a bizonytalanságokat képesek transzformálni kockázatokká, nagyon fontosak, és mint ilyenek, sikeresek is lesznek.

# ÉLETTARTAM-KOCKÁZAT CSEHORSZÁGBAN ÉS MAGYARORSZÁGON

*Gogola Ján (Academic FES, University of Pardubice, Institute of Mathematics and Quantitative Methods), jan.gogola@upce.cz , Vékás Péter (egyetemi adjunktus, Budapest Corvinus Egyetem, Operációkutatás és Aktuáriustudományok Tanszék), peter.vekas@uni-corvinus.hu*

## ÖSSZEFOGLALÓ

Az élettartam-kockázat a vártnál hosszabb élettartamokból fakadó pénzügyi kockázat, mely a nyugdíjrendszereket és az életjáradékokat értékesítő biztosítókat érinti legsúlyosabban. Ezért a jövőbeli halandósági ráták előrejelzése ezen szereplők számára alapvető jelentőségű. Elemzésünkben a magasabb, 65-95 éves életkorokra fókuszálunk, mivel a nyugdíjjal kapcsolatos alkalmazásokat tartjuk szem előtt, amelyekben a hosszú távú pénzáramok bizonytalansága elsősorban az ezen életkorokhoz tartozó halandósági ráták alakulásából fakad.

A Human Mortality Database (HMD) adatbázisból Csehország és Magyarország halálozási és kitettségi adatsorait használjuk fel, és megmutatjuk, hogy a jelenlegi tendenciák folytatása esetén a szolgáltatással meghatározott nyugdíjtervek kötelezettségeinek értéke Magyarországon 3,77, Csehországban pedig 4,66 százalékkal fog emelkedni, amennyiben a klasszikus periódus (statikus) halandósági tábla helyett kohorsz (dinamikus) táblát használunk.

## SUMMARY

Longevity risk, the risk that people will live longer than expected, weighs heavily on those who run pension schemes and on insurers that provide annuities. Hence the prediction of future mortality rates is an issue of fundamental importance for the insurance and pensions industry.

Our analysis focuses on mortality at higher ages (65-95), given our interest in pension-related applications where the risk associated with longer-term cash flow is primarily linked to uncertainty in future rates of mortality.

We use data on deaths and exposures for Czech Republic and Hungary from the Human Mortality Database (HMD). We have shown that if the current rate of increase continues, it will increase the present value of pension liabilities in defined-benefit schemes by about 3.77% for Hungary and 4.66% for the Czech Republic, if we use a cohort life (dynamic approach) table instead of a period life table (static approach).





**Kulcsszavak:** élettartam-kockázat, sztochasztikus halandóság, halandósági tábla, Lee-Carter modell, életjáradék
**Keywords:** longevity risk, stochastic mortality, life table, Lee-Carter model, annuity

**JEL:** C53, G22, J11, J32

**DOI:** 10.18530/BK.2020.3-4.14
http://dx.doi.org/10.18530/BK.2020.3-4.14

### 1. Bevezetés

Benjamin Franklin híres mondása: „Ebben a világban semmi nem mondható biztosnak, kivéve a halált és az adókat." A halál biztos, de az időzítése annál kevésbé. A fejlett országok lakosságának halálozása gyorsan javult az elmúlt száz évben, és ennek jelentős pénzügyi következményei vannak a biztosítási szektorban, mivel számos biztosítási ágazat – és ezek közül is leginkább az egészség-, élet- és nyugdíjbiztosítás – profitabilitása érzékeny a jövőbeli halálozási tendenciák alakulására.

A halálozás jövőbeli alakulásával kapcsolatos az úgynevezett élettartam-kockázat (angolul „longevity risk"), a hosszú élettartam kockázata, amely abból fakad, hogy az emberek a vártnál hosszabb ideig élnek. Ez súlyosan érinti a nyugdíjrendszereket és a járadékszolgáltatókat, mivel a folyó finanszírozású állami nyugdíjrendszerek járulékbevételei vagy az ellátások kifizetésére létrehozott (nyugdíj-, özvegyi, árva, rokkantsági stb.) tartalékok nem elegendők, ha a valósnál alacsonyabb túlélési arányt feltételező halandósági táblára épülnek. Az élettartam-kockázat központi szerepet játszik, mivel csak a halálozás jövőbeli alakulására vonatkozó körültekintő feltevések teszik lehetővé a nyugdíjrendszerek és biztosítótársaságok számára, hogy teljesítsék jövőbeli kötelezettségeiket. Az élettartam-kockázat a biztosítási kockázati modul részmodulja a Szolvencia II keretrendszerben.

Az 1. ábra azt bizonyítja, hogy a V4 országokbeli élettartam átlagos hossza az elmúlt évtizedek során jelentősen növekedett. A „Longevity swaps: Live long and prosper" (The Economist, 2010) c. cikkből idézünk: „A 65 éves korban várható élettartam minden további egy év növekedése esetén a brit szolgáltatással meghatározott nyugdíjrendszer kötelezettségeinek jelenértéke 3%-kal, vagyis 30 milliárd fonttal (48 milliárd dollár) emelkedik."

Ez a cikk arra ösztönzött bennünket, hogy megbecsüljük, milyen hatással van a várható élettartam a járadékok jelenértékére a mi célországainkban: Magyarországon és Csehországban.

A legnépszerűbb és legszélesebb körben használt halandóság-előrejelző modell a jól ismert Lee-Carter (1992) modell. A legtöbb sztochasztikus halálozási modell hasonló

módon épül fel: a történelmi adatokhoz illeszkednek, és egy vagy több, időben változó paramétert azonosítanak.

Ezeknek a paramétereknek a jövőre történő extrapolálásával becslést kaphatunk a jövőbeli halálozási valószínűségekről és ennek következtében más demográfiai mennyiségekről, például a várható élettartamról.

A modellt és kiterjesztéseit csehországi adatokon Gogola (2014a, 2014b és 2015), magyarországi adatokon Baran és szerzőtársai (2007), Arató és szerzőtársai (2009), Májer és Kovács (2011), Bajkó és szerzőtársai (2015) és Vékás (2017, 2018 és 2019), valamint nemzetközi adatokon Jindrová és Slavíček (2012) alkalmazzák. Májer és Kovács (2011) az 1970– 2006 közötti évek adataira illesztett Lee–Carter modell alapján megállapítják, hogy a 65 évesen induló előleges életjáradék egyszeri nettó díját 4,51 százalékkal becsüli alá a dinamikát figyelmen kívül hagyó statikus számítás. Vékás (2017) számítása szerint az 1975–2014 bázis időszak alapján ugyanerre a különbségre az általánosított korcsoport-időszak-kohorsz (GAPC, Villegas és szerzőtársai, 2016) modellcsalád és a Cairns-Blake-Dowd (2006) modell alapján 6,43 százalék adódik.

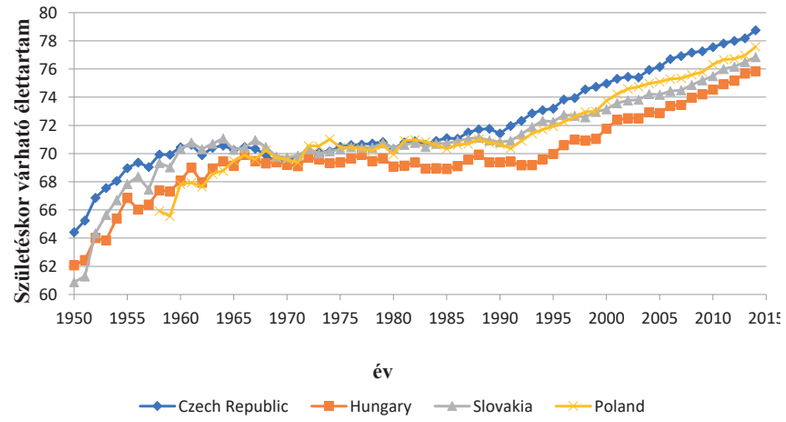
A Lee-Carter modell számos kiterjesztését mutatják be Booth és szerzőtársai (2005), valamint Villegas és szerzőtársai (2016). Pacáková és Jindrová (2014) az Európai Unió adatain vizsgálják, hogy mely egészségügyi tényezők befolyásolják a 65 évesen várható élettartam növekedését. A halandóságjavulás trendjében az elmúlt években tapasztalt fordulatról ír Horváth (2019). A halandósági görbék klaszterezésével új megközelítésben foglalkozik Ágoston (2020).

Cikkünk fő célja, hogy a Lee-Carter modellt alkalmazzuk az úgynevezett kohorsz halandósági táblák elkészítésére, és felhasználjuk az eredményeket egy 30 éves tartamú életjáradék díjának kiszámításához egy 65 éves korú személyre 2018-ban, majd ezt összevetve a statikus tábla alapján számított klasszikus díjjal megkíséreljük számszerűsíteni az élettartam-kockázat nagyságát Csehországban és Magyarországon. A 30 év tartamú életjáradék díjának kiszámításából következik, hogy csak a 65 és 95 közötti életkorokra vonatkozik az elemzésünk. Ennek fő oka, hogy az adatok megbízhatatlanok 95 éves kor felett: alacsonyak a megfigyelésszámok, és az elhalálozási korokról gyakran téves adatokat jelentenek ilyen magas életkorokban (Spoorenberg, 2007), így megbízhatatlan halálozási arányokat kapnánk. Másrészről a népesség igen csekély hányada éri el a 95 éves kort, és az ezután következő pénzáramokat legalább 30 évnyi technikai kamattal is diszkontálni szükséges, így ez az egyszerűsítés az életjáradék díján lényegében nem változtat.





**1. ábra: A születéskor várható élettartam a V4 országokban**




*Forrás: Human Mortality Database (HMD, www.mortality.org)*

## 2. Módszertan

Magyarország és Csehország 1950 és 2014 közötti uniszex[1] néphalandósági és kitettségi adatait használjuk a Human Mortality Database (HMD) adatbázisból (www.mortality.org). Feltételezzük, hogy minden egyes $x \in \{1, 2, ..., n_a\}$ korcsoportban és $t \in \{1, 2, ..., n_y\}$ időszakban ismert a bekövetkezett halálesetek $d_{x,t}$ száma valamint az $e_{x,t}$ központi kitettség[2] értéke. Brouhns és szerzőtársai (2002) nyomán feltételezzük, hogy a halálesetek számai Poisson-eloszlású valószínűségi változók:

$$d_{x,t} \sim Poisson(e_{x,t} \cdot m_{x,t}) \tag{1}$$

A Lee-Carter (1992) modell Brouhns és szerzőtársai (2002) által ismertetett változatában[3] az $m_{x,t} = \frac{d_{x,t}}{e_{x,t}}$ központi halandósági ráták az

$$ln\, m_{x,t} = \alpha_x + \beta_x \cdot \kappa_t \tag{2}$$

egyenlettel írhatók le, ahol a (2) egyenlet paramétereire az egyértelműség kedvéért érvényesnek tekintjük a következő paramétermegkötéseket:

$$\sum_{x=1}^{n_a} \beta_x = 1, \tag{3}$$

$$\sum_{t=1}^{n_y} \kappa_t = 0. \tag{4}$$

A (2) egyenlet paraméterei maximum likelihood elven becsülhetők, a Poisson log-likelihood függvény numerikus maximalizálásával. Az $\alpha_x$ paraméterek a logaritmikus mortalitás életkoronkénti

átlagos szintjét, a $\beta_x$ együtthatók a halandóság életkoronkénti csökkenési ütemét, a mortalitási indexnek is nevezett $\kappa_t$ idősor értékei pedig a néphalandóság általános alakulását írják le.

A gyakorlatban a modell paramétereinek becslése általában csak az első lépés, a módszer fő célja azonban a halálozás előrejelzése. A $\kappa_t$ idősor autoregresszív integrált mozgóátlagolású (ARIMA) folyamatokkal jelezhető előre, de a való életben többnyire az eltolásos véletlen bolyongás modelljét használják. Ezt a gyakorlatot cikkünkben mi is követjük.

Az eltolásos véletlen bolyongás modellje alapján a mortalitási index időbeli alakulása a következőképpen írható le:

$$\kappa_t = \kappa_{t-1} + \theta + \varepsilon_{t-1}, \tag{5}$$

ahol a $\theta \in R$ trendparaméter az eltolás mértéke, $\varepsilon_{t-1}$ pedig a folyamat véletlen hibatagjait jelöli, melyek független, *0* várható értékű, azonos $\sigma_\varepsilon^2 > 0$ varianciájú, normális eloszlású valószínűségi változók, $\varepsilon_t \sim \mathcal{N}(0; \sigma_\varepsilon^2)$ .

A $\theta$ trendparaméter és a variancia becslései a maximum likelihood módszer alapján:[4]

$$\theta = \frac{1}{n_y - 1}\sum_{t=2}^{n_y}(\kappa_t - \kappa_{t-1}) = \frac{\kappa_{n_y} - \kappa_1}{n_y - 1}, \tag{6}$$

$$\sigma_\varepsilon^2 = \frac{1}{n_y - 1}\sum_{t=2}^{n_y}(\kappa_t - \kappa_{t-1} - \theta)^2. \tag{7}$$

A mortalitási index jövőbeli értéke a *t+h* időszakban a

$$\kappa_{t+h} = \kappa_t + h \cdot \theta + \sum_{s=0}^{h-1} \varepsilon_{t+s}, \tag{8}$$

alakban írható fel, amely ismert $\kappa_t$ esetén normális eloszlású: $\kappa_t \sim \mathcal{N}(\kappa_t + h \cdot \theta; \sigma_\varepsilon^2 \cdot h)$ .

Ennélfogva jövőbeli értékének legjobb pontbecslése a *t+h* időpontban $\kappa_t + h \cdot \theta$, és 95%-os megbízhatósági intervalluma

$$(\kappa_t + h \cdot \theta - 1{,}96 \cdot \sigma_\varepsilon \cdot \sqrt{h}; \kappa_t + h \cdot \theta + 1{,}96 \cdot \sigma_\varepsilon \cdot \sqrt{h}) . \tag{9}$$

A mortalitási index előrejelzett értékét a (2) egyenletbe helyettesítve kapható meg a logaritmikus halandósági ráták előrejelzése a *t+h* időszakban:

$$\ln m_{x,t+h} = \alpha_x + \beta_x \cdot (\kappa_t + h \cdot \theta). \tag{10}$$

Ezek ismeretében a $q_{x,t+h}$ koréves halálozási valószínűségek becslései a

$$q_{x,t+h} = \frac{m_{x,t+h}}{1 + 0{,}5 m_{x,t+h}}. \tag{11}$$

közelítő összefüggés alapján nyerhetők.





A koréves halálozási valószínűségek alapján kiszámítható az x éves korú biztosított azonnal induló, 30 évig tartó (*n = 30*), évi egy forint összegű életjáradékának egyszeri nettó díjképlete az aktuáriusi ekvivalenciaelv alapján, a klasszikus statikus és halandóság dinamikáját figyelembe vevő dinamikus (kohorsz) szemléletben:

1. Statikus becslés

utólagos járadék $$a_{x:\overline{n}|} = \sum_{t=1}^{n} v^t \cdot {}_tp_x = \sum_{t=1}^{n} v^t \cdot \prod_{j=1}^{t}(1 - q_{x+j}) \tag{12}$$

előleges járadék $$\ddot{a}_{x:\overline{n}|} = \sum_{t=0}^{n-1} v^t \cdot {}_tp_x = \sum_{t=0}^{n-1} v^t \cdot \prod_{j=0}^{t-1}(1 - q_{x+j}) \tag{13}$$

*v* a technikai kamatláb alapján számított éves diszkonttényező

2. Dinamikus (kohorszszemléletű) becslés

utólagos járadék $$a_{x:\overline{n}|} = \sum_{t=1}^{n} v^t \cdot \prod_{j=1}^{t}(1 - q_{x+j,T+j}) \tag{14}$$

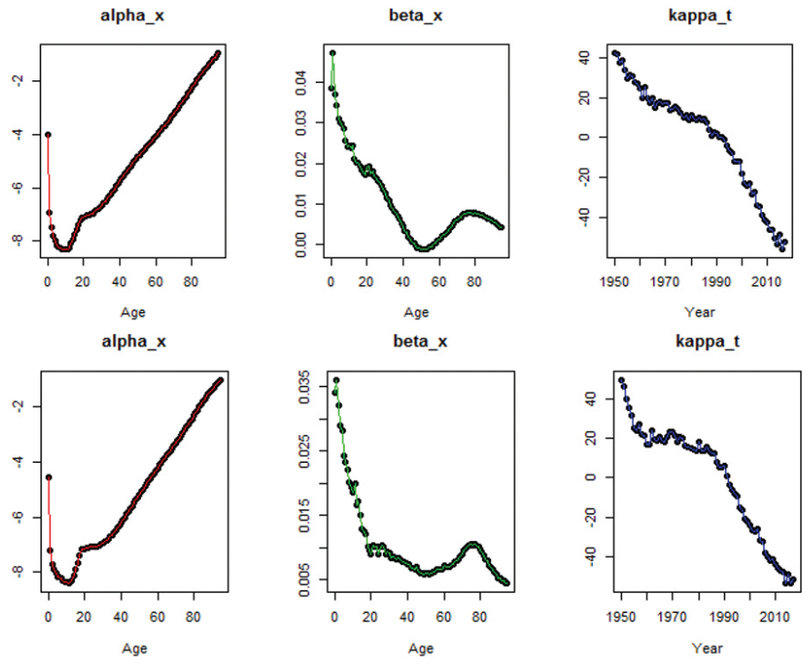
előleges járadék $$\ddot{a}_{x:\overline{n}|} = \sum_{t=0}^{n-1} v^t \cdot \prod_{j=0}^{t-1}(1 - q_{x+j,T+j}) \tag{15}$$

**3. Modellezés**

A nyugdíjas korú egyének halandósági rátáinak előrejelzése érdekében a Human Mortality Database (HMD) adatbázisból Csehország és Magyarország teljes népességének 1950–2017 naptári évekre és 65–95 korévekre vonatkozó, naptári és korévek szerint bontott halálozási és kitettségi adatait használtuk fel.

A számításokat az R statisztikai programozási nyelv (R Development Core Team, 2005) és a StMoMo sztochasztikus halandóság-előrejelző kiegészítő csomag (Villegas és szerzőtársai, 2016) segítségével végeztük el.

**2. ábra: A Lee-Carter modell becsült paraméterei Magyarország (felül) és Csehország (alul) teljes népességére**



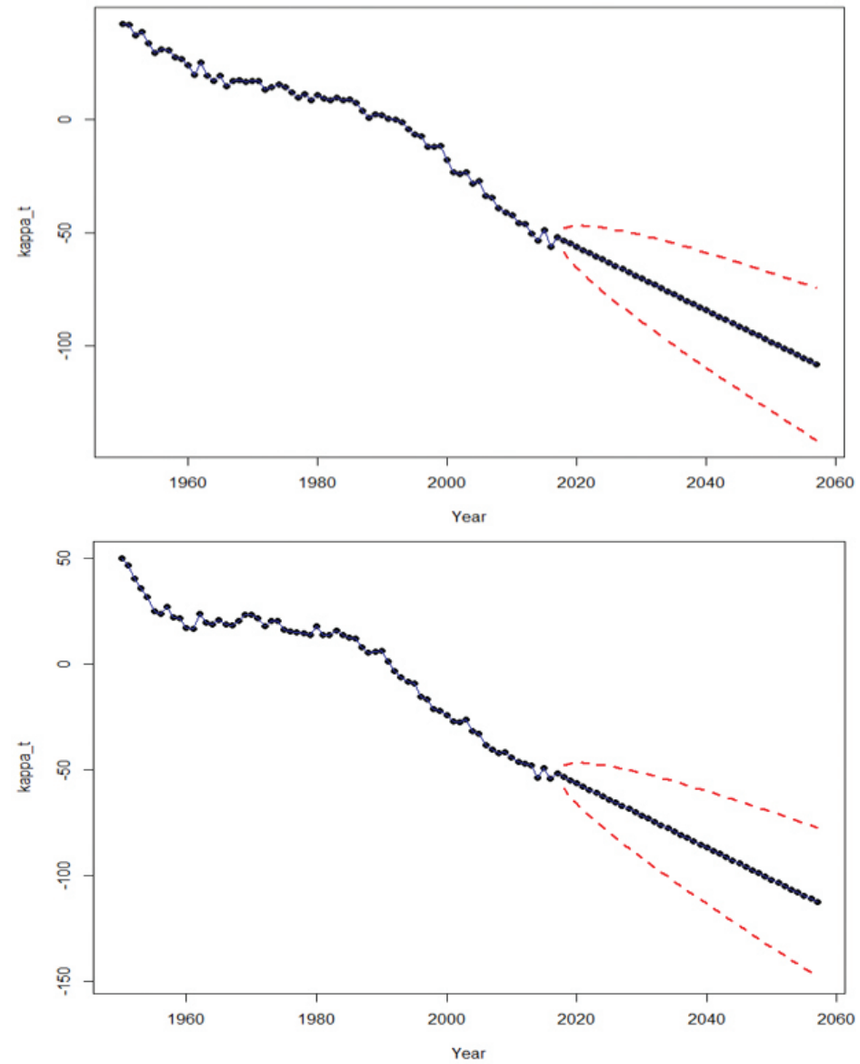

*Forrás: saját szerkesztés*

A 2. ábra alapján a logaritmikus halálozás életkor szerinti átlagos mintázatai a két országban nagyon hasonlók: az $\alpha_x$ paraméterek mindkét diagramján látszik a csecsemőkori kiugrás, ezt követően a körülbelül 10 éves korig tartó csökkenés, a 20 éves kor körüli baleseti púp, végül a görbék nagyjából 30 éves kor után egyenessé válnak, vagyis ezután a halandóság az életkorral exponenciálisan nő. A halandóságcsökkenés életkoronkénti ütemét leíró $\beta_x$ paraméterek mintázatai között szintén nincsenek jelentős különbségek: mindkét országban csecsemőkorban a legmarkánsabb a múltbéli javulás, a csökkenési ütem ezután nagyjából 45 éves korig folyamatosan mérséklődik, majd körülbelül 75 éves korig nő, és utána újra folyamatosan csökken az életkor függvényében. Az egyetlen jelentősebb különbség, hogy 20–40 éves kor között Magyarországon érezhetően jelentősebb volt a halandóság csökkenése, mint Csehországban. A mortalitási indexek ábrái is meglepően hasonlók: 1950–1960 között gyors csökkenés, majd 1960–1990 között stagnálás és 1990 után ismét gyors javulás jellemezte mindkét ország néphalálozási mutatóit.





**3. ábra: A $\kappa_t$ mortalitási index becsült alakulása 1950-től 2017-ig és előrejelzése 2060-ig Magyarország (felül) és Csehország (alul) teljes népességére**




*Forrás: saját szerkesztés*

**1. táblázat: a $\kappa_t$ mortalitási index eltolásos véletlen bolyongási modelljeinek becsült paraméterei Magyarország és Csehország teljes népességére**

| | $\theta$ | $\sigma_\varepsilon^2$ |
|---|---|---|
| Magyarország | -1,4057 | 7,3438 |
| Csehország | -1,7860 | 8,8226 |

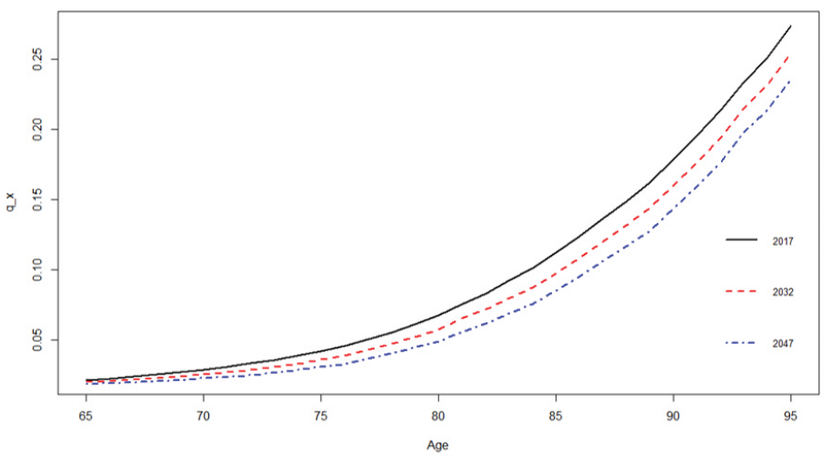
*Forrás: saját szerkesztés*

A 3. ábra és az 1. táblázat alapján mindkét országban hosszú távon átlagosan a néphalandóság gyors csökkenése volt tapasztalható az elmúlt évtizedekben, bár ez időben egyáltalán nem volt egyenletes (főleg a rendszerváltozás után tapasztalhattunk gyors csökkenést, míg ezzel szemben a 2. és 3. ábrák alapján 1960–1990 között Magyarországon semmilyen, Csehországban pedig csekély növekedés történt a várható élettartamban). A Lee-Carter modell – extrapoláló jellegéből adódóan – ugyanilyen ütemű javulást vár a jövőben is.

Jóllehet a hosszú becslési időszak egybemossa az eltérő javulási ütemű történelmi periódusokat, ugyanakkor túl rövid, 1990 körül kezdődő bázisidőszak esetén megbízhatatlanok lennének az előrejelzések: varianciájuk jelentésen nőne. Ezenkívül könnyen túlontúl optimista előrejelzéseket kapnánk, amit a halandóságjavulás mostanában számos országban megfigyelt trendfordulója is igazol. (Horváth, 2019)

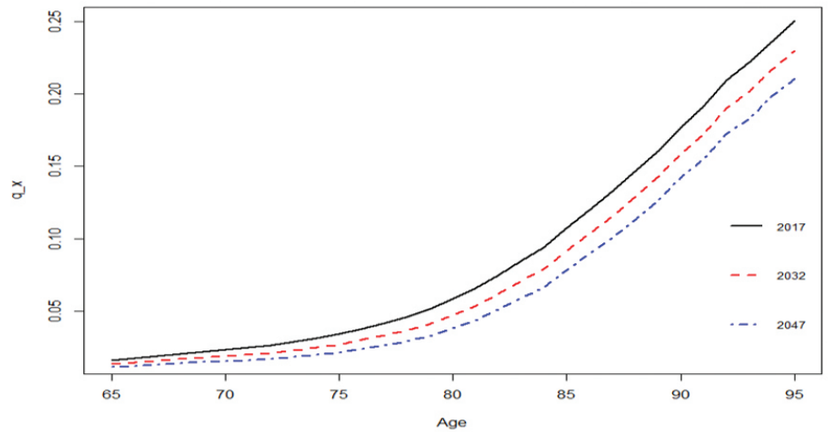
A 4. ábra szerint ez várhatóan mindkét országban a $q_x$ görbe folyamatos lefelé tolódását fogja eredményezni. A 2. táblázat alapján azonban Csehországban a csökkenés üteme (és bizonytalansága is) valamivel gyorsabb volt és lesz is, mint Magyarországon.

**4. ábra: A 2017-ben megfigyelt és a 2032-re és 2047-re előrejelzett $q_x$ koréves halálozási valószínűségek Magyarország (első ábra) és Csehország (második ábra) teljes népességére**








*Forrás: saját szerkesztés*

A legutóbbi évek fel nem használt, újabb adatai lehetőséget nyújtanak a visszatesztelésre: Csehországban a teljes előrejelzési periódus használatával kapott óvatos előrejelzés alapján 2014–2018 között 0,48 évvel nőtt volna a születéskor várható élettartam, míg a HMD alapján valójában 0,42 évvel nőtt, Magyarországon pedig a modell alapján 2014–2017 között a várható növekedés 0,27 év volt, míg valójában a HMD alapján 0,34 évnyi növekedést figyelhettünk meg. Az eltérések a legutolsó ismert adatok és előrejelzéseik között mindkét országban igen csekélyek: Csehországban csak 0,06, Magyarországon pedig csupán 0,07 évet tesznek ki. Ezen eredmények alapján az előrejelzéseink utólag meglepően megbízhatónak bizonyultak.

**2. táblázat: Periódus (statikus) és kohorsz (dinamikus) halandósági táblázatok koréves halálozási valószínűségei Magyarország teljes népességére**

| $q_{x,t}$ | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 65 | 0,021239 | 0,021137 | 0,021035 | 0,020934 | 0,020833 | 0,020733 | 0,020633 |
| 66 | 0,022326 | 0,022199 | 0,022073 | 0,021948 | 0,021823 | 0,0217 | 0,021576 |
| 67 | 0,023628 | 0,023478 | 0,023329 | 0,023181 | 0,023033 | 0,022887 | 0,022742 |
| 68 | 0,025100 | 0,024922 | 0,024745 | 0,02457 | 0,024396 | 0,024223 | 0,024051 |
| 69 | 0,026668 | 0,02646 | 0,026253 | 0,026048 | 0,025845 | 0,025643 | 0,025443 |
| 70 | 0,028681 | 0,028445 | 0,02821 | 0,027978 | 0,027747 | 0,027519 | 0,027292 |
| 71 | 0,030694 | 0,030419 | 0,030147 | 0,029877 | 0,029609 | 0,029344 | 0,029081 |
| . | . | . | . | . | . | . | . |

*Forrás: saját szerkesztés*

A 2. táblázat a periódus (statikus) és kohorsz (dinamikus) halandósági táblák egy részletét mutatja Magyarország teljes népességére: az utolsó ismert, 2017. év oszlopából készíthető el a statikus tábla, illetve a színezett átlóból a 2017-ben 65 évesek kohorsz (dinamikus) halandósági táblája, amelyekből a (12)-(15) képletek alapján előállítható a 2017-ben 65 éves korúak előleges és utólagos, évi 1 Ft összegű életjáradékának nettó díja. (4. táblázat)

**3. táblázat: Periódus (statikus) és kohorsz (dinamikus) halandósági táblázatok koréves halálozási valószínűségei Csehország teljes népességére**

| $q_{x,t}$ | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 65 | 0,01901 | 0,018743 | 0,018479 | 0,01822 | 0,017963 | 0,017711 | 0,017462 |
| 66 | 0,020608 | 0,020312 | 0,02002 | 0,019733 | 0,019449 | 0,01917 | 0,018894 |
| 67 | 0,022297 | 0,021968 | 0,021644 | 0,021324 | 0,02101 | 0,020699 | 0,020393 |
| 68 | 0,023966 | 0,023601 | 0,023242 | 0,022888 | 0,02254 | 0,022197 | 0,021859 |
| 69 | 0,026093 | 0,025688 | 0,02529 | 0,024897 | 0,02451 | 0,024129 | 0,023754 |
| 70 | 0,02897 | 0,028527 | 0,028091 | 0,027661 | 0,027238 | 0,026821 | 0,026411 |
| 71 | 0,031538 | 0,031049 | 0,030568 | 0,030094 | 0,029627 | 0,029168 | 0,028716 |
| . | . | . | . | . | . | . | . |

*Forrás: saját szerkesztés*

A 3. táblázat alapján 1,5%-os technikai kamatláb esetén statikus szemléletben mind az előleges, mind az utólagos életjáradék nettó díja több mint 1 Ft-tal magasabb Csehországban, mint Magyarországon. Dinamikus szemléletben a különbség Csehország javára még szembetűnőbb. A statikus értékek a 95%-os dinamikus konfidenciaintervallumok alsó határaira esnek, az országok konfidenciaintervallumai pedig nagyjából összeérnek egymással.

**4. táblázat: A járadékok nettó díjai a teljes népességre *(x = 65, n = 30, i = 0,015)***

| | Magyarország | | Csehország | |
|---|---|---|---|---|
| | $a_{x:\overline{n}\vert}$ | $\ddot{a}_{x:\overline{n}\vert}$ | $a_{x:\overline{n}\vert}$ | $\ddot{a}_{x:\overline{n}\vert}$ |
| **Statikus halandóság** | 13,69 | 14,66 | 14,83 | 15,79 |
| **Dinamikus halandóság** | 14,26 | 15,21 | 15,59 | 16,52 |
| **Dinamikus halandóság (95% konf.int.)** | 13,66 – 14,87 | 14,62 –15,79 | 14,83 – 15,59 | 15,84 – 17,18 |
| **Százalékos eltérés** | 4,18% | 3,77% | 5,13 % | 4,66 % |

*Forrás: saját szerkesztés*





Magyarországon a statikus szemléletű kalkuláció nagyjából 4%-kal, míg Csehországban körülbelül 5%-kal becsüli alá a dinamikus szemléletű, a halandóság időbeli változását is figyelembe vevő díjakat. A Májer és Kovács (2011), illetve Vékás (2017) által bemutatott 4,5%-os és 6,43%-os eltérésekhez hasonlóan ezek a különbségek a gyakorlatban rendkívül jelentősek: a naiv statikus díjszámítás a tartam folyamán számottevő, folyamatosan növekvő tartalékhiányhoz és veszteséghez vezet, így elengedhetetlen a halandóság-előrejelző eljárások használata.

## 4. Összegzés

Elemzésünkben megállapítottuk, hogy Magyarország és Csehország rendkívül hasonlók egymáshoz mind a halandóság életkoronkénti szintjei és csökkenési ütemei, mind annak múltbeli alakulása és történelmi szakaszai szempontjából. Két apróbb különbség, hogy Csehországban az elmúlt hét évtizedben összességében gyorsabb volt a javulás, nagyobb kilengések mellett, míg Magyarországon jelentősebb volt a 20–40 éves korosztályok halandóságcsökkenési üteme.

Csehországban lényegesen magasabb a 65 évesen várható élettartam és az élethosszig tartó járadék egyszeri nettó díja, mint Magyarországon, de a különbség 5%-os szignifikanciaszinten csak épphogy szignifikáns. A dinamikus szemléletű díjak Magyarországon nagyjából 4%-kal, míg Csehországban körülbelül 5%-kal, mindkét országban egyaránt jelentősen magasabbak a naiv, statikus szemléletű megfelelőiknél, így országaink nyugdíj- és járadékbiztosítási aktuáriusi gyakorlatában elengedhetetlen a halandóság-előrejelző módszerek használata.

## Köszönetnyilvánítás

Vékás Péter kutatásait az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból az EFOP-3.6.2-16-2017-00017 azonosítójú „Fenntartható, intelligens és befogadó regionális és városi modellek” című projekt támogatta.

# HIVATKOZÁSOK

[1] A nemenkénti vagy más kockázati csoportonkénti elemzés itt nem célunk, és az Európai Unió erre vonatkozó irányelve értelmében is tilos a járadékbiztosítások díjkalkulációjában a nemek szerinti megkülönböztetés.

[2] Az $e_{xt}$ központi kitettség a t naptári évben x éves egyének által megélt évek száma, vagy – ekvivalens értelmezésben – átlagos létszáma.

[3] Brouhns és szerzőtársai (2002) modellváltozata a Lee-Carter (1992) modelltől annyiban tér el, hogy a halálesetek számának Poisson-eloszlását feltételezi, és a paramétereket a maximum likelihood eljárás segítségével becsüli.

[4] Jelölésünkben az egyszerűség kedvéért nem teszünk különbséget az elméleti paraméterek és maximum likelihood becsléseik között. A szövegkörnyezetből kiderül, melyik egyenletben melyikről van szó.

[5] Májer és Kovács (2011), illetve Vékás (2017) cikkeivel ellentétben ezek a konfidenciaintervallumok nem veszik figyelembe a paraméterbizonytalanságot. Ugyanakkor ez a szempont a cikk végkövetkeztetései szempontjából kevésbé lényeges.

# IRODALOMJEGYZÉK


Ágoston, K. Cs. (2020): Halandósági mintázatok feltárása Heligman-Pollard halandósági függvények segítségével. Biztosítás és Kockázat, 1-2: pp. 34–51.
https://doi.org/10.18530/bk.2020.1-2.34 letöltve 2020.06.07-én

Arató, M. – Bozsó, D. – Elek, P. – Zempléni, A. (2009): Forecasting and Simulating Mortality Tables. Mathematical and Computer Modelling, 49(3–4): pp. 805–813.
https://doi.org/10.1016/j.mcm.2008.01.012 letöltve 2020.06.07-én

Bajkó, A. – Maknics, A. – Tóth, K. – Vékás, P. (2015): A magyar nyugdíjrendszer fenntarthatóságáról. Közgazdasági Szemle, 62(12): pp. 1229–1257.
https://doi.org/10.18414/ksz.2015.12.1229 letöltve 2020.06.07-én

Baran, S. – Gáll, J. – Ispány, M. – Pap, G. (2007): Forecasting Hungarian mortality rates using the Lee–Carter method. Acta Oeconomica, 57: pp. 21–34.
https://doi.org/10.1556/aoecon.57.2007.1.3 letöltve 2020.06.07-én

Booth, H. – Tickle, L. – Smith, L. (2005): Evaluation of the variants of the Lee-Carter method of forecasting mortality: a multi-country comparison. New Zealand Population Review, 31, pp. 13–34.

Brouhns, N. – Denuit, M. – Vermunt, J.K. (2002): A Poisson logbilinear regression approach to the construction of projected lifetables. Insurance: Mathematics and Economics, 31: pp. 373–393.
https://doi.org/10.1016/s0167-6687(02)00185-3 letöltve 2020.06.07-én

Cairns, A. J. G. – Blake, D. – Dowd, K. (2006): A Two-Factor Model for Stochastic Mortality with Parameter Uncertainty: Theory and Calibration. Journal of Risk and Insurance, 73(4): pp. 687–718.
https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2006.00195.x letöltve 2020.06.07-én.

The Economist (2010): Longevity Swaps: Live long and prosper. London, England, Feb 4th 2010, ISSN 0013-0613.

Gogola, J. (2014a): Lee-Carter family of stochastic mortality models. Sborník 7. mezinárodní vědecká conference: Řízení a modelování finančních rizik, VŠB-TU Ostrava, pp. 209–2017.

Gogola, J. (2014b): Stochastic Mortality Models. Application to CR mortality data, Mathematical and Statistical Methods for Actuarial Sciences and Finance, pp. 113–116, Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-05014-0_26 letöltve 2020.06.07-én.

Gogola, J. (2015): Comparison of selected stochastic mortality models. International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences, Volume 9, pp. 159–165.

Horváth, Gy. (2019): Fordulat a halandóságban? Biztosítás és Kockázat, 3., pp. 18–33.
https://doi.org/10.18530/bk.2019.3.18 letöltve 2020.06.07-én.

Human Mortality Database. University of California, Berkeley (USA), and Max Planck Institute for Demographic Research (Germany). Available at www.mortality.org, letöltve 2020.06.07-én.

Jindrová, P. – Slavíček, O. (2012): Life expectancy development and prediction for selected European countries. 6-th International Scientific Conference Managing and Modelling of Financial Risk proceedings, pp. 303–312, VŠB-TU Ostrava.

Lee, R.D. – Carter, L. (1992): Modelling and forecasting the time series of U.S. mortality. Journal of the American Statistical Association, 87, pp. 659–671.
https://doi.org/10.1080/01621459.1992.10475265 letöltve 2020.06.07-én.

Májer, I. – Kovács, E. (2011): Élettartam-kockázat – a nyugdíjrendszerre nehezedő egyik teher. Statisztikai Szemle, 7–8: pp. 790–812. URL: http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2011/2011_07-08/2011_07-08_790.pdf, letöltve 2020.06.07-én.

Pacáková, V. – Jindrová, P. (2014): Quantification of Selected Factors of Longevity. Proceedings of the 2014 International Conference on Mathematical Methods in Applied Sciences (MMAS'14), Saint Petersburg State Polytechnic University, pp. 170–174.

R Development Core Team (2005): R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna. ISBN 3-900051-07-0, URL: http://www.R-project.org

Spoorenberg, T. (2007): Quality of age reporting: extension and application of the modified Whipple's index. Population, 62(4): pp. 729–741.

Vékás, P. (2017): Nyugdíjcélú életjáradékok élettartam-kockázata az általánosított korcsoport-időszak-kohorsz modellkeretben. Statisztikai Szemle, 95(2): pp. 139–165.
https://doi.org/10.20311/stat2017.02.hu0139 letöltve 2020.06.07-én.

Vékás, P. (2018): Változások a halandóságjavulás mintázatában Magyarországon. Biztosítás és Kockázat, 5(3): pp. 34–47. URL: https://mabisz.hu/wpcontent/uploads/2018/08/biztositas-es-kockazat-5-evf-3-szam-5-cikk.pdf, https://doi.org/10.18530/bk.2018.3.34 letöltve 2020.06.07-én.

Vékás, P. (2019): Rotation of the age pattern of mortality improvements in European Union member countries. Central European Journal of Operations Research. URL: https://doi.org/10.1007/s10100-019-00617-0, letöltve 2020.06.07-én.

Villegas, A. M. – Kaishev, V. – Millossovich, P. (2016): StMoMo: An R Package for Stochastic Mortality Modelling.
https://doi.org/10.2139/ssrn.2698729 letöltve 2020.06.07-én.

# AZ IDŐSÖDÉS FOGALMÁNAK EGY LEHETSÉGES ÁTDEFINIÁLÁSA ÉS ENNEK IMPLIKÁCIÓI

## AZ ÉLETTARTAM FOKOZATOS NÖVEKEDÉSÉBŐL ADÓDÓ KIHÍVÁSOK A MAGYAR TB NYUGDÍJ ALRENDSZERÉBEN – LEHETSÉGES VÁLASZOK

*Banyár József (egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem), jozsef.banyar@uni-corvinus.hu*

## ÖSSZEFOGLALÓ

A társadalombiztosítást (különösen a folyó finanszírozású nyugdíjrendszert) Magyarországon (de az összes fejlett országban is) erősen sújtja az idősödés. Úgy tűnik, hogy ennek a folyamatnak két forrása van: az egyre növekvő várható élettartam és az alacsony teljes termékenységi mutató (total fertility ratio = TFR). Ebben az elemzésben megpróbálom bemutatni, hogy csak a második az igazi probléma, a növekvő várható élettartamot könnyen kezelhetjük nyugdíjkorhatár-indexálással, aminek a módszerére reformjavaslatot is teszek. Az alacsony TFR kezelésére javasolt megoldásomat itt csak jelzem, illetve megmutatom, mely írásaimban dolgoztam ki részletesebben.

## SUMMARY

The social security system (and especially the PAYG pension) is hit by ageing in Hungary (but also in all developed countries). It seems, that there are two sources of this process: enhancing longevity and low total fertility ratio (TFR). In this analysis I try to demonstrate, that only the second is the real problem, longevity can be handled by simple age limit indexation. I put forward a proposal for the reform of its methodology. I only indicate my solution for the handling of low TFR here and indicate in which of my previous publications I have developed it in greater detail.

**Kulcsszavak:** idősödés, élettartam-növekedés, TFR, nyugdíj,
**Key words:** ageing, longevity, TFR, pension

**JEL:** B22, D30, H55

**DOI:** 10.18530/BK.2020.3-4.28
http://dx.doi.org/10.18530/BK.2020.3-4.28





## BEVEZETÉS

A Magyarországon és a legtöbb fejlett országban legfontosabb nyugdíj alrendszer – az államilag szervezett, folyó finanszírozású nyugdíjrendszer – előtt álló egyik legfontosabb kihívás az idősödés. Ezt két okra szokták bontani:

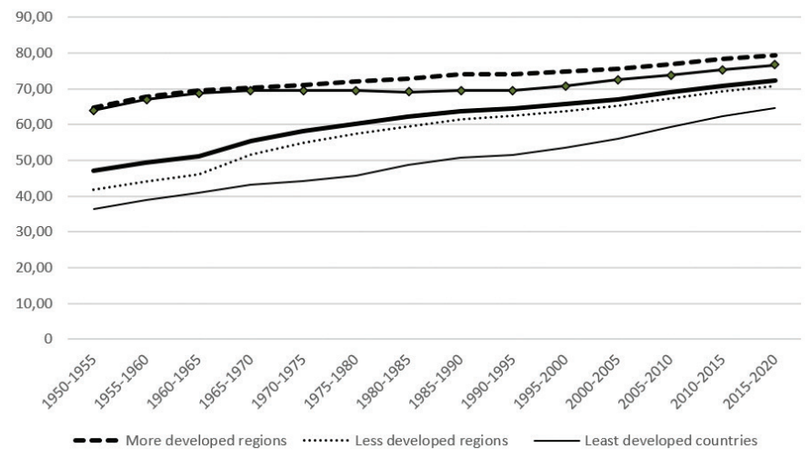
1. az egyre növekvő élettartamra, és
2. az alacsony (sőt egyre csökkenő) teljes termékenységi mutató (total fertility ratio =TFR) hatására.

E két tényező okozza azt, hogy az idősek aránya – értve ez alatt egy rögzített kor feletti népesség arányát – egyre nagyobb lesz a népességen belül.

Az alábbiakban amellett érvelek, hogy indokolatlan az egy rögzített kor felettieket idősnek tekinteni, mert az élettartam növekedésével nő az egészségben eltöltött idő is, így az „idős" fogalmát relativizálni kell, és folyamatosan ki kell igazítani, mégpedig a nyugdíjkorhatár folyamatos indexálása révén. Ennek bevezetésével – aminek lehetséges módszereit megvizsgálom, és javaslatot is teszek valamelyik alkalmazására – az első idősödési tényezőt hatástalanítani lehet, és el lehet érni, hogy a nyugdíjrendszer problémáit kizárólag a 2. tényező, az alacsony TFR okozza. Természetesen ez a nagyobbik probléma, ezzel azonban itt csak érintőlegesen foglalkozom, idézem azokat a tanulmányaimat, ahol a problémát és annak lehetséges megoldásait részletesen kifejtem.

Mint tudjuk, a várható hátralévő élettartam már évszázadok óta folyamatosan nő szerte a világon, de az utóbbi évtizedekben ez a növekedés felgyorsult, látványossá vált – ahogy az 1. ábra is mutatja –, és egyelőre nem is látjuk a folyamat végét.[1]

**1. ábra: Uniszex születésnél várható élettartam**

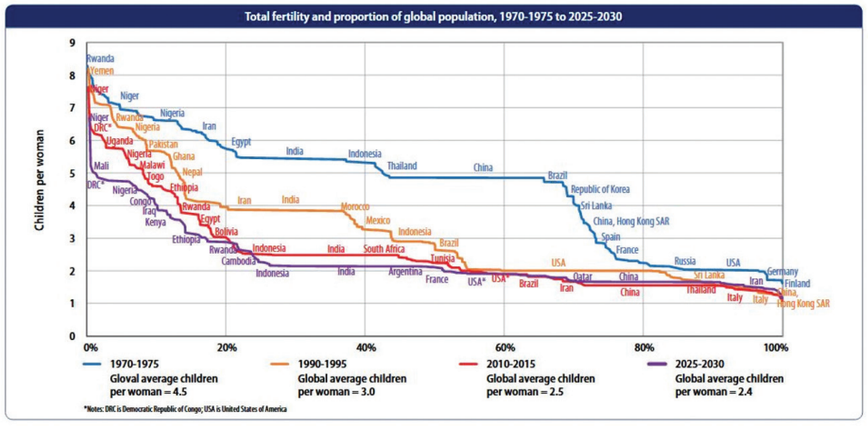



*Forrás: UN World Population Propects 2019 - https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Mortality/*

Ennek egyik legfontosabb következménye, hogy nő az egy bizonyos kor (pl. 60 vagy 65) felettiek aránya a népességen belül.[2] Szokták ezt idősödésnek is nevezni, de nem biztos, hogy ez megalapozott elnevezés.

Logikailag ettől elkülönül, de szintén általánosan érvényes egy másik tendencia is az egész világon: mégpedig a TFR csökkenése, amit a 2. ábra mutat.

**2. ábra: TFR alakulása a világban**




*Forrás:UN [2015]*

Maga a csökkenés általános, de abban nagy különbségek vannak, hogy hol tart az egyes országokban, illetve régiókban. Egyfajta vízválasztó a 2,1-es szám, ami azt jelenti, hogy ha a várható hátralévő élettartam állandó lenne, akkor emellett a TFR érték mellett lenne állandó a népességszám. Mivel a várható hátralévő élettartam növekszik, ezért az állandó népességszám ennél folyamatosan némileg kisebb TFR mellett is biztosítható.[3]

Jellemző ugyanakkor, hogy a legszegényebb fejlődő országok TFR értékei e fölött vannak (bár csökkennek), a fejlettéké pedig szinte mindenhol ez alatt, némelyeké jóval.

A TFR csökkenése szintén a bizonyos kor feletti népesség arányának növekedését hozza, az élettartam növekedésétől függetlenül, illetve a két hatás erősíti egymást. Ezt viszont már sokkal inkább nevezhetjük öregedésnek, de inkább vizsgáljuk meg, hogy a kifejezést hogyan kell(ene) használni!

## MIT NEVEZHETÜNK ÖREGEDÉSNEK?

Az öregedés szóhoz intuitíve az a kép társul, hogy egyre nő a korábbiakban magas korúnak tekintett, rossz egészségi állapotú, látványosan „öregnek" kinéző emberek aránya a népességben. Ugyanakkor tudjuk, hogy a mai 40-50-60 stb. évesek átlagosan sokkal





„fittebbnek" és fiatalabbnak néznek ki, mint a fél évszázaddal ezelőtti akkor ennyi idősek. Tehát az, amit öregedésnek nevezünk, nem teljesíti ezt az intuitív képet. Célszerű ezért az „öregedés" kifejezést két értelemben használni:

- minőségi és
- relatív öregedés,

és bizonyos mértékig összehangolni a két értelmet.

„Minőségi" öregedésnek pont azt nevezhetjük, ami a fenti intuitív öregedési elképzelést próbálja megragadni, vagyis azt a jelenséget, hogy az egészségi állapotunk mikor, hány éves kortól kezdve romlik le az öregséghez általánosan társított alacsonyabb szintre. A határt nevezhetjük **minőségi öregedési korhatár**nak – amit nyilván nehéz mérni, de nem lehetetlen. Ha például az történik, mint Swiftnél, akinél az örök élet (vagyis a várható hátralévő élettartam végtelenné növekedése) csak azt jelentette, hogy a rossz egészségi állapotú öregkor hosszabbodott meg végtelenre[4] , akkor a minőségi öregedési korhatár marad változatlan. Viszont a számok azt mondják, hogy ez nem igaz. A legközelebbi statisztika, ami erről mond valamit, a WHO statisztikája a várható egészséges élettartamról (HALE = Healthy life expectancy). Ezt ugyan még nem régóta számítják, de már van egyfajta idősora, vagyis elérhető két időpontra is: 2000-re és 2015-re.[5] Ez alapján nem tűnik megalapozatlannak, ha azt gondoljuk, hogy a várható élettartam növekedésével nő a minőségi öregedési korhatár.

Ízelítőnek nézzük az 1. táblázatban a magyar és német uniszex adatokat – összehasonlításul idetettem a várható hátralévő élettartamokat.

**1. táblázat: Német és magyar egészségesen várható élettartam alakulása**

| Német | Kor | 2000 | 2015 | Növekedés | Magyar | Kor | 2000 | | 2015 | Növekedés |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ex | 0 | 78,06 | 80,57 | 2,51 | ex | 0 | 71,76 | | 75,66 | 3,9 |
| HALE | 0 | 68,70 | 71,30 | 2,60 | HALE | 0 | 63,70 | | 67,40 | 3,70 |
| Különbség | | 9,36 | 9,27 | | Különbség | | 8,06 | | 8,45 | |
| ex | 60 | 21,73 | 23,36 | 1,63 | ex | 60 | 18,33 | | 19,95 | 1,62 |
| HALE | 60 | 16,90 | 18,60 | 1,70 | HALE | 60 | 14,10 | | 15,80 | 1,70 |
| Különbség | | 4,83 | 4,76 | | Különbség | | 4,23 | | 4,40 | |

*Forrás: WHO, Global Health Observatory data repository, Human Mortality Database*

A magyar és német adatok némileg mást mutatnak egymáshoz képest. Mindkét országban nőtt 15 év alatt mind a várható hátralévő összes, mind a várható hátralévő egészséges élettartam. Azonban, míg Németországban a várható hátralévő egészséges élettartam mindkét korra kicsit jobban nőtt a várható összesnél, addig Magyarországon az előbbi volt nagyobb mértékű. Igaz, Magyarországon minden növekedés nagyobb volt a németnél az alacsonyabb bázis miatt. Mindenesetre az látszik, hogy idős korban sem alapvetően a betegeskedéssel néznek szembe egyik ország lakói sem.

Ugyanakkor a fenti, bizonytalan mutató helyett célszerű bevezetni egy jobban számíthatót, amivel a mai általánosan alkalmazott fix vagy „abszolút" öregedési korhatárt (leggyakrabban 60, illetve 65 év) helyettesítjük, hiszen tudjuk, hogy a mai 60 éves átlagosan nem számít „olyan öregnek", mint az 50 évvel ezelőtti, de feltehetőleg „öregebb", mint a mostani 10 évesek lesznek 50 év múlva.[6] Ezt az „abszolút"-ra való utalásként elnevezhetjük **relatív öregedési korhatár**nak, a lényege, hogy valamilyen általános feltételezést teszünk arra, hogy a fenti minőségi öregedési korhatár hogyan változik. A magam részéről a következő feltevésekből számított mindkét értéket el tudom képzelni – bár ezek különböző eredményeket adnak. Feltehetjük, hogy:

a) az átlagos emberi életpályának mindig ugyanakkora hányadát tölti az ember öregen, vagy

b) az átlagos emberi életpályából mindig ugyannyi évet töltünk öregen, vagyis azokat tekintjük öregeknek, akik olyan korba léptek, amikor a várható hátralévő élettartam egy fix szám.

Nevezhetjük az elsőt „fix %"-nak, a másodikat pedig „fix *e*"-nek (ahol „*e*" a várható hátralévő élettartam szokásos jelölésére utal). Mindegyik esetben az történik, hogy a várható hátralévő élettartam növekedésével növekszik a relatív öregedési korhatár. Ha az elsősorban a fiatal és aktív korú népesség halandóságának javulása miatt következik be, akkor a fix %, ha viszont elsősorban az időskorú népesség halandósága miatt, akkor a fix *e* típusú érték nő jobban. Nyilván egy fejlett országban, amelyik nagyjából már kimerítette a fiatalkorú népesség halandóságának javításában rejlő potenciált (magyarán, ahol fiatalkorban már lényegében senki nem hal meg), ott már csak az időskorú népesség halandósága tud érdemben javulni, így ott általában a fix *e* mutató értéke lesz nagyobb.

Persze bevezethetünk a fentieknél komplikáltabb mutatókat is, amelyekben több tényezőt veszünk figyelembe. Mondjuk, azt tűzzük ki célul, hogy az aktív, járulékfizető évek és a passzív, járadékos évek aránya állandó maradjon. Ekkor azt is figyelembe kell venni, hogy mikor kezdődnek az aktív évek (ami manapság, a tanulmányok elhúzódása miatt egyre inkább kitolódik), és mennyire töredezett a munkavállalás. Ennek a megközelítésnek egy egyszerűsített változataként azért megnézhető, hogy egy bizonyos életkor – pl. 18 év – feletti élettartamból az öregen töltött évek aránya legyen állandó. Ezekkel a bonyolultabb lehetőségekkel egyelőre nem foglalkozunk itt, az áttekinthetőség kedvéért azért összefoglalom a 2. táblázatban a használt korhatár fogalmakat.

**2. táblázat: Az öregedési korhatár lehetséges értelmezései**

| minőségi öregedési korhatár | relatív öregedési korhatár | | |
|---|---|---|---|
| | **fix %:** az átlagos emberi életpályának mindig ugyanakkora hányadát tölti az ember öregen | az „x" év feletti élettartamból az öregen töltött évek aránya állandó | **fix e:** az átlagos emberi életpályából mindig ugyannyi évet töltünk öregen |

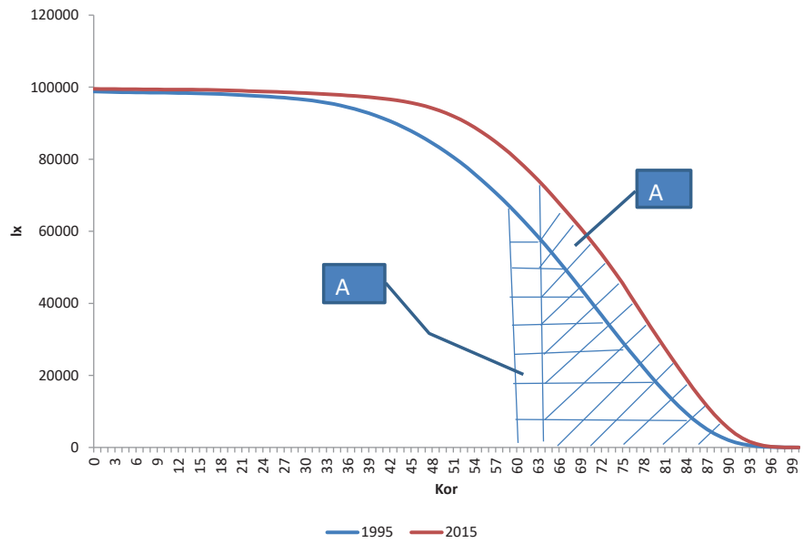
*Forrás: saját szerkesztés*





Nézzük meg röviden és szemléletesen, hogyan lehet a két mutatót kiszámítani. A kiindulópontunk mindkettő esetében a kihalási rend, vagyis a halandósági tábla kulcsoszlopa, amiből a többi származtatható. Lényege egyszerű: 100.000 egyidőben megszületett (tehát 0 éves) csecsemőből hány van még életben 1,2, ... stb. éves korban (jele: $l_x$). Ha ezt görbeként ábrázoljuk, akkor azt mondhatjuk, hogy az ez alatti terület egy bizonyos *x* életkortól nem más, mint az $l_x$ akkor még életben lévő által még megélendő életévek összesége. Ebből következik, hogy az x éves korban várható hátralévő élettartam ennek a területnek és magának az $l_x$-nek a hányadosa. A fix %-ot pedig az alábbi ábrával világíthatjuk meg. A 3. ábrán azt mutatom be, hogy az 1995-ös kihalási rend szerint 62 évesen még az induló élettartam A%-a van hátra, de ez az A% 2015-ben már jóval magasabb életkornál van.

**3. ábra: A fix % szemléltetése a kihalási renddel**

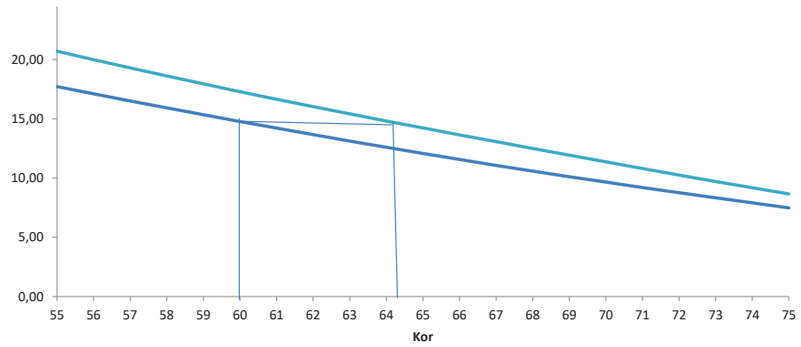



*Forrás: saját számítás a mortality.org adatai alapján*

A fix *e* esetében azonban nem közvetlenül a kihalási rend görbéből kell kiindulnunk, hanem ezt transzformálnunk kell a várható hátralévő élettartam ($e_x$) görbévé. A várható hátralévő élettartam *x* éves korban pedig nem más, mint az ennyi idős korban még hátralévő összes életévek (az $l_x$ alatti terület) osztva magával az $l_x$-el. Ekkor minden egyes évre kapunk egy negatív meredekségű görbét. A javulás itt abban nyilvánul meg, hogy egy másik év görbéje ehhez képest felfele eltolódik (és persze valamennyire az alakja is

megváltozhat). Ekkor azt keressük, hogy egy régebbi $e_x$ görbénél egy konkrét életkorhoz tartozó konrét várható hátralévő élettartamhoz az újabb görbénél milyen kor tartozik, mint ahogy azt a 4. ábra mutatja.

**4. ábra: A fix e szemléltetése a várható hátralévő élettartam görbékkel**




*Forrás: saját számítás a mortality.org adatai alapján*

Talán ebből a fenti leírásból is látszik, hogy ha választani kell a fix % és a fix *e* között, akkor a könnyű számolhatóság miatt az elsőt célszerű preferálni, hiszen ott az elsődleges adatokból, az $l_x$-ből, és nem annak transzformáltjából kell kiindulni. A második (némileg nehezebben számolható mutató) mellett szól ugyanakkor az, hogy az öregedésnél nem igazán számítható lényeges mozzanatnak, ha az idősek aránya amiatt változik, mert a fiatalkorú népesség halandósága változik. A fix *e* mutatóban viszont csak az érintett, időskorú népesség halandóságát veszik figyelembe, így az tartalmilag jobban kifejezi a lényeget. Ugyanakkor a gyakorlatban a két érték viszonylag közel van egymáshoz, így elképzelhető praktikus kompromisszumként a könnyen számolható fix % mutató alkalmazása (ami – mint az előbb már láttuk – fejlett országokban már némileg alulméri a relatív öregedési korhatárt).

Ha meg is állapodtunk abban, hogy a továbbiakban valamelyik relatív öregedési mutatót alkalmazzuk, vagyis lényegében indexáljuk az öregségi korhatárt, még mindig megmarad a kérdés, hogy konkrétan mi legyen a kezdő érték, amit azután folyamatosan karbantartunk? Egy logikus lehetőség erre, hogy a múltban választunk egy időpontot, aminek a viszonyait jól ismerjük, és megállapítjuk azt a korhatárt, ami fölött akkor öregnek lehetett tekinteni az átlagos embert. Ezután fix % esetben rögzítjük, hogy az átlagos ember akkor, életpályája hány %-át töltötte öregen, s a későbbiekben minden évben megkeressük azt az életkort, ami mellett az adott népesség átlagos embere életpályája ugyanekkora részét tölti ennél idősebben. A fix e esetben pedig minden későbbi évben azt a kort keressük, amitől kezdve az átlagos ember ugyanakkora hosszúságú időt tölt öregen (fejlett országokban az előbbihez képest ekkor az öregen töltött idő aránya csökken, míg ott ennek aránya állandó).





Természetesen ez a mostani gyakorlathoz képest bonyolultabbá teszi a nemzetközi összehasonlításokat, több számítást kell végezni, de a dolog nem lehetetlen. Viszont ennek eredményeképpen a relatív öregedési korhatár minden évben más lesz egy országban, és egy éven belül más-más lesz különböző országoknál.

A nemzetközi sztenderdizálást legkönnyebben a fix % feltevés alapján számított mutatóval lehet elérni. Ekkor úgy célszerű eljárni, hogy – előzetes vizsgálódások alapján – kijelölünk egy vagy több arányt – mondjuk 15, 20 és 25%-ot – amit az átlagos élettartamból időskornak tekintünk, s minden országban ezt a 20%-ot vizsgáljuk a rendelkezésre álló élettartam-statisztikák alapján.

Nézzünk néhány konkrét adatot! Mivel a társadalombiztosításban nem tesznek különbséget férfi és nő között, ezért az uniszex halandóságot vizsgálom, illetve annak változását, ismét ugyannak a két országnak, Magyarországnak és Németországnak a példáján, mint az előbb (lásd 3. táblázat), kezdve a magyar adatokkal![7]

**3. táblázat: Magyar uniszex várható hátralévő élettartamok különböző korokra és különböző években**

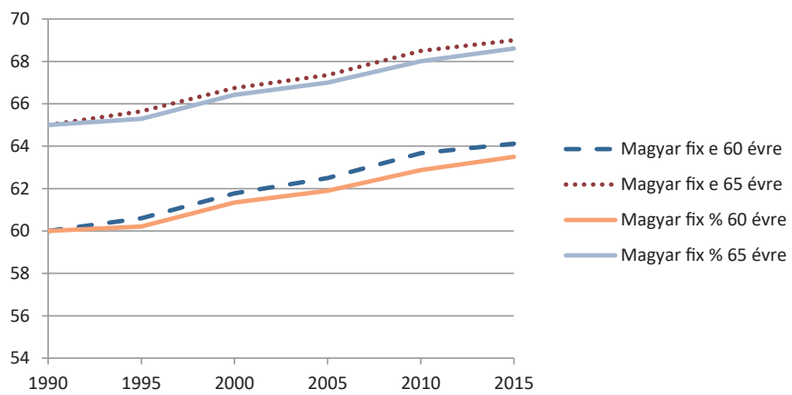
| Magyar uniszex várható $e_x$-ek különböző években | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Kor | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2010 | 2015 |
| 0 | 69,38 | 69,98 | 71,76 | 72,88 | 74,54 | 75,66 |
| 60 | 17,12 | 17,51 | 18,33 | 18,84 | 19,61 | 19,95 |
| 61 | 16,46 | 16,86 | 17,65 | 18,14 | 18,92 | 19,25 |
| 62 | 15,8 | 16,21 | 16,97 | 17,46 | 18,24 | 18,55 |
| 63 | 15,16 | 15,56 | 16,31 | 16,78 | 17,57 | 17,86 |
| 64 | 14,54 | 14,93 | 15,66 | 16,1 | 16,9 | 17,2 |
| 65 | 13,91 | 14,3 | 15,01 | 15,44 | 16,22 | 16,53 |
| fix e 60-tól | 60 | 60,60 | 61,78 | 62,50 | 63,67 | 64,12 |
| Növekedés | | 0,60 | 1,18 | 0,72 | 1,17 | 0,45 |
| Magyar uniszex $e_x$-ek az $e_0$ %-ában – különböző években | | | | | | |
| 60 | 18,88% | 19,11% | 20,35% | 20,96% | 22,03% | 22,76% |
| 61 | 17,79% | 18,03% | 19,25% | 19,85% | 20,92% | 21,63% |
| 62 | 16,72% | 16,97% | 18,17% | 18,77% | 19,82% | 20,51% |
| 63 | 15,67% | 15,93% | 17,11% | 17,70% | 18,75% | 19,42% |
| 64 | 14,65% | 14,92% | 16,07% | 16,66% | 17,69% | 18,34% |
| fix % 60-tól | 60 | 60,21 | 61,34 | 61,90 | 62,87 | 63,5 |
| Növekedés | | 0,21 | 1,13 | 0,55 | 0,98 | 0,62 |
| A várható hátralévő élettartam növekedése az 1990-es értékhez képest | | | | | | |
| 0 | 100% | 101% | 103% | 105% | 107% | 109% |
| 60 | 100% | 102% | 107% | 110% | 115% | 117% |

*Forrás: mortality.org és saját számítás*

A 3. táblázat a magyar uniszex néphalandósági táblázatból származó néhány értéket mutat 1990-től kezdve 5 éves időközönként. A fix *e* 60 és a fix % 60 saját számítás, amit úgy végeztem el, hogy megnéztem, 1995-ben és később mely életkoroknál érjük el ugyanazt az értéket, ami a 60 évesekre 1990-ben jellemző volt. Ekkor – a táblázat alapján – 60 éves korban a várható hátralévő élettartam 17,12 volt, illetve ekkor arra lehetett számítani, hogy az átlagos ember élettartamának 18,88%-át tölti 60 éves kor fölött. Ráadásul ekkor 60 év volt a nyugdíjkorhatár is. A fix *e* 60 és a fix % 60 értékek kiszámításánál ezeket vettem adottnak. 1995-ben például 60 éves korban már 17,51-re nőtt a várható hátralévő élettartam, de 61 éves korban már csak 16,86 volt. Ezt a két értéket a táblázatban besötétítettem, mert az a kor, amikor pont 17,12 volt a várható hátralévő élettartam, e közé a kettő közé esik. Ezt végül arányosítással számítottam ki, így jött ki a fix *e* 60 sorban szereplő 60,60 érték. A többi számnál, illetve a fix % 60-nál is így jártam el. Az eredmény az lett, hogy 25 év alatt 60-ról 64,12 évre nőtt az a kor, amikor az induló 17,12 év volt még mindig a várható hátralévő élettartam (vagyis a fix *e* korhatár), illetve 63,5-re az a kor, amikor egész élettartamunk 18,8%-át töltjük ennél idősebben (vagyis a fix % korhatár). Nem lepődtünk meg, hogy az első érték magasabb, mint a második, hiszen mostanra a magyar kihalási rend is a fejlett országokra jellemző vonást mutatja, vagyis a várható hátralévő élettartam növekedésének fiatalkori forrásai nagyrészt kimerültek, amit a táblázat két utolsó sora jól mutat. Eszerint a 60 évesen várható hátralévő élettartam relatíve sokkal gyorsabban nőtt, mint a születéskor várható hátralévő élettartam.

A fenti eredményeket mutatja az 5. ábra is, ahova berajzoltam a 65 éves értékeket is:

**5. ábra: A relatív öregedési korhatárok változása**




*Forrás: mortality.org és saját számítás*

Látszik, hogy a fix e relatív korhatár ugyan nem egyenletesen, de nagyjából (kicsit nagyobb, mint) 2 hónap/ év ütemben nőtt. Ennyivel tehát nyugodtan indexálni lehetett volna a nyugdíjkorhatárt, amit végül meg is tettek, igaz, mire az eléri a 65 évet, nyugodtan lehet folytatni a további emelést.

Most nézzük meg a 4. táblázatban a német adatokat!

**4. táblázat: Uniszex várható hátralévő élettartamok különböző korokra és különböző években**

| Német uniszex várható ó $e_x$-ek különböző években | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Kor | 1990 | 1995 | 2000 | 2005 | 2010 | 2015 |
| 0 | 75,35 | 76,56 | 78,06 | 79,26 | 80,09 | 80,57 |
| 60 | 19,9 | 20,7 | 21,73 | 22,56 | 23,11 | 23,36 |
| 61 | 19,14 | 19,92 | 20,93 | 21,74 | 22,29 | 22,54 |
| 62 | 18,39 | 19,14 | 20,13 | 20,93 | 21,48 | 21,73 |
| 63 | 17,64 | 18,38 | 19,34 | 20,13 | 20,67 | 20,92 |
| 64 | 16,9 | 17,64 | 18,56 | 19,34 | 19,88 | 20,13 |
| 65 | 16,16 | 16,91 | 17,78 | 18,54 | 19,08 | 19,34 |
| 66 | 15,44 | 16,19 | 17,04 | 17,76 | 18,3 | 18,57 |
| 67 | 14,73 | 15,49 | 16,3 | 16,99 | 17,53 | 17,8 |
| 68 | 14,02 | 14,8 | 15,58 | 16,23 | 16,76 | 17,04 |
| 69 | 13,34 | 14,11 | 14,88 | 15,48 | 16 | 16,29 |
| 70 | 12,67 | 13,43 | 14,18 | 14,75 | 15,24 | 15,53 |
| fix e 60-tól | 60 | 61,03 | 62,29 | 63,29 | 63,97 | 64,29 |
| Növekedés | 65 | 66,04 | 67,19 | 68,09 | 68,79 | 69,17 |
| Német uniszex $e_x$-ek az $e_0$ %-ában – különböző években | | | | | | |
| 60 | 23,02% | 23,91% | 25,03% | 25,88% | 26,47% | 26,79% |
| 61 | 21,87% | 22,76% | 23,88% | 24,74% | 25,33% | 25,65% |
| 62 | 20,74% | 21,62% | 22,75% | 23,61% | 24,20% | 24,51% |
| 63 | 19,62% | 20,50% | 21,62% | 22,48% | 23,07% | 23,39% |
| 64 | 18,51% | 19,39% | 20,51% | 21,37% | 21,96% | 22,28% |
| 65 | 17,43% | 18,30% | 19,41% | 20,27% | 20,86% | 21,18% |
| 66 | 16,36% | 17,23% | 18,33% | 19,19% | 19,78% | 20,09% |
| 67 | 15,31% | 16,18% | 17,26% | 18,11% | 18,70% | 19,01% |
| 68 | 14,28% | 15,14% | 16,21% | 17,06% | 17,64% | 17,95% |
| 69 | 13,27% | 14,13% | 15,18% | 16,01% | 16,60% | 16,91% |
| 70 | 12,29% | 13,14% | 14,17% | 14,99% | 15,57% | 15,88% |
| fix % 60-tól | 60 | 60,77 | 61,76 | 62,52 | 63,05 | 63,33 |
| Növekedés | 65 | 65,82 | 66,85 | 67,65 | 68,21 | 68,50 |
| A várható hátralévő élettartam növekedése az 1990-es értékhez képest | | | | | | |
| 0 | 100% | 102% | 104% | 105% | 106% | 107% |
| 60 | 100% | 104% | 109% | 113% | 116% | 117% |

*Forrás: mortality.org és saját számítás*

A német adatok teljesen analógok a magyarokkal azzal, hogy egy nagyon kicsit itt kisebb az emelkedés, de ez érthető is a jóval magasabb bázis miatt. Itt is érvényes, hogy idősebb korban nagyobb volt a várható hátralévő élettartam növekedése, így a fix e relatív korhatárok érzékelhetően magasabbak voltak, mint a fix % korhatárok. Ugyanakkor az is látszik, hogy – ha elfogadhatónak tartjuk az 1990-es magyar 60 éves nyugdíjkorhatárt, amikor 17,12 év volt a várhatóan nyugdíjban töltött idő, akkor – Németországban már 1990-ben több, mint 63,5 évnek kellett volna lennie a nyugdíjkorhatárnak, aminek mára majdnem 68 éves korig kellett volna indexálódnia.

A fentiek alapján összességében azt mondhatjuk, hogy ha ezt az indokolt, relatív öregedési korhatár mutatót bevezetjük, akkor ez azzal jár, hogy az élettartam általános meghosszabbodása önmagában nem okoz öregedést, tehát amit fent első értelemben neveztünk öregedésnek, az nem lesz többé az. Ez azt is jelenti, hogy ha a TFR pont 2,1 lesz, akkor az (így értett) (fix % típusú, „relatív") öregek aránya nem fog nőni (az amúgy növekvő) népességen belül, ha efölötti, akkor csökkenni fog, ha kisebb, akkor nőni. Másképp: ekkor a relatív öregedés egyedül a TFR értékéktől fog függeni. Sőt – mint láttuk – az történik, hogy (fejlett országoknál) a fix *e* típusú relatív öregedésnél még némileg 2,1 TFR alatt sem fog nőni az öregek aránya, vagyis az aktív élettartam növekedése valamennyi meg nem született gyermeket is „kivált".

Remélhető, hogy a jövőben rendelkezni fogunk egy többé-kevésbé korrekt módszerrel, amivel meg tudjuk majd mérni a minőségi öregedési korhatárt – s ez alapján tudunk választani a lehetséges relatív mutatók között, vagy esetleg egy egészen mást készíthetünk. A jó eset, hogy a minőségi öregedési korhatár gyorsabban nő, mint a relatív, a rossz ennek a fordítottja. Az előbbi esetben minőségi értelemben fiatalodásról is lehet beszélni.

Intuitíve azt lehet mondani, hogy a relatív öregedési korhatárnál gyorsabban növő minőségi öregedési korhatárt (a minőségi fiatalodást) eleve az indokolja, ami magát a várható élettartam növekedését, vagyis a népesség egyre jobb egészségi állapota. Az ellenkező tendenciát pedig, vagyis a minőségi öregedést az, hogy az orvostudomány fejlődésével egyre tovább tudják betegen életben tartani az embereket, mint korábban, bár nem ez a cél, hanem, hogy egészségessé tegyék őket. A kettő egyensúlya a két ráta hasonló növekedési üteme, hiszen ekkor abszolút értelemben mind az egészséges élettartamunk, mind a betegen töltött élettartamunk nő.

Mivel a minőségi öregedési korhatárról nincsenek jó információink, a továbbiakban az egyszerűség kedvéért ezt az egyensúlyi növekedési ütemet feltételezem, vagyis a két ráta (a relatív és a minőségi) egyenlő növekedési ütemét, amelyek közül az elsőre már ma lehetséges számításokat végezni.

A relatív öregedési korhatárra való áttérés azt jelenti, hogy a (potenciális) aktívan töltött időtartam nő az időskorral együtt, vagy azzal szemben. Persze ez azt feltételezi, hogy nem növekszik közben az első inaktív kor, vagyis az iskolában töltött idő, amire azonban szintén van tendencia.





## AZ ÉLETTARTAM MEGHOSSZABBODÁSA MIATTI PÉNZÜGYI PROBLÉMÁK A TB-BEN

### KORHATÁR-INDEXÁLÁS

A TB két fő ágának, a nyugdíj- és az egészségbiztosításnak a finanszírozása nemzetközileg (így Magyarországon is) a következő mintát követi: amíg az emberek aktívak, vagyis dolgoznak és munkabért kapnak, addig befizetnek a rendszerbe, amikor pedig nyugdíjba mennek, akkor csak kifizetéseket, illetve szolgáltatásokat kapnak onnét. (Ettől csak kevés kivétel van, amikor a nyugdíj mellett dolgoznak, és valamennyi járulékot is fizetnek.) A szolgáltatások tekintetében eltér egymástól a nyugdíj- és az egészségbiztosítás annyiban, hogy az előbbiben a szolgáltatás csak a nyugdíjba vonulás után kezdődik, míg utóbbiban az aktív évek alatt (sőt előtte) is, igaz, a nyugdíjas években ez a szolgáltatás sokszorosa lehet az aktív években igénybe vettnek. Vagyis alapvetően itt is igaz, hogy az aktuális aktívak „tartják el" az aktuális nyugdíjasokat. Emiatt nagyon fontos, hogy hogyan alakul az idős inaktív-aktív arány, amire az élettartam meghosszabbodásának erős ráhatása van.

**Az élettartam meghosszabbodásának nem kellene olyan erős hatásúnak lennie, mint ahogyan az sok TB-rendszerben jelentkezik.**

A fenti elemzés fényében azonban azt mondhatjuk, hogy az élettartam meghosszabbodásának nem kellene olyan erős hatásúnak lennie, mint ahogyan az sok TB-rendszerben jelentkezik. Általános ugyanis, hogy az öregségi nyugdíjkorhatár hosszú ideig merev, vagyis az élettartam meghosszabbodása lényegében a nyugdíjas (járadékot kapó, egészségügyi járulékot nem fizető) élettartam növekedésében csapódik le, ami önmagában is rontja a TB mindkét ágának a pénzügyi helyzetét. A hosszú ideig mozdulatlan nyugdíjkorhatár elméleti alapjai azonban ingatagok, inkább egyfajta gondolati restség, illetve (ezúttal politikai jellegű) tehetetlenség (inercia) van mögötte. Ugyanakkor ezt már sok országban felismerték, és bevezettek egyfajta automatikus korhatár-indexálást a nyugdíjrendszerbe, sőt az EU is ezt ajánlja már mint jó gyakorlatot (EC [2012]). Ugyanakkor ez az ajánlás nagyon óvatosan fogalmaz, és nem annyira a rendszeres nyugdíjkorhatár-indexálást, mint inkább a nyugdíjkorhatár időnkénti élettartam-növekedéshez való hozzáigazítását javasolja, néhány országot is megemlít ennek kapcsán (Csehország, Görögország, Franciaország, Olaszország), bár nem világos, hogy ők pontosan milyen módszert követnek, illetve hogy valamelyiket-e a fent tárgyalt kettő közül.

A korhatár-indexálás praktikus részére rátérve nyilván az a legegyszerűbb megoldás, hogy az indexálás előre rögzített lépésekben (pl. évente 2 hónappal) történjen, a tényleges változást csak időnként ellenőrzik, s ha szükséges, igazítják hozzá a fix lépéses indexálás mértékét ehhez. Mindenesetre ez így észszerű kompromisszumnak tűnik a kiszámíthatóság és az elvi megalapozottság között, azzal, hogy így kisebb „hatókörben", de megmaradt a régi módszer egy eleme, ahol is a rendszeres indexálás helyett „kampányszerű" korhatáremelésekre került sor.

(Itt a kampány a korhatár-változtatás ütemének változására vonatkozik már csak.) Ugyanakkor valami elvi alapot (vagyis a relatív öregedési korhatár kiszámításának elvét) így is választani kell, hogy legyen mihez mérni azt, hogy a gyakorlati indexálás és az elvi „elcsúszott"-e egymástól.

Ahol a nyugdíjkorhatár automatikus indexálását meglépik, ott a TB pénzügyi helyzetének romlásából kiküszöbölik azt a tényezőt, amit maga a TB okoz, mondhatni, ahol az a saját lábában botlik meg. Innentől kezdve maga az élettartam-emelkedés a TB pénzügyi helyzetét tekintve semleges lesz, így csak két másik lényeges tényező marad, ami ronthat a helyzeten:

1. a TFR tartósan 2,1 alatti szintje
2. az orvostudomány olyan fejlődése, ami egyre tovább tud betegen életben tartani időseket, hiszen ez folyamatosan egyre több kezelést és ráfordítást jelent. (Ez lényegében a minőségi öregedési korhatár lassú növekedését, esetleg csökkenését jelenti.)

Ugyanakkor, ha jobban megvizsgáljuk a két indexálási lehetőséget, és kiegészítjük egy olyan feltevéssel, ami az átlagos munkába lépési korra vonatkozik, akkor azt mondhatjuk, hogy a TFR legalább 2,1-es szintje csak akkor kell a TB pénzügyi problémáinak kezeléséhez, ha a fix % típusú indexálásnál a munkába állási kor is olyan ütemben növekszik, mint a relatív öregedési korhatár. Ha ennél kisebb mértékben, akkor alacsonyabb TFR is elég. Még jobb lesz a helyzet, ha fix *e* típusú indexálásra térünk át. Vagyis a TFR-nek a népesség újratermeléséhez szükségesnél alacsonyabb szintjét egy bizonyos mértékig (mondjuk 1,8-ig, de ehhez pontos számítások szükségesek) kompenzálni tudja a relatív öregségi korhatár megfelelő mértékének a bevezetése és a munkába állási kor moderált emelkedése.

Itt nagyon fontos megemlíteni, hogy maga az, hogy áttérhetünk-e a fix e típusú indexálásra (ahol a problémák csak nagyon alacsony – 2,1-nél jóval alacsonyabb – TFR esetén éleződnek ki), erősen függ olyan „környezeti" feltételektől, mint a munkáltatás jellege. A jelenlegi foglalkoztatás olyan, hogy aktív korban némileg „túlhasználják", és ezzel „elhasználják" a munkavállalót, ami a minőségi öregedési korhatárt lefele nyomja. Ennek legfőbb oka az évi viszonylag magas munkaórák száma. Ráadásul a nyugdíjba vonulással ez egy csapásra csökken le a lehető legalacsonyabb szintre. Ez így biztosan nem racionális, ugyanazt az életpálya munkaidőt hosszabb idő alatt, egyenletesebben lehetne elosztani. Ezáltal az történne, hogy tovább meg tudnánk élni a folyó jövedelmünkből, és csak rövidebb időre szorulnánk rá másokra vagy saját korábbi felhalmozásunkra. Ha kevesebbet, de tovább dolgoznánk, akkor jobban illeszkedne egymáshoz a jövedelmünk és a fogyasztásunk, vagyis viszonylag kevesebb folyó jövedelem is elég lenne, hiszen kevesebbet kellene belőle a későbbiekre félretenni. És feltehetőleg tovább egészségesek és munkaképesek maradnánk, hiszen többet tudnánk pihenni és az egészségünkkel foglalkozni. (Ezt célozza a mexikói milliárdos Carlos Slim javaslata, amit saját üzemeiben meg is valósított – Bloomberg Businessweek [2016], illetve magam is részletesen kifejtettem ezt már – lásd Banyár [2016]). Ez ráadásul az automatizálás miatt szűkülő munkaalkalmak újraelosztását is jelentené, vagyis hatékony védelem lenne a munkanélküliség ellen. Azzal, hogy csökkenti a hosszú távú nyugdíj-megtakarítás szükségességét, azonnal elköltheto jövedelmekké transzformálja ezeket a megtakarításokat, aminek munkahelyteremtő hatása van, különösen a szolgáltatási szektorban, aminek a jelentősége a megnövekedett szabadidővel maga is megnövekedne, és amit – mivel munkaintenzívebb – kevésbé veszélyeztet az automatizálás. S hogy még egy visszacsatolást említsünk: a munkaidő csökkentése több lehetőséget ad egészségünk megőrzésére, s ezzel arra, hogy a minőségi öregedési korhatár gyorsabban növekedjen, mint a relatív öregedési korhatárok. Ugyanakkor ez a visszacsatolás nem automatikus, függ attól, hogy hogyan töltjük azt a több szabadidőt, sportolással vagy a TV előtt pizzázva/sörözve, vagyis a több szabadidő akár még rontani is tud egészségi helyzetünkön, ha rosszul használjuk ki.





## TOVÁBBI LEHETŐSÉGEK

Magát a szűken vett longevity problémát lehet kezelni a korhatárindexálással, főleg ha azt a minőségi öregedési korhatár emelkedése alátámasztja – mint azt vélelmeztük.

Emiatt az idősek számának relatív növekedését – ha még így is jelentkezik – kizárólag a TFR alacsony szintje okozza. A TB szempontjából, ha feltételezzük, hogy a finanszírozási modell változatlan, vagyis az aktívak járulékai tartják fenn mind a nyugdíj-, mind az egészségbiztosítási rendszert, és az így befolyt járulékot a mostani elvek szerint osztják el (vagyis a nyugdíjak esetében az egyéni járulékfizetés alapján), akkor ez csökkenő nyugdíjakat és romló színvonalú egészségügyi ellátást jelent. Ha ebbe nem törődünk bele, és nem akarunk színvonalromlást, akkor a következő lehetőségeink adódnak – ha eltekintünk a be- és kivándorlástól (arról alább):

### A járulékszint emelése a rövid távú, kapkodó politikai alternatíva.

1. Egyre növeljük a járulékszintet (itt most egységesen kezelve a munkavállalótól és a munkáltatótól levont részt, bár a kettőt egy mélyebb elemzésnél érdemes megkülönböztetni), vagyis a finanszírozási problémát mint tehernövelést áttoljuk az újabb generációkra. Ezzel nem az idős generáció életszínvonalát csökkentjük, hanem a fiatalét.
2. Megpróbáljuk növelni a TFR-t, vagy más módon pótolni a hiányzó aktívakat.
3. Előtakarékoskodunk a hiányzó ellátásokra, vagyis részlegesen feltőkésítjük a TB-t. (Másképp: most csökkentjük kicsit az életszínvonalat, hogy később ne csökkenjen nagyon.[8])

Ezek rég ismert alternatívák, azonban úgy gondolom, hogy eddig túlságosan mechanikusan kezelték a témát, és a fő irányokon belül nem vették észre a lényegi alternatívákat. Ez különösen a 3. irányra, az egyetlen igazi alternatívára igaz. Azért röviden emlékezzünk meg az első kettőről, mielőtt áttérünk a harmadikra.

A járulékszint emelése a rövid távú, kapkodó politikai alternatíva. Demokráciákban, ahol a hosszú táv egy választási ciklus hosszát jelenti, gyakori, hogy az ennél hosszabb távon megoldandó problémákra ilyen kapkodó válaszokat adnak. Ennek ellenére ez a megoldás problémás, mert az érintett fiatalokat ellenakciókra készteti. Ez lehet direkt politikai is – pl. elveszik a szavazati jogot az öregektől (mondjuk úgy, hogy azt adófizetéshez kötik), vagy csökkentik súlyukat úgy, hogy a szavazatot súlyozzák a szavazó várható hátralévő élettartamával, vagyis hogy meddig

kell együtt élnie döntésével, vagy hogy szavazatot adnak a gyermekeknek is, stb. – vagy indirekt. Ez utóbbi az egyre növekvő kivándorlás, vagyis ezen a módon a fiatalok kivonják magukat a járulékfizetés alól, még inkább súlyosbítva a TB finanszírozási problémáit. Az eredmény nem feltétlenül az öregek csökkenő életszínvonala lesz azonnal, inkább egy egyre jobban leépülő állam, illetve társadalom. (lásd pl. Madár [2017], ahol Holtzer Péter mondja el azt, amit én Fehér Csabától hallottam, mint gyakorlati megfigyelést bizonyos nehéz fiskális helyzetben lévő balkáni országokkal kapcsolatosan. A megfigyelés lényege, hogy a nyugdíjakat fizetik a legtovább, minden más állami kifizetéssel – pl. oktatásügy, egészségügy stb. – előbb felhagynak. )

A TFR növelése nagyon sok országban napirenden van, az általános benyomás, hogy ennek a jó módszerére még nem igazán jöttek rá, az eddigi erőfeszítések viszonylag csekély eredményt hoztak. Ha jobban megvizsgáljuk azoknak a fejlett országoknak az adatait, ahol a TFR közel van a 2,1-hez, ott is azt tapasztaljuk, hogy azt főleg az alacsony iskolázottságú bevándorlók magas fertilitása emeli relatíve magas szintre. Ez pedig nem biztos, hogy jó megoldás, mert ők hajlamosak továbbörökíteni saját alacsony iskolázottságukat, ami másképp azt jelenti, hogy gyermekeikből nem igazán válik jó járulékfizető az egyre inkább tudásalapú gazdaságokban. Álljon itt erről az 5. táblázat (Clovis Institute [2018]):

**5. táblázat: A muszlim és nem muszlim népesség fertilitása Európában**

**Európai előrejelzések szerint a muszlim lakosság körében több gyerek születik, mint a nem-muszlim lakosságon belül**

*Teljes fertilitási arányszámok, 2015-2020*

| | Muszlim | Nem-muszlim | Különbség |
|---|---|---|---|
| Európai átlag | 2.6 | 1.6 | +1.0 |
| Finnország | 3.1 | 1.7 | +1.4 |
| Egyesült Királyság | 2.9 | 1.8 | +1.0 |
| Franciaország | 2.9 | 1.9 | +1.0 |
| Svájc | 2.8 | 1.8 | +0.9 |
| Belgium | 2.6 | 1.7 | +0.9 |
| Dánia | 2.5 | 1.7 | +0.8 |
| Hollandia | 2.3 | 1.7 | +0.5 |
| Ausztria | 2.2 | 1.5 | +0.7 |
| Norvégia | 2.1 | 1.8 | +0.3 |
| Svájc | 2.1 | 1.5 | +0.6 |
| Németország | 1.9 | 1.4 | +0.5 |
| Írország | 1.8 | 2.0 | -0.2 |
| Szlovénia | 1.7 | 1.6 | +0.1 |
| Bulgária | 1.6 | 1.6 | +0.1 |
| Románia | 1.6 | 1.5 | +0.1 |
| Görögország | 1.5 | 1.3 | +0.2 |

Megjegyzés: *A teljes fertilitási arányszám (TFR) egy becslés a gyermekek számára vonatkozóan egy átlagos nő esetében az egész élete során, az adott időszakban megfigyelt életkor-specifikus fertilitási minták alapján. Európa definíciója jelen esetben a 28 EU tagállam, plusz Norvégia és Svájc. Azok az országok, ahol nincs elégséges adat, nem kerültek be a táblázatba. A muszlim és nem-muszlim különbség kiszámítása a kerekítés nélküli értékeken alapszik.*

*Forrás: Pew Research Center számítások. További részleteket ld. Módszertanban. „Europe's Growing Muslin Population"*

*Forrás: Clovis Institute [2018]*





Ebből következik, hogy a bevándorlás csak akkor megoldás, ha a bevándorlók megfelelően iskolázottak. A bevándorolni kész tömegek elsöprő többsége nem ilyen, tehát a bevándorlás csak akkor segít, ha

1. sikerül „lefölözni" a fejlődő országok kis létszámú intelligenciáját. Az Egyesült Államok jó ebben, de ez azt is jelenti, hogy lényegében mindenki mástól (így pl. az EU-tól is) elszívják ezt a réteget.
2. Marad tehát az egymástól csábítás. Az EU-n belül például manapság nagyban megy az, hogy a fejlett EU országok csábítják a közepesen fejlett EU országok fiataljait. Ezzel náluk oldódik az alacsony TFR miatti TB finanszírozási probléma azon az áron, hogy a közepesen fejletteknél ez hamarabb és jobban kiéleződik. (A Banyár [2014b]-ben ezt a gondolatot részletesebben kifejtem.)

Egy általános megoldás lehetne, ha találnánk olyan magas termékenységű területet a világban, ahonnét képzett munkaerőt lehetne importálni. Ilyen pillanatnyilag nincs, de például Európa számára kézenfekvő lenne Afrika, ahol magas a termékenység, és a fölös népesség szívesen jön Európába. A képzettséggel viszont baj van. Néhány évtizedes távlatban azonban ezen javítani lehetne, ha a fejlett országok célirányosan – egyfajta Afrika-politika keretében – jelentős beruházásokat tennének az afrikai oktatási rendszerbe, illetve segítenék gazdaságukat növekedni úgy, hogy Kína helyett oda telepítik az iparukat. (Kína lassan már nem szorul rá a tőkeimportra, s ő maga is egyre inkább afrikai tőkeexportőr lesz, tehát fennáll a veszély, hogy még ezt a lehetőséget is Kína veszi észre előttünk.)

Mindezek a lehetőségek azonban nem közvetlenül a TB átalakítását érintik, s így általában kevés szó esik róluk, illetve általában nem a TB kapcsán. A következő megoldás, illetve annak variációi viszont teljes egészében a TB-n belüli, illetve közvetlenül annak logikáját érinti, ugyanakkor itt sem célszerű megspórolni a tágabb kitekintést, hiszen a környezet befolyásolja a pénzügyi megoldásokat is, sőt időnként (részleges) alternatívát is biztosít ezeknek. De mielőtt erre rátérnénk, tegyünk egy kitérőt a TB finanszírozásának és a longevity problémának az összefüggéséről.

## A TB FINANSZÍROZÁSA ÉS A LONGEVITY PROBLÉMA ÖSSZEFÜGGÉSE

A fentiekben tehát arra a következtetésre jutottunk, hogy a TB finanszírozásában a meghosszabbodó élettartam által okozott nehézséget jól lehet kezelni a nyugdíjkorhatár indexálásával. A még mindig megmaradó problémát (amire végső soron az alább tárgyalandó részleges feltőkésítést javasoltuk gyógyírnak) pedig inkább az így átdefiniált (tehát csökkenő létszámú „relatív") idősek arányának a feldúsulása okozza, ami viszont az alacsony fertilitási rátának köszönhető. Mondhatni az „ageing" néven ismert jelenség két tényezője közül a második, s ha elfogadjuk a fenti érvelésemet, akkor valójában az egyetlen. Meg kell azonban jegyezni, hogy a TB finanszírozása, illetve általában a TB működése nem egyszerűen „elszenvedi" a várható élettartam növekedését, hanem hozzá is járul ahhoz. Egy – nem utolsósorban a jó finanszírozás miatt – jól működő TB nyugdíj- és egészségbiztosítási rendszer ugyanis maga is megnöveli a

nyugdíjasok várható hátralévő élettartamát, ami ezért így maga is hozzájárul saját longevity problémájához. Itt nem kerülhető meg, hogy rámutassunk arra, hogy a TB költséghatékonysága (legalábbis időskorban) kétféleképpen mérhető, s a kettő ellentmondásban van egymással. A TB célja felől vett egyfajta „jóléti" hatékonyságot nagyjából úgy mérhetjük, hogy mennyi pénzbe kerül egy év jó egészségben vagy legalábbis szenvedés nélkül eltöltött nyugdíjas év. Ha a határráfordítás nem nő, akkor minél jobban nő a várható hátralévő élettartam, annál nagyobb ez a jóléti hatékonyság. De a TB költséghatékonyságát úgy is nézhetjük, hogy egyáltalán a GDP hány százalékába kerül (legyen, mondjuk „finanszírozási" hatékonyság), és minél inkább nő a várható hátralévő élettartam, ez annál nagyobb szám lesz. Mivel a TB „jóléti" hatékonysága ezt növeli, ezért csökkenti a TB „finanszírozási" hatékonyságát. Vagyis majdhogynem az a helyzet, hogy a „jólétileg" (vagyis lényegében: köznapilag) nem hatékony TB segítheti a TB finanszírozási hatékonyságát, vagyis az utóbbi értelemben a köznapilag rossz TB a jó. Például a rossz egészségügy kétszeresen is olcsó: azért rossz, mert keveset költenek rá, s mivel keveset költenek rá, ezért sok betegségbe halnak bele a betegek, s ez megintcsak olcsóvá teszi azt, hiszen őket már nem kell tovább kezelni. De hallottam olyan nyugdíjalap-kezelőket is, akik azzal dicsekedtek, hogy akiknek ők nyújtanak nyugdíjat, azok sokkal tovább élnek, mint akik csak pici állami nyugdíjat kapnak.[9]

Feltehető ugyanakkor, hogy ez a hatás annál kisebb, minél magasabb szintről javul a nyugdíj-, illetve egészségügyi ellátás. Vagyis alacsony korábbi szintről való kis javulásnak is nagy élettartam-hatása lehet, de magas szintről indulva ez a hatás már – feltehetőleg – elhanyagolható. (Feltehetőleg ezért sem beszélnek róla, hiszen a nyugdíjrendszerre nézve szégyenletesnek tekinthető, ha az olyan alacsony nyugdíjat nyújt, hogy jelentős mértékű ez a hatás. Ugyanakkor közepes szintű ellátásnál ez már valószínűleg mérhető nagyságú.)

## A NYUGDÍJ FINANSZÍROZÁSA – FELTŐKÉSÍTÉSI LEHETŐSÉGEK

A fentiekben tehát arra jutottunk, hogy a TFR nagyobb mértékű csökkenése miatt előálló problémákat leginkább a tiszta PAYG rendszer részleges, megfelelő mértékű feltőkésítésével lehet kezelni. (lásd pl. Sinn [2001]) Ez, mint fentebb láttuk, arról az oldalról is enyhíti a problémát, hogy az előtakarékosság lejjebb viszi az aktívkori fogyasztási referenciapontot, amit a nyugdíjjal időskorban meg kell célozni. A választott megoldástól függően elképzelhető, hogy ebbe a feltőkésítésbe „eldugjuk" az egészségügy finanszírozásának részleges feltőkésítését is. Ugyanakkor itt legalább két problémába ütközünk:

1. Nem igazán tudjuk, hogy mekkora TFR-hiányra kalibráljuk a rendszert, mert nehéz megjósolni, hogyan is alakul a termékenység a jövőben. Az lenne a jó, ha a rendszer automatikusan illeszkedne a tényleges TFR-hez, vagyis növekedne az előtakarékosság, ha az lefele, és csökkenne, ha felfele mozdul, de nem világos, hogy egy ilyen automatizmust hogyan lehet beleépíteni a rendszerbe. [10]
2. Minél kisebb a TFR, annál nagyobb a szükséges előtakarékosság. Ha ezt a 20 éve a Világbank által javasolt módon (World Bank [1994]) próbáljuk meg megoldani, vagyis mindenkit előtakarékosságra késztetünk, akkor tovább nyílik az az olló, ami már most is látható a gyermekesek és a gyermektelenek között. A gyermekesek a gyermekeket részben munkaidejük terhére nevelik, ami elveszi tőlük a megtakarítandó pénzük egy részét, illetve a nyugdíjjogosultságuk egy részét is. Ha növeljük az előtakarékosságot, akkor azt a gyermektelenek könnyen tudják teljesíteni, a gyermekesek pedig egyre nehezebben, vagyis arra ösztönözzük őket, hogy nekik se legyen gyermekük. Ezzel viszont ismét növeljük az előtakarékosság szükségességét, és még nehezebb helyzetbe hozzuk a még így is gyermeket nevelőket. Miközben a rendszer végső soron a felnevelt gyermekek járulékfizetésétől függ, vagyis egyre inkább megkérdőjelezhető a méltányossága.

Ha elemezzük ezt a problémát, akkor azt találjuk, hogy a folyó finanszírozású nyugdíjrendszer Samuelson által adott (Samuelson [1958]) filozófiája, amit én AI (aktív-inaktív – utalással a Samuelson által figyelembe vett két életszakaszra) történetnek neveztem el (Banyár [2014a]) hibás, amit fel kell váltani egy új filozófiával (IAI – inaktív-aktív-inaktív – történet). Ez a nyugdíjat a gyermeknevelési erőfeszítés (=emberi tőke beruházása) eredményének, vagyis tőkehozamnak tekinti, a járulékfizetést pedig ezen beruházás visszafizetésének. Emiatt a járulékokból azok és olyan arányban kell, hogy részesüljenek nyugdíjként, amilyen arányban hozzájárultak ehhez a beruházáshoz. Akik nem, azok pedig tegyék félre azt a pénzt, amit a gyermeknevelésen megtakarítottak, és nekik ebből lesz (elsősorban) nyugdíjuk. Vagyis a mai tisztán PAYG rendszer helyére egy vegyes, részben és szelektíven feltőkésített rendszert kell állítani, ami más megközelítésben teljesen feltőkésített, de az érintettek a tőke két fajtája között választhatnak: az emberi és a „fizikai" tőke között. Az előbbit a gyermekneveléssel választják. Egy ilyen rendszer mindkét fenti problémát kezeli, hiszen automatikusan idomul a rendszer („fizikai") feltőkésítettsége a TFR-hez, s nem méltánytalan a gyermeket nevelőkkel szemben.[11]

## TOVÁBBI PROBLÉMÁK: MUNKAERŐPIACI HELYZET, NÉPESSÉG INHOMOGENITÁSA

A nyugdíjkorhatár-indexálás megvalósításának van két implicit előfeltétele:

1. az időseket tudják foglalkoztatni, vagyis a munkaerőpiaci helyzet jó
2. a népesség a várható hátralévő élettartam szempontjából nem esik szét két (esetleg több) nagyon különböző alnépességre, vagyis homogén.

A munkaerőpiaci helyzetnek valójában általában kell jónak lenni, vagyis olyannak, hogy aki keres, az talál is munkát. Ha általában munkahelyhiány van, akkor az, hogy az idősek vagy a fiatalok foglalkoztatását csökkentik-e, az adott ország munkaerőpiaci szabályozásától, illetve általában a politikai szándékoktól függ. Ha – a szakszervezetek korábbi aktivitásának hatására – sok az alkalmazottakat védő szabály, akkor nehéz elbocsátani azt, akinek már van munkája, s emiatt nem is nagyon vesznek fel újakat. Összességében ez (mint pl. Franciaországban,[12] vagy különösen Spanyolországban) abban csapódik le, hogy a fiatalkori munkanélküliség lesz nagy, nem az időskori. Ha ilyen szabályok nincsenek, akkor pedig

inkább fiatalokat alkalmaznak, az időseket leváltják a munkahelyeken. Azt pedig, hogy általában jó lesz-e a munkaerőpiaci helyzet a jövőben, nem lehet tudni. Sokan félnek az automatizálás hatásától, mások úgy gondolják, hogy annyi jellegében új munkahely fog születni, mint amennyi régi emiatt megszűnik. Lehetséges azonban, hogy tényleg kevesebb munkaerőre lesz szükség, s akkor a dolgozat elején említett megoldás, miszerint osszuk el az életpályán hosszabb időre az életpálya munkaidőt, különösen észszerű megoldás lesz.

Itt is felmerül azonban egy lehetséges inhomogenitási probléma, nevezetesen az, hogy az új munkahelyek csak a már amúgy is jól foglalkoztatott, magas képzettségű rétegeknek keletkeznek, s a népesség egy jelentős része fokozatosan kiszorul a munkaerőpiacról. Ez közvetlenül nem a nyugdíjrendszer problémája lesz, hiszen akkor ők nyugdíjat sem fognak kapni, de lesz helyette egy sokkal általánosabb probléma – amivel persze itt most nem foglalkozunk, csak jelezzük.

Ha a népesség a várható hátralévő élettartam szempontjából szétesik két alnépességre, egy alacsony és egy magas várható hátralévő élettartamúra, akkor a korhatár fokozatos és általános emelése méltánytalan lehet a rosszabb várható élettartamú alnépességgel szemben. Igaz, ez a probléma csak akkor effektív, ha ezek a rétegek egyáltalán dolgozni tudnak, s így nyugdíjjogosultak lesznek. Ha a munkaerőpiaci és a várható élettartambeli inhomogenitás összefonódik – ami logikus lehet –, akkor ez a probléma egyre kevésbé a nyugdíjrendszerben jelentkezik.

## NYUGDÍJREFORM, GYERMEKEK ÉS A MAGYAR VERSENYKÉPESSÉG

A magyar állami nyugdíjrendszer reformja nemcsak az érintettek (ellátottak és járulékfizetők) szempontjából fontos, hanem egyben a magyar versenyképesség fontos tényezője is. Az itt javasolt folyamatos korhatár-indexálás ennek a reformnak fontos tényezője lehet, de nem a legfontosabb. A legfontosabb a nyugdíj és a gyermeknevelés összekapcsolása lenne, ahogy azt már több írásomban (pl. Banyár [2014a], [2016] és [2019b]) is javasoltam. Ennek révén a magyar állami nyugdíjrendszerben – az állami nyugdíjrendszerek közül egyedül – megteremtenénk az eszköz-forrás illeszkedést (vagyis, hogy – szemben a mai rendszerrel – automatikus legyen a nyugdíjrendszer lehetőségeinek – eszköz – és ígéreteinek – forrás – összhangja), (Banyár [2019a]), s ezáltal hosszú távon fenntartható pályára tennénk azt. Elfelejtenénk a folyó finanszírozást, és egy szilárd, humántőke-alapú, feltőkésített nyugdíjrendszerré változtatnánk a jelenlegi rendszert, ami egyben biztosítaná azt is, hogy a gyermeknevelés az érintettek számára „jó üzletté" váljon, s ne maradjon áldozat, mint most. Vagyis ez a reform nemcsak a nyugdíjat, hanem a gyermekbe történő beruházást is új alapokra helyezné, biztosítva, hogy az is önfinanszírozóvá váljon. Ezáltal valósulhatna meg igazán az a politika által kitűzött helyes cél, hogy a gyermeket nevelők éljenek jobban, mint a gyermeket nem nevelők.





## HIVATKOZÁSOK

[1]Az utóbbi néhány évben némely fejlett országban lassult, illetve stagnált a javulás üteme (Horváth [2019]). Az UN [2020] 15. oldalán lévő ábra is mutatja ezt a lassulást Európa és Észak-Amerika vonatkozásában, ugyanakkor az ezeknél jobb mortalitású Ausztrália és Új-Zéland várható hátralévő élettartam növekedése töretlennek tűnik, ami azt mutatja, hogy a növekedésnek vannak még tartalékai.

[2]Egy friss, demográfiai jellegű cikk, már a címében is mutatja ennek a megközelítésnek az elterjedtségét: https://novekedes.hu/interju/demografusok-egyre-no-a-65-ev-folottiek-aranya-magyarorszagon.

[3]Egy nagyon hevenyészett gondolatmenet szerint a következő hüvelykujjszabályt alkothatjuk. Képzeljük el, hogy mindenki ugyanannyi időben hal meg, vagyis mindenki abban a korban, ami a születéskor várható élettartama. Ekkor – stacionárius népesség esetén – az egész népesség létszáma egyenlő egy évfolyam népességszáma szorozva a születéskor várható élettartammal. Vagyis ahhoz, hogy fennmaradjon a stacionárius népesség, az egész népesség ennyied részének kell évente megszületnie. Tegyük most fel, hogy a várható hátralévő élettartam 0,1 évvel nő. Ez ugyanazt jelenti ebben a modellben, hogy a legidősebb kohorsz 10%-a nem hal meg abban az évben, hanem csak a következőben. Tehát 10%-kal kevesebb gyermek elég, hogy a létszám változatlan maradjon. Vagyis 0,1 év – folyamatosan fennmaradó – várható élettartam növekedés esetén a fertilitásnak – egyszeri alkalommal – elég a 2,1 90%-ának, vagyis 1,89-nak lennie, 0,2 esetén pedig (ami közel van a mai magyar értékhez) 1,68 -nak. Persze ez így csak nagyon közelítő érték. A magyar népesség fogy, mert a tényleges fertilitás még ennél is kisebb.

[4]Ld. Gulliver 3. utazása (többek között) a halhatatlan struldbrugok országába.

[5]Két életkorra, 0 és 60 évre számították ki az adatokat, amelyek elérhetők nemenként és összevontan is – itt most ez utóbbit használtam.

[6]Ahogy Augusztinovics Mária megállapította: „Az élettartam meghosszabbodásával … nemcsak az öregség hosszabbodik meg, hanem minden életszakasz. A megnyert évek eloszlanak az életpályán. Kitolódik a munkaképes kor felső határa is, így „alulról" viszont rövidül az öregség." Augusztinovics [2005]

[7]A fix60-t egy, a múlt században világszerte elterjedt nyugdíjkorhatár ihlette. Magyarországon is ez volt az érvényes évtizedekig a férfiakra, de például a nőkre csak 1996-tól, addig számukra ez 55 év volt.

[8]Valójában némileg bonyolultabb a dolog. Az előtakarékosság valóban csökkenti a jelenleg fogyasztásra fordítható jövedelmet, így azt a referencia életszínvonalat is, aminél nem akarunk idős korban rosszabbul élni. Ezzel viszont könnyebb is elérni ezt az új referencia életszínvonalat. Vagyis az előtakarékosság két oldalról is segíti megoldani a problémát.

[9]A dolog a német nyelvű Bécsben történt 2007-ben, ahol én mint magyar anyanyelvű előadó angolul tartottam nyugdíj szemináriumot orosz anyanyelvű hallgatóknak, akiknek – biztos-ami-biztos – azért egy ukrán anyanyelvű hölgy tolmácsolt is. A hallgatóság zömét egy jakutföldi gyémántbánya nyugdíjalapjának vezetői tették ki, s ők dicsekedtek ily módon. Ami rávilágít arra is, hogy az orosz nyugdíjrendszer akkoriban azért is kerülhetett viszonylag kevésbe, mert kvázi éhenhalasztotta a nyugdíjasokat.

[10]A World Bank [1994] ajánlása alapján megvalósult közép- és kelet-európai részleges feltőkésítést célzó nyugdíjreformok, így az 1998-as magyar is, nem tartalmazott ilyen automatizmust, nem is célozta meg, s a dizájnja eleve alkalmatlan is volt e követelmény teljesítésére. A magyar reform problémáiról lásd egyébként Banyár [2017]-t!

[11]A jelenlegi „samuelsoni" nyugdíjrendszerek elméleti problémáit én tártam fel a fent idézett tanulmányomban, de az ebből következő nyugdíjrendszer első megfogalmazását én magam először a Hyzl et. al. [2005] tanulmányban olvastam. Régi megfigyelés ugyanakkor, hogy a folyó finanszírozású nyugdíjrendszer ellenösztönzi a gyermekvállalást (pl. Gál [2003]). Ebből már logikusan következik annak felvetése, hogy a gyermeknevelést is el kellene ismernie a nyugdíjrendszernek, amit többen megtettek, Magyarországon például elsősorban a Botos házaspár népszerűsíti ezt az elképzelést (pl. Botos-Botos [2020]), és sokan támadják is (lásd pl. Kovács (ed.) [2012] tanulmányainak jelentős részét). Ugyanakkor ezek a felvetések két fontos (egymással összefüggő) elméleti tévedést tartalmaznak: 1. adottnak veszik a folyó finanszírozású nyugdíjrendszerek „samuelsoni" designját, vagyis azt alapelvet, hogy a nyugdíj a járulékfizetésért, azzal arányosan jár, ami hibás, 2. úgy gondolják, hogy a gyermeknevelést azért kell a nyugdíjrendszerben figyelembe venni, hogy ezzel is ösztönözzük a gyermekvállalást (ami aztán majd megoldja a nyugdíjrendszer problémáit). Az egyébként kiváló Regős [2015] és Simonovits [2014] tanulmányok is ezekből a feltevésekből indulnak ki.

[12]Ezért van az az első látásra meghökkentő fejlemény, hogy Franciaországban a fiatalok időnként az alacsony nyugdíjkorhatár mellett tüntetnek. Ez nem azért van, mert már előre tudják, hogy fiatalon akarnak nyugdíjba menni, hanem mert nem látnak más módot arra, hogy alkalmazzák őket, mint azt, hogy az időseket elküldik nyugdíjba, s helyettük őket veszik fel.

# IRODALOMJEGYZÉK


Augusztinovics Mária [2005]: Népesség, foglalkoztatottság, nyugdíj, Közgazdasági Szemle, LII. évf., 2005. május (pp. 429–447.)

Banyár József [2014a]: A modern nyugdíjrendszer kialakulásának két története, Hitelintézeti Szemle, XIII. évf. 4. szám - http://www.hitelintezetiszemle.hu/letoltes/7-banyar-2.pdf - letöltve: 2017.05.31.

Banyár József (2014b): Consequences of cross-border human capital transfers on national PAYG systems, In.: European pension system: Fantasy or reality, Report on the conference of the Central Administration of National Pension Insurance organised in cooperation with the International Social Security Association European Network held in Budapest, Hungary on 19th September 2014

Banyár, József [2016] Possible reforms of Pay-as-you-go pension systems, European Journal of Social Security, Vol 18, Issue 3, 2016 - http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/138826271601800303 - letöltve: 2017.05.31.

https://doi.org/10.1177/138826271601800303 Letöltve 2020.10.08.

Banyár, József [2017]: European handling of implicit and explicit government debt as an obstacle to the funding-type pension reforms, European Journal of Social Security 19(1): pp. 45-62 · March 2017 - http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1388262717697746 - letöltve: 2017.06.28.

Banyár József [2019a]: Ageing and the Pay-as-you-go (PAYG) Pension System's Asset-liability (Mis)Matching.

https://doi.org/10.24917/9788395373718.7 Letöltve 2020.10.08.

Ł. Tomczyk – A. Klimczuk (Eds.), Between Successful and Unsuccessful Ageing: Selected Aspects and Contexts (163–206). Kraków: Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie.

https://doi.org/10.24917/9788395373718 Letöltve 2020.10.08.

Banyár József [2019b]: Az állami nyugdíjrendszer „születési" hibái és javításának fő iránya, Pénzügyi Szemle 2019/4. (pp. 540–553.) - https://doi.org/10.35551/PSZ_2019_4_4 Letöltve 2020.10.8

Botos Katalin – Botos József (2020): Nyugdíjrendszer a változó társadalomban, Pénzügyi Szemle 2020/1. (pp. 7–22.) - https://doi.org/10.35551/PSZ_2020_1_1, angolul: Pension System in the Changing Society, Public Finance Quarterly 2020/1. (pp. 7–23.) - https://doi.org/10.35551/PFQ_2020_1_1 Letöltve: 2020.10.08.

BloombergBusinessweek [2016]: Mexico's Richest Man Wants a Three-Day Workweek. Bloomberg Businessweek, augusztus 8.

CLOVIS INSTITUTE [2018]: Muslim Fertility in Europe, MARCH 26, 2018 - http://clovisinstitute.org/muslim-fertility-in-europe/ Letöltve: 2020.10.08.

EC [2012]: FEHÉR KÖNYV – A megfelelő, biztonságos és fenntartható európai nyugdíjak menetrendje - http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7341&langId=hu – vagy: WHITE PAPER - An Agenda for Adequate, Safe and Sustainable Pensions - http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7341&langId=en - letöltve: 2017.05.31.

Gál Róbert Iván [2003]: A nyugdíjrendszer termékenységi hatásai. Vizsgálati módszerek és nemzetközi kutatási eredmények. Megjelent: Gál Róbert Iván (szerk.): Apák és fiúk és unokák. Osiris, Budapest, pp. 40–50.

Horváth Gyula [2019]: Fordulat a halandóságban – Biztosítás és kockázat VI. évf 3. szám pp. 18–33.o. - https://mabisz.hu/wp-content/uploads/2019/10/biztositas-es-kockazat-6-evf-3-szam-2-cikk.pdf

https://doi.org/10.18530/bk.2019.3.18 Letöltve: 2020.10.08.

Hyzl, J.– Rusnok, J.– Kulhavy, M.– Reznícek, T [2005]: Sustainable Pension Solutions (Innovative approach), Skoda Auto College, Working Papers, No. 1. http://is.savs.cz/dok_server/slozka.pl?id=1676;download=1924 – letöltve: 2017.06.28.

Kovács Erzsébet (szerk.) (2012): Nyugdíj és gyermekvállalás tanulmánykötet – 2012, Gondolat

Madár István [2017]: Nem az a veszély, hogy elfogynak a nyugdíjak, hanem hogy másra nem jut pénz – interjú Holtzer Péterrel, index.hu, 2017.03.06. - http://www.portfolio.hu/gazdasag/nyugdijrendszer/nem_az_a_veszely_hogy_elfogynak_a_nyugdijak_hanem_hogy_masra_nem_jut_penz.244708.html - letöltve: 2017.05.31.

Regős Gábor (2015): Can Fertility be Increased With a Pension Reform? Ageing International, June 2015, Volume 40, Issue 2, pp 117–137. - http://link.springer.com/article/10.1007/s12126-014-9206-y Letöltve 2020.10.08.

The Economist [2017]: How to have a better death, The Economist, 2017.04.29. + ugyanott: A better way to care for the dying + Shuffling off this mortal coil, DR JASON MITCHELL, Assistant professor, Emory University School of Medicine, Atlanta olvasói levele a május 18-i számban. Elérhetőek: http://www.economist.com/news/leaders/21721371-death-inevitable-bad-death-not-how-have-better-death + http://www.economist.com/news/international/21721375-how-medical-profession-starting-move-beyond-fighting-death-easing-it-better + http://www.economist.com/news/letters/21722151-dying-puerto-rico-james-comey-and-more-letters-editor - Letöltve: 2017.05.31.

Samuelson, Paul A. [1958]: An Exact Consumption-Loan Model of Interest with or without the Social Contrivance of Money, Journal of Political Economy, Vol. 66, No. 6 (Dec., 1958), pp. 467–482

https://doi.org/10.1086/258100 Letöltve 2020.10.08.

Simonovits András [2014]: Gyermektámogatás, nyugdíj és endogén/heterogén termékenység – egy modell. Közgazdasági Szemle, 61. évf. 6. sz. pp. 672–692. http://www.kszemle.hu/tartalom/cikk.php?id=1486 Letöltve 2020.10.08.

Sinn, Hans – Werner, W. (2001): The value of children and immigrants in a pay-as-you-go pension system: a proposal for a transition to a funded system. ifo Studien 47, pp. 77–94.

UN [2015]: World fertility patterns 2015 - http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/fertility/world-fertility-patterns-2015.pdf Letöltve 2020.10.08.

UN [2020]: World Mortality Report 2019 - https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/mortality/WMR2019/World_Mortality_2019.pdf Letöltve 2020.10.08.

World Bank [1994]: Averting the Old Age Crisis, World Bank, Oxford Univeristy Press, 1994 - http://documents.worldbank.org/curated/en/973571468174557899/pdf/multi-page.pdf - letöltve: 2017.05.31.

# AZ AGILITÁS SZEREPE A BIZTOSÍTÁSI SZEKTORBAN

*Hernády Balázs (Posta Biztosító), hernady.balazs@mpb.hu – Vanczák Gergely Pál (Posta Biztosító), vanczak.gergely@mpb.hu*

## ÖSSZEFOGLALÓ

A világ átalakulóban van, és ehhez új kihívások és követelmények is tartoznak. Az egyik ilyen követelmény az agilis működésre vonatkozik, amely az elmúlt években egyre több vállalatnál került a figyelem középpontjába, egy teljesen új szemléletmódot beemelve a menedzsmentek mindennapjaiba. Kutatásunkban azt vizsgáljuk, mi is az agilitás, milyen értelmezései, rétegei vannak, és milyenné kell nekünk személyesen és szervezeti szinten válnunk, ha agilisak szeretnénk lenni. Nem gondoljuk, hogy az agilitásra valaha is születhet olyan leírás, amelyet követve egy szervezet könnyen és gyorsan agilissá válhat. Ez egy folyamat, amelyet mindenkinek magának kell végigjárnia. Azonban azt gondoljuk, hogy a biztosítási szektor előtt álló kihívások miatt a szektor résztvevőinek agilissá kell válniuk, amihez érdemes ismerni az agilitás témaköreit és alapelveit. Ezeket igyekszünk bemutatni e cikkben. Minden nagyobb szervezetnek ajánljuk, hogy ezeket az új megközelítéseket először kis csapatban próbálják ki, saját jó megoldásaikat kikísérletezve, majd utána ennek tanulságait levonva menjenek tovább az agilitás útján, és változtassák meg a teljes szervezet működését.

## SUMMARY

The world is changing, and there are new challenges and requirements for organizations. One requirement is an agile operation, which has come to the forefront of attention in more and more companies in recent years, incorporating a whole new approach into the everyday lives of management. In our research, we examine what agility is, what its interpretations and layers are, and what we need to become agile at a personal and at the organizational level. We don't think there will ever be a description of "how can your organization transform into agile easily and quickly". It is a process that everyone must go through on their own. However, we believe that due to the challenges facing the insurance sector, the participants in the sector need to become agile, for which it is worth knowing the topics and principles of agility. We will try to present these in this article. We recommend that all larger organizations first try these new approaches in a small team experimenting with their own good solutions, and then, drawing lessons from this, continue on the path of agility and change the way the entire organization works.





**Kulcsszavak:** agilitás, vezetés, projektmenedzsment, szervezetfejlesztés, ökoszisztémák
**Keywords:** agility, leadership, organization, project management, organizational development, ecosystems

**JEL:** M100, O310

**DOI:** 10.18530/BK.2020.3-4.50
http://dx.doi.org/10.18530/BK.2020.3-4.50

### Bevezetés

A világ átalakulóban van: digitalizáció, változó vásárlási preferenciák, a perszonalizáció igénye, környezeti változások. Az új világhoz pedig új szabályok is tartoznak. Azok a vállalatok maradhatnak életben, amelyek alkalmazkodni tudnak az új környezethez. Bár látszólag a nagy és öreg vállalatok számára ez lehetetlen, már számos olyan példa van, ahol egy érett, tradicionális vállalat is képes volt a megújulásra. Például a Saab, amely képes a világ legjobb vadászrepülőit gyártani, ráadásul szinte a legolcsóbban, vagy a Barclays Bank, amely szintén sikeresen vette az akadályt.

A kulcs a változáshoz és az új szabályokhoz nem más, mint az agilitás. Az agilitás, amely egy teljesen új látásmódot hozott a menedzsmentbe abból a szempontból, hogy milyen elvek, értékek és metódusok szerint működik egy vállalat. Bár a technológia hozta el ezt az új világot, a hatékony válasz véleményünk szerint mégis az agilis szemléletben rejtőzik. A technológia hozzáférhető mindenki számára, a pénz és a tőke már nem csak a kiváltságosok számára elérhető. (Elég csak a hatalmas kockázati tőkealapokra gondolni.)

Ami megkülönbözteti a sikeres vállalatokat a sikertelenektől, az az, hogy hogyan tudnak ezekből a változásokból lehetőségeket alkotni, majd azokat kihasználni. Ehhez nyitottságra, kreativitásra, lelkesedésre és gyorsaságra van szükség.

Az agilitás roppant népszerű fogalommá vált. A vállalatvezetők, a tanácsadók és a kutatók mind azt mondják, hogy mindenkinek agilissá kell válnia minél gyorsabban. De mit is jelent ez az agilitás? Új projektmenedzsment eszközöket? Új szervezési metódusokat? Új hozzáállást és gondolkodásmódot? Milyen módon hat ez a biztosítási szektor vállalataira? Többek közt ezekre a kérdésekre keressük a választ ebben a cikkben.

### 1. Változó kihívások a biztosítási szektorban

A Capgemini és Efma (2019, 2020) és egyéb tanácsadótársaságok jelentéseiből láthatjuk, hogy a biztosítási szektort számos környezeti változás befolyásolja, és ezek a trendek az előrejelzések szerint egyre gyorsabban fejtik ki hatásaikat. Ha környezeti elemzést végzünk, akkor azt látjuk, hogy annak mindegyik szegmensében számos kihívást találunk.

A legmeghatározóbbak ezek közül azonban a természeti környezet és a technológia változásai, amelyek nagy hatással vannak a társadalmi környezetre is.

A természeti környezet nagymértékű változása mára meghatározó, mainstream téma lett a közbeszédben. Az éghajlatváltozás és a globális felmelegedés következményei nehezen megjósolhatók, de az biztos, hogy igen nagy kihívások elé állítják társadalmunkat, mind kollektív, mind személyes szinten. Az előrejelzések szerint a szélsőséges időjárási jelenségek világszerte erősödni fognak. Így Magyarországon is több viharra, árvízre, kánikulára és szárazságra számíthatunk. (Nemzeti Fejlesztési Minisztérium, 2017) Ezek vagy a vagyontárgyakban tehetnek nagy károkat, vagy az egészségünkre lehetnek káros hatással (például hőhullámok hatására az időskori halandósági ráta növekedése várható). Mindkét esetre fel kell készülniük a biztosítóknak. Az ezen változásokhoz való alkalmazkodást nagyban segítik az új technológiák, amelyek bevezetése és hatékony használata újabb nagy kihívás számukra.

A technológiai változások igen lassítva érik el a magyar (és részben az uniós) piacot, aminek meglátásunk szerint két fő oka van, az egyik, hogy a biztosítási piac igen erősen szabályozott mind az Unióban (Basel III., Szolvencia II., GDPR), mind pedig Magyarországon, összehasonlítva a tengerentúli piacokkal vagy az ázsiai térséggel. Az egyre szigorúbb és terjedelmesebb biztosításüzleti szabályokra (amelyek a papírmentes folyamatok kialakítását önmagában is nehezítik) az elmúlt időszakban újabb szabályozók rakódtak pénzmosás, adatvédelem stb. területén. A másik ok, hogy mivel Magyarország egy kis piac, a különböző réspiacokra szánt termékekből származó bevételek nem fedezik a befektetések megtérülését. Mindezek ellenére a technológiai fejlődés utol fogja érni hazánkat is, ugyanis a Big Tech cégek[1] (melyek jelen vannak hazánkban is) fenyegetést jelentenek a globális és a hazai biztosítási szektorra is.

A jelenlegi koronavírus-járvány következtében beköszönő változások tovább gyorsították a technológiai fejlődés sebességét. A Capgemini (2020) által készített kutatásból kiderül, hogy a koronavírus „rákényszerítette" minden generációra, hogy megtanulják használni a digitális és online eszközöket napi szinten, mind vásárlásra, mind információszerzésre. Az X generáció (1980 előtt születettek) 30 százaléka 2018-ban, 43 százaléka 2019-ben és 64 százaléka 2020-ban nyilatkozott úgy, hogy már rendszeresen használja az online vásárlás lehetőségét (appok és weblapok), azaz két év alatt duplázódott ezen felhasználók aránya. Ezenkívül a járványügyi szigorítások következtében az offline értékesítési lehetőségek (ügynöki hálózat) igen jelentős mértékben korlátozódtak.

Ezek jól mutatják, hogy ha a biztosítók nem tudják jelentősen növelni az online értékesítésüket, akkor lemaradhatnak a versenyben. Ma már a potenciális ügyfelek elvárásai igen magasak. A biztosítás megkötésekor is szeretnék átélni azt a vásárlási élményt, amelyet más szektorokban megszoktak, és mindent néhány kattintással elérni. Ezek kifejlesztését olyan eszközök segíthetik, mint a prediktív analitikák, a különböző AI és deep learning technológiák, adatbányászat stb.





Habár a szektor szereplői számára egyértelmű, hogy nagyon fontos lenne befektetni ezen technológiák és vállalati képességek kifejlesztésébe, mégis azt látjuk, hogy a kellő mértékű beruházások még nem indultak el, főleg azért, mert a biztosítók körében túl nagy a bizonytalanság ezen beruházások megtérülését illetően. (Bender et. al., 2020) A következő fejezetben szeretnénk bemutatni az egyik legnagyobb kihívást, amely az új üzleti modellre való átállás szükségessége.

## 2. Ökoszisztémák és platformok

Mint láthattuk, a piaci versenyben való lépéstartáshoz szükség van többek között a legújabb gazdaságszervező eszközök implementálására is. Ilyen eszközök lehetnek a mostanság meghatározó ökoszisztémák, mely a *„kapcsolódó termékek és szolgáltatások összessége, amelyet egyetlen szervező közreműködésével juttatunk el az ügyfelekhez, integrálva a többi résztvevőt egy zökkenőmentes élménybe". (Talanx Best Practice Lab, 2020)*

Megjelent a platform business (platformra épülő üzleti modell), amely a pipeline business (hagyományos lineáris értékesítési csatornára épülő modell) helyébe léphet. Utóbbi szerint *„az ipari korszak sikeres vállalatait úgy tervezték, hogy megoldást hozzanak létre egy ügyfél számára, csökkentsék a gyártás és forgalmazás költségeit, és marketing üzeneteket vezessenek az értékesítésre: más szóval, bármilyen áron elérjék a méretgazdaságosságot". Ezzel szemben a platform gondolkodás azt mondja, hogy „a platformok összekapcsolják és képessé teszik az entitásokat referencia-ökoszisztémájukban egy olyan térben, amelyet kifejezetten interakcióra, összekapcsoltságra és értékcserére fejlesztettek ki – a hálózat méretének növekedésével egyre vonzóbbá és értékesebbé válnak a résztvevők számára".* (Talanx Best Practice Lab, 2020) Azaz a platform lényegében egy újfajta stratégiai irányvonalat jelent, amelynek mentén az entitások (gyártók és ügyfelek) egy ökoszisztémát, közösséget hoznak létre, amely alapjaiban alakítja át az értékteremtő folyamatokat. A pipeline business a lineáris értékláncokban, az ellátási láncok irányításának erejében, a kínálati oldali méretgazdaságosságban, a tárgyi eszközök és a tőke értékcsökkenésében, a csökkenő hozamban, a szervezeti növekedésben és a szabványfolyamatokban, rutinmegoldásokban és határokban látja a gazdasági fejlődés és a piaci térnyerés lehetőségét. Ezzel szemben a platform business a nemlineáris információvezérelt ökoszisztémákra, az ökoszisztémák tőkeáttételének erejére, a keresleti oldali méretgazdaságosságra, a digitális eszközökre és az innovációs tőkére, a hálózati hatásokra, az aszimmetriák és a hálózatok által vezetett növekedésre, valamint a komplex fejlesztésekre és önszerveződő integrációra építve kíván értéket teremteni a fogyasztók számára. (Talanx Best Practice Lab, 2020) Egy ökoszisztéma akkor lehet sikeres, ha minél több szereplője van, minél több fogyasztót ér el. Olyan platformokat kell kialakítani, melyek a társadalom egy már létező nagyobb szegmensét vagy egy még nem felismert, de előre láthatólag nagy igénnyel bíró (piaci) rést céloznak meg, amelyek a lehető legtöbb potenciális felhasználóval bírnak majd. Előbbire lehet példa a bringás közösség vagy az online vásárlók közössége. Számukra kínálnak a legkülönfélébb szolgáltatók egy platformon keresztül különböző szolgáltatásokat, amelyek egyrészről teljesebbé tehetik az ügyfélélményt, másrészről

minden szolgáltató ügyfélköre lehetséges új ügyfelet jelent az ugyanabban az ökoszisztémában részt vevő másik szereplőnek, ezzel közösen erősítve egymást. Bár egy ökoszisztéma alapja sok minden lehet (státusz, termék stb.), úgy gondoljuk, hogy egy biztosítási termék viszont soha nem lehet ennek alapja, hiszen biztosítást csak egy nagyobb kár terhének elkerülése érdekében köt az ember. Bár ezt szükségszerűen sokan kötik (kgfb, lakás- és utasbiztosítás), nem lehet társadalmi rétegekre vagy a társadalom különböző szegmenseire specifikusan árusítani, illetve meglehetősen nehéz mindezekhez kapcsolódni és kapcsolt termékeket társítani. Ugyanakkor, ha megfordítjuk a gondolatmenetet, és egy már létező közösséget kutatunk fel, számukra létre lehet hozni egy egyedi biztosítási terméket, amelyet az ő igényeik szerint alakítanak ki. A közösség tagjaiban nincs az a kényszerérzés, hogy kötelező megvenni ezt a biztosítást, viszont szabadon dönthetnek arról, hogy azt, amit csinálnak, biztonságban tegyék (pl. biciklizéshez speciális baleset-, vagyon- vagy felelősségbiztosítás).

**Ahhoz, hogy ezen változásokhoz sikeresen tudjon egy vállalat alkalmazkodni, szükségszerű, hogy új szemlélettel, vezetési és munkaszervezési módszerekkel szerelkezzen fel.**

Összességében megállapíthatjuk, hogy amennyiben az agilitás egy újfajta, környezetéhez gyorsan alkalmazkodó gondolkodásmódot (is) jelent, mind egyéni, mind pedig szervezeti szinten, üzleti modellünk agilissá tételének prosperáló módja lehet, ha ökoszisztémákban kezdünk el gondolkodni, keressük a kapcsolódási pontokat közösségekkel és más vállalatokkal, és ezeknek következtében tevékenységünkkel csatlakozunk egy – már meglévő vagy még kialakulófélben lévő – platformhoz.

Láthatjuk tehát, hogy a mai kor hagyományos, régebb óta működő vállalatai számos kihívás és változás előtt állnak. Új módon kell gondolkodniuk saját magukról és a környezetükről. Ahhoz, hogy ezen változásokhoz sikeresen tudjon egy vállalat alkalmazkodni, szükségszerű, hogy új szemlélettel, vezetési és munkaszervezési módszerekkel szerelkezzen fel. Úgy gondoljuk, az agilitás lehet a kulcs, amelynek segítségével egy vállalat képes lesz folyamatosan alkalmazkodni az új helyzetekhez.

### 3. Az agilitás

Az agilitás fogalmának keretrendszere nem kiforrott, párhuzamosan több jelentés és kifejezés él a köztudatban. Sokaknak olyan hívószavak jutnak az eszükbe, mint például tanulási képesség, rugalmasság vagy alkalmazkodóképesség a gyorsan változó világhoz. Akik járatosabbak a menedzsment valamely formájában, akár a Scrum, Lean vagy OKR módszertanokkal is kapcsolatba kerülhettek. Megint másoknak olyan startupok jutnak eszükbe, ahol kis csapatok decentralizáltan dolgoznak magas hozzáadott értékű termékeken. A piacon jelenleg elfogadott terminológia alapján mindegyik állítás igaz, hiszen maga az agilitás mindezt magába foglalja. Gyakorlatilag gyűjtőfogalommá vált.

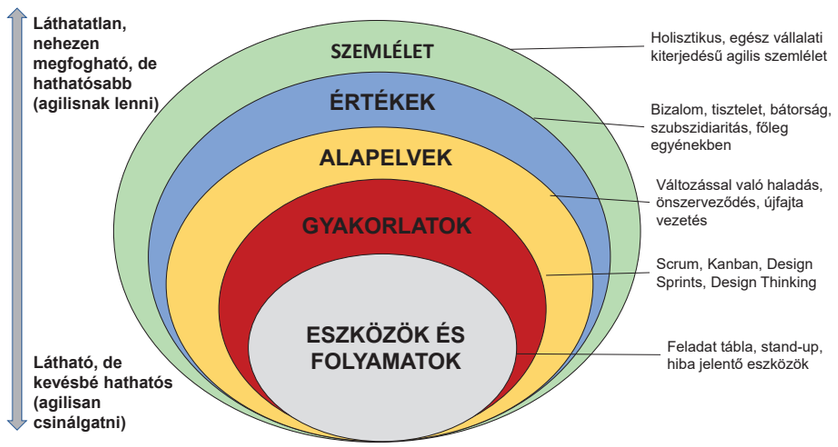




A fogalom értelmezésének diverzitása önmagában nem jelent problémát, hiszen alapvetően hasonló elemek jelennek meg a fent felsorolt válaszokban. Mivel azonban ennyire divatos kifejezés a menedzsmentben, sokszor olyan gyakorlatokra is használják, amelyek nem kapcsolódnak szorosan az agilitáshoz, vagy olyan eszközöket, metodológiákat értenek alatta, amelyek nem újak, csupán a megnevezésük kap új formát. A fogalom kannibalizálódása oda vezetett, hogy az agilitás önmagában definiálatlan, de trendi hívószóvá vált.

Szemléletes összefoglaló az úgynevezett „agile onion" (magyarul: agilis hagyma), amely bemutatja, milyen rétegei is vannak az agilitásnak. Mi halmazokként tekintünk az 1. ábrára.

**1. ábra: Az agilitás rétegei**




*Forrás: saját szerkesztés Powers, 2017 ötlete alapján*

Azt gondoljuk, hogy annál nagyobb a változás, és annál nagyobb mértékben sikerül adaptálni az agilitást, minél nagyobb halmazba sikerül a vállalatnak kerülnie.

Míg a két alsó szintet a felsővezetéstől érkező döntés, utasítás viszonylag egyszerűen bevezetheti, addig az alapelvek elfogadásához és az értékek felvételéhez egy szervezetben már strukturális és kulturális változások is szükségesek. Ahhoz pedig, hogy egy vállalat munkavállalói szinten és csapatként is agilissá váljon, már tanuló szervezetté is kell válnia, amelynek elméleti alapjait már 30 éve letették. (Senge, 1990)

Ezen rétegek kölcsönös hatással vannak egymásra, ugyanis például, ha nincsenek meg a megfelelő értékek egy vállalatban, akkor ez a szervezet csak nagyon hosszú idő alatt tudja elsajátítani az agilis szemléletet. Vagy amíg klasszikus struktúrát és erősen standardizált folyamatokat követ, addig nem nevezhetünk egy szervezetet strukturális szempontból agilisnak. Tehát ahhoz, hogy kialakuljon az agilis szemlélet, számos tudatos változtatásra

van szükség. Egy-egy agilis eszköz vagy folyamat bevezetése segítheti az agilis szemlélet erősödését, azonban ettől még nem lesz törvényszerűen agilis egy csoport vagy szervezet. Véleményünk szerint az agilis szemlélet eléréséhez stratégiai megközelítés szükséges, amely egy sor tevékenységet magába foglal, gyakorlatilag a hagyma összes rétegét felölelve.

**Egy-egy agilis eszköz vagy folyamat bevezetése segítheti az agilis szemlélet erősödését, azonban ettől még nem lesz törvényszerűen agilis egy csoport vagy szervezet.**

Ugyanakkor az is lehetséges, hogy egy szervezet és annak tagjai rendelkeznek agilis szemlélettel és értékekkel, csak a „tradicionális" szervezési és munkavégzési szabályok és folyamatok miatt nem tudják kiaknázni az agilitásukból származó összes előnyt. Ehhez szükséges olyan agilis szervezési eszközöket és metodológiákat alkalmazni, amelyek segítenek teljes mértékben kiaknázni a szervezetben lévő potenciált.

Mi tehát a következő definíció szerint tekintünk az agilitásra: Az agilitás olyan eszköz- és keretrendszer, amelynek segítségével egyének és szervezetek képesek gyorsan és rugalmasan alkalmazkodni a változásokhoz.

A következőkben részletesen megvizsgáljuk az agilitást és annak egyes rétegeit/értelmezéseit a szemlélettől a gyakorlatokig. Holisztikus képpel indulunk, és haladunk a mélyebb rétegekig, hogy megértsük, mi is az agilitás. A következő fejezetben szeretnénk körüljárni az agilis szervezetek fő ismérveit.

### 4. Agilis szemlélet

Több definíciót is találhatunk arra, mit jelent az agilis szemléletmód egy vállalatban. (Denning, 2018, Powers, 2017) Két elem azonban mindenhol azonosítható: azok a vállalatok, amelyek sikeresen adaptálták az agilis szemléletet, a megszokottól eltérő módon szorosabb kapcsolatot tartanak fenn ügyfeleikkel, más módon irányítják a munkavállalóikat, egyszóval másfajta hozzáállásuk van a fejlődéshez és a tanuláshoz, mint azon cégeknek, amelyek nem tekinthetők agilisnak.

### 4.1. Tulajdonosi vagy ügyfélérték-maximalizás?

Az agilis szemlélet egyik „törvénye" (Denning, 2018) szerint máshogy kell interakcióba lépni az ügyfelekkel. A szerző hivatkozik Peter Druckerre, aki azt állította, hogy egyetlen érvényes definíciója van az üzleti célnak: ügyfelet alkotni (create a customer). Drucker szerint hosszú távon a legfontosabb, hogy a vállalat elkötelezetten dolgozzon azon, hogy magas értéket állítson elő az ügyfeleknek, és e célja elé semmi mást ne rendeljen. (Drucker, 1954) Azonban az elmúlt évtizedekben, főleg a nagy részvénytársaságok esetében azt látjuk, hogy a vállalatok többsége nem így cselekedett. A tradicionális üzleti „közmegegyezés" szerint az üzleti vállalkozás legfőbb célja, hogy profitot termeljen a tulajdonosoknak („maximize shareholder value"). Ezt legjobban az Egyesült Államokban tevékenykedő nyílt részvénytársaságok példája mutatja, ahol rengeteg döntés csak azért született, hogy a pillanatnyi részvényárfolyamok emelkedjenek. (Természetesen nem állítjuk azt, hogy tradicionálisan kialakított szervezetek szükségszerűen fontosabbnak tartják a tulajdonosi érdeket az ügyfélérdeknél, pusztán azt mondjuk, hogy agilis szemléletű vállalatként az ügyfél az első.)

Ezzel szemben az agilis vállalatok az ügyfélnek adott értékre koncentrálnak, és hajlandók hosszú távon megtérülő befektetésekbe bocsátkozni csak ezen cél elérése érdekében. Jól tetten érhető ez abban is, hogy az agilis vállalatok a kibocsátás és produktivitás (output) helyett a hasznos végeredményre (outcome) és az ügyfél-elégedettségre fókuszálnak. Ez a szemléletváltás a vállalati kultúrában Denning szerint hasonló ahhoz, mint amikor a középkorban Kopernikusz felfedezte, hogy nem a Föld körül kering a Nap, hanem fordítva. A cégeknek fel kell ismerniük, hogy nem a fogyasztók vannak az ő profitjukért, hanem ők a fogyasztók igényeinek minél jobb kielégítéséért. (Denning, 2018)

**Az agilis vállalatok az ügyfélnek adott értékre koncentrálnak, és hajlandók hosszú távon megtérülő befektetésekbe bocsátkozni csak ezen cél elérése érdekében.**

Az agilis szemléletű vállalkozások komplex problémákat oldanak meg, úgynevezett komplexitás hiedelemmel rendelkeznek. (Powers, 2017) A komplex problémák egyik legfontosabb tulajdonsága, hogy a végeredmény a problémamegoldási folyamat elején nem kiszámítható (ezért a vízesésalapú termékfejlesztési metódus nem vezet eredményre). Azok a szervezetek, amelyek a komplexitási hiedelmen keresztül teszik magukévá az agilitást, általában alárendelik magukat az ügyfelek interakcióinak, pontosan azért, mert tudják, hogy csak így találhatják meg az elvárt terméket, szolgáltatást vagy folyamatot, azaz a végső megoldását a problémának. Nagyon fontos továbbá, hogy a céges kultúrában növeljék a transzparenciát, tehát minden résztvevőnek világos legyen, hogy egyes döntések ki által és miért születtek meg – ezt a viselkedéskultúrát alkalmazzák az agilis módszertanok is.

### 4.2. A tanuló szervezet

Az agilis szemléletű vállalkozásoknak tulajdonságuk, hogy az egész cég elkötelezett a folyamatos tanulás és tanítás mellett. (Nemcsak a belső érintettekkel, hanem a külsőkkel szemben is.) Például fontosnak tartják az ügyféledukációt. (Véleményünk szerint a pénzügyi szektorban ebben nagy lemaradás van.) Itt fontos megemlítenünk a tanuló szervezetet. A tanuló szervezet egy olyan hely, ahol az emberek *„folyamatosan kibontakoztatják képességeiket, beteljesítik valódi céljaikat, amelyek során támogatják a gondolkodás(módok) új fajtáit és új közös vágyakat valósítanak meg, tehát olyan szervezetek, amelyekben az emberek megtanulják, hogyan tanuljanak együtt."* (Senge 1990 13. old). Azt gondoljuk,

hogy ezen szemlélet elsajátítása nagyon fontos, szinte nélkülözhetetlen ahhoz, hogy egy szervezetre azt mondhassuk, hogy agilis szemlélettel rendelkezik. A tanuló szervezetek Senge által kifejtett öt alapelvének mindegyike nevezhető agilisnak. A második diszciplína például, hogy a szervezetet alkotó egyének személyes szinten is törekedjenek a kiválóságra. Itt el is jutottunk oda, mit jelent az agilitás egyéni szinten.

### 4.3. Egyéni szintű agilis értékek

A személyes szintű agilitás azt jelenti, hogy az egyének maguk is agilisak, képesek a folyamatos megújulásra és tanulásra, a változásokhoz való alkalmazkodásra. Fontos, hogy az egyéneknek lehetőségük és akaratuk is legyen új ötletek kezdeményezéséhez, megvitatásukhoz és az ebből kifejlődött projektek lelkes véghezviteléhez is. A proaktivitás nélkülözhetetlen eleme annak, hogy egy szervezet agilissá váljon. Az agilis személyek nyitottak, és belülről fakadó kíváncsiságot, érdeklődést mutatnak a tanulásra, az új tapasztalatok megszerzésére. Ezenkívül képesek elismerni, ha valamit nem tudnak, mert nem kell félniük ennek következményei miatt, ugyanis bizalmi, támogató légkörben dolgoznak.

Ezen személyek továbbá nem dogmatikus, hanem pragmatikus hozzáállással rendelkeznek. Mindez megmutatkozik a folyamatszervezésükben, a praktikáikban és az eszközeikben is. (Lásd az agilitás alsóbb szintjeiben.) A munka során képesek őszinte és konstruktív, akár egyet nem értő kritikai visszajelzést is adni egymásnak. Ezt segíti, hogy a szervezet tagjai a hibázásra és kudarcokra tanulási lehetőségként tekintenek. Nagyon fontos végül, hogy az agilis szemléletű szervezetben az egyének az innovációra és a megújulásra nem kockázatként, hanem a túlélés zálogaként tekintenek.

Láthatjuk, hogy az agilis szemléletnek mind összvállalati szinten, mind egyéni szinten meg kell valósulnia. Úgy véljük, a vezetők kiemelkedően fontos szereplők az agilitás szervezeti szintű megvalósításában és ezen értékrend meghonosításában, ezért majd egy későbbi fejezetben röviden megvizsgáljuk, milyen egy agilis vezető, illetve, hogy mit jelent az agilis szervezetvezetés az ismert menedzsmentfunkciók szempontjából. (Dobák – Antal, 2010)

## 5. Agilis vezetési és szervezési értékek

Az Agilis Manifesztó[2] négy alapértéket tartalmaz, amely szoros összefüggésbe hozható a jól ismert menedzsmentfunkciókkal: személyes interakciók előnyben részesítése, (jól) működő szoftver, (erős) kollaboráció az ügyféllel, reakció a változásokra. Ezen elvek ugyan a szoftverfejlesztési iparágra vonatkoznak, de kiterjeszthetők más iparágakra is, ha némileg mögéjük nézünk. (Beck et al., 2001)





### 5.1. Vezetés: személyes kapcsolatok

A személyes interakciók előnyben részesítése a folyamatok, eszközök és a kötött szabályok helyett. Ez azt jelenti, hogy egy agilitásra törekvő szervezetben fontosabb az emberek között kialakuló bizalom és a szubszidiaritás elvének kialakítása és fenntartása, mint a kötöttség és a szabályozott folyamatok a hatékonyság növelésének érdekében. Ezen körülményeket véleményünk szerint nem lehet egy autokratikusan vezetett, erősen formalizált, centralizált döntéshozatallal rendelkező szervezetben vagy csoportban kialakítani.

Ezek felszámolása nagy váltás tud lenni egy tradicionális szervezet életében, és igen nagy bátorságot igénylő döntés a felsővezetők részéről. Ezt bizonyítja például, hogy számos kreatívabb szektorban vagy munkakörben is például azt fizetik meg, hogy egy munkavállaló hány órát tölt az irodában, és nem azt, hogy milyen feladatokat végzett el, és ezzel mekkora értéket teremtett, pedig a munka jellegéből adódóan ez utóbbiakat kellene figyelembe venni az agilitás növelésének érdekében. Nagyfokú bizalom szükséges ahhoz, hogy egy vezető szabad kezet adjon beosztottjának, ezért utalnánk vissza az előző fejezetben arra a részre, hogy agilis szemlélet nélkül nehéz megbízni az alkalmazottakban, az ő képességeikben és elköteleződésükben.

### 5.2. Tervezés: „Működő termék”

Fontos érték a „működő szoftver az alapos dokumentáció helyett”, azaz általánosan lefordítva a működő termék vagy szolgáltatás. Egy cég akkor tud sikereket elérni, ha valóban megfelelő, az ügyfelek igényeire szabott terméket vagy szolgáltatást képes adni. Alapvetően az alapos dokumentációval se lenne probléma, azonban fontos megérteni, hogy ez nem lehet fókusz; a bürokratikus akadályokat minél jobban le kell bontani, hogy a termékfejlesztők vagy egyéb csapatok teljes figyelme az ügyfeleik (egy HR csapatnak is vannak ügyfelei: a munkatársak) igényeinek, vágyainak folyamatos magas színvonalon való kielégítését szolgálja, és a munkát ne jelentésekkel és adminisztratív eszközökkel igazolják, hanem ügyfeleik elégedettségével.

### 5.3. Ellenőrzés: „Ügyfél-elégedettség”

A harmadik fontos érték a kollaboráció az ügyfelekkel a (szerződéses) tárgyalások helyett. Ez az érték szintén majdnem minden szervezetre kiterjeszthető. Arra van szükség, hogy folyamatos kommunikációt és bizalmi kapcsolatot alakítsunk ki az ügyfeleinkkel, megbízóinkkal. Ez sokkal hatékonyabbá teszi az együttműködést, hiszen mindkét fél örül. Ez egy B2C („kiskereskedelmi”) piacon működő szervezet számára azt jelenti, hogy folyamatosan figyeli a visszajelzéseket az ügyfelektől, válaszol a kérdéseikre, egyéni igényeikre.

### 5.4. Szervezés: „Változásból versenyelőny”

A negyedik érték, amely szerintünk a legfontosabb, hogy egy szervezet reagáljon a változásokra, ahelyett, hogy előre rögzített terveket követne. Ez az érték feltételezi a többi három meglétét is, hiszen úgy tudunk csak gyorsan reagálni a változásokra, ha időben felismerjük ezeket, ehhez pedig folyamatos és jól működő ügyfélkapcsolatra van szükségünk. Ahhoz, hogy reagálni tudjunk a változásokra, hatékony belső kommunikációra van szükségünk. A mai gyorsan változó világban nincs idő arra, hogy egy előre pontosan elkészített éves tervet valósítsunk meg lépésről lépésre, hanem folyamatos értékelés, újratervezés és válaszlépés szükséges. Ha változást tapasztalunk az üzleti környezetben, szinte azonnal kell rá találnunk egy helyes reakciót. Sokszor pedig nem látjuk előre azt, mi fog történni akár csak néhány hónap múlva (jó példa erre a koronavírus miatti helyzet).

Azt gondoljuk, hogy az agilis módszerek és eszközök a gyors reagálási képességnek az elsajátítását segítik, azonban ehhez szükséges, hogy a változásokra lehetőségként és izgalmas kihívásként tekintsen egy szervezet. A tagok közt legyen jól kialakult bizalmi kapcsolat, olyan csapatszellem, ahol a tagok rendelkeznek vállalkozói szemlélettel, és minden eszközük megvan ahhoz, hogy kamatoztassák kreatív képességeiket. Ehhez nagyon fontos, hogy megfelelő vezetővel rendelkezzenek. A következő fejezetben ezt az úgynevezett „agilis vezetőt” és agilis szervezést fogjuk bemutatni.

## 6. Az agilis vezető

Agilis vezetőként egyidőben kell a buzdító (enabler) és a romboló szerepnek (disruptor) megfelelnie egy vezetőnek. (lásd 2. ábra) Ezt nevezi Simon Hayward agilis vezetési paradoxonnak. (Hayward, 2018) Ez azt jelenti, hogy egy vezetőnek egyszerre kell *rákapcsolódnia* a vezetettjeire, azaz jobban megértenie őket, és engedni, hogy azok kipróbálják saját ötleteiket és elképzeléseiket, ugyanakkor dolga az is, hogy lerombolja a vezetettjeinek negatív vagy káros és elavult gondolatait, hiedelmeit az üzletről és a munkavégzésről, amelyek csőlátást okoznának a csapat egyes tagjainál. A vezetőnek fel kell tudni ráznia vezetettjeinek gondolkodását, üdvözölnie kell az új ötleteket és lehetőségeket (akárhonnan származnak azok), és felborítania a status quo helyzetet. Ezzel tudja egy vezető biztosítani, hogy a szervezet vagy csapat képes legyen a változó körülményekhez gyorsabban alkalmazkodni.

**2. ábra: Agilis vezetési paradoxon**

| Buzdító (Enabler) | | Romboló (Disruptor) |
|---|---|---|
| ✓ Agilitást tanul<br>✓ Világos irányokat tűz ki<br>✓ Empatikus és megbízható<br>✓ Felhatalmazza a csapatát különböző feladatokra<br>✓ A csapattal dolgozik | + | ✓ Digitálisan naprakész<br>✓ Megkérdőjelezi a status quo-t<br>✓ Új gondolkodásmódokat alkot<br>✓ Ismeri a fogyasztói trendeket |

*Forrás: Hayward, 2018, 10. old.*





A buzdító oldalon a vezető olyan szervezetet alkot, amely képes válaszolni a gyorsan változó ügyféligényekre és a versenytársak viselkedésére. Ma már az emberek nem egy cégnek szeretnek dolgozni, hanem valamilyen célért, valamilyen felsőbb okból. (Hayward, 2018) Az agilis vezetők figyelnek arra, hogy megadják ezt az okot, és kitűzzék a követendő irányt, ezzel motivációt adva csapatuknak. Arra buzdítják a csoportjuk tagjait, hogy a változásokra hatékonyan válaszoljanak. Ennek érdekében arra törekszenek, hogy a döntéseket a fogyasztóhoz a lehető legközelebbi szinten hozzák meg. Ehhez képesek lemondani saját hatalmukról, illetve döntési jogaikról, és hajlandók azt átruházni vezetettjeikre, még akkor is, ha azok először elbuknak. Az agilis vezetők a bukásra tanulási lehetőségként tekintenek, ezért kísérletezésre és a határok feszegetésére biztatják a beosztottjaikat. Az esetleges kudarcok ellenére lelkesedésük, víziójuk, empatikus képességeik miatt a vezetettek hiteles vezetőként tekintenek rájuk.

**Agilis vezetőként egyidőben kell a buzdító (enabler) és a romboló szerepnek (disruptor) megfelelnie egy vezetőnek.**

Mindeközben ezen vezetők felismerik a változás (szervezeti, üzleti, értékesítési stb.) szükségességét, amely mindenképpen új alapokra fogja helyezni a szervezetet. Ezért aktívan keresik a lehetőségeket, hogy új működési modelleket implementáljanak, és ne maradjanak le a saját iparáguk „Uber pillanatáról”.[3] Szeretik leépíteni a bürokratikus működést, támogatják az új szervezeti formákat és módszereket, és forszírozzák a csapatban (tribe) gondolkodást.

Az agilis vezetőkről általában elmondható, hogy energikusak, pozitívak a jövővel kapcsolatos várakozásaik, igen kreatívak, és csapatuktól is elvárják, hogy gyorsan alkalmazkodjanak a külső környezet változásaihoz. Fentiek miatt hajlandók magasabb rizikót vállalni, kockázatosabb projekteket megvalósítani és ezekkel áttöréseket elérni.

## 7. Agilis csapatszervezési elvek

Az agilitásnak nem csupán szemléletmódja és értékei vannak, hanem bizonyos szervezési módjai is. Természetesen ezek reflektálnak az agilis szemléletmódra, különböző agilis gyakorlatokra és eszközökre, illetve kölcsönhatásban is állnak ezekkel. Azt gondoljuk, hogy ezen szervezési elvek azért döntőek, mert ebben már jól mérhető, hogy egy szervezet mennyire agilis. Ha egy szervezet még csak az agilis eszközöket (a hagyma belsőbb halmazai) használja, akkor maximum az első szintet érte el az agilitásban, mivel ezen eszközök használatának előírása lehet egy szimpla (egyébként így akár kontraproduktív) vezetői utasítás is. Ha azonban agilis csapatszervezési elvek és praktikák mentén szerveződik egy szervezet, az jól látható (akár mérhető is), ellenben azzal, hogy a vállalatban mennyire megtalálható, a szemmel és kívülről nehezen észlelhető agilis szemlélet (mindset).

### 7.1. Projektcsoportosulás

Denning (2018) egyértelműen definiálja könyvében, hogyan és milyen elvek mentén kell szerveződnie egy agilis szervezetnek. Első szabálya az agilitáshoz a „kis csapatok törvénye" (The Law of the Small Teams). Eszerint kis, keresztfunkcionálisan megszervezett, autonómiával rendelkező és önszervezésre képes csapatoknak kell alkotniuk a szervezetet, amelyek olyan emberekből állnak, akiknek ugyanolyan szemléletük van. Ezen csapatok rövid, fókuszált (munka) ciklusokban (short cycle) dolgoznak relatíve kis feladatokon, erősen fókuszálva, és visszajelzéseket kapva munkájukra közvetlenül az ügyfelektől vagy a végfelhasználóktól.

Természetesen ilyen csapatok eddig is léteztek, sőt, a legtöbb nagyvállalatban mindig megtalálhatók voltak. Talán sokan részesei lehettünk pályánk során olyan projektcsapatoknak, ahol a kommunikáció gördülékeny volt, mindenki lelkesedett, ahol viszonylag nagy autonómiát éreztünk, mint csapat együtt döntöttünk mindenről, ahol megbízhattunk egymásban, és ahol szemtől szemben megvitathattuk különböző nézeteinket. Egyszóval a csapat közösen és egyéni szinten is „flow" állapotba került. (Csíkszentmihályi, 1990)

Az agilis szervezés igazi nagy kihívása, hogy hogyan lehet ezt az állapotot egy szervezetben konstans módon fenntartani és kiterjeszteni a szervezet egészére. Sokkal jobban jár egy szervezet, ha a teljes szervezet ilyen csapatokból áll, és nem csak néhány „elit csapat" működik így, mert egy agilisan működő csapat munkáját (pl.: egy projekt-team) hátráltathatja a többi tradicionálisan szervezett csapat (pl.: HR), mivel máshogy dolgoznak, és nem értik meg egymást, ha különböző szemlélettel rendelkeznek (Denning, 2018). Azonban teljes mértékben agilissá alakítani egy tradicionális szervezetet nagyon nehéz feladat, és eddig igen kevés tanulmány jelent meg a témában (pl.: Brosseau et. al., 2019)

Az agilis szervezés központi eleme tehát az agilis csapatokon keresztüli működés. Hogyan, milyen elvek mentén működnek ezek? Először is a csapatok kis munkacsomagokon (small batches), jól lebontott, de önmagában is értelmezhető, a felhasználóknak értéket teremtő folyamatokon, projekteken dolgoznak. Ennek az elvnek az alkalmazásával a haladás még nagy és komplex projektek esetében is látható.

Ezen csapatok 2-3-4 hétig dolgoznak valamin, legkésőbb ennyi idő után közvetlen visszajelzést kapnak munkájukról. Míg más cégek nagy projekteket buknak el azért, mert túl sok ismeretlen és változó volt egy-egy projektben, addig az agilis szervezetek kis csapatai rövidebb ciklusokban dolgoznak, kisebb feladatokon, gyors visszajelzést és validációt kapva munkájukra. Ezt úgy kell elképzelni, mintha egy nagy és lassú csatahajó helyett sok kis, gyors naszádunk lenne, amelyek sokkal jobban reagálnak a csata eseményeire. (Denning, 2018)

### 7.2. Projektnormák

Ezen kis csapatok keresztfunkcionálisak, azaz tagjaik különböző területek szakértői, ami lehetővé teszi számukra, hogy ne kelljen sokszor „külsős" tanácsadót bevonni a munkába. A csapatok (team), néhány helyen csoportnak (group) vagy angolul „squad"-nak nevezett egységek, az ökölszabály szerint hét plusz/mínusz két főből állnak, ugyanis ennél nagyobb csoport már nem tudna eredményesen együtt dolgozni. (Denning, 2018)

Ezen csapatok számára biztosítani kell az autonómiát. Ha egyszer egy „rövid munkaciklus" irányát a vezetés kijelölte, utána nem szabad beleszólnia és irányítania a csapatot, hiszen ez felesleges adminisztrációs terheket és a munka megzavarását jelentené. Ha egyszer egy ilyen rövid ciklus elindult, akkor onnantól az irányítás a csapaté.

Fontos szabály a kis csapatok működésére nézve, hogy a kijelölt feladatnak vagy eredménynek ténylegesen és 100 százalékban készen kell lennie. (Nagy szervezetek sokszor azért nem képesek gyorsan reagálni, mert sok idejük megy el olyan projektekre, amelyek „majdnem készek", de nem teljesen, ezért aztán hozzáadott értékük sincs.) A feladat kijelölése és méretezése (tehát, hogy az kellően kicsi legyen), és a „kész" állapot pontos definiálása ezért kulcsfontosságú.

### 7.3. Projektkommunikáció és transzparencia

Másik nagyon fontos tulajdonságuk ezeknek a csapatoknak, hogy teljes mértékben átláthatóan dolgozzanak. Minden tag minden pillanatban legyen tisztában azzal, hogy hol tart a teljesítésben a csapat, ki mit csinál az adott napon, és hogy mikor minek kell jönnie. Ezeket segítik az olyan eszközök, mint a reggeli, fix időben tartott általános státuszmegbeszélés, vagy a mindenki számára átlátható offline tábla, amelyen jelölve vannak a folyamatok.

Továbbá a ciklus végén nagyon fontos, hogy az elkészült produktumról érkezzen közvetlen visszajelzés a végfelhasználótól (akár külső, akár belső is legyen az), illetve, hogy a csapat visszatekintsen a ciklus során végzett munkájára, tanuljon a hibákból, és következtetéseket vonjon le a jövőre vonatkozóan.

### 7.4. Csoportkohézió

Végezetül az egyik legfontosabb mérőszám az agilis csapat megítélésekor, hogy a tagok mennyire élvezik a munkát ezekben a csapatokban. Ez meglepő lehet, hiszen a tradicionális menedzsmentben általában olyan szavakat használunk, hogy „eredményes" (efficient) vagy „hatékony" (effective). Azonban azt gondoljuk, hogy hosszú távon az a csapat tud magas hozzáadott értéket adni, amelyben a tagok jól érzik magukat, ahol lelkesednek azért, amit csinálnak, és szívesen teszik a dolgukat. (Nem mellesleg ezen munkahelyek igen vonzók a fiatal tehetségek számára). Mire van szükségük a csapatoknak, hogy örömteli legyen a működésük, és jól, magas hozzáadott értéket előállítva dolgozzanak?

Meglepő módon nem azok a csapatok teljesítenek a legjobban, ahol az egyének kvalitásainak aggregált összege a legmagasabb. Egy Google-nál végzett kutatás alapján öt dinamikai kulcstényezőt azonosítottak, amely megtalálható a legjobban működő csapatokban. (Rozovsky, 2016)

1. Pszichológiai biztonság, azaz, hogy a csapat tud-e bizonytalanság és zavar nélkül kockázatot vállalni.
2. Megbízhatóság, azaz, hogy a csapat tagjai számíthatnak-e egymásra abban, hogy mindenki időben és megfelelő minőségben elvégzi a munkáját.
3. Struktúra és egyértelműség, azaz, hogy a csapat céljai, szerepei és végrehajtási tervei egyértelműek-e.
4. A munka értelme, azaz, hogy a csapat tagjai valami olyanon dolgoznak, ami személyesen is motiválja őket.
5. A munka hatása, azaz, hogy alapvetően hisznek a csapattagok abban, hogy a munkájuk fontos és hasznos másoknak.

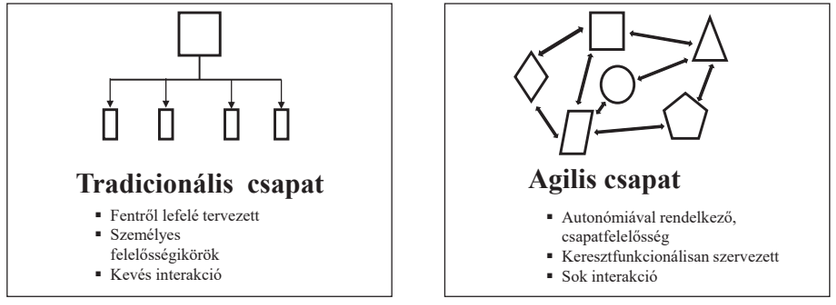
Ezen kulcstényezők meglétét sok minden befolyásolja, nagyon fontos, hogy milyen személyiségű és kvalitású embereket teszünk egy csoportba. Ez talán a legnehezebb feladat, mikor létrehozunk egy új csapatot.

**Az egyik legfontosabb mérőszám az agilis csapat megítélésekor, hogy a tagok mennyire élvezik a munkát ezekben a csapatokban.**

Összefoglalva tehát: az agilis csapat, amely alapvető építőköve az agilis szervezeteknek, sok mindenben eltér a klasszikus értelemben véve bürokratikusan működő szervezetektől.

A 3. ábrán is láthatjuk a fő különbségeket. Míg a klasszikus szervezetek belülre fókuszálnak, a meglévő folyamatokból és eszközökből akarják kihozni a maximum hatékonyságot (ezzel értéket teremtve a tulajdonosoknak), addig az agilis szervezetek kifelé fordulnak, új kihívásokat keresnek, és új problémákra adnak megoldásokat, így értéket szállítanak ügyfeleiknek.

**3. ábra: Tradicionális vs. agilis csapat**




*Forrás: Denning, 2018, 15.old.*





## 8. A tradicionális és az agilis szervezet közötti eltérések a folyamatszervezésben

A következőkben megvizsgáljuk, milyen módszerei vannak az agilis projektmenedzsmentnek és közelítési módnak. Ahhoz viszont, hogy megértsük, miben különbözik az agilis folyamatszervezés és megközelítés a hagyományostól, illetve mindez hogyan valósul majd meg a gyakorlatban, szükségesnek látjuk a tradicionális működés bemutatását is.

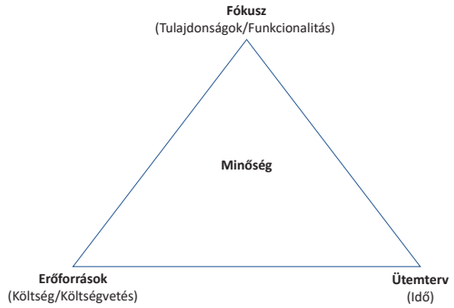
### 8.1. Projektmenedzsment

Vessük most össze a tradicionális és az agilis projektmenedzsment elveit.

**Tradicionális projektmenedzsment**

*„A projektmenedzsment elveit a különböző iparágakban, illetve állami szinten is alkalmazzák, mivel a vezetők felismerték, hogy vállalatuk egyre inkább projektek által vezérelt szervezetté alakul át.“* (Verzuh, 2006, 17. old.) A könnyebb megértés érdekében rögtön az elején definiáljuk a projektet. *„A projekt olyan feladatok vagy tevékenységek sorozata, amelyeknek konkrét célja, meghatározott kezdési és befejezési dátuma van, forrásokat fogyasztanak, bizonyos költségvetéssel rendelkeznek és többfunkciósak.”* (Sarkar – Locatelly, 2017, 5. old.) A világ folyamatos változásaira a vállalatok innovációval (termék, technológiai stb.) igyekeznek reagálni, ami egyben új projektek indítását is jelenti. Elkerülhetetlenné válik emiatt ezeknek a projekteknek az összefogása és koordinálása. Projektmenedzsmentet alkalmazva a vállalatok komoly gazdasági előnyre tehetnek szert azokkal a versenytársakkal szemben, amelyeknek a méretgazdaságosság vagy a hatékonyság határozza meg a működését, ugyanis a projekt lehetővé teszi a változások gyors lekövetését. A projekt sikerességét mutatja továbbá, ha rendre szem előtt tartják a projektmenedzsmentben használatos acélháromszög elemeit (hatókör, idő, költség, minőség, lásd 4. ábra), illetve ha már rögtön a projekt kezdetekor minden abban részt vevő (megrendelő, menedzser, projektteam) számára egyértelműek és elfogadottak a projekt céljai, valamint a projekt teljes folyamatára kiterjedő költség-, idő- és erőforrásterv készült az indulást megelőzően. A projekt futásának ideje alatt pedig elengedhetetlen az állandó és eredményes kommunikáció (hivatalos vagy akár informális módon), a folyamat alapos dokumentációja, a menedzsment támogatása, azaz a projektkörnyezet biztosítása és a projektcsapat tagjai feladat- és felelősségkörének meghatározása, illetve a hatókör követése és az abban történő változások megértése. A projekt lezárása is akkor történik meg, amikor a megrendelő elfogadja a terméket. Ekkor ajánlott a kötelező adminisztratív feladatokon túl kiértékelni a teljes projektet, amiből tanulni és fejlődni tudnak mind a projektben részt vevők, mind pedig a vállalat. (Verzuh, 2006)

**4. ábra: Acélháromszög**




*Forrás easyprojekt.hu*

### Agilis projektmenedzsment

Az agilis projektmenedzsment ezzel szemben vagy éppen ezt meghaladva előtérbe helyezi az Agilis Kiáltványt (Beck et. al., 2001) és az agilis szoftverfejlesztési elveket, és azok mentén kívánja megvalósítani a kitűzött projektet. A projektteam a projektmenedzser személyes megkeresése helyett önszerveződő módon alakul meg, tagjai túllépnek az acélháromszög számukra korlátozó elemein. Fontos szempont, hogy a környezet változására agilis módon, azaz minél gyorsabban reagáljanak, ezért nem kötik magukat szorosan az eredeti fókuszhoz: a megrendelő folyamatosan változó igényei szerint fejlesztik személyre szabottan a terméket, csak a források és az idő jelenthet korlátot. A hatékony működést és a minél rendszeresebb szállítást továbbá a formális kommunikáció és más projektet lassító teendő (részletes dokumentáció, szolgáltatási szintű megállapodások) mellőzésével érik el. (Sarkar – Locatelly, 2017)

## 8.2. Közelítési módok

A projektmenedzsmenten belül három közelítési módot, munkaszervezési módszert különböztetünk meg jelenleg: a tradicionális közelítési módot, a kritikus láncot és az agilis közelítési módot. A kritikus lánccal, amely szintén tradicionális alapokon nyugszik, ebben a dolgozatban nem foglalkozunk, mert egyrészről széles körben nem elterjedt, a későbbiekben sem lesz releváns, illetve a tradicionális és az agilis megközelítés összehasonlítása jól szemlélteti majd a hasonlóságokat és a különbözőségeket.

### Tradicionális közelítési mód

A projektmenedzsment egyik legismertebb megközelítése a tradicionális, azaz a waterfall (magyarul: vízesés) mód. Találó a neve, jól írja le a folyamat működési elvét, a szekvenciális megközelítést: ahogyan a víz esik le a kiálló sziklákról, úgy követik egymást a projektek – akkor lépnek az egyik szakaszból a másikba, amikor az előző már befejeződött. Öt szakaszból áll: a Követelmények fázisban összegyűjtik az összes igényt és specifikációt, amelyek az alapját képezik majd a Tervezés szakasznak, ahol a rendszermegoldásokat részletesen kidolgozzák. Ezek mentén kezdődik el a Megvalósítás fázis, majd, amikor ez befejeződött, lép a projekt a Hitelesítés szakaszába, ami a termék tesztelését jelenti. Végül a projekt záró szakasza a Karbantartás, amikor a hibák javítása, valamint terméktámogatás (support) történik. Ennek a szakasznak a végén kapja meg az ügyfél a terméket, ami jól mutatja a waterfall folyamat merevségét. Mivel a szakaszok között nincsen visszacsatolási lehetőség egy korábbi szakaszhoz, menet közben nehezebben lehet módosítani az eredeti specifikáción (scope change), így amennyiben változna a megrendelő igénye, azt már csak formális úton, teljes körű dokumentációval vagy egy teljesen új projekt keretében lehetne megvalósítani, megannyi erőforrás (újbóli) bevonásával. (Sarkar – Locatelly, 2017)

### Agilis közelítési mód

A szervezeti agilitást, az agilis termékfejlesztést és a munkavállalók agilis munkavégzését különböző módszertanok és eszközök segítik elő, amelyek a különböző területeken teszik hatékonyabbá a mindennapi munkát. A célkitűzéstől kezdve egy új termék kialakításán keresztül a termékfejlesztésig, mindenhez találunk megfelelő segítő eszközt. Ezek közül most azokat mutatjuk be, amelyek a biztosítótársaságnál nagy mértékben segíthetik a mindennapi munkát.

#### *Scrum*

A Scrum módszer lényege, hogy a komplex nagy feladatot kicsi, szállítható elemekre osztjuk, azokat priorizáljuk, és kis méretű, keresztfunkcionális csapatokkal megvalósítjuk. A rendelkezésünkre álló időt fix ciklusokra bontjuk (sprintek), amelyeknek a végén leszállítjuk az adott iterációra tervezett inkrementumokat. Ezt integráljuk a nagy feladat egészébe, illetve javítjuk és fejlesztjük folyamatainkat, az elkészült produktumokat teszteljük és jóváhagyjuk, valamint újraértékeljük a prioritásokat az eddigi tapasztalatok alapján. Míg a waterfall típusú tradicionális termékfejlesztésnél nincs lehetőség a produktum egy-egy funkciójának tesztelésére és jóváhagyására a „Kivitelezés” fázis lezárulta előtt, addig a Scrum módszertanban meghatározott kis, szűkített fókuszú feladatok lehetőséget adnak erre. (Kniberg – Skarin, 2010)

A teljes folyamat jól strukturált – a módszer szerepköröket határoz meg, és jól definiálja a megvalósítás minden egyes lépését is. A szerepeket két nagy csoportra oszthatjuk: disznókra és csirkékre, amelyeknek kapcsolatát, viselkedését és hozzáállását a feladathoz, az alábbi vicc írja le leginkább:

*A disznó és a csirke mennek az utcán. Egyszer csak megszólal a csirke:*
*- Te, nyissunk egy éttermet!*
*Mire a disznó:*
*- Jó ötlet, mi legyen a neve?*
*A csirke gondolkozik, majd azt feleli:*
*- Nevezzük Sonkástojásnak!*
*Erre a disznó:*
*- Nem tetszik valahogy, mert én biztosan mindent beleadnék, te meg épp hogy csak részt vennél benne.*
(Angol vicc fordítása)

A Scrumban a disznók közé tartozik a terméktulajdonos (Product Owner), a fejlesztőcsapat (Project Team) és a moderátor, azaz a scrum mester (Scrum Master). A terméktulajdonos feladata a megrendelő képviselete, a termékkel kapcsolatos részletes funkciólista (product backlog) leírása és priorizálása, valamint a követelmények, inkrementumok meghatározása, majdan el(nem)fogadása. A fejlesztőcsapat egy önszerveződő, keresztfunkcionális csapat, amely maga határozza meg a módját, hogyan készít és szállít a backlogból inkrementumokat. Bár a csapat tagjai a projekten belül dolgozhatnak a saját szakterületükön – alkalmazva a speciális tudásukat –, a módszer lehetővé teszi, hogy az inkrementumok sikeres szállítását szolgálva a tagok túllépjenek saját szakterületükön. Emiatt valósulhat meg az is, hogy a felelősséget nem a tagok vállalják egyenként, hanem az egész csapatra hárul. A harmadik szerepkör végül pedig a Scrum Master, aki a fejlesztőcsapatot támogatja, mentorálja és facilitálja. Feladata a Scrum keretrendszer szabályainak betartatása a csapattagokkal, a projekt megvalósulását gátló akadályok elhárítása, valamint a csapat megóvása a külső káros tényezőktől, hogy a csapat tagjai a Scrumban meghatározott feladatra koncentrálhassanak. Utóbbira példa, amikor a Scrum Masternek fel kell oldania azt a konfliktust, amikor a munkatársak Scrumon kívüli feladatai miatt erőforráshiány (időhiány vagy prioritásbeli kérdés) lép fel. (Schwaber – Sutherland, 2017)

A Scrumban a csirkék szerepét töltik be a felhasználók, visszajelzéseikkel segítik a termékfejlesztést, az üzleti szereplők, akik lehetővé teszik a projekt létrehozását, és akiknek a haszna a termék sikeres értékesítéséből származik, valamint a menedzserek, akiknek a feladata a projekt munkakörnyezetének biztosítása. Ők nem részei a Scrum folyamatnak, ennek következtében felelősségük sincs.

A Scrum folyamata a következőképpen alakul: a terméktulajdonos priorizálja a backlogot, amiből a Fejlesztőcsapat a sprint megtervezésekor kiválasztja a következő ciklusban megvalósítandó elemeket (sprint backlog), majd elkezdődik azoknak a megvalósítása, a sprint időszaka. A csapat a Scrum Master vezetésével minden nap elején (fix helyen és időpontban) stand upot tart (daily scrum), illetve idővel megkezdődik a következő iteráció előkészítése (backlog refinement). A sprint végén kétféle értékelést tart a csapat: egyrészről bemutatja az inkrementumokat a terméktulajdonosnak (sprint review), amiket elfogadásuk esetén

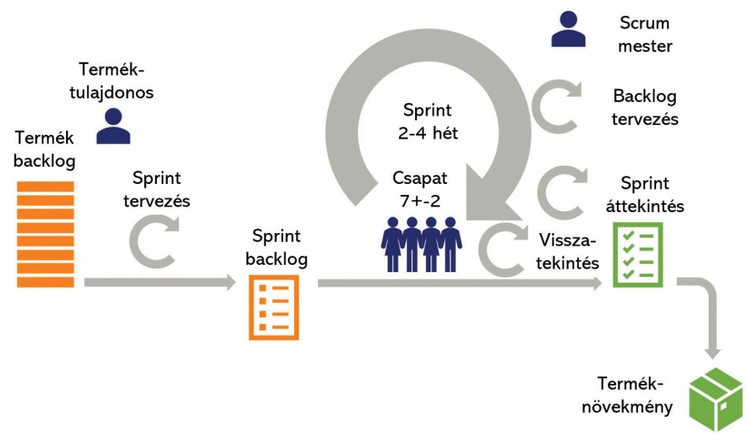




beépítenek a termékbe, illetve önértékelést végeznek (sprint retrospective) a folyamatok fejlesztése és a gyengeségek kiküszöbölése végett. (Schwaber és Sutherland, 2017) (lásd 5. ábra)

Talán a Scrum módszeren szemléltethető leginkább az agilis projektmenedzsment szabadsága, hiszen a Fejlesztőcsapat addig iterál, ameddig a megrendelő elvárásainak nem felel meg a végtermék, vagy ameddig az a költségeket fedezni tudja. Sokszor a folyamat közben a fókusz is változhat, ami újabb időt és forrásokat igényelhet. Amennyiben nincsenek rögzítve a rendelkezésre álló egységek, addig – bár agilis termékfejlesztést hajtunk végre, és a végső termék minősége is garantálható – nem lesz hatékonyabb más nem-agilis módszernél.

**5. ábra: Sprint folyamat**

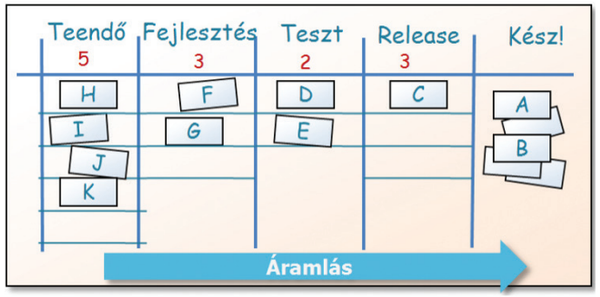



*Forrás: ProMan Consulting, 2019*

### *Kanban*

A Kanban (Japánból ered, magyarul kártyát vagy táblát jelent) egy pull módszer, a Just-in-Time rendszer alapja, amely költségcsökkentési és optimalizációs célokból meghatározza, korlátozza a folyamatban a végrehajtás alatt álló feladatok (work-in-progress, azaz WIP) számát. Vizualizálását a Kanban-tábla segíti, amely tartalmazza a teljes munkafolyamatot és az adott fázisokhoz tartozó feladatszámkorlátokat. (lásd 6. ábra) Ez teszi lehetővé, hogy az önszerveződő csapat ne vesszen el a sok feladat között, és csak akkor kezdjen új feladat elvégzésébe, amennyiben a következő fázisban felszabadult egy hely, ezzel is meggátolva a túltermelést. A Kanban egyszerű rendszer, ugyanakkor elsajátítása és alkalmazása nagy önfegyelmet igényel. Viszont, ha sikeresen véghez visszük, folyamatainkat és a rendszert is optimalizálni tudjuk a különböző mérőszámok mentén (pl. átfutási idő). Kanbant leginkább az IT, a HR, az értékesítés és a gyártás területen alkalmazunk. (ProMan Consulting, 2020)

**6. ábra: Kanban-tábla**



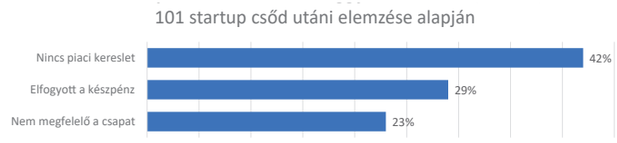

*Forrás: Kniberg – Skarin, 2010, 20. oldal*

Bár úgy tűnhet, hogy a Kanban és a Scrum között nagy eltérések vannak (pl. míg a Scrumban a WIP indirekt módon kerül meghatározásra (sprintenként), addig a Kanbanban közvetlenül korlátozott; Scrumban priorizált termék backlog, Kanbanban a priorizálás opcionális, stb.), mégis hasonlóak (pl. mindkettőnek a korai és gyakori szállítás a célja; mindkettő önszerveződő csapatokon alapszik), sőt kiegészítik egymást, és együtt is alkalmazhatóak (pl. egy sprintben alkalmazzuk a Kanban-táblát). Ezt nevezzük Scrumbannak, amely szintén népszerű az agilis módszereket alkalmazó vállalatoknál, csapatoknál. (Kniberg – Skarin, 2010)

### *Design Thinking*

A Design Thinking olyan eszköz, amely új aspektusból segíti a vállalatokat egy termék/szolgáltatás kialakítása vagy fejlesztése során. A 7. ábrán jól látszik, a startupok 42 százaléka azért megy csődbe, mert nem térképezik fel előre, hogy valós piaci igény mutatkozik-e az ötletük iránt. A Design Thinking ezt elkerülendő a fogyasztói igényeket helyezi a fókuszába, így próbálja csökkenteni a piaci bukás esélyét.

**7. ábra: A startupok bukásának 20 leggyakoribb oka (részlet)**




*Forrás: cbinsights.com*

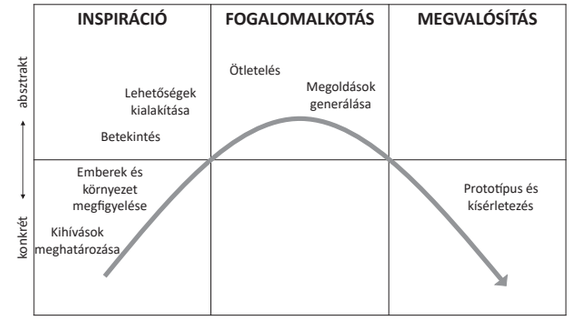
A Design Thinking folyamatát három fázisra lehet osztani. (lásd 8. ábra) A kezdeti Inspiráció fázisban a célcsoport fogyasztóinak problémáival kapcsolatos empátia, a megértés az elsődleges feladat. Meg kell határozni az elérendő célt, amelynek alapján protoperszónákat hozunk létre, ezen





keresztül tanulmányozni lehet a potenciális ügyfeleket és problémáikat. Ezeket a betekintéseket tovább mélyíthetjük storyboard és journeymap elkészítése által, azaz ábrázoljuk, hogy a felvázolt protoperszónák jelenleg hogyan oldják meg a problémáikat a piacon jelen lévő versenytárs termékekkel, illetve a fogyasztó milyen főbb szakaszokon megy végig a problémafolyamatban. Ezek alapján lehet kialakítani saját lehetőségeinket, hogy aztán a második, Fogalomalkotás fázisban elkezdődhessen az ötletelés. Ötleteket és megoldásokat generálunk, amelyekből a legjobbakat kiválasztjuk és kidolgozzuk, saját storyboardot hozva létre. A legvégén a Megvalósítás fázisban a megszületett ötleteket megvalósíthatóság és hozzáadott érték szerint egyaránt priorizáljuk, létrehozzuk a termék/szolgáltatás prototípusát, ami már életképes (minimum viable product), és teszteljük a célcsoporton. Az ebből szerzett információk alapján lehet a felmerülő hibákat és gyengeségeket kiküszöbölni, illetve javítani, valamint meghatározni a termék értékajánlatát. A módszer használatának zárásaként pedig összegezzük ezeket a tapasztalatokat, és döntünk a hogyan továbbról. (Mahmoud-Jouini et al., 2019)

**8. ábra: A Design Thinking folyamatának alapmodellje**




*Forrás: Mahmoud-Jouini et al., 2019*

### *OKR-rendszer*

Az OKR-rendszer egy agilis célkezelő keretrendszer, amely segít a vállalat stratégiájának követésében, növeli a fókuszt és az átláthatóságot, valamint elősegíti a cég és a munkatársak közös céljainak összehangolását. Az OKR két részből tevődik össze: ambiciózus, kvalitatív célok (**O**bjectives), illetve jól mérhető, kvantitatív kulcseredmények (**K**ey **R**esults) meghatározásából. Míg az első esetben a „Mi a célom?", utóbbinál a „Mit kell teljesítenem, hogy elérjem a célom?" kérdést kell megválaszolnunk, amit megtehetünk a vállalati hierarchia minden szintjén. Vállalati, team és egyéni szintű OKR-eket határozhatunk meg, amelyek az alábbi „okos" (SMART) módon, a közvetlen felettessel közösen kerülnek összeállításra:

- **S**pecific (konkrét): A célok egyértelműek, és irányokat határoznak meg, amelyek teljesülését a kulcseredmények tovább pontosítják.

- **M**easurable (mérhető): A kulcseredményeket mérhető adatok alapján határozzuk meg, amelyek alapján kiértékelhetjük a cél teljesülését.
- **A**chievable (elérhető): Az OKR-eket a rendelkezésre álló idő és erőforrások tekintetében kell meghatározni. A céloknak ambiciózusoknak kell lenniük, hogy a egyént inspirálják. Ebből is következhet, hogy egy 70-80 százalékos időszaki teljesítmény már jó eredménynek számíthat.
- **R**elevant (lényeges): Az OKR-eknek minden szinten illeszkedniük kell a magasabb szintű célokhoz, amelyek a vállalat stratégiájából eredeztethetők, és annak sikeres megvalósításához vezetnek.
- **T**ime-bound (időhöz kötött): Az évet ciklusokra osztjuk., amelyek végén ellenőrizzük a kitűzött célok teljesülésének mértékét, illetve az új ciklusra új OKR-eket határozunk meg. A különböző szinteken eltérő hosszúságúak lehetnek a ciklusok – míg egy vállalati OKR-t akár egy évre is meghatározhatunk, addig a team/egyéni OKR-eket általában negyedévente állítjuk össze.

Amennyiben a kitűzött OKR teljesülésének értékelésekor 50 százaléknál kisebb értéket kapunk, át kell tekinteni a folyamatokat és a módszereket, és meg kell vizsgálnunk, hogy mi okozta a nehézségeket. 90 százalék feletti teljesítés esetén pedig azt kell átgondolni, hogy nem volt-e túlságosan könnyen teljesíthető a kitűzött cél. Ez esetben a következő ciklusban ambiciózusabb OKR-t kell összeállítanunk.

Az OKR teljesen transzparens rendszer, mert egyrészről nem változtathatunk időszak közben sem a célokon, sem a kulcseredményeken, másrészről pedig teljesen nyilvános – mindenki látja az összes OKR-t a vállalaton belül. Ez világossá teszi a munkatársak számára, hogy merre halad a vállalat, illetve ezáltal könnyebben segíthetünk a másiknak a céljai elérésében. Így ráadásul az is előfordulhat, hogy egy cél több embernél vagy teamnél is megjelenik – valószínűleg más kulcseredményekkel.

Az OKR-rendszer nem alkalmas teljesítményértékelő-rendszernek, és nem is lehet soha ily módon alkalmazni, hiszen a magunk elé kitűzött célokat mi magunk határozzuk meg, majd pedig értékeljük. (Maasik, 2018) Ugyanakkor éppen, emiatt motiválóan is hathat a saját teljesítményünkre, hogy az adott ciklusban a saját magunk által kitűzött célt valósíthatjuk meg.

***A módszertanok és eszközök összehasonlítása***

Megismerve a tradicionális és agilis közelítési módokat, talán legjobban egy sportból merített példán keresztül lehet leírni a közöttük lévő legnagyobb különbséget. Bár mindkettő csapatmunka, de amíg a vízesés mód olyan, mint a váltófutás, addig a Scrum olyan, mint az amerikai foci vagy a rögbi. Míg előbbi esetben a csapattagok egymás után futnak, és nem tudnak segíteni a másiknak a jobb teljesítmény elérésében, addig a Scrumban – amely szakkifejezés a rögbiben (dülekedésként lehetne fordítani) – együtt játszik a csapat, és úgy halad a kitűzött cél felé, szakaszonként (ciklusonként), újból és újból csak a következő kis lépést teljesítve, majd kiértékelve. Ettől függetlenül a vízesés közelítés jelenleg még mindig az elterjedtebb, hiszen az agilis megközelítés még csak most van kialakulófélben. Nincsenek egzakt meghatározásai, nem lehet még pontosan definiálni. Fontos azt is megemlíteni, hogy az agilis módszertanok különböző célokra alkalmazhatóak: míg a Design Thinking a *„Milyen terméket fejlesszünk?”*, addig a Scrum vagy a Kanban a *„Hogyan fejlesszünk terméket?”* kérdésre adnak új választ. És mindezeknek ad keretet az OKR, amely időszakokra bontva meghatározza a termék életútját az ötleteléstől az élesítésig.





**Bár mindkettő csapatmunka, de amíg a vízesés mód olyan, mint a váltófutás, addig a Scrum olyan, mint az amerikai foci vagy a rögbi.**

**9. Konklúzió**

Az agilitás felé nyitó vállalatok többsége az elején jár az agilis szervezetté válás útján. Az agilitási rétegek alapján sokuk még csak a könnyű lépéseket teszi vagy tette meg: az eszközöket és a folyamatokat, valamint a gyakorlatokat tanulja vagy gyakorolja. Ez a szervezeti agilitás, ez egy képesség. Képesek vagyunk agilis módon reagálni a környezetünk változásaira. El van ültetve a gondolat a munkatársaink fejében, rendelkezésre állnak az eszközök és módszertanok, de csak addig vagyunk agilisak, amíg ezeket használjuk. Utána kilépünk belőle, és folyamatainkat az eddig megszokott, hagyományos módon valósítjuk meg. Ugyanakkor igyekszünk alkalmazni az egyes agilis elemeket munkánk során, amiből hibrid megoldás jön létre. Ahhoz viszont, hogy szintet lépjünk, elengedhetetlen, hogy mi magunk, a kollégáink és a környezetünk is teljesen megértsük és magunkévá tegyük az agilis szemléletmódot, hogy ez határozza meg a tetteinket, döntéseinket, vezetési stílusunkat.

Az agilitás egy megoldás, de az agilissá válás egyben hatalmas és kockázatos kihívás is a szervezetek számára. Lehetőséget kínál arra, hogy nagy szervezetek is sikeresen válaszolhassanak és alkalmazkodhassanak a változó világ elkövetkező kihívásaira, és biztosítsák a hosszú távú fennmaradásukat, de ezzel egy időben, főleg rövid távon, az agilis átalakulás nagy erőfeszítéseket és szemléletformálást követel meg.

**Az agilitás egy megoldás, de az agilissá válás egyben hatalmas és kockázatos kihívás is a szervezetek számára.**

Nem kevés bátorságra van szükség ahhoz, hogy egy kompletten új gondolkodást és működési módot implementáljunk, ráadásul nem kaphatunk biztos receptet, amely megmutatja A-Z-ig, hogyan váljunk agilissá. Mivel minden szervezet más és más, ezért mindenkinek a saját megoldásait és a saját átalakulási útját kell megtalálnia. Ez pedig bizonyosan azt jelenti, hogy lesznek kudarcok, bukások és tanácstalan pillanatok ezen az úton, de véleményünk szerint hosszú távon a legtöbb szervezet számára a túléléshez elengedhetetlen, hogy agilissá váljon. Ehhez nyújtanak segítséget azok az ökölszabályok, amelyeket fentebb bemutattunk.

Szeretnénk megjegyezni: annak ellenére, hogy az agilitás ma nagyon „trendi" hívószó, nem gondoljuk azt, hogy a világ különböző kultúráiban és a gazdaság különböző iparágaiban egyformán és sikerrel lehet agilissá válni. Véleményünk szerint néhány esetben a nagymértékű agilitásra való törekvés kontraproduktív is lehet, ezért nagyon alaposan meg kell fontolni, főleg olyan piacokon, ahol a hibázás sokba kerülhet (pl.: az egészségügyben), hogy mit, hogyan és a szervezetnek mely területein alkalmazunk ezekből a technikákból és szervezési módokból.

Következtetések a biztosítási szektorra nézve:

A biztosítási szektor szereplőinek meglátásunk szerint mindenképpen agilissá kell válniuk, hiszen termékeik „virtuálisak", és az igények is gyorsan változnak. A biztosítási szerződések teljesen digitalizáltak, hiszen az ügyfelek egy „ígéretet" vásárolnak arra nézve, hogy baj esetén a kárukat megtérítik. Ha a kiskereskedelmi óriás Amazon, amely sok termékkel kereskedik, technológiai vállalatként tekint magára, annál inkább így kéne definiálniuk magukat a biztosítóknak is.

Véleményünk szerint a tradicionális biztosítók a hírnevükkel és a beléjük vetett bizalommal tudnak szembe szállni feltörekvő technológiai vállalatokkal a távoli jövőben. Azonban ha ezek a vállalatok kellő időben nem válnak technológia fókuszúvá, akkor ez a versenyelőny el fog tűnni, hiszen a fiatal generációk már a Big Tech vállalatokban is megbíznak. A biztosítóknak tehát működésben példát kell venniük ezen technológiai vállalatokról, melyeknek döntő többsége agilisan működik.

Fontos megjegyezni azonban, hogy rövid távon súlyos veszteségeket realizálhatunk, ha nem vesszük figyelembe, hogy nincs még minden technológiára és innovációra igény a magyar piacon. Több ígéretesnek tűnő innováció (pay as you drive, pay as you go technológiák) megelőzték a magyar piac igényeit, ezért nem eredményeztek sikereket. Ezen kudarcok az anyagi veszteség mellett azért is károsak, mert egy vállalat azt a következtetést vonhatja le, hogy felesleges ennyire innoválni, és innovatív termékeket piacra vinni, ezzel pedig hosszú távon mindenképp rosszul jár. Ha azonban egy biztosító agilisabban tud működni, ezáltal gyorsabban kiszolgálni ügyfeleit, és jelentősen csökkenteni az új termékek megalkotásának és piacra vitelének idejét, akkor olyan képességre tesz szert, amellyel dinamikusan tud reagálni a piac változásaira.

Az agilitás még olyan tradicionális iparágban is ért el sikereket, mint a fegyveripar, autóipar vagy a bankszektor (Saab, Barclays). Ezen példákból kiindulva hisszük, hogy a versenyszférában működő legtöbb cégben szükséges elindítani agilis projekteket, ezzel elindulva az agilitás útján.

Ez az egyik első lépés, hogy elkezdjük megtalálni azt, hogy nekünk mit és legfőképpen hogyan érdemes implementálni az agilis menedzsment tudástárából , ugyanis valószínűleg a válasz nem az, hogy mindent és azonnal. Meg kell találni azt a „hibrid" működési formát, amelyben a mi konkrét cégünk és annak kultúrája agilisabban, az ügyfeleinknek több értéket adva, ugyanakkor zökkenőmentesen és nem túl sokat kockáztatva tud működni.

Összegezve tehát: a szervezeteknek és legfőképpen a cégek vezetőinek véleményünk szerint az agilis szemléletmódot (hogyan tekintenek a szervezetre, annak céljára és tagjaira) kell először elsajátítaniuk, ugyanakkor párhuzamosan a cégen belül projekteket indítani az agilitásnak a cikkben bemutatott minden halmazában, hiszen ezek egymást erősítve fogják kifejteni hatásukat, és teszik egyre inkább agilissá a teljes szervezetet.





## HIVATKOZÁSOK

[1]Amazon, Apple, Google, Facebook, Microsoft

[2] 2001-ben kiadott „Manifesto for software development" kiáltvány, amelyet az agilis mozgalom hivatalos „nyitó" dokumentumának tekintünk. (Beck et. al., 2001)

[3]Azt a pillanatot hívjuk így, mikor egy új üzleti modell felváltja az addig megszokottat, például a taxizást az Uber.

[4]Agilis menedzsment alatt értjük az elméleti részben kifejtetteket, tehát agilis szemlélet, vezetés, szervezés, praktikák és eszközök.

## IRODALOMJEGYZÉK


Alexander Maasik (2018): Step by Step Guide to OKRs: Goal setting templates and examples, Weekdone Ltd.

Capgemini, Efma (2018) Top 10 Technology Trends in Life Insurance: 2019
Online: https://www.capgemini.com/resources/top-10-trends-in-life-insurance-2019// Letöltés: 2020.10.06.

Capgemini, Efma (2019) World Insurance Report 2019
Online: https://worldinsurancereport.com/resources/world-insurance-report-2019/ Letöltés: 2020.10.06.

Capgemini, Efma (2020) World Insurance Report 2020
Online: https://worldinsurancereport.com/resources/world-insurance-report-2020/ Letöltés: 2020.10.06.

Cathy B. Sarkar – Marco Locatelli (2017) A strategic integration between Agile and traditional project management approaches for a clear view on Project Closure in the Insurance industry: The Intesa Sanpaolo Life's case study. Umeå School of Business and Economics

Csíkszentmihályi Mihály (1990): Flow: The Psychology of Optimal Experience, Harper and Row Publisher Inc.

Daniel Brosseau – Sherina Ebrahim – Christopher Handscomb – Shail Thaker (2019): The journey to an agile organization, McKinsey
Online: https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization?cid=eml-app
Letöltés: 2020.10.06.

Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna (2010): Vezetés és szervezés: Szervezetek kialakítása és működtetése, Aula

Eric Verzuh (2006): Projektmenedzsment, HVG

Henrik Kniberg – Mattias Skarin (2010): Kanban és Scrum: mindkettőből a legjobbat, C4Media Inc

Julia Rozowsky (2016): The five keys to a successful Google team
Online: https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/ Letöltés: 2020.10.06.

Ken Schwaber – Jeff Sutherland (2017): A Scrum Útmutató

Kent Beck – Mike Beedle – Arie van Bennekum et al (2001): The Agile Manifesto. Agile Alliance
Online: http://agilemanifesto.org/ Letöltés: 2020.10.06.

Nemzeti Fejlesztési Minisztérium (2017): Második Nemzeti Éghajlatváltozási Stratégia
Online: https://www.kormany.hu/download/f/6a/f0000/N%C3%89S_2_strat%C3%A9gia_2017_02_27.pdf Letöltés: 2020.10.06.

Pandurics Anett – Szalai Péter – Tóth Krisztián (2016): A klímaváltozás hatásai a magyar biztosítási piacra, Biztosítás és Kockázat, vol. 3 (4), pp. 38–61
https://doi.org/10.18530/bk.2016.4.38 Letöltés: 2020.10.06

Peter F. Drucker (1954): The Practice of Management, Harper&Row

Peter M. Senge (1990): The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Doubleday

ProMan Consulting (2019): A Sprint Tervezés 8 lépése
Online: https://promanconsulting.hu/a-sprint-tervezes-8-lepese/ Letöltés: 2020.10.06

ProMan Consulting (2020) Kanban: Jelentése, előnyök/hátrányok, Kanban vs. Scrum
Online: https://promanconsulting.hu/kanban-rendszer/ Letöltés: 2020.10.06

Sihem B. Mahmoud-Jouini – Sebastian K. Fixson – Didier Bouletet (2019): Making Design Thinking Work: Adapting an Innovation Approach to Fit a Large Technology-Driven Firm. Research Technology Management, vol 62 (5), pp. 50–58.
https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1638485 Letöltés: 2020.10.06

Simon Hayward (2015): Connected leadership, Financial Times, Prentice Hall

Simon Hayward (2018): The Agile Leader, Kogan Page Limited

Simon Powers (2017): What is the Agile Mindset?
Online: https://www.adventureswithagile.com/2017/03/25/what-is-the-agile-mindset/ Letöltés: 2020.10.06

Stephen Denning (2018): The age of agile: how smart companies are transforming the way work gets done, AMACOM

Talanx Best Practice Lab (2020): Ecosystem & Platform Fundamentals Bootcamp konferencia anyaga

Tatjana Bender – Karolien Gielen – Teresa Schreiber et al (2020): Digital Underinvestment Hurts Insurers. Boston Consulting Group
Online: https://www.bcg.com/industries/insurance/digital-underinvestment-hurts-insurers.aspx?utm_medium=Email&utm_source=esp&utm_campaign=covid&utm_description=bundle&utm_topic=ins&utm_geo=global&utm_content=202005&utm_usertoken=6bad24714a4a325d7a4c4d1470f64e7d2beb1c9a&redir=true Letöltés: 2020.10.06

# A COVID-19 JÁRVÁNY HATÁSAI A MAGYAR BIZTOSÍTÁSI PIACRA

*Kelemen Kitti (kikelemen@deloittece.com) és Németh Viktória (viknemeth@deloittece.com ), a Deloitte Zrt. Aktuáriusi és Biztosítási Megoldások csapatának aktuáriusai*

## ÖSSZEFOGLALÓ

A hazánkban 2020 márciusában megjelent, kínai eredetű koronavírus következményeként kialakult helyzet a gazdaság összes szereplőjére hatással van, és ez alól a biztosítók sem képeznek kivételt. Írásunk célja a biztosítótársaságok üzletmenetét érintő legfontosabb problémák feltárása és az ezekre alkalmazott megoldások bemutatása, ezzel átfogó képet nyújtva a hazai biztosítási piaci gyakorlatról. Kutatást végeztünk a magyar biztosítók szakértőinek körében egy általunk összeállított kérdéssor mentén, amelyet minden esetben kétkörös virtuális beszélgetés követett egy-két hónapnyi eltéréssel, amelynek során a koronavírus várt és tapasztalt hatásait, valamint a kezdeti sokk utáni alkalmazkodás ütemét mértük fel. Törekedtünk minden lényegesnek vélt kérdéskört érinteni a biztosítási operációtól kezdve a szerződésállomány változásán keresztül az értékesítésre, termékekre és riportálásra gyakorolt hatásokig. Cikkünk elsősorban a 2020. május és július közötti felmérés során megismert információkra támaszkodik.

## SUMMARY

The coronavirus appeared in Hungary in March 2020, which affects all participants in the economy, and insurers are no exception. The aim of our paper is to explore the most important problems affecting the business of insurance companies and to present the solutions applied to them, thus providing a comprehensive picture of the domestic insurance market practice. We conducted a survey among Hungarian insurers' experts along with a series of questions compiled by us, followed in each case by a two-round virtual discussion with a difference of one or two months, during which we measured the expected and experienced effects of the coronavirus and the pace of adaptation after the initial shock. We have sought to address all issues deemed relevant, from insurance operations to changes in contract portfolio to effects on sales, products and reporting. Our paper relies primarily on the information gathered during the survey.

**Kulcsszavak:** COVID-19, koronavírus, üzleti hatáselemzés, biztosításértékesítés, digitalizáció
**Keywords:** COVID-19, coronavirus, business impact assessment, insurance distribution, digitalization

**JEL:** G22, O16





**DOI:** 10.18530/BK.2020.3-4.76
http://dx.doi.org/10.18530/BK.2020.3-4.76

### Bevezetés

Az új típusú koronavírus 2019. év végi, kínai megjelenésekor még talán senki sem gondolta volna, hogy alig pár hónappal később a témából a Biztosítás és Kockázat folyóiratban cikk fog megjelenni. Amennyire távolinak és lokalizáltnak tűnt kezdetekben a probléma, olyan gyorsan globális pandémiává nőtte ki magát. A járvány 2020 márciusában már szinte a világ minden pontján jelen volt, hatalmas egészségügyi és gazdasági károkat hagyva maga mögött. A megváltozott és megnövekedett kockázat, valamint a járvány terjedését enyhítő, a legtöbb országban alapelvként alkalmazott szociális távolságtartás értelemszerűen a biztosítási piacra is gyorsan begyűrűzött, és a hatása szakmánkban a cikk szerzőinek jelenlegi érzése szerint beláthatatlan ideig és hosszú távú következményekkel lesz jelen.

Jelen tanulmányunk célja a COVID-19 járvány magyarországi biztosítási piacra gyakorolt hatásainak bemutatása. Ezen témában a piacon több rövidebb értekezés született már (Világgazdaság, 2020), azonban cikkünk megírásáig nem ismert az üzleti hatások bemutatásáról olyan átfogó anyag, amely nagyszámú piaci szereplő bevonásával készült. Jelen cikkünkkel egy olyan tanulmány megírását tűztük ki célul, amely a megkérdezett piaci szereplők szubjektív véleményének aggregált bemutatásán alapul, és összességében tükrözi a magyar biztosítási piac vélekedését a járvány rövid és hosszú távú üzleti hatásaival kapcsolatban. Tanulmányunkban többek között olyan érdekes kérdéseket érintünk, hogy hogyan fejlődött a cégek munkakultúrája a home-office időszaka alatt, az IT infrastruktúrák hogyan teljesítettek a távoli működtetés hatására, mennyire gyorsan adaptálódtak az új, személyes kontaktus nélküli értékesítési helyzethez a biztosítók, valamint a biztosításértékesítők, vagy például hogyan hatott a koronavírus a riportálási folyamatokra. Hangsúlyt fektettünk arra, hogy a változtatások meg tudtak-e úgy valósulni, hogy a munkavállalók járvány miatt átalakuló egyéni érdekei, életkörülményei maximálisan figyelembe legyenek véve a munkaadók által.

Egyik kiemelt fókuszpontunk pedig az volt, hogy vajon a koronavírus felgyorsítja-e a biztosítók digitális evolúcióját.

### A felmérés módszere

2020 májusában egy rövid, a COVID-19 addig ismert és tapasztalt hatásaira, valamint a várakozásokra koncentráló kérdőívvel kerestük meg a biztosítási piac szereplőit. A kérdések a következő főbb területeken mérték fel az üzleti hatásokat: biztosítási operáció működtetése (beleértve az IT infrastruktúrát érintő változásokat, projektek menedzselését és humán erőforrásokat), biztosításértékesítési folyamatok és szerződésállomány alakulása, biztosítási termékek szolgáltatásai, valamint riportálási elvárások. Az eldöntendő vagy pontozásos kérdések megvála-

szolása után telefonos interjú keretében egyeztettük a legfontosabb és legérdekesebb felvetéseket a biztosítók szakértőivel. Mivel ekkor a vírus Magyarországon még csupán két hónapja volt jelen, tapasztalataink alapján a szakma nagy része még a kezdeti alkalmazkodási státuszban tartott. Az is látszott azonban, hogy nagy volumenű és gyors módosításokra lesz szükség az operációs és értékesítési folyamatokban. Indokoltnak éreztük tehát, hogy felmérésünket egy későbbi időpontban is megismételjük, ezért július során ismét egyeztettünk a szakértőkkel, és feltérképeztük a fejlődést a májusi állapotokhoz képest.

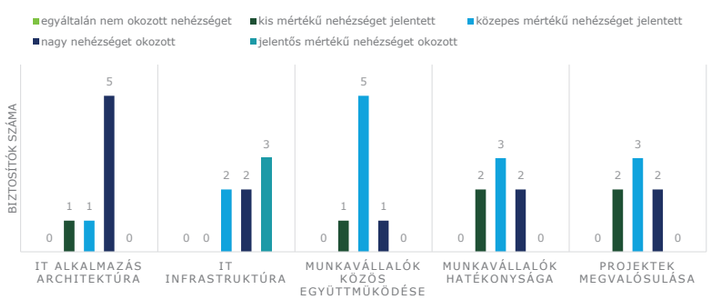
A felmérésben hét biztosító szakértői vettek részt, akikkel az életbiztosítási és a nem-életbiztosítási üzletágakat érintő kérdéseket is érintettük. A válaszadó biztosítók a 2019. év végi bruttó díjelőírásuk alapján a magyar biztosítási piac 45,4 százalékát fedik le a MABISZ által publikált adatok szerint. A közreműködő szakértőknek ezúton is szeretnénk megköszönni a nyitottságukat és ezen cikk létrejöttéhez nélkülözhetetlen hozzájárulásukat.

Jelen cikkünkben a felmérés eredményeit mutatjuk be, a válaszok anonim összesítésével és elemzésével.

**Biztosítási operáció működtetése**

A vírus által kialakult helyzet miatt a vállalatok egyik pillanatról a másikra home-office működésre kényszerültek, ami több tekintetben is kihívásokat jelentett a mindennapi üzletmenet során. Felmérésünk az operáció működése kapcsán (amely alatt a biztosítási szerződések kezelését és az ehhez szükséges infrastruktúra működtetését értjük) egyrészt kitért a jelenlegi helyzet indokolta digitalizációs, automatizációs fejlesztések szükségességére, másrészt az úgynevezett agilis munkavégzés felé történő elmozdulásra (Hernády – Vanczák, 2020). Válaszokat vártunk több, a működést befolyásoló területet érintve a vírus által kialakult helyzet hatására, többek közt kiberbiztonság, IT alkalmazás architektúra, infrastruktúra, munkavállalók együttműködése, illetve hatékonysága, valamint a projektek megvalósulása szempontjából. Ezen kérdésekre adott válaszok darabszám szerinti megoszlását szemlélteti az 1. ábra. A visszajelzések alapján több kritikus pontot azonosítottunk a biztosítók operatív működése kapcsán.

**1. ábra: Mekkora nehézséget okozott a vírus által kialakult helyzet az operáció működése szempontjából?**




*Forrás: A Deloitte-nak a COVID-19 járvány hatásait felmérő kérdőívére kapott válaszok*





A részt vevő hét biztosító válaszai szerint az első hetekben a legnagyobb nehézséget a megfelelő IT infrastruktúra, valamint alkalmazás architektúra kiépítése jelentette. A legtöbb biztosítónál új laptopok vásárlására volt szükség a munkavállalók számára, ugyanis többen még asztali számítógép mellett dolgoztak az irodában. Emiatt hirtelen kényszerű laptopbeszerzések történtek, amelyek jelentős, előre nem tervezett mértékű anyagi ráfordításnak bizonyultak. A hardverek beszerzése azonban csak egy kezdeti lépés volt, ezen felül a már meglévő és újonnan vásárolt gépeket és az infrastruktúrát is fel kellett készíteni az otthoni működésre. Kiberbiztonság szempontjából ugyancsak lényeges feladatok hárultak a rendszergazdákra és informatikusokra a kommunikációs és egyéb szoftverek telepítésének következtében. Mivel sok esetben a kommunikációs eljárások kialakítása is szükségszerűvé vált, emiatt új kommunikációs csatornák kerültek bevezetésre (Skype for Business, Microsoft Teams, Zoom), amelyekhez a munkavállalóknak gyorsan kellett alkalmazkodniuk. Az informatikai hálózat távoli elérésének lehetővé tétele szintén okozott nehézségeket, nagy kihívást jelentett kezdetben a megfelelő távoli hálózat elérés („VPN", azaz Virtual Private Network) kialakítása. Ennek leküzdése érdekében előfordult olyan megoldás is a piacon, hogy a munkavállalók a home-office-ban töltött időszak első heteiben több műszakban, felváltva dolgoztak, ezzel tehermentesítve a rendszereket. Több szoftver, egyebek mellett néhol az aktuáriusi cash-flow modellezéshez használt szoftverek távoli elérése okozott fennakadást eleinte.

**Előfordult olyan megoldás is a piacon, hogy a munkavállalók a home-office-ban töltött időszak első heteiben több műszakban, felváltva dolgoztak, ezzel tehermentesítve a rendszereket.**

A távmunkában való munkavégzés a munkavállalói oldalon is jelentős változás volt, a munkavállalók együttműködése nehézkes volt, és hatékonyságromlást okozott. Főként a kisgyermekes családok esetében a munkaidő esetenként eltolódhatott, vagyis a napi munkavégzés nem a korábbiakban megszokott idősávban, hanem ettől eltérően, esetleg korábbi vagy még későbbi kezdéssel, akár éjszakába nyúlóan zajlott, ezzel nehezítve a kollégák, projektcsapatok együttműködését. Az új munkakörülményekhez való alkalmazkodás, illetve a szükséges, újonnan telepített szoftverek használatába történő betanulás a munkavállalókat kihívások elé állították, bele kellett szokni az új működésbe. Ez a helyzet az eddigieknél nagyobb rugalmasságot igényelt mindenki részéről. Emiatt több biztosítónál történt elmozdulás az agilis munkavégzés irányába, azonban csak keveseknél volt előzetes tréning az új munkamódszerre való átállás előkészítésére. Ezen munkamódszer bevezetésének fő okaként a munkavégzés hatékonyságának növelése nevezhető meg, amelyet a távolról való munkavégzés sikerességének támogatása különösen indokolt, de kétségtelen, hogy jobb követhetőséget is biztosít a projektek szempontjából. Mindezek mellett fontos megemlíteni, hogy előfordult olyan részleg is, ahol ez a fajta működés sokkal hatékonyabbnak, könnyebbnek bizonyult a korábbiakhoz képest, például a telefonos ügyfélszolgálatok (call center) esetében.

Mindezek mellett a megkérdezett biztosítók előrelépést tapasztaltak a munkakultúra fejlettségét tekintve, szervezettebben, hatékonyabban kezdtek el dolgozni a kollégák, a megbeszélések is célzottabbá váltak. Ezzel szemben a virtuális munkakörnyezetben az információáramlás eleinte érezhetően lassabban zajlott. A merev munkavégzési szabályok enyhültek, inkább a feladatmegoldás került előtérbe a munkaidő kereteivel szemben. Kezdetben azonban problémát jelentett ebben a sokak számára még ismeretlen helyzetben egy új rutin kialakítása, tekintve, hogy voltak olyanok is, akik korábban nem találkoztak a home-office adta lehetőséggel. Egyes esetekben ez a vezetőség részéről eddig elképzelhetetlennek számított, ám a járvány okozta kényszerhelyzetben világossá vált, hogy ez csak egy előzetes tévképzet, és valószínűleg a jövőben már ezen munkavállalók számára is megjelenik a home-office mint opció. Ez a helyzet a vezetőket is megpróbáltatás elé állította, hiszen ki kellett találniuk, hogyan lehetséges a mindennapi munkamenetet így irányítani, és a projektek sikeres végrehajtását továbbra is biztosítani.

A megkérdezett biztosítók tapasztalatai alapján a vírus által kialakított körülmények között a már futó projektek lassabban haladtak, hiszen sokkal több időre van szükség személyes kontaktus nélkül az egyes folyamatok menedzselésére, visszajelzésekre, döntésekre. Másrészt sok esetben háttérbe helyeződtek az eredetileg beütemezett projektek, és a jelenlegi szituációra történő reflektálásra helyeződött a fókusz. Ez nem jelenti azt, hogy ezek a projektek végleg befejeződtek, csak tolódtak időben. Az IFRS 17 projektek haladását és ütemezését többségében nem befolyásolta sem a bevezetés határidejének elhalasztása[1], sem a járványhelyzet.

Új, a helyzetre reflektáló projektek helyeződtek fókuszba, a digitalizáció kulcsfontosságú eleme lett a mindennapoknak. Több biztosítónál elindult vagy terítékre került olyan digitális megoldások fejlesztése, melyek eddig háttérbe szorultak, a kialakult helyzet miatt azonban nagyobb támogatást, lendületet kaptak. Ezekről javarészt korábban is volt gondolkodás, de most váltak igazán fontossá, a későbbi működést tekintve talán nélkülözhetetlenné. A digitalizáció részének tekinthető a szervezeti működés szempontjából eddig papír alapon végbemenő folyamatok megújítása, mint például a munkaidő-nyilvántartás és a bérpapír, amire még mindig létezik precedens. Az értékesítés támogatását segítő digitális megoldásokra a következő, „Értékesítés" részben térünk ki részletesen.

Eleinte nagyobb mértékű költségcsökkentésre sem kényszerítette a felmérésünkben részt vevő biztosítókat a lelassult gazdasági környezet, habár esetenként történtek visszavágások a rendezvények, csapatépítők és reprezentációs költségek tekintetében. A jövőre vonatkozóan már több iparághoz hasonlóan a kezdetekben felmerült az irodabérlési költségcsökkentés a távmunka esetleges előtérbe kerülése esetén.

Humán erőforrás oldalról kétségkívül nagyobb odafigyelést igényelt ez az időszak, ami pozitív hozadékként említhető, hiszen nagyobb hangsúly helyeződött az emberi oldalra. A cégek vezetői sokat dolgoztak azon, hogy mindenkinek megfelelő munkakörnyezetet sikerüljön kialakítani. Az új körülmények között a stressz elfogadható kezelése, illetve az emberi kapcsolatok is előtérbe kerültek.

Néhány hónap elteltével úgy tűnik, kezd minden visszaállni a körülményekhez képest normál kerékvágásba, lassan stabilizálódni látszanak az újonnan bevezetett folyamatok is. Továbbra is többségében az otthoni munkavégzés a jellemző, a visszatéréssel inkább óvatosak a megkérdezett biztosítók. Van, ahol már életbe lépett egy új rendszer a home-office és az irodából történő munkavégzés optimális arányára, míg máshol erre vonatkozóan szeptembertől lesznek iránymutatások. Előkészületeket már látni az otthoni munkavégzésből fakadó előnyök kiaknázására. Korábban a biztosítók irodáinak kapacitásbővítése volt a tendencia, azonban most már szinte sehol sem tartják lehetetlennek, hogy az eddigi munkaállomások számát lecsökkentsék, ugyanis vannak elég jól körülhatárolható pozíciók, feladatkörök, amelyeknél nagyon jól működik a távmunka. Ezzel csökkentenék a bérleti díjakat vagy akár a saját tulajdonú ingatlan bérbeadásából pluszbevétel szerzését tennék lehetővé a biztosítók. Néhol már született minden munkavállalót érintő költségcsökkentési döntés is. Ennek kapcsán is nagyfokú bizonytalanság tapasztalható a piacon, de folyamatos tervezés és felülvizsgálat történik a költségeket illetően. Jelenleg a legnagyobb kihívás az optimális munkarend, illetve a munkavállalók motivációjának fenntartása. Kezdetben megfigyelhetően nagyobb volt a hatékonyság a kijárási korlátozás kezdetén, azonban a munkavállalók produktivitása pár hónap elteltével és a tilalom enyhítésével a tapasztalatok alapján visszaállt a járvány előtti szintre. Még mindig érezhető egyfajta bizonytalanság, ami talán már kisebb mértékű, mint márciusban a járványhelyzet elején, de hogy meddig nyúlik el, és hosszú távon milyen hatással lesz a biztosítók operatív működésére, előre nem, vagy csak kis valószínűséggel megjósolható.

**Értékesítés**

A koronavírus okozta kijárási korlátozás, valamint a megfertőződéstől való félelem jelentős akadályt gördített a biztosítási termékek személyesen történő értékesítésének útjába, esetenként teljesen le is állította azt a világ minden táján.

A McKinsey tanulmánya (McKinsey, 2020) szerint a német és amerikai biztosításértékesítők új szerzéseire is jelentős csapást mért a pandémia által kialakult helyzet. A német biztosításértékesítők új szerződéskötéseinek darabszáma például több mint 40 százalékot esett egy 2020 áprilisában elvégzett felmérés szerint, az egy évvel korábbi értékekhez képest. A magyar biztosítók első negyedéves aggregált adatain (MNB, 2020) még nem érzékelhető ilyen drasztikus visszaesés, sőt, a biztosítók teljes szerződésállomány darabszámában 2,5 százalékos növekedés tapasztalható az egy évvel korábbi azonos időszakhoz képest, ami közel 356 ezer új szerződést jelent. Ez a növekedés döntően a nem-életbiztosítási üzletág 3,3 százalékos szerződésszám-növekedésének a következménye, ugyanis az életbiztosítási üzletág szerződéseinek darabszáma 1,1 százalékos csökkenést mutat

az előző évhez képest. Itt megjegyezzük, hogy az idei első negyedéves értékesítési eredményekre még nem hatott jelentősen a koronavírus Magyarországon, illetve a bemutatott tendencia összhangban van az elmúlt évek állományalakulásával. Az év második negyedévében is hasonló tendenciát tapasztaltak a felmérésünk során megkérdezett biztosítók. Megkérdezésünkkor zömében az életbiztosítási termékek új szerzésének enyhe visszaeséséről számoltak be.

**Már piacra is kerültek különböző megoldások a szerződéskötési folyamat egyes részeinek vagy egészének digitalizálása tekintetében.**

A személyes találkozás lehetőségének hiánya az életbiztosítások értékesítését gátolta jelenősebben, ahol mindmáig a klasszikus, személyes tárgyalás alapú értékesítési forma dominálja a piacot, szemben a nem-életbiztosítási piac jelentősebb online eladás részesedésével. Azonban a korábban sokáig halogatott fejlesztések a pandémia miatt előtérbe kerültek, és több biztosító is elindította a tervezett fejlesztések megvalósítását a kijárási korlátozás első heteiben. Ezek eredményeképpen már piacra is kerültek különböző megoldások a szerződéskötési folyamat egyes részeinek (igényfelmérés, ajánlattétel, kockázatfelmérés, szerződés létrejötte) vagy egészének digitalizálása tekintetében. Az egyes terméktípusok esetében is eltérő megoldásokat alkalmaztak a biztosítók, figyelembe véve a jogszabályi kötelezettségeket. Több biztosítónál sikerült teljesen papírmentessé tenni az ajánlattételi és szerződéskötési folyamatot, ennek kapcsán az elektronikus aláírás is bevezetésre került. Egyes biztosítóknál az ügyfélazonosítás személyes kapcsolat nélküli, online megvalósítására is történtek fejlesztések, amelyet rögzített videófelvétellel oldottak meg.

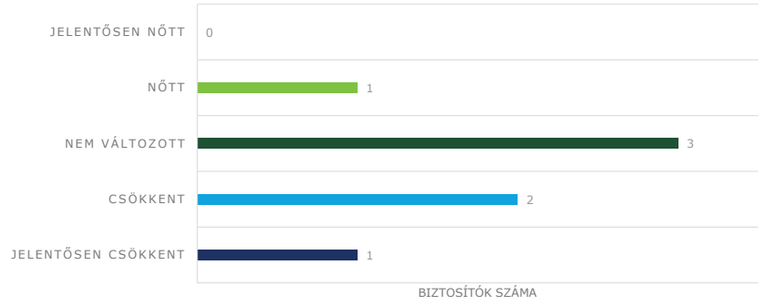
A felmérésünk során megkérdezett biztosítóknál nem történt szignifikáns változás a biztosításértékesítők számában, azonban az aktivitásukat eltérően befolyásolta a helyzet. A kérdőívünk ezen témakörre irányuló kérdésére kapott válaszokat összesítjük a 2. ábrán. Az értékesítők részéről nagy rugalmasságot kívánt a hirtelen bekövetkezett körülményekhez való alkalmazkodás. A személyes tanácsadásokat felváltotta a telefonon vagy videós chaten történő kommunikáció, amely növelheti az ügyfélélményt.

Hosszú távon mindenképpen kérdéses lesz, hogy a jelenlegi formában hogyan lehet fenntartani a szolgáltatások magas minőségét, illetve hogy a vírus elvonulása után mennyire épül be az általános működésbe a virtuális értékesítés, és milyen irányba változik majd a személyes kapcsolat, valamint a biztosítási ügynökök szerepe az értékesítésben, különösképpen az életbiztosítások értékesítése kapcsán. Ezt a területet egyéb adójogszabály-változtatások[2] is érintik napjainkban, ami a biztosításértékesítők helyzetét tovább nehezíti, és a cégek javadalmazási politikáját átgondolásra készteti.





**2. ábra: Hogyan befolyásolta a vírus által kialakult helyzet a biztosításértékesítők aktivitását?**




*Forrás: A Deloitte-nak a COVID-19 járvány hatásait felmérő kérdőívére kapott válaszok*

### Biztosítási termékek szolgáltatásai

A járványhelyzet első heteiben sokakat foglalkoztató kérdés volt, hogy a meglévő kockázati biztosítások milyen fedezetet nyújtanak a koronavírus-fertőzöttségre, valamint a keresőképtelenség esetére. Emellett, mivel munkahelyek tömege szűnt meg, készülve a hosszabb távú gazdasági recesszióra és a megtakarítások esetleges felélésére, a megtakarítási jellegű szerződések esetén igénybe vehető díjfizetés-könnyítési, valamint -megszüntetési lehetőségekről érdeklődtek nagy számban az ügyfelek. A biztosítók tapasztalatairól ebben a témában részletesebben cikkünk „Szerződésállomány alakulása” fejezetében írunk. A fogyasztói igényekhez alkalmazkodva több biztosító palettáján is új biztosítási termékek jelentek meg mind élet-, mind nem-életbiztosítási ágon, amelyek a koronavírus közvetett, valamint közvetlen hatásai ellen nyújtanak védelmet. Ez nem minden esetben jelenti azt, hogy önálló termékek kerültek bevezetésre, nagyrészt az opcionális vagy kötelezően beépített fedezetekben történtek módosítások, vagy kiegészítőkkel bővült a biztosító palettája.

Az ügyfelek néhány biztosító esetében már térítést kaphatnak COVID-19 fertőzöttség esetén, egyes biztosítások kórházi napi térítést nyújtanak koronavírus miatti betegség következtében fellépő kórházi ellátásra, valamint abban az esetben is szolgáltat az adott biztosító, ha a koronavírus miatti betegség következtében keresőképtelenné válik a biztosított.

Mivel a koronavírus elterjedése a külföldi utazásokat erősen korlátozta, nem meglepő, hogy az utasbiztosítások piaca jelentősen visszaesett. Ahogy a világ újra kinyitotta a kapuit, és az utazásra egyre nagyobb lehetőség nyílt, több biztosító is újragondolta az elérhető utasbiztosításait. Egyes biztosítóknál újításnak számít például, hogy már nemcsak külföldi útjainkra köthetünk biztosítást, hanem a megnövekedett belföldi turizmusra reflektálva, akkor is tudunk szerződni, ha magyarországi úticélt tűztünk ki. Találunk továbbá olyan utasbiztosítási terméket a piacon, amely fedezetet nyújt a külföldi járványügyi vészhelyzet miatti azonnali hazautazással kapcsolatos költségekre, a külföldi karanténintézkedések miatti

többletköltségekre és a COVID-19 fertőzésből adódó megbetegedés vagy hatósági karantén miatt felmerülő utazásképtelenség esetén meg nem térülő szállás- és utazási költségekre. Az otthoni munkavégzés hozadéka továbbá több biztosító esetében is a lakásbiztosítási termék kiegészítése, hogy a lakásban tartott értékek – ideértve a céges tulajdonban lévő eszközök biztonságát is – nagyobb hangsúlyt kapjanak.

Az új termékek fejlesztése mellett több biztosítónál is felmerült a meglévő termékeik szerződési feltételeinek újragondolása. Módosításokat alkalmaztak például a várakozási időben (egyes biztosítók óvatos megközelítést alkalmazva növelték a szerződési feltételekben megfogalmazott várakozási időt, amely időszakban csak baleseti halál esetén történik kifizetés), a kockázatkizárások megfogalmazásában (egyes termékeknél COVID-19 fertőzöttek nem köthetnek szerződést), valamint díjfizetés-könnyítések tekintetében is (az ügyfelek hosszabb ideig maradhatnak díjjal nem fedezett, de kockázatban álló státuszban, anélkül hogy a biztosító letörölné a szerződést, azaz a respiró idő növekedett).

A koronavírus nyomán kialakult gazdasági helyzet egyes szektorok befektetéseit jelentős mértékben befolyásolta, erre reflektálva azonban a megkérdezett biztosítók nem tervezték unit-linked termékek esetén új választható eszközalap bevezetését a portfóliójukba. Érdekes kérdés lehet, hogy a koronavírus hosszabb távú hatására a biztosítók eszközalap-kínálata hogyan fog változni, illetve hogy az ügyfelek mennyire tudatosan fognak átváltani a megváltozott trendek hatására.

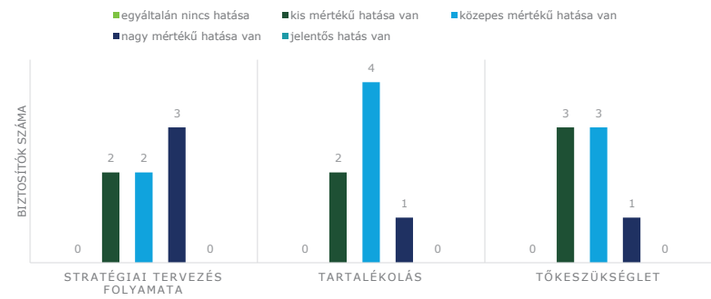
## Riportálás

A kialakult bizonytalan gazdasági helyzetre való tekintettel a biztosítótársaságok anyavállalatai, valamint a helyi vezetőségek elvárásai szigorúbbak lettek a riportálás terén, rendszeresebb és részletesebb kimutatásokat vártak el a tőkehelyzetük és portfóliójuk folyamatos monitorozása érdekében. A biztosítók aktuáriusainak több lehetséges szcenárióra kiterjedő számítást kellett elvégezniük kezdetben, azonban a helyzethez való adaptálódást követően ezek a szigorítások egyre enyhülni látszódtak. Az ORSA riport összeállításánál is figyelembe kellett venni a fennálló körülményeket, a biztosítók az ORSA bizonyos részeit frissítették, de néhány szereplő rendkívüli ORSA riportot is készített a COVID-19 járvány hatásai miatt.

Mindezeket a plusz teendőket és az otthoni munkavégzés okozta kezdeti nehézségeket is figyelembe véve, a kérdőívünkre adott válaszok alapján a biztosítók nem érezték úgy, hogy az év végi zárási folyamataikat jelentősen nehezítette volna a kialakult helyzet. A 2019. év végi, valamint 2020. első negyedéves Szolvencia II riportálási határidőket az EIOPA javaslatára az MNB eltolta[3] , ezáltal több idő állt a biztosítók rendelkezésére a QRT táblák előállítására, valamint az adatszolgáltatás további elemeire is. A biztosítók az így kapott időbeli haladékot azonban sok esetben nem használták ki, ugyanis már az eredeti határidőre végeztek a feladataikkal.

A stratégiai tervezés folyamata, valamint a Szolvencia II-es tartalékolás és tőkeszükséglet-számítás azonban nem elhanyagolható mértékben fog változni, és bizonyos esetekben akár a számviteli tartalékok is érintettek lehetnek az események tükrében (3. ábra). A stratégiai tervezés a megszokottnál több tervezéssel és újraszámolással jár, a tőkeszükséglet esetében a tőkepiaci események következtében kialakuló eszközoldali sokkok, a tartalékolás esetében pedig a különböző cégspecifikus tartalékok okozta nehézségekkel, valamint a hosszú távú feltételezések megfelelő meghatározásával kell megbirkózniuk a biztosítóknak.

**3. ábra: Mekkora hatással van a vírus által kialakult helyzet az aktuáriusi számításokra?**




*Forrás: A Deloitte-nak a COVID-19 járvány hatásait felmérő kérdőívére kapott válaszok*

## Szerződésállomány alakulása

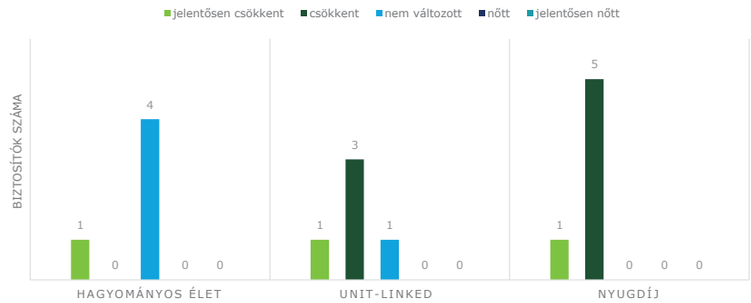
A koronavírus által kialakult helyzet az életbiztosítási üzletág szerződésállományára volt nagyobb hatással. Az új szerzések darabszáma bizonyos mértékben csökkent (4. ábra), hiszen a személyes értékesítést akadályozta a kijárási korlátozás, az új fejlesztésekkel helyenként lehetővé váló virtuális üzletkötésre való átálláshoz pedig mind az ügyfeleknek, mind a tanácsadóknak hozzá kell szokniuk.

A kérdőívünkre kapott visszajelzések azt mutatják, hogy egyes biztosítók tapasztaltak egy visszavásárlási, illetve törlési hullámot az életbiztosítási szerződéseik kapcsán a járvány miatti korlátozások első heteiben. Az azóta eltelt időszakban azonban ez a hullám kisimulni látszódik, és a visszavásárlások, törlések darabszáma stabilizálódott a járvány előtti vagy annál valamennyivel magasabb szinten. Ugyanakkor általánosabb következtetések levonása még korai lenne, a hosszú távú életbiztosítási szerződések esetében ilyen rövid időn belül még nem feltétlenül mutatkoznak meg a számszerű hatások. A gazdasági recesszió elnyúlásával azonban számíthatunk arra, hogy a jövőben ez változni fog, és az emberek a megtakarításaik felélésére kényszerülve esetleg részben vagy egészben visszavásároltatják megtakarítási jellegű életbiztosítási szerződéseiket, vagy felfüggesztik azok díjfizetését, esetleg díjcsökkentéshez folyamodnak.

Nem-életbiztosítási területen a kötelező gépjárműfelelősség-biztosítás, egyéb gépjármű-biztosítás és utasbiztosítás termékek értékesítése esett vissza legszembetűnőbben, ezeknek már számszerűsíthető a hatása. (5. ábra) Ennek eléggé kézenfekvő okai vannak,

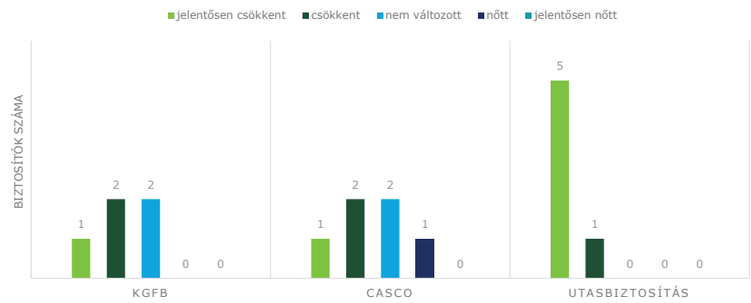
amelyek többek között a külföldi utazások korlátozása és az új- és használtautó-piac visszaesése a kijárási korlátozás bevezetésével. Több biztosító is javulást tapasztalt a kgfb és casco szerződések kárhányadain főleg az alacsonyabb kárgyakoriság miatt, ugyanis a járműforgalom jelentősen csökkent a március, április és május hónapokban. A krízishelyzet enyhülésével a kárdarabszámok kezdenek visszaállni a korábbi szintre, egyes biztosítók azonban magasabb összegű károkat tapasztaltak az elmúlt hónapban. Ennek egy lehetséges okozója az euró árfolyamának növekedése következtében fellépő gépjárműalkatrész-drágulás, másrészt a szervizek díjszabását befolyásolhatja a korábbi bevételkiesés kompenzációja. Kezdetben a biztosítók számítottak arra, hogy lesznek majd késve bejelentett káraik, különösen a külföldön bekövetkezett károk esetében. Néhány hónap távlatában ilyen kárbejelentésekre nem került sor tömegesen, de a biztosítók aktuáriusai továbbra is óvatos megközelítést alkalmaznak a kártartalékolás tekintetében.

**4. ábra: Hogyan alakult az új szerzések darabszáma életbiztosítási területeken?**




*Forrás: A Deloitte-nak a COVID-19 járvány hatásait felmérő kérdőívére kapott válaszok*

**5. ábra: Hogyan alakult az új szerzések darabszáma nem-életbiztosítási területeken?**




*Forrás: A Deloitte-nak a COVID-19 járvány hatásait felmérő kérdőívére kapott válaszok*





## Összegzés

Összességében a COVID-19 járványnak nem csupán negatív hatásai voltak a biztosítók működésére és eredményére nézve, számos pozitív tapasztalatról számoltak be a megkérdezett biztosítók. Mindenképpen ki kell emelni pozitívumként a biztosítók részéről a home-office működésre való átálláshoz szükséges megfelelő informatikai háttér megteremtését és az akadályok gyors és hatékony leküzdését. Olyan digitalizációs fejlesztéseket hajottak most végre a biztosítók, amelyeket már hosszú ideje terveztek, de a járvány beköszöntével szükségszerűvé vált a megvalósításuk, hogy továbbra is hasonló szinten tudják fenntartani a működésüket. Hosszabb távon is megmutatkozhat a belső informatikai eszközök beszerzésének és a rendszerek bővítésének a pozitív hatása, hiszen sok cég pozitívan értékelte a távoli munkavégzést. A munkavállalók hatékonyságát a legtöbb esetben nem befolyásolta az irodán kívüli munkamenet, a kezdeti alkalmazkodást követően a folyamatok zömében gördülékenyen haladtak. Emiatt az otthoni munkavégzés beépülhet a mindennapokba a járvány elvonulása után is, hiszen a feltételek már adottak hozzá, ezzel pedig költséget is csökkenthetnek a biztosítók, ugyanis az irodák bérleti díja jelentős tétel a kiadások listáján. Az új helyzet sok esetben előrelépést eredményezett a munkakultúrában is, a merev munkavégzési szabályok lazultak, és több helyen egyre rugalmasabb a hozzáállás mind a munkáltató, mind pedig a munkavállaló oldaláról.

Több biztosító vezetősége tett lépéseket a munkavállalóik kényelmének és egészségének megőrzésére is. E célból egyes biztosítók ingyenes szájmaszkokat biztosítottak a munkavállalóik számára, illetve megszervezték a cég menzáján kapható ebéd házhoz szállítását.

Emellett persze nem lehet szemet hunyni az elkerülhetetlen negatív hatások felett sem. Kezdetben problémák léptek fel a belső hálózat és egyes aktuáriusi szoftverek távoli elérésével kapcsolatban, ezek helyreállítása nagy erőfeszítéseket igényelt a biztosítók informatikusai részéről. Jelentősek a gazdasági helyzetre mért negatív hatások is, ezek közül sok még nem is mutatkozott meg, azonban hosszú távú következményekkel számolni kell, és azoknak a mértéke továbbra is bizonytalan. Bár számos alternatív megoldás jelent meg a piacon életbiztosítási termékek értékesítésére, a személyes értékesítés visszaesése több biztosító új szerzéseinek darabszámára is láthatóan negatívan hatott.

Összességében elmondható, hogy a koronavírus magyarországi megjelenésekor tett előzetes várakozásokkal ellentétben egyelőre enyhébb hatások tapasztalhatóak 2020 júliusáig.

Magyarországon a járványhelyzet okozta válság elején, két meglehetősen közeli időpontban mértük fel a hatásokat a piacon annak érdekében, hogy ez a cikk a Biztosítás és Kockázat folyóirat jelen számában megjelenhessen. Azonban a hosszú távú hatásokat figyelemmel követve megcélozzuk azok későbbi felmérését és elemzését is a pandémia későbbi státuszaiban, hiszen a következmények nagy része még nem számszerűsíthető teljes mértékben, és negyedév távlatából messzemenő, főként hosszú távú következtetés nem is vonható le.

## HIVATKOZÁSOK

[1]Az IASB (International Accounting Standards Board) 2020. március 17-i döntése alapján a bevezetés határideje egy évvel későbbre, 2023. január 1-jére tolódott.

[2]A 2020. július 3-án elfogadott központi költségvetés megalapozásáról szóló törvény szerint változnak a kisadózó vállalkozások adózására (KATA) vonatkozó szabályozások.

[3]Az EIOPA 2020. március 17-én bejelentette, hogy a COVID-19 pandémiára tekintettel a 2020. évi Szolvencia II felülvizsgálat adat szolgáltatásának határidejét két hónappal meghosszabbítják.

## IRODALOMJEGYZÉK

Hernády Balázs–Vanczák Gergely Pál: Az agilitás vizsgálata a biztosítási szektorban. Biztosítás és Kockázat, 2020. 3-4. szám

Magyar Biztosítók Szövetsége (2020)
Online: https://mabisz.hu/wp-content/uploads/2020/05/MABISZ-Biztosítási-piac-2019Q4.pdf Letöltve: 2020. július 21.

Magyar Nemzeti Bank (2020)
Online: https://sta.mnb.hu/Reports/powerbi/STA-FSF/BiztPrudencialis_HU?rs:embed=true Letöltve: 2020. július 15.

McKinsey & Company (2020): How insurance can prepare for the next distribution model
Online: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/how-insurance-can-prepare-for-the-next-distribution-model?-cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=7cb2ffa686b4405395c582992e49f67a&hctky=2586651&hdpid=a475a66f-8b15-4b54-9f0f-05017d6d5f1e# Letöltve: 2020. július 15.

Világgazdaság (2020): A digitalizáció a megoldás a biztosítóknál
Online: https://www.vg.hu/vilaggazdasag/vilaggazdasag-penzugy/a-digitalizacio-a-megoldas-a-biztositoknal-2242810/ Letöltve: 2020. május 11.

Világgazdaság (2020): Olvad a piac
Online: https://www.vg.hu/vilaggazdasag/vilaggazdasag-penzugy/olvad-a-piac-2242288/ Letöltve: 2020. május 11.

# PÉNZÜGYI TUDATOSSÁG FEJLESZTÉSE AZ ÖNGONDOSKODÁSI SZEMLÉLET ERŐSÍTÉSÉÉRT

*Németh-Lékó Adrienn ( vezető-kormányfőtanácsos, Pénzügyminisztérium ), adrienn.nemeth-leko@pm.gov.hu*

## ÖSSZEFOGLALÓ

A pénzügyi tudatosság fejlesztése, az öngondoskodási szemlélet erősítése közös érdekünk és célkitűzésünk: a tudatos pénzügyi döntések hosszú távon hozzájárulnak a gazdaság és a versenyképesség növekedéséhez, valamint a pénzügyi intézményrendszer, biztosítási szektor fejlődéséhez, stabilitásához is. A pénzügyi tudatosság fejlesztése időigényes folyamat, amelynek eredményei hosszú távon jelentkezhetnek. A végső cél, hogy a pénzügyi tudatosság a mindennapok részévé váljon, és az emberek megfontoltan döntsenek az előtakarékoskodásról, befektetésekről, biztosításokról. Jelen írás bemutatja a pénzügyi kultúra fejlesztése terén eddig megtett kormányzati lépéseket, és vázolja a jövőbeni prioritásokat.

## SUMMARY

Improving financial awareness, strengthening the self-care approach is our common interest and objective: in the long term, conscious financial decisions also contribute to economic growth and competitiveness, as well as to the development and stability of the financial institutions and insurance sector. The development of financial awareness is a time-consuming process, the results of which may arise over the long term. The ultimate goal is to make financial awareness a part of everyday life and to make informed choices about saving, investment and insurance. This article presents the steps taken so far by the Government in improving financial literacy and outlines future priorities.

**Kulcsszavak:** pénzügyi tudatosság
**Key words:** financial awareness

**JEL:** G5

**DOI:** 10.18530/BK.2020.3-4.90
http://dx.doi.org/1018530/BK.2020.3-4.90





**Előzmények**

A pénzügyi kultúra fogalma és a lakosság pénzügyi ismereteinek fejlesztésére vonatkozó igény már a XX. század elején megjelent az angolszász országokban azzal a céllal, hogy megteremtsék a pénzügyi termékek iránti keresletet, továbbá mérsékeljék az egyének nem megfelelő pénzügyi döntéseiből adódó kockázatokat. Magyarországon viszont csak a 2008-as pénzügyi válságot követően került előtérbe a téma: a devizaalapú hitelezés következményeinek kezelése rávilágított a lakosság pénzügyi ismereteinek alapvető hiányosságaira és az ebből adódó mikro- és makrogazdasági szintű kockázatokra. Emellett a Pénzügyminisztérium Ügyfélszolgálatára beérkező panaszos levelek is azt támasztják alá, hogy a magyar lakosság pénzügyi tudása, magatartása és attitűdje korántsem megfelelő. Jellemző a körültekintést és a kockázatok felmérését nélkülöző, impulzív pénzügyi döntések meghozatala, az esetleges kedvezőtlen pénzügyi következmények esetén pedig elvárás – sok esetben jogosan – a pénzügyi szolgáltatókra vonatkozó előírások szigorítása, a fogyasztóvédelmi szabályok további erősítése és végső soron az egyén felelőssége helyett „az állam" helytállása.

**A lakosság nem megfelelő pénzügyi tudatosságára vonatkozó empirikus következtetéseket a nemzetközi és hazai kutatási eredmények is megerősítik.**

Az eltérő módszertanból adódóan az egyes felmérések eredményei meglehetősen nagy szórást mutatnak, mindazonáltal az alapvető trendek egyértelműen kirajzolódnak.

A felnőtt lakosság pénzügyi tudatosságának nemzetközi összehasonlító kutatását a Gazdasági és Együttműködési Fejlesztési Szervezet (OECD) koordinálja. Mind a 2015-ös[1], mind a 2020-as[2] OECD módszertan szerinti felmérés azt mutatja, hogy míg a pénzügyi ismeretek tekintetében a magyar lakosság más országokhoz képest nincs komoly lemaradásban, addig a pénzügyekhez való hozzáállás és a tényleges magatartás szempontjából átlagon alul teljesítünk, különösen a tudatos tervezés és a pénzügyek nyomon követése, valamint a megtakarítási hajlandóság tekintetében. A tudatos tervezés legalapvetőbb formáját képező háztartási költségvetést csak minden ötödik ember (21%) készít Magyarországon, ráadásul az arány csökkenő trendet mutat a 2010-es (32%) és a 2015-ös (25%) adatokkal összehasonlítva. A megtakarítási hajlandóság vonatkozásában is jelentős a lemaradásunk a nemzetközi átlagtól (70%), pozitív változás azonban, hogy a megtakarítással rendelkezők aránya 2015 óta közel a duplájára emelkedett (27%-ról 51%-ra, amint az 1. ábra mutatja).[3]

**1. ábra: Megtakarítási tevékenységek**

*Forrás: A lakosság pénzügyi kultúrája 2018, Kutatási Jelentés a Pénziránytű Alapítvány részére*

A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) 2018. IV. negyedévben, illetve 2019. I–IV. negyedévekben a szokásos évi Háztartási költségvetési és életkörülmény naplóvezetéses felvétele (HKÉF) keretében tett fel pénzügyi tudatosságot mérő kérdéseket. Összehasonlítva az OECD módszertanon alapuló kutatások eredményével, a KSH-felmérés kedvezőbb képet mutat a tudatos pénzügyi tervezés vonatkozásában (eltérő gyakorisággal ugyan, de a háztartások 52-56%-a készít költségvetést). A befektetéssel és/vagy valamilyen megtakarítással rendelkezők aránya (35-39%), illetve pénzügyi termék választásakor az ajánlatokat összehasonlító tudatos fogyasztók aránya (30-38%) azonban továbbra is elmarad a nemzetközi átlagtól. A háztartások pénzügyi stressztűrő képességére vonatkozó kérdésekre adott válaszok alapján a háztartások több mint fele (51-61%) nem lenne képes egyhavi jövedelmének megfelelő kiadás önerőből történő finanszírozására, valamint a háztartás fő jövedelemforrásának kiesése esetén mindössze a háztartások ötöde lenne képes több mint három hónapig fedezni a megélhetési költségeit. Ezek a számok békeidőben is a lakosság nagyfokú sebezhetőségét mutatják, a jelenlegi járványhelyzetben pedig különösen aggályosak.

A Pénztárszövetség megbízásából készített 2019. évi nyugdíjtudatossági felmérés[4] eredménye is alátámasztja az öngondoskodási szemléletben mutatkozó hiányosságokat. A nyugdíj mint megtakarítási cél továbbra is háttérbe szorul az egyéb megtakarítási célokkal szemben (előre nem látható helyzetek, lakáscél, egészségügyi kiadások, gyermekek tanulmányainak finanszírozása). A felmérés alapján 10-ből 4 embernek nincs semmiféle nyugdíj-megtakarítása. Az emberek többsége (63%) az állami nyugdíjból tervezi nyugdíjas éveit finanszírozni, minden második ember (51%) nyugdíjasként is tovább dolgozna, míg kifejezett nyugdíj-megtakarítással csupán minden harmadik ember rendelkezik. Ingatlan bérbeadásából származó jövedelemmel 15, gyerekek segítségével pedig 11 százalék tervezi kiegészíteni az állami nyugdíjat. A megtakarítással rendelkezők megtakarításain belül továbbra is elsőbbséget élvez a bankszámla és a készpénz (33%), a kifejezetten nyugdíjcélú megtakarítási formák aránya pedig alacsonynak tekinthető (önkéntes nyugdíjpénztári tagsággal 22%, nyugdíjbiztosítással 9%, nyugdíj-előtakarékossági számlával 11% rendelkezik).





## A nyugdíj mint megtakarítási cél továbbra is háttérbe szorul az egyéb megtakarítási célokkal szemben.

**Mindamellett a pénzügyi piacokon olyan bonyolult, összetett termékek jelentek meg az utóbbi években, amelyek megértése, igénybevétele még az alapvető pénzügyi ismeretekkel és jártassággal rendelkező egyének számára is kihívást jelent.**

Az ügyfelek védelme érdekében a jogalkotó reagált erre a kihívásra[5] – nagyobb felelősséget téve a pénzügyi szolgáltatókra –, pusztán szabályozói lépésekkel azonban nem kezelhető a probléma. Mindaddig, amíg nem vállal valaki nagyobb kockázatot, mint amennyi belátható számára, nem probléma, ha nem ismeri az összes pénzügyi terméket, ami elérhető a pénzügyi piacon.[6] A magasabb életszínvonal és az anyagi biztonság iránti elvárás, illetve a fogyasztói társadalom támasztotta igények kielégítése azonban gyakran azt eredményezi, hogy a magasabb hozamok elérése érdekében olyan pénzügyi termékeket is igénybe vesznek az emberek, amelyek tényleges mechanizmusát és kockázatait nem képesek felmérni. A biztosítási területen a kötelező tanácsadás, illetve az alkalmassági tesztek ugyan éppen arra irányulnak, hogy ilyen termék megvásárlása ne fordulhasson elő, és egy megfelelően végigvitt tanácsadási folyamat segít abban, hogy az ügyfél tisztában legyen a saját céljaival, a hozzá rendelhető időtávokkal és azzal, hogy milyen pénzügyi eszközök közül választhat. Mindazonáltal a pénzügyi termékek innovációja és a lakosság pénzügyi ismeretei közötti rés folyamatosan növekszik, sőt a fintech megoldások megjelenésével ez a folyamat még inkább felgyorsul. Ez pedig kockázatot jelent nemcsak a fogyasztók, hanem a pénzügyi szolgáltatók és a pénzügyi stabilitás szempontjából is.

### A lakosság pénzügyi tudatosságának fejlesztése érdekében tett lépések

A lakosság pénzügyi tudatosságának fejlesztése érdekében számos kezdeményezés indult a közelmúltban. Az MNB mellett – amely a pénzügyi stabilitásért való felelőssége és a pénzügyi fogyasztóvédelmi feladata alapján jelentős szerepet vállalt a pénzügyi tudatosság kialakításában és terjesztésében – kereskedelmi bankok, a pénzügyi ágazat érdekképviseleti szervei és civil szervezetek is indítottak edukációs programokat. Egyértelművé vált azonban, hogy a lakosság pénzügyi tudatosságának fejlesztésében érdemi eredményt csak úgy lehet elérni, ha ezeket a széttöredezetten működő és hatásaiban elaprózott programokat összehangoltan,

egységes keretbe foglaltan valósítjuk meg. Ezzel a céllal fogadta el 2017-ben a Kormány a lakosság pénzügyi tudatosságát fejlesztő stratégiát.[7]

**Mit is akarunk fejleszteni?**

A stratégia megalkotásának kiindulópontja a pénzügyi tudatosság fogalmának meghatározása volt. A nemzetközi szakirodalomban ugyanis nincs egységes definíció, de még következetesen használt megnevezés sem (financial awareness, literacy, culture, comptence stb). Az előrelépés mérhetősége és nemzetközi összehasonlíthatósága érdekében az OECD meghatározását tekintjük irányadónak.[8] Ez alapján a pénzügyi tudatosság bizonyos szintű pénzügyi kultúrát (ismereteket, készségeket), célirányos magatartást, valamint megfelelő hozzáállást (attitűdöt) feltételez. Pénzügyi ismeretek alatt a lényeges pénzügyi fogalmak (infláció, kamatos kamat, járadék, hitel-kölcsön, biztosítás stb.), a pénzügyi termékek és szolgáltatások ismeretét és egyéb praktikus tudnivalókat (pl. átutalási megbízás, bankkártyaadatok védelme stb.) kell érteni. A készség (pl. a számolás és a szövegértés) az a megtanult ismeret, amit a cselekvés és a tevékenység során közvetlen tudati ellenőrzés nélkül használunk. A pénzügyi magatartás körébe sorolható a családi költségvetés készítése, a hosszú távú tervezés (felkészülés nyugdíjra, betegségre stb.), a takarékoskodás, a pénzügyi döntéshozatal (képes választani, és megfelelő időben cselekedni), a tájékozódás és a tanácsadó igénybevétele is. A hozzáállás, vagyis az attitűd a személy pénzügyekhez való viszonyát, tartós beállítódását jelenti, például a jövőhöz viszonyulást, az öngondoskodást, a megfontoltságot, az eredményközpontúságot.

A Kormány által elfogadott stratégia az optimális pénzügyi döntések meghozatalához szükséges pénzügyi ismeretek megszerzésére, a tudatos és körültekintő pénzügyi magatartás megalapozására, valamint a hosszú távú gondolkodás szemléletének kialakítására is kiemelt hangsúlyt fektet, és ennek megfelelően határozta meg a célkitűzéseket.

**A lakosság pénzügyi tudatosságának fejlesztését célzó stratégia célkitűzései**

1. A köznevelés rendszerén belüli valós pénzügyi edukáció lehetőségeinek megteremtése, erősítése és általánossá tétele.
2. A tudatos pénzügyi magatartás alapjainak megteremtése és a háztartások pénzügyi stressztűrő képességének erősítése.
3. Körültekintő pénzügyi döntéseket előmozdító szemlélet megteremtése és a tudatos pénzügyi fogyasztói magatartást támogató intézmények/ infrastruktúrák létrehozása, széles körű megismertetése.
4. A lakosság öngondoskodási szemléletének erősítése.
5. A pénzügyi termékekhez, pénzügyi alapszolgáltatásokhoz való hozzáférés és pénzügyi beilleszkedés (financial inclusion) mértékének számottevő növelése.
6. A korszerű, készpénzkímélő fizetési eszközök használatának ösztönzése, a készpénzhasználat súlyának csökkentése.
7. A körültekintő hitelfelvétel támogatása.





A stratégia hétéves időszakot ölel fel 2017–2023 között, végrehajtására kétéves, egymásra épülő, gördülő cselekvési tervekben kerül sor. Az elérendő cél a lakosság meggyőzése arról, hogy foglalkozzanak felelősen a pénzügyeikkel: készítsenek költségvetési, háztartás-gazdálkodási tervet, törődjenek megtakarításaikkal és az öngondoskodással, legyenek hosszú távú pénzügyi céljaik, valamint ne idegenkedjenek a pénzügyektől, hanem frissítsék ismereteiket, ezáltal magabiztosabbá és tájékozottabbá váljanak a pénzügyi döntések területén, és előnyösebb döntéseket hozzanak, amelyek meghozatalában támaszkodjanak a szolgáltatás- és termékválasztó platformok használatára is.

## A munkában a Pénzügyminisztérium egyfajta ernyőszerepet tölt be.

Ebben a munkában a Pénzügyminisztérium egyfajta ernyőszerepet tölt be: koordinálja és katalizálja a pénzügyi tudatosság fejlesztésében aktív szervezetek tevékenységét, továbbá ösztönzi az új szereplők belépését.

**A stratégia első szakasza a köznevelés rendszerén belüli valós pénzügyi edukáció megteremtésére fókuszált.**

Az első célkitűzés kiemelt kezelését az indokolta, hogy az általános pénzügyi kultúrát gyermekkorban kell megalapozni, az iskolai pénzügyi képzés garantálhatja, hogy a következő nemzedék a gyakorlati életben használható pénzügyi ismeretekre és készségekre tegyen szert. Figyelembe kell venni továbbá, hogy a fiatalok a legfogékonyabbak az új impulzusok befogadására és a köznevelés rendszerén keresztül a legkönnyebben elérhető célcsoportot is ők alkotják egyúttal. Ezen túlmenően a diákokon keresztül közvetetten az őket képző pedagógusok, valamint a szülők és a nagyszülők elérése is lehetővé válik, így a ténylegesen megszólított célcsoport szélesebb, mint a szűken definiált diákok köre. Ez utóbbi különösen fontos szempont egy olyan társadalomban, ahol a felnőttek jelentős része gyakorlatilag semmilyen pénzügyi képzésben nem részesült, és egy olyan rendszerben nőtt fel, amely nem támogatta az öngondoskodási szemlélet, az egyéni felelősségvállalás kultúrájának kialakulását. Ebből adódóan sok családban nem is tudnak követendő példát mutatni a mai fiataloknak, és a családi minták hiányában az oktatási rendszernek kellene a lexikális ismeretek átadásán túl a szemléletformálás kihívásának is eleget tennie. Ideális esetben a pénzügyekhez való megfelelő attitűdöt a családon belül sajátítják el a gyerekek, de a múltbeli hiányosságok miatt fordított irányú szemléletformálásra is szükség lenne, amely a gyerekek irányából hat a szülőkre, nagyszülőkre. A fiatalok pénzügyi tudatosításának prioritásként történő kezelése abból a szempontból is indokolt továbbá, hogy az iskolapadból kikerülő diákok nagyon rövid időn belül számos olyan döntési helyzettel szembesülnek, amelyek pénzügyi hatása hosszú távon meghatározza boldogulásukat (továbbtanulás, diákhitel, első munkahely, lakhatás, családalapítás stb.).

A fiatalok pénzügyi tudatosságának fejlesztését célzó intézkedések priorizálásakor az elsődleges szempont a minél nagyobb szinergia elérése volt. Ez a megközelítés lehetővé tette, hogy az erőforrások ne aprózódjanak el, és megbízható alapra lehessen építeni a következő évek kezdeményezéseit. A korábbi évek sikeres programjainak folytatása mellett a cél a minél nagyobb elérés volt – legyen szó a tanórán kívüli programokkal megszólított diákok számáról, a szakirányú továbbképzésben részt vevő pedagógusok számáról vagy az oktatási intézményekhez eljuttatott tankönyvek, oktatási anyagok példányszámáról. Az, hogy a 2020. évi PÉNZ7 témahéten[9] több mint 1200 iskola 217 ezer diákja vett részt több mint 900 önkéntes közreműködésével; a Pénziránytű Alapítvány ingyenes képzésein 2019 végéig több mint 2400 pedagógus vált szakmailag és módszertanilag is felkészültebbé; a Pénziránytű Alapítvány akkreditált tankönyvei, kiadványai pedig több mint 400 ezer diákhoz jutottak el, egyértelműen jelzi ezeknek a programoknak a sikerét. Egy-egy rendhagyó tanórán való részvétel vagy egy pénzügyi teszt kitöltése természetesen még nem jelenti azt, hogy a diákok tudnak bánni a pénzügyekkel. Egyértelmű eredménye azonban ezeknek a programoknak, hogy sikerült az iskolákba bevinni a pénzügyi tudatosság témáját, és a magas szakmai színvonalon és a fiatalok igényei alapján előkészített tanári segédletek, tanmenetek segítenek fokozatosan lebontani a nem gazdasági-pénzügyes szakos pedagógusok pénzügyek oktatásával szembeni tartózkodását.

**Széles körű szakmai együttműködés a fiatalok pénzügyi tudatosságának fejlesztéséért**

A szakmai partnerek által megvalósított, fiatalok pénzügyi edukációját célzó programok felsorolásszerű bemutatása is meghaladná jelen cikk terjedelmi korlátait, ezekről részletes információ a Pénzügyminisztérium által elindított www.okosanapenzzel.hu honlapon található. Itt többek között beszámolunk a pénzügyi tudatosság témájú versenyekről, tematikus táborokról, valamint a honlapról is elérhetőek a szakmai partnerek által kifejlesztett pénzügyi témájú játékok, applikációk, képregények és kisfilmek.

A teljesség igénye nélkül a biztosítási területen kiemelendő program a Biztonság Hete, amelyet a MABISZ, valamint a főváros és országos rendőri szervek kezdeményezésére 2017-től rendeznek meg országos lefedettséggel, kapcsolódva a biztosítási világnaphoz, valamint a nemzetközi EDWARD Day-hez (European Day Without A Road Death – Európai Nap Közúti Áldozat Nélkül). A Biztonság Hete rendezvényein látványos bemutatókkal és előadásokkal több ezer tanuló figyelmét hívják fel a biztosítások szerepére és fontosságára, valamint a mindennapi kockázatokra, veszélyekre, azok helyes kezelésére. A 2020. évi PÉNZ7 egyik kiemelt pénzügyi témája is a biztosítás volt, és a rendkívüli tanórák keretében 133 ezer diák szerzett ismereteket a biztosításokról több mint 350, a biztosítási szakmából érkező önkéntes közreműködésével. Az idén már második alkalommal megrendezett Nagy Diák Pénzügyes Teszt szervezésébe is bekapcsolódott a MABISZ, és a játékos, szórakoztató és egyúttal edukatív teszt mintegy 16 ezer online kitöltője, illetve a Pénzügyminisztériumban megszervezett elődöntő és döntő résztvevői a biztosítási területen is tesztelhették tudásukat. A fiatalabb korosztályt célozza meg a biztosításokról játékos formában szóló, érzékenyítő képregénysorozat, amely az alapvető biztosítási, baleset-megelőzési ismeretek 9-14 éves korosztály számára való átadását hivatott megkönnyíteni a MABISZ honlapján.

**A megújult Nemzeti Alaptanterv további pozitív elmozdulást hozhat**

Amint az Állami Számvevőszék (ÁSZ) kutatása[10] is rámutatott, a rövid (1-2 órás) képzések, amelyek ráadásul jellemzően több témát is átfognak, nem biztosítják a pénzügyi ismeretek eredményes átadását. Ebből a szempontból pozitív elmozdulást hozhat a 2020. januárban elfogadott Nemzeti Alaptanterv (Nat.), amely megteremti a köznevelés rendszerén belül a diákok pénzügyi tudatosításának intézményi kereteit. A kerettantervek alapján a pénzügyi ismeretek oktatása, a pénzügyi tudatosság fejlesztése több tantárgy (matematika, történelem és állampolgári ismeretek, földrajz, technika) tematikájában is megjelenik. A teljes képhez azonban hozzátartozik, hogy a pénzügyi ismeretek önálló tantárgyként nem jelenik meg (a szakgimnáziumok kivételével), és csak a szabadon tervezhető órakeret terhére építhető be a helyi tantervekbe. Ezenkívül az új Nat. az 1., 5. és 9. évfolyamon kerül bevezetésre felmenő rendszerben, így a diákok teljes körét lefedő pénzügyi edukáció megvalósítása csak többéves időeltolódással valósul meg. Ennek megfelelően a jövőben is indokolt az első kétéves cselekvési terv sikeres tanórán kívüli programjainak folytatása. Hosszabb távon elérendő cél pedig, hogy a pénzügyi ismeretek oktatása kötelező tantárgyként szerepeljen a tantervben.

**Hosszabb távon elérendő cél pedig, hogy a pénzügyi ismeretek oktatása kötelező tantárgyként szerepeljen a tantervben.**

Annak érdekében, hogy a megújult Nat. bevezetése gyakorlati eredményeket is hozzon a fiatalok pénzügyi kompetenciáinak fejlesztésében, elengedhetetlen a pedagógusképzés és szakirányú továbbképzés erősítése. Emellett rövid távon a gazdasági-pénzügyi felsőoktatásban részt vevő hallgatók bevonása nyújthat támogatást a nem közgazdász szakos pedagógusoknak a pénzügyi ismeretek oktatásában. A megfelelő elméleti tudással rendelkező egyetemi hallgatók egy nyelvet beszélnek az általános és középiskolás kortársaikkal, a fiatalok számára hiteles, közérthető formában tudják átadni a felelős pénzügyi magatartáshoz szükséges alapokat. Bevonásukra az egyetemek szakmai iránymutatása és a szaktanárok pedagógia iránymutatása alapján kerülhet sor elsősorban a pénzügyi tudatosság témájú, tanórán kívüli programok megtartásában.[11] Fontosnak tartjuk továbbá a fiatalok pénzügyi tudatosságának fejlesztésében kiemelkedő teljesítményt nyújtó pedagógusok, oktatási intézmények és diákok elismerését is. Az e célból a pénzügyminiszter által alapított Pénzügyi Tudatosság Fejlesztéséért Díj egyúttal a jó gyakorlatok beazonosítását és megosztását is szolgálja. Szükséges továbbá, hogy a diákok ne csak elméleti ismereteket szerezzenek, az oktatási intézmények

a megszerzett tudás gyakorlati alkalmazására is biztosítsanak lehetőséget az iskolai élethez kapcsolódó fizetések készpénzkímélő formában történő lebonyolításának lehetővé tételével (bankkártyás fizetés az iskolai büfében, ebédbefizetés átutalással). Célunk, hogy a 2018-ban kísérleti jelleggel 15 oktatási intézményben elindult Készpénzkímélő Iskolák Programhoz minél több iskola csatlakozzon. Ezen kívül szeretnénk további területekre is kiterjeszteni az egyetemekkel történő együttműködésünket. Reális elvárásnak tartjuk, hogy a felsőoktatásból kikerülő minden diplomás rendelkezzen a tudatos pénzügyi döntések meghozatalához szükséges pénzügyi ismeretekkel és készségekkel, ezért támogatjuk a pénzügyi kultúra választható tantárgy indítását a nem gazdasági karon tanuló hallgatók számára.

## A felnőtt lakosság pénzügyi tudatosságának fejlesztését sem hanyagolhatjuk el

Annak érdekében, hogy a lakosság pénzügyi tudatosságában mérhető elmozdulást érjünk el, a következő cselekvési terv időhorizontján a felnőttek és különös tekintettel a sérülékeny csoportok (munkanélküliek, alacsony jövedelemmel rendelkezők) képzésére is hangsúlyt kell fektetni. Elérendő cél a lakosság stresztűrő képességének és megtakarítási hajlandóságának a növelése, valamint a körültekintő termék- és szolgáltatásválasztás általánossá tétele. E tekintetben vannak évek óta jól működő programok (MNB Pénzügyi Tanácsadói Irodahálózatának független tanácsadói szolgáltatása, MNB Pénzügyi Navigátor ismeretterjesztő anyagai) és olyan új kezdeményezések, amelyekre a következő cselekvési terv intézkedéseit építeni tudjuk. Kiemelendő ezek közül az Állami Számvevőszék megyei kormányhivatalokkal kötött együttműködése, amelynek keretében a Számvevőszék tájékoztató anyagai, az online és közösségi médiaplatformokon elérhető animációs kisfilmjei a kormányhivatalok ügyféltereiben is elérhetőek lesznek; vagy a Pénzügyminisztérium által indított okosanapenzzel.hu weboldal, amelyen minden korosztály, közérthető formában, konkrét élethelyzetekhez rendelten is megtalálja a pénzügyi tudatossággal kapcsolatos valamennyi információt.

## Az állami segítségnyújtás mellett az öngondoskodás egyéni felelősségvállalást igényel a lakosság tagjaitól

Az elmúlt években az európai uniós átlagot meghaladó mértékű gazdasági növekedés, a rekordszintű foglalkoztatás, valamint a munkát terhelő adók jelentős csökkentése a háztartások rendelkezésére álló jövedelem növekedését eredményezte. A makrogazdasági adatok azt mutatják, hogy az elkölthető jövedelemmel párhuzamosan a háztartások fogyasztása is növekedett, ugyanakkor jelentősen javultak a lakosság megtakarítási lehetőségei is, és a hazai megtakarítási ráta európai viszonylatban is kiemelkedő (a rendelkezésre álló jövedelem 12,0%-a 2018-ban). A Kormány az adókedvezményekkel, a lakosság állampapírokba történő befektetésének ösztönzésével a lakosság öngondoskodási lehetőségeit kívánja támogatni. A Kormány intézkedéseinek köszönhetően az elmúlt időszakban a lakosság megtakarításai





érdemben javultak, ugyanakkor a megtakarításokon belül a készpénzállomány aránya még mindig magas. Ezért fontos cél, hogy a lakosság egyre nagyobb arányban vegye igénybe a különböző öngondoskodási formákat. A Kormány elkötelezettségét mutatja ebben a kérdésben, hogy 2014. január 1-jétől a személyi jövedelemadóról szóló törvény adókedvezményt biztosít a nyugdíjbiztosítással rendelkezők részére, csakúgy, mint az egyéb nyugdíjcélú megtakarítással rendelkezőknek. Az állami segítségnyújtás mellett azonban az öngondoskodás egyéni felelősségvállalást igényel a lakosság tagjaitól, jellemzően egyéni döntések alapján jöhet létre. Három év nyugdíjcélú megtakarításait mutatja az 1. táblázat.

**1. táblázat: Nyugdíjcélú megtakarítási formák elterjedtsége**

| | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|
| **Nyugdíjbiztosítás** | | | |
| Szerződésszám | 252 301 | 297 601 | 351 111 |
| Éves díjbevétel (Mrd HUF) | 57,2 | 72,7 | 87,6 |
| Díjtartalék *(MNB adatok alapján becsült érték, Mrd HUF)* | 107 | 168 | 240 |
| **Önkéntes nyugdíjpénztárak** | | | |
| Taglétszám | 1 138 076 | 1 134 172 | 1 110 842 |
| Azonosított egyéni számlán jóváírt tagdíjbevétel (Mrd HUF) | 100,9 | 112,5 | 104,3 |
| Portfólió piaci értéken (Mrd HUF) | 1 392,0 | 1 403,3 | 1 526,9 |
| **Nyugdíj-előtakarékossági számla (NYESZ)** | | | |
| Vezetett NYESZ értékpapírszámlák száma | 121 393 | 113 131 | 104 682 |
| NYESZ számlákon nyilvántartott értékpapír-állomány piaci értéken (Mrd HUF) | 494,5 | 469,3 | 466,5 |

*Forrás: MNB*
*Megjegyzés: A nyugdíjcélú öngondoskodás negyedik formájának, a foglalkoztató nyugdíjszolgáltató intézményeknek a szerepe elhanyagolható a hazai kiegészítő nyugdíjpiacon.*

## Időigényes folyamat kezdetén járunk

A pénzügyi tudatosság fejlesztése, a pénzügyi magatartás és a pénzügyekhez fűződő attitűd megváltoztatása időigényes folyamat, amely túlmutat nemcsak a kétéves cselekvési terv, de a hétéves stratégia időhorizontján is. Az elméleti pénzügyi ismeretek átadásában már rövid távon is lehet eredményeket elérni, a pénzügyi magatartás és hozzáállás érdemi megváltoztatásához azonban egy pénzügyileg tudatos generáció felnevelése és az Y generáció megszólítása (Kovács, 2018) szükséges, és ez különösen igaz az öngondoskodási szemlélet vonatkozásában.

A jelenlegi járványügyi helyzet azonban gyökeresen változtatja meg a mindennapjainkat, és a megtakarításokhoz, digitalizációhoz való hozzáállásunkra is hatással lehet. Várakozásaink szerint a COVID-19 kedvező elmozdulást hoz a tudatos pénzügyi tervezésben és a készpénzkímélő fizetési eszközök használatában. A 2008-as pénzügyi válságot követően megjelent longitudinális kutatások azt mutatták, hogy a válság hatására a pénzügyi tudatosság szignifikánsan javult, időben távolodva azonban a válságot jelentő évektől beindul a felejtés.[12] A jelenlegi helyzetben az előttünk álló kihívás az, hogy a COVID-19 jelentette nehézségekből előnyt kovácsoljunk, és a pozitív irányú folyamatokat hosszú távon fenn tudjuk tartani.

## HIVATKOZÁSOK

[1]https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/OECD-INFE-International-Survey-of-Adult-Financial-Literacy-Competencies.pdf Letöltve: 2020.04.17.

[2]https://www.oecd.org/financial/education/oecd-infe-2020-international-survey-of-adult-financial-literacy.pdf Letöltve: 2020. 07.10.

A 2020 nyarán publikált nemzetközi kutatási eredmények 26 országból összesen 125 ezer 18-79 év közötti felnőtt válaszain alapulnak. Az OECD által koordinált 2019-es nemzetközi adatfelvételhez Magyarország 1000 fős mintán végzett 2018-as kutatási adatokkal csatlakozott (Forrás: Lakosság pénzügyi kultúrája 2018, Kutatási jelentés a Pénziránytű Alapítvány részére, p.15., GfK Hungária Piackutató Kft.)

[3]Az OECD módszertan szerinti mérések kétségtelen előnye az eredmények nemzetközi összehasonlíthatósága, mindazonáltal ezeket az eredményeket makrogazdasági kontextusban célszerű értékelni, különösen a megtakarítással rendelkezők arányát tekintve. A magasabb egy főre jutó GDP-vel rendelkező országokban az egyének rendelkezésére álló jövedelem növekedésével párhuzamosan csökken az alapvető fogyasztási javak megszerzésére fordított jövedelem aránya, és nő a potenciális megtakarítási képesség.

[4]Az ÖPOSZ reprezentatív kutatásának eredményei (2019.) https://www.youtube.com/watch?v=_pkggYVjdiQ&feature=youtu.be Letöltve: 2020.04.17.

[5] Lásd a biztosítási értékesítésről szóló európai uniós irányelv, valamint a lakossági befektetési csomagtermékekre és biztosítási alapú befektetési termékekre vonatkozó európai uniós rendelet hazai jogba történő átültetése; továbbá az MNB, a Magyar Biztosítók Szövetsége (MABISZ) és a Pénzügyminisztérium együttműködésének eredményeként kialakított etikus életbiztosítás szabályozási rendszer.

[6]A 2019. májusban a Pénzügyminisztériumban tartott pénzügyi tudatosság konferencia kerekasztal-beszélgetésén elhangzott megállapítás Béres Dániel részéről.

[7]A lakosság pénzügyi tudatosságát fejlesztő stratégia elfogadásáról szóló 1919/2017. (XII.8.) Korm. határozat

[8]A combination of awareness, knowledge, skill, attitude and behaviour necessary to make sound financial decisions and ultimately achieve individual financial wellbeing.

[9]PÉNZ7 témahét: Magyarország 2015-ben csatlakozott az Európai Pénzhét kezdeményezéshez, amelynek célja az általános és középiskolások pénzügyi ismereteinek megalapozása rendhagyó tanórák keretében évente más-más témakörben, önkéntes pénzügyi szakemberek részvételével.

[10]Pénzügyi kultúra fejlesztési programok felmérése, 2016. https://asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek_tanulmanyok/2016/penzugyi_kult_fejl_programok.pdf?download=true Letöltve: 2020.04.17.

[11]A Pénzügyminisztérium és négy felsőoktatási intézmény által megkötött együttműködési megállapodás alapján a közeljövőben várható a kortárs mentor program elindítása, de pozitív gyakorlati tapasztalatok már jelenleg is vannak: a MABISZ megbízásából például egyetemista fiatalok tartanak órákat biztosítási ismeretekről középiskolásoknak.

[12]Dr. Prof Németh Erzsébet – Béres Dániel PhD – Zsótér Boglárka PhD. (2019.): A társadalmi, gazdasági környezet változásainak hatása a pénzügyi kultúrára az OECD 2010, 2015 és 2018 hazai pénzügyi kultúra felmérései alapján





## IRODALOMJEGYZÉK

A lakosság pénzügyi tudatosságát fejlesztő stratégia elfogadásáról szóló 1919/2017. (XII.8.) Korm. határozat

Állami számvevőszék: Pénzügyi kultúra fejlesztési programok felmérése 2016 https://www.asz.hu/storage/files/files/Publikaciok/Elemzesek_tanulmanyok/2016/penzugyi_kult_fejl_programok.pdf?download=true Letöltve: 2020.04.17.

Dr. Prof Németh Erzsébet – Béres Dániel PhD – Zsótér Boglárka PhD. (2019.): A társadalmi, gazdasági környezet változásainak hatása a pénzügyi kultúrára az OECD 2010, 2015 és 2018 hazai pénzügyi kultúra felmérései alapján

OECD/INFE International Survey of G20/OECD INFE CORE COMPETENCIES FRAMEWORK ON FINANCIAL LITERACY FOR ADULTS Adult Financial Literacy Competencies https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/OECD-INFE-International-Survey-of-Adult-Financial-Literacy-Competencies.pdf Letöltve: 2020.04.17.

OECD/INFE 2020 International Survey of Adult Financial Literacy https://www.oecd.org/financial/education/oecd-infe-2020-international-survey-of-adult-financial-literacy.pdf Letöltve: 2020.04.17.

Az ÖPOSZ reprezentatív kutatásának eredményei (2019.) https://www.youtube.com/watch?v=_pkggYVjdiQ&feature=youtu.be Letöltve: 2020.04.17.

Kovács Erzsébet (2018): Ön/gondoskodik vagy tovább dolgozik? Biztosítás és Kockázat V. évfolyam 4. szám, pp- 72--81 old. https://doi.org/10.18530/bk.2018.4.72 letöltés: 2020.10.28.

# AZ INSURANCE EUROPE FELMÉRÉSE TÍZ EURÓPAI ORSZÁG LAKOSSÁGÁNAK NYUGDÍJCÉLÚ MEGTAKARÍTÁSAIRÓL

*Lambert Gábor, kommunikációs vezető MABISZ (gabor.lambert@mabisz.hu)*

## ÖSSZEFOGLALÓ

Az Insurance Europe tíz európai országra (köztük Magyarországra) kiterjedő felmérése szerint a felnőtt lakosságok közel felének egyáltalán nincs önálló nyugdíj-megtakarítása, ugyanakkor túlnyomó többségük érdeklődést mutat a nyugdíjkiegészítés-célú megtakarítások iránt. Magyarországon az európai átlagnál kissé rosszabb a helyzet.

## SUMMARY

According to a pension survey conducted by Insurance Europe covering 10 EU members countries (including Hungary), almost half of the adult population are not saving for retirement, nevertheless majority of them are interested in doing so. The Hungarian situation is a little bit worse than the European average.

**Kulcsszavak:** egyéni nyugdíj-megtakarítások, nyugdíjfelmérés
**Key words:** private pension savings, pension survey

**JEL:** E21, G51

**DOI:** 10.18530/BK.2020.3-4.102
http://dx.doi.org/1018530/BK.2020.3-4.102



BIZTOSÍTÁS ÉS KOCKÁZAT

Az európai biztosítók nemzetközi szervezete, az Insurance Europe (IE) tavaly kezdeményezte a tagjai körében, hogy készüljön egy nemzetközi felmérés a lakosság öngondoskodási szokásairól, illetőleg a nyugdíjtermékekkel kapcsolatos elvárásairól. Az IE ennek szükségességét azzal indokolta, hogy az Európai Unió 80 év feletti népessége az előrejelzések szerint 2017 és 2080 között több mint kétszeresére növekszik, ami a nyugdíjrendszereket egész Európában jelentős nyomás alá helyezi. Becslések szerint évente mintegy 2 ezer milliárd euró kiegészítő nyugdíj-megtakarításra lenne szükség Európában. Tapasztalható is, hogy szinte minden ország igyekszik arra ösztönözni az egyéneket, hogy kiegészítő nyugdíj-megtakarítások révén vállaljanak felelősséget jövőbeli nyugdíjjövedelmükért. A biztosítók kiemelt szerepet játszanak a nyugdíjhiány megszüntetésében, miután az egyéni kiegészítő nyugdíjtermékek legfőbb szolgáltatói közé tartoznak.

A kezdeményezésre tíz tagállam reagált pozitívan: Ausztria, Franciaország, Lengyelország, Luxemburg, Magyarország, Németország, Olaszország, Spanyolország, Svájc, valamint Portugália. Ennek nyomán a felmérést 2019 augusztusában és szeptemberében végezte el a gfs-zürich svájci piac- és társadalomkutató cég a tíz ország 10 142 állampolgára körében. A válaszadók 49 százaléka volt nő, és 51 százalék férfi, életkoruk megoszlása: 35 százalék 18–35, 34 százalék 36–50, 31 százalék 51–65 év közötti. Az egyes országokban reprezentatívan jelenítették meg a különböző foglalkoztatottsági formákat (teljes, részmunkaidős, közalkalmazott, egyéni vállalkozó, munkanélküli vagy tanuló), az iskolai végzettségi szinteket (összességében 34 százalék felsőfokú, 55 százalék középfokú, 10 százalék általános iskolai végzettségű), illetve a családi státuszt. A kutatók az országonkénti, illetve az összesített felmérés táblázataiban külön is jelezték, ha valamelyik alcsoport véleménye szignifikánsan eltért az átlagtól.

## A kérdések csak a magán/kiegészítő nyugdíj-megtakarításokra vonatkoztak.

Az online kérdőívek személyes vonatkozású kérdései kiszűrték azokat, akiknek a profilja nem felelt meg a célcsoportnak (pl. 18 év alattiak vagy már nyugdíjasok). A tizenegy tartalmi kérdésre (amelynek az angol nyelvű fogalmait a részt vevő országok biztosítási szövetségei ültették át saját nyelvükre a helyi viszonyoknak megfelelően) megadott válaszok közül lehetett választani, adott esetben a kérdésre több válasz is megjelölhető volt. A lehetséges válaszokban megjelölt fogalmakat a kérdezők a legtöbb esetben világosan értelmezték is. A kérdések a válaszadók nyugdíj-megtakarítási megfontolásait, illetve pillanatnyi helyzetét kívánták felmérni, valamint azt, hogy miként készülnek pénzügyi szempontból a nyugdíjazásra, és mit várnak el a nyugdíj-megtakarításoktól. A felmérés elején tisztázták, hogy a kérdések csak a magán/kiegészítő nyugdíj-megtakarításokra vonatkoztak, tehát olyan egyéni tőkefelhalmozáson alapuló nyugdíj-megtakarításokra, amelyek

1) munkaszerződéshez vagy szakmai tevékenységhez kapcsolódnak (pl. foglalkoztatói nyugdíjpénztár, munkáltató által támogatott önkéntes nyugdíjpénztári befizetés, magánnyugdíjpénztár), vagy

2) melyekhez a csatlakozás önkéntes alapon, egyénileg történik (pl. nyugdíj-előtakarékossági számla (NYESZ), önkéntes nyugdíjpénztár, nyugdíjbiztosítás).

Nem vonatkoztak tehát állami nyugdíjakra (kötelező társadalombiztosítási rendszer) és egyéb olyan nyugdíj-megtakarítási formákra, mint ingatlan, valuta és bankbetétek.

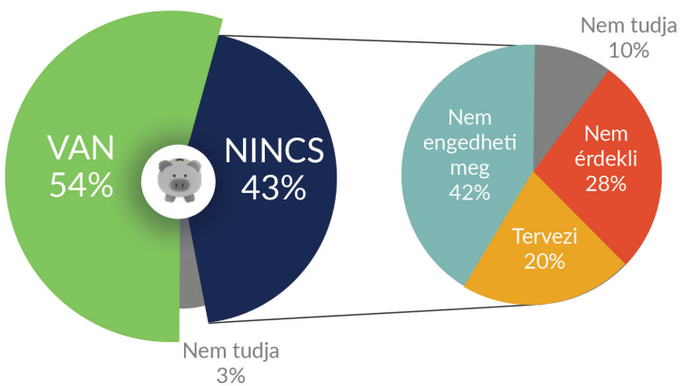
A feldolgozott kérdőívek alapján elkészült tanulmányt az IE 2020. február 27-én mutatta be Brüsszelben. A tanulmány készítői szerint a válaszokból adódó öt legfontosabb megállapítás a következő:

- A válaszadók közel fele nem takarít meg a nyugdíjas éveire.
- A biztonság messze a legfontosabb prioritás, ha valaki nyugdíj-megtakarításban gondolkodik.
- A megtakarítók már inkább digitálisan és nem papír alapon szeretnének információkhoz jutni.
- A részleteket illetően az egyes országok között lényegi különbségek vannak.
- A válaszokat a személyes körülmények – mint az életkor, a nem, a családi státusz, a képzettség szintje és a foglalkoztatási forma – is lényegesen befolyásolják.

Ezek mellett a válaszokból az is jól kiolvasható, hogy minél magasabb az informáltsági szint, annál jobban változnak a prioritások.

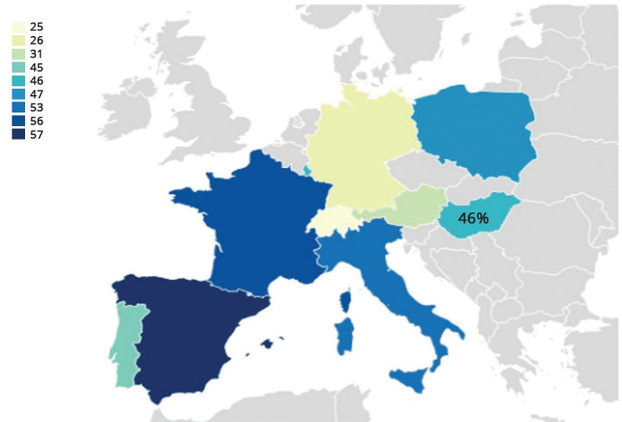
A részleteket illetően a legfontosabb megállapítás, hogy a válaszadók **43 százaléka nem rendelkezik még nyugdíjcélú megtakarítással**, bár 62 százalékuk érdeklődését fejezte ki ezek iránt. A nem megtakarítók 42 százaléka ugyanakkor azt mondta, hogy jelenleg nem engedheti meg magának ilyen célú megtakarítás megkezdését. A jelenleg nem megtakarítók aránya az átlagnál magasabb a nők (47 százalék, míg a férfiaknál 40 százalék), a fiatalok (18–35 év között 47 százalék), az alacsonyabb iskolai végzettségűek (50 százalék) és a munkanélküliek, illetve részmunkaidőben dolgozók körében. Az eredményeket az 1., a 2. és a 3. ábra mutatja be.

**1. ábra: Van-e megtakarítása nyugdíj-kiegészítés céljából?**



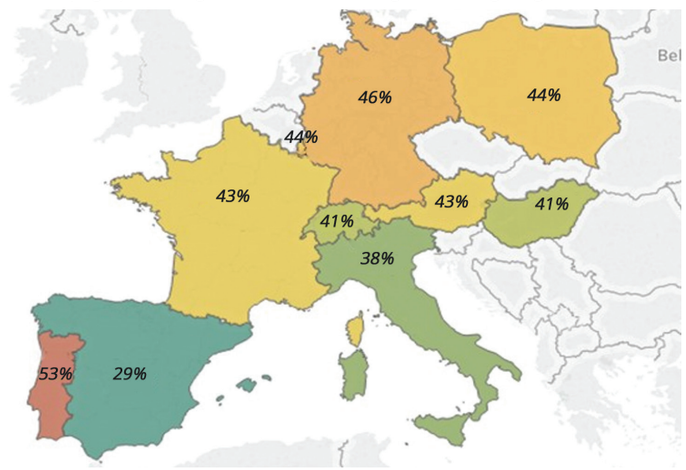

*Forrás: Insurance Europe, gfs-zürich*

**2. ábra: Nyugdíjcélú megtakarítással nem rendelkezők aránya**




*Forrás: Insurance Europe, gfs-zürich*

**3. ábra: Akit érdekel a nyugdíjcélú megtakarítás, de nem engedheti meg magának**




*Forrás: Insurance Europe, gfs-zürich*

Számos kérdés vonatkozott a nyugdíj-megtakarításokkal szembeni elvárásokra is. Messze a **legfőbb prioritásnak számít a biztonság** a befektetett összeget illetően, ezt a prioritási szempontok felsorolásakor 60 százalék tette az első helyre. Emellett a **fizetési rugalmasság** (hozzájárulás növelésének/felfüggesztésének lehetősége: 33%), **a megtakarítások örökölhetősége** (32%) és a **likviditás** (nyugdíj előtti hozzáférhetőség: 32%) is fontos szempontok.

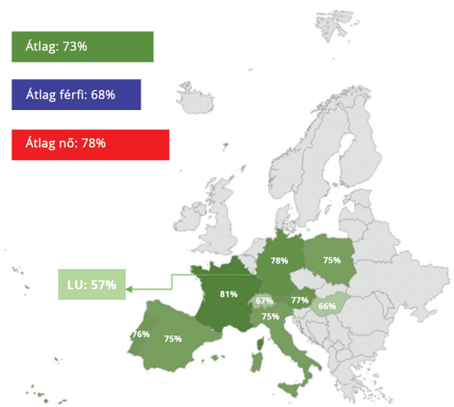
A hosszú távú megtakarítások esetében kevésbé fontosnak tartották a válaszadók a költségeket (28%), az adókedvezményeket (26%), vagy éppen azt, hogyan teljesít a befektetésünk (14%). A legkevésbé a megtakarítások hordozhatósága érdekelte őket Európán belül (10%). Természetesen az életkor, a foglalkoztatási helyzet vagy a nem erősen befolyásolják az egyéni preferenciákat.

A biztonság vs hozam kérdése, vagyis hogy mibe fektessünk, különösen érdekes a biztosítók számára. Külön kérdés vonatkozott arra, hogy havi 32 000 forint befektetése esetén milyen elvárásai vannak a megkérdezettnek húszéves távlatban:

- *„Szeretnék bizonyos lenni abban, hogy legalább a befektetett összeget visszakapom, esetleg valamivel többet, így 32.000-45.000 forint közötti összeget kapok. (Ami 0% és 1,75% éves hozamnak felel meg 20 év után.)"*
- *„Szeretnék magasabb hozamban részesülni, még akkor is, ha ez azt jelenti, hogy el is veszíthetem a pénzem egy részét, így 20.000-59.000 forint közötti összeget kapok. (Ami -2,5% és 3% éves hozamnak felel meg 20 év után.)"*

A megkérdezettek 73 százaléka a kockáztatás helyett a biztonságot választotta, vagyis inkább szeretne bizonyos lenni abban, hogy legalább a befektetett összeget visszakapja majd. A nők 78, a részidős munkások 77 és a férfiak 68 százaléka százaléka nyilatkozott így. (4. ábra)

**4. ábra: Erős igény a garanciák iránt**




*Forrás: Insurance Europe, gfs-zürich*

A biztosítók által kínált nyugdíjtermékek egy része széles körű kockázatokkal – például halálozás, rossz egészségi állapot – szemben, illetve hosszú élettartam esetén is képesek pénzügyi védelmet nyújtani. A megkérdezettek szignifikáns hányada hajlandó fizetni is ilyen kiegészítő fedezetekért. (Zárójelben a százalékos arány, hogy hányan fizetnének az adott, nyugdíj-megtakarítást kiegészítő fedezetért.)

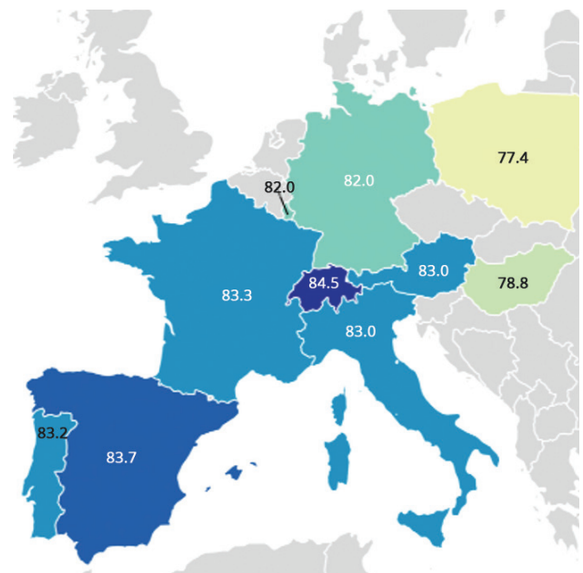




- *Védelem arra az esetre, ha a vártnál tovább élek, és felélem a megtakarításaimat." (Ún. longevity risk: 43%)*
- *„Védelem a kedvezményezettjeimnek arra az esetre, ha a nyugdíjkorhatár elérése előtt/után halok meg". (Ún. mortality risk: 46%).*
- *„Védelem, amely lehetővé teszi számomra, hogy továbbra is fizessem a nyugdíj-megtakarítási összeget, ha sérülés/rokkantság miatt elveszítem a jövedelmemet". (Ún. morbidity risk: 40%)*

Kicsit mellékvágány, de érdekes és a longevity risk szempontjából lehet lényeges, hogy a felmérés rákérdezett a válaszadóknál, mit gondolnak, hány évig fognak élni. Az adott ország statisztikai átlagához közeli válaszok születtek, amit az 5. ábrán láthatunk.

**5. ábra: Egyének becsült várható élettartama**




- *Lengyelország: 77,4 vs. 78*
- *Magyarország: 78,8 vs. 76*
- *Németország: 82,0 vs. 81*
- *Ausztria: 83,0 vs. 82*
- *Olaszország: 83,0 vs. 83*
- *Franciaország: 83,3 vs. 83*
- *Luxemburg: 82,0 vs. 83*
- *Portugália: 83,2 vs. 81*
- *Spanyolország: 83,7 vs. 83*
- *Svájc: 84,5 vs. 82,7*

*Forrás: Insurance Europe, gfs-zürich*

Ami a kifizetési preferenciákat illeti, **a válaszadók többsége elvben általában a járadékfizetést** *(„egy előre meghatározott, rendszeres jövedelmet kapni az életem hátralévő részében": 46%)* **és a rugalmas kivéteket** rendszeres időközönként (30%) preferálja az egyösszegű kifizetés (*„a nyugdíj során magam kezelem a tőkémet": 19%)* helyett. (A nyugdíj-megtakarítás **más célokra** történő felhasználását, például adósságfizetésre, ingatlanvásárlásra, egyéb kiadásokra csak 5 százalék preferálta). Viszont itt azt tapasztaljuk, hogy több, pontosabb információ hatására módosulnak

a preferenciák. A következő lépésben az általánosság helyett úgy konkretizálták a kérdést, hogy amikor a válaszadó nyugdíjba megy, melyik lehetőséget részesítené előnyben?

*A. „16 000 000 forintot kapni egy összegben nyugdíjba vonuláskor”*
*B. „810 000 forintot kapni nyugdíjba vonulás után minden évben életem hátralévő részében”*

Ezekre a lehetőségekre  már fele-fele arányban oszlottak meg a válaszok.

Arról, hogy a nyugdíjjal kapcsolatos megalapozott döntések meghozatalához a megtakarítóknak megfelelő információkra van szükségük, egy másik kérdéscsoportból is megerősítést kapunk. (*„Mielőtt megvásárolna egy nyugdíjterméket, milyen információt tartana különösen fontosnak a választásnál?”* Illetve: *„Miután megvásárolt egy nyugdíjterméket, milyen információt tartana különösen fontosnak a nyugdíjhelyzetének felméréséné?”* Mindkét esetben legfeljebb öt válasz megjelölésére kérték a kitöltőket.) A válaszadókat **leginkább a garanciákkal kapcsolatos információk érdeklik** mind szerződéskötés előtt (64%), mind a szerződést követően (51%). A tájékozódás szintjén már a második legfontosabb dologként jöttek elő a költségek (*„a lehető legkevesebb költséget szeretném még akkor is, ha a szolgáltatás mértéke és minősége alacsonyabb”*: 63, illetve 50%), harmadik helyen a kockázatok (például lehetséges veszteségek: 56 vs. 42%), majd a kifizetési formákkal (46 vs. 41%) és a befektetési teljesítménnyel (43 vs. 43%) kapcsolatos információk. A legkevésbé fontosnak a befektetési stratégiákkal, az országok közötti hordozhatósággal és a szolgáltatóváltással kapcsolatos információk számítanak.

**A nyugdíjjal kapcsolatos megalapozott döntések meghozatalához a megtakarítóknak megfelelő információkra van szükségük.**

A megkérdezettek **67 százaléka** ezeket az információkat **digitálisan szeretné megkapni.** Különösen a felsőfokú végzettségűek (74%), a férfiak (71%), illetve a 18–35 év közöttiek (70%) körében magas ez az igény, bár a fiatalok tekintetében akár meglepetésként is értelmezhető az átlag közeli érték.

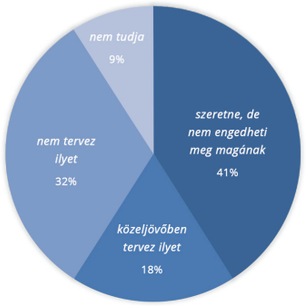
A további részletek, az egyes országok eltérései a benchmarktól, illetve azon belül a kirívóan eltérő válaszokat adó alcsoportok különbözősége természetesen még számos érdekességet kínál az elmélyült kutatóknak, árnyaltabb következtetésekkel. Számunkra most a magyar sajátosságok, illetve az átlagtól való eltérések lehetnek érdekesek.

A magyar válaszadóknak az átlagnál magasabb része, 46 százalékuk válaszolt úgy, hogy **nem rendelkezik még nyugdíjcélú megtakarítással**, bár 59 százalékuk érdeklődését fejezte ki ezek iránt. (6. ábra) A magyar fiatalok körében 53 százalék azoknak az aránya, akik nem rendelkeznek nyugdíjcélú megtakarítással, és az alsófokú végzettségűek körében is magas (62%) az arány. Az európai átlagnál alacsonyabb magyarországi nyugdíj-megtakarítási hajlandóságot már korábbi felmérés is megállapította. (Horváth, 2016)





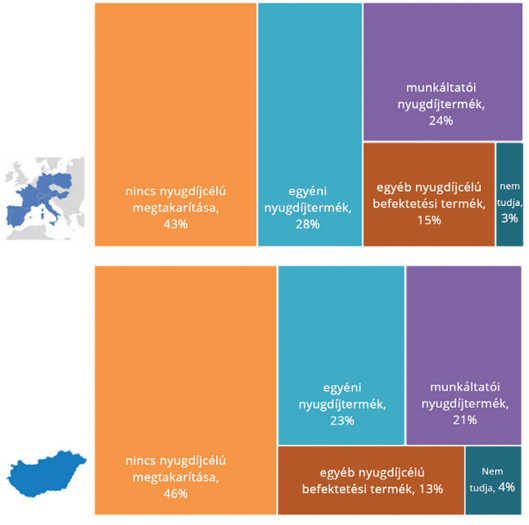
**6. ábra: A jelenleg NEM megtakarító magyarok többsége érdeklődést mutat**




*Forrás: Insurance Europe, gfs-zürich*

A megtakarításokkal rendelkezők körében a különböző nyugdíjtermékek megoszlása hasonló a benchmarkhoz, az egyéni és munkáltatói nyugdíjtermékek dominálnak. (Munkáltatóinak minősül például a foglalkoztatói nyugdíjpénztár, munkáltató által támogatott önkéntes nyugdíjpénztári befizetés, magánnyugdíjpénztár. Egyéni például a nyugdíjbiztosítás, NYESZ, egyénileg fizetett önkéntes nyugdíjpénztár. Az egyebekben például az életbiztosítások értendők, de nem tartoznak ide a bankbetétek, megtakarítási számlák és az ingatlan.) (7. ábra)

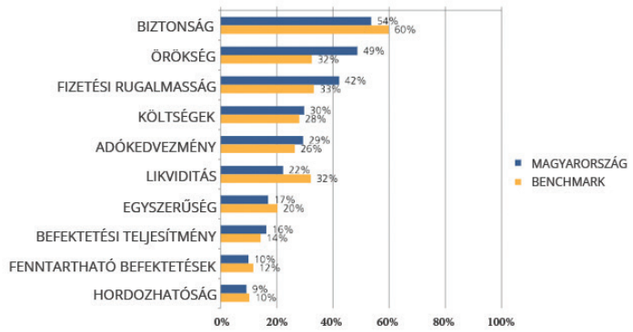
**7. ábra: Nyugdíjcélú megtakarítások jelenlegi helyzete**




*Forrás: Insurance Europe, gfs-zürich*

A magyar megtakarítók szintén a garanciát tekintik a legfontosabbnak, azt, hogy legalább a befektetett összegeiket visszakapják, de a benchmarknál lényegesen többen tartják fontosnak az örökölhetőséget és a fizetési rugalmasságot (szüneteltetés, többletbefizetés lehetősége), és kevesebbre értékelik a likviditást (a megtakarításhoz való hozzáférést a nyugdíj előtt). (8. ábra)

**8. ábra: Nyugdíj-megtakarítással kapcsolatos preferenciák**



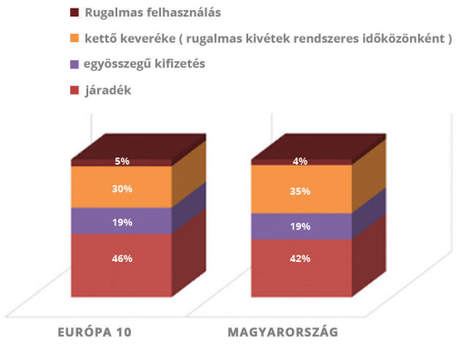

*Forrás: Insurance Europe, gfs-zürich*

A többi európai országhoz képest kevésbé biztonsági játékos a magyar. Hosszú távú – húszéves – befektetéseik kapcsán a benchmarknál lényegesen kevesebben (57%) szeretnének biztosak lenni abban, hogy legalább a befektetett összeget visszakapják, 43 százalék hajlandó kockáztatni az esetleges magasabb hozam érdekében. Némileg meglepő módon a 35 év alatti fiatalok (64 vs. 36%), valamint a nők (60 vs. 40%) óvatosabbak az európai átlagnál, míg a férfiak (54 vs. 46%) vakmerőbbek.

A biometrikus kockázatok közül leginkább a halálozási kockázat nyugtalanítja a magyarokat. A viszonyítási átlagnál szignifikánsan többen, 55 százaléknyian lennének hajlandóak fizetni a nyugdíj-megtakarításuk kiegészítő fedezeteként azért, hogy a kedvezményezettek a biztosított elhalálozása esetén védelmet élvezzenek. Túlélési kockázatra 40 százalék, betegségi kockázatra 42 százalék lenne hajlandó kiegészítő biztosítást kötni.

A kifizetéssel kapcsolatban a magyar elképzelések nem térnek el lényegesen az európai átlagtól. Valamivel kevesebben szeretnének járadékot, valamennyivel többen rugalmas kivétek lehetőségét rendszeres időközönként, és a fele-fele európai aránnyal szemben 49 százaléknyian szeretnék egy összegben felvenni a nyugdíjkorhatárt elérve a 16 millió forintot, 51 százalék inkább az évi 810 ezer forintos járadékot választaná. (9. ábra)

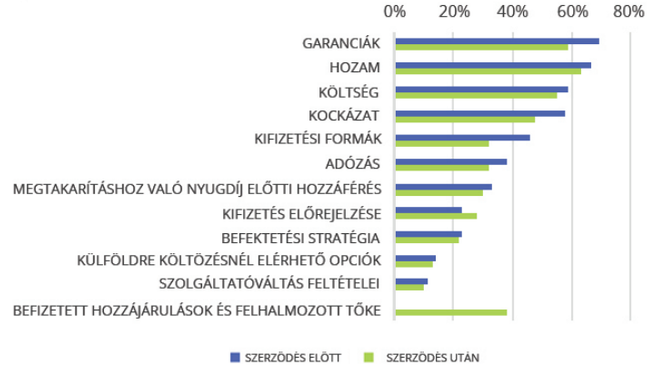
**9. ábra: Kifizetéssel kapcsolatos preferenciák**




*Forrás: Insurance Europe, gfs-zürich*

A szerződéskötés előtt, illetve azt követően elvárt információk a magyar válaszadók esetében hasonlóak a benchmarkhoz, ugyanaz az öt legfontosabb, csak más sorrendben. A legfontosabbak a garanciák (legalább a befektetett tőkét szeretném visszakapni), de ezt követően a hozamról, a költségekről, a kockázatokról, illetve a kifizetési formákról szeretnénk leginkább tájékozódni, mind szerződéskötés előtt, mind pedig utána. A benchmarknál szignifikánsan nagyobb szerepe van az adókedvezményekről kapott információknak is. (10. ábra)

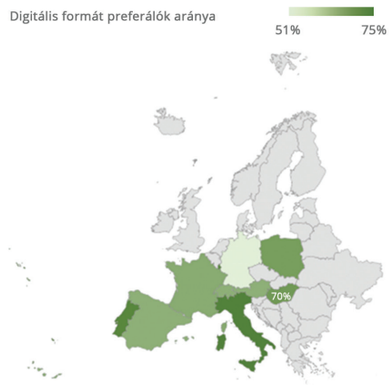
**10. ábra: Fontosnak tartott információk**




*Forrás: Insurance Europe, gfs-zürich*

A digitális formában való tájékoztatás igénye valamivel magasabb, mint a benchmark (70%), de itt is meglepő, hogy a korosztályok tekintetében a 35 év alattiak körében a legalacsonyabb (68%). (11. ábra)

**11. ábra: Digitális tájékoztatás iránti igény**




*Forrás: Insurance Europe, gfs-zürich*

A felmérés alapján az Insurance Europe szakértői úgy látják, hogy az európai lakosság körében tovább kell növelni a pénzügyi tudatosságot, illetve a nyugdíjcélú megtakarítások iránti igény szükségességét. A nyugdíjtermékeknek pedig fogyasztóközpontúaknak kell lenniük, és valós igényeken, valamint szükségleteken kell alapulniuk.

## IRODALOMJEGYZÉK

Insurance Europe: Pension Survey
https://insuranceeurope.eu/what-do-europeans-want-their-pension-savings Letöltés ideje: 2020.09.11
Horváth Gyula: Felkészültünk a nyugdíjra? Biztosítás és Kockázat 3. évfolyam 3. szám
https://mabisz.hu/wp-content/uploads/2018/08/biztositas-es-kockazat-3-evf-3-szam-5-cikk.pdf
http://dx.doi.org/1018530/BK.2016.3.80 Letöltés ideje: 2020.09.11

## ÉLETUTAK ROVAT
# ÉLETÚTINTERJÚ DR. KEPECS GÁBORRAL

*Gárdos Judit ( MTA TK) és Vajda Róza (MTA TK), a MABISZ megbízásából, 2018. október 4-én.*

## ÖSSZEFOGLALÓ

A közelmúlt történetének 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 Szerekesztősége úgy döntött, hogy az Oral History anyagaiból – „Életutak" címmel – az interjúk rövidített és szerkesztett változatát rendszeresen közreadja.

Második interjúalanyunk Dr. Kepecs Gábor, aki a magyarországi Aegon biztosító elődjének volt az első számú vezetője, később pedig az Aegon N.V. igazgatósági tagjaként, a kelet-közép-európai régiójának vezetőjeként széles rálátása volt az európai és magyarországi biztosítási folyamatokra.

## 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 second interview is with Dr. Gábor Kepecs, who was the General Manager of the Hungarian Aegon, when it still was a state-owned company. From 2008 he acted as Member of the Board of Aegon N.V. and CEO of Aegon Central & Eastern Europe. In this capacity he had a strategic overview on the developments of the European and Hungarian insurance industry.

**Kulcsszavak:** biztosítás, szakmai életút
**Keywords:** insurance, career paths

**JEL:** G22

**DOI:** 10.18530/BK.2020.3-4.114
http://dx.doi.org/10.18530/BK.2020.3-4.114





**K: Kérem, mesélje el élettörténetét!**

Az ember a születésére nem emlékszik, de hall róla. Elmesélem a családom történetét, az nagyon befolyásolja az én életem történetét is. Egy kispolgári zsidó családból származom. Az édesapám megjárta a koncentrációs tábort a nagypapámmal, az édesanyám itt vészelte át a világháborút Budapesten, gettóban és más házakban, úgyhogy tulajdonképpen az én gyermekkoromat az a környezet határozta meg, amiben így felnőttem. Az érdekesség az, hogy az édesanyámék családja vallásosabb család volt, az édesapám a háború után elvesztette az összes hitét a vallásban, mert azt gondolta, hogy ha megtörténhetett vele az, ami történt, akkor a vallás nem védi meg. 1954-ben születtem, Ratkó-gyerekként, és ez talán azért érdekes ebből a szempontból, mert a mi korosztályunk egy nagyon versenyző korosztály lett. Sokan voltunk, sokszor kerültünk versenyhelyzetbe, úgyhogy ez még az életem során visszatér. Nagyon boldog gyerekkorom volt, a nagymamámnál meg a dédnagymamámnál nőttem fel igazán, mert anyukám és apukám is dolgozott. Édesapám a Statisztikai Hivatalban dolgozott majdnem 30-40 évig, ő vezette a népszámlálást, úgyhogy az első örökségem az ő demográfiai és egyéb tudása volt, ami mindenképpen befolyásolta valahol a tudatom alatt az én pályaválasztásomat is később. De akkoriban erre nem gondoltam, meg majd amikor a biztosítóról beszélünk, akkor is csak úgy másodlagosan jött elő ez a fejemben, de biztos, hogy volt egy ilyen befolyás. Az édesanyám pedig gazdasági vezető volt különböző vállalatoknál. Ami ebben a Kálvin téri irodában hozzákött, az az, hogy a Múzeum utcában volt az első irodája, ahová én bejártam 4-5 évesen, úgyhogy tulajdonképpen csak egy utcával kellett arrébb jöjjek, amikor idekerültem a Biztosítóhoz. Tehát a nagymamáméknál nőttem fel. A nagymamám és a dédnagymamám otthon volt, mert a dédnagymamám vak volt, és mindenképpen otthon kellett maradjon valakivel. Ez nagyon sokat segített nekem, nemcsak az, hogy ők ebédet főztek, mert a dédnagymamám, bár vak volt, de nagyon okos asszony, a család esze, mindenki rá hallgatott. Ez egy nagy család volt, ahol péntek esténként, amikor összegyűlt a család, harmincan voltunk a családi vacsoránál. Vele nagyon sokat beszélgettem, és ő volt az, aki nagyon sok mindent elmagyarázott nekem gyerekként. Valószínűleg ő le tudta egyszerűsíteni a dolgokat annyira, hogy egy 5-6-7 éves gyerek is megértse. Volt egy nővérem, aki két évvel idősebb volt nálam, akit nagyon-nagyon szerettem, és mi olyan testvérek voltunk, akik sose veszekedtek. Ő két évvel idősebbként és lányként egy kicsit babázott velem, tehát befogadott abba a társaságba, amibe ő volt, bevitt, és ő is nagyon nagy hatással volt az életemre. A versenyzésre is, mert ő nyelvben – azt kell mondjam – valószínűleg nyelvzseni volt. Megnyerte az angol és az orosz középiskolai tanulmányi versenyt is, úgy került az egyetemre, hogy nem kellett felvételizzen, és végig ötös volt az egyetemen is. Tehát a szint nekem nagyon magasra került, mert én nem voltam ilyen jó a nyelvekből. Én a matematikát szerettem, és az volt az én mindenem. Tehát a matematika nagyon lekötött, a nyelvet 8-9 évesen úgy kezdtem el tanulni, hogy az anyukám azt mondta, hogy márpedig te most angolt fogsz tanulni. Én majdnem elsírtam magam, lehet, hogy el is sírtam magam, és mentem az órára, a szótár a kezemben, a Lövölde téren, és az alatt a 15 perc alatt próbáltam megtanulni azt a pár szót, közben kavicsokat rugdaltam, engem a nyelv nem nagyon kötött le. Később nagyon hálás lettem az anyunak, mert amikor jött az

életem sorsfordulója itt a biztosítónál, akkor az egyik nagy előnyöm az volt, hogy én akkor már angolul nagyon jól beszéltem. A vállalatnál akkoriban szerintem rajtam kívül angolul tán egy vagy két ember tudott valamennyit, de igazán jól senki. Úgyhogy így kezdtem az életemet, ott a Szövetség utcában. A 7. kerületben nőttem fel, és a nagymamámék is a 7. kerületben laktak. Ez azért érdekes, mert befolyásolta a szociális érzékenységemet. Egy olyan osztályba jártam a Dob utcai általános iskolába, ahol nagyon sok hátrányos helyzetű roma gyerek volt. Ági nővérem nagyon jól tanult, de én is azért kitűnő voltam többnyire. Nagyon-nagyon sokszor történt meg az, hogy elmentem iskolába, a gyerekek egy része nem jött be az iskolába, és 9 órakor a tanító néni engem elküldött, hogy menjek, hozzam be a Farkast meg a másikat, és akkor én elmentem oda a családokhoz, és mondtam, hogy jönni kell az iskolába. A hatvanas években a szegénység még nagyon nagy volt, tényleg láttam, hogy hogyan élnek, meg azt is, hogy nincs ennivalójuk sokszor. Gyerekként ez engem nyilván meglepett, de az ember ezt elraktározza örökre a fejében. A nagymamámék házában is éltek cigány családok, nagyon rendes családok, és voltak olyanok, akik egyszerűen nem tudtak beilleszkedni a közegbe. Tehát rögtön ott szembesültem azzal, hogy a társadalom mennyire különböző rétegekből, különböző emberekből áll.

**A Fazekas nekem nemcsak azért adott nagyon sokat, mert matematikából alapot adott, hanem azért is, mert kinyitotta előttem a világot.**

A Dob utcai általános iskola nagyon jó volt, azt könnyedén elvégezte az ember, de hetediktől én már eldöntöttem, hogy mindenképpen matematikai dolgokkal szeretnék foglalkozni. Az I. István gimnáziumnak volt egy kis matematikus szakköre. Oda jártam, amiből talán egy érdekes momentumot érdemes megemlíteni, ott találkoztam először a feleségemmel. 13 évesen ő is abba a kis matematikus körbe járt, ő is matematika tagozatra akart bekerülni. Aztán később, amikor már összeházasodtunk, akkor kiderült, hogy a Városligetben az ő mamája meg az én nagynéném együtt tologatott bennünket, tehát az ismeretségünk még régebbi, de itt találkoztunk először. Felvételi volt az ilyen különleges matematika tagozatokba, és bekerültünk mind a ketten a Fazekas gimnáziumba, ahol egy fantasztikus osztályunk volt. Nem azért, mert matematikából volt fantasztikus, matematikából szerintem egy nagyon jó, átlagos osztály volt a kiemelt osztályok között. De annyira sokoldalú érdeklődésű gyerekek kerültek egybe, hogy ez volt a másik olyan hatás, ami aztán nagyon megragadt bennem. Én akkor imádtam meg az oroszt, mert volt egy orosztanárnőnk, ő volt az osztályfőnökünk, és valami fantasztikus volt a Marika néni. Soha nem fogom elfelejteni, mert nem hittem, hogy velem valaki megszeretteti a nyelvet. Az első olyan gimnázium volt a Fazekas, ahol volt filmklub, és ezt a magyartanárnőnk szervezte meg, ezzel örökre megszerettette velünk a filmeket. Az osztályból többen nyertek angolból, történelemből meg földrajzból tanulmányi versenyt, mint matematikából. Én azt hiszem, ez a Fazekas nekem nemcsak azért adott nagyon sokat, mert matematikából egy olyan alapot adott, amit aztán sokáig tudtam használni, talán még most is azt használom, hanem azért is, mert kinyitotta előttem a világot. Én addig őszintén szólva nem nagyon szerettem olvasni, 12-13 évesen pingpongozni jártam a KSI-be, ott nem voltak nagy sikereim, mert a későbbi világbajnokok ott játszottak… Két év után rájöttem, hogy belőlem sose lesz ilyen szintű pingpongozó. Tehát inkább a focizás meg a mozgás volt az életem, és így a középiskolában kezdtem el tanulni. Ott még egy nagyon fontos élmény ért, mert az iskolában kerestek közönségszervezőt. Én úgy gondoltam, hogy ez engem érdekel, mert akkor emberekkel is lehet foglalkozni. Miután közönségszervező lettem a Fazekasban, így minden színházba kaptam ingyen jegyet. Nem a legjobb helyre, általában a kakasülőre, de én az akkor játszott összes magyar színház szinte minden darabját láttam. Úgyhogy ez megintcsak egy olyan lehetőséget teremtett nekem, hogy kinyílt a világ. Tehát a filmklubbal a film, a közönségszervezéssel a színház, sőt rájöttem, hogy olvasni se olyan rossz dolog, csak nem találtam meg talán hozzá az utat, de ebben is ott volt a nővérem meg az édesanyám. Az édesanyám imádott olvasni. Dolgozott egész nap, és én mindig arra lettem figyelmes, általában este 9-kor annyira fáradt voltam, hogy elaludtam, de néha fölébredtem és éjfélkor még láttam, hogy az anyu olvas. A legtöbbször, hogy az angolját ne felejtse el, angolul olvasott. Úgyhogy ez is a fejemben benne maradt. A nővérem pedig egy éjjeli bagoly volt. Egy szobában laktunk, úgyhogy ő éjfél előtt soha nem aludt. Reggel ugyan nem volt könnyű kirázni az ágyból, de éjfél előtt nem aludt. Tehát ez az irodalmi irány, az irodalom szeretete a családból jöhetett volna, és jött is, csak én nem voltam rá elég nyitott. De 15-16 éves koromban elkezdtem én is olvasni, nem tudom, hogy behoztam-e, amiről lemaradtam, de mindenesetre akkor elkezdtem olvasni. A középiskolai évek nekem a legszebb éveim voltak annak ellenére, hogy nem én voltam a legjobb az osztályban. Nehéz volt megszokni, hogy van egy-két tantárgy vagy tanár, akivel nem pendülünk egy húron, vagy én nem tudtam felfogni, amit ők magyaráznak, de ez tulajdonképpen csak a kémiára, egy kicsit a fizikára vonatkozott. Az összes többi nekem csoda volt. Volt egy fantasztikus matektanárom, aki az egyetemen tanított, de minket elvállalt szerencsére. Nagyon fiatal volt. Az orosz-angol tanárnő osztályfőnököm is meg ő is a harmincas éveiben jártak. Ez olyan frissességet hozott, olyan szemléletet, amit csak megköszönni lehet nekik utólag is, mert mi úgy nőttünk fel, hogy nem éreztük, hogy stressz van. Ők társként, barátként tekintettek ránk, miközben megvolt a távolság tőlük, de ugyanakkor el tudták hitetni velünk, hogy mi egyenrangúak vagyunk. Úgyhogy az a négy év tényleg fantasztikus volt. Én különösebben nem voltam tehetséges, a matematikai versenyekbe bejutottam mindig az országos döntőbe, de ott, miután a geometriát nem szerettem, sose tudtam első lenni vagy az elsők között végezni. Földrajzból kerültem be országos versenybe, mert az érdekelt, bejutottam a döntőbe. Tehát rám nem lehetett azt mondani, hogy én olyan nagyon matematika orientáltságú voltam, de mégis az voltam belül. A szívem mindig odahúzott. Én a számokat imádtam valamiért, és tényleg nem tudom megmondani, hogy miért. De ez volt az én igazi érdeklődési köröm.

Elvégeztem a középiskolát, és akkor el kell dönteni, hogy merre tovább. Ez nehéz döntés volt, mert az osztályunk nagy része az ELTE matematika szakra vagy ELTE matematikai programozó szakra jelentkezett. Bennem két kérdés merült fel, az egyik, hogy én elég jó leszek-e

ebben, és egy átlagos matematikus leszek-e az életemben. Akkor az volt az érzésem, hogy ez nem lenne annyira jó nekem. A másik, hogy vajon együtt akarom-e tölteni a következő négy évet is ugyanezzel a társasággal, akiket tényleg nagyon szerettem, és nagyon gyakran találkozok most is velük. Tehát ez nagyon jó osztály volt, én is imádtam, a feleségem is odajárt, úgyhogy ez is odaköt, de azt gondoltam, hogy valami más az én irányom, és így kerültem vagy így mentem el a Közgázra. Mivel a történelmet és a matematikát is imádtam, úgyhogy tulajdonképpen a Közgázra bekerülni nem volt nagyon nehéz feladat. A matematikát azért ebben az iskolában kicsit jobb szinten tudtuk, így nem volt semmilyen kihívás a felvételin. Nagyjából azt lehetett tudni, hogy ha ide felvételizem, akkor föl is fognak venni. Így kerültem be az egyetemre, aztán jött előtte persze egy „remek" év a katonaságnál, amit én nagyon nehezen éltem meg, a katonaságot utáltam világéletemben. Sokszor még a későbbi főnökeim közül többen próbáltak meggyőzni, hogy menjek el vadászni. Mondtam, hogy én soha nem fogok vadászni, mert én nem tudok lelőni se állatot, se embert, ezt felejtsék el. Nekem ez a katonaság úgy hiányzott, mint egy púp a hátamra. Az egyetlen jó az volt benne, hogy az egyetemi társaimmal voltunk többnyire. Egy dolgot megtanított, hogy miután össze vagy zárva emberekkel, ott ismered meg őket a legjobban. Azt gondolom, az emberi értékítéletben nagyon sokat segített, mert az életem során sokszor kellett olyan döntéseket hozni, ahol embereket kellett megítélni. Azt gondolom, hogy kevesebbet tévedtem, ebbe belejátszott ez az egy év is. Egy évig nem lehet színlelni. Nem lehet azt mondani, hogy a barátom vagy, és közben olyanokat csinálsz, ami pont az ellenkezője. Úgyhogy a katonaságból tulajdonképpen az összes élmény ahhoz kötődik, hogy sakkoztam, mert volt egy mester szintű sakkozó, és így vele sakkoztam, mert sakkozni is nagyon szerettem. Ez volt a szabadidős része. Próbáltunk olvasni, de nem igazán ment, így hát beszélgettünk. Egy körletben voltunk olyanokkal, akikből később ismert szakemberek lettek, például Bokros Lajos pénzügyminiszter lett, Surányi György a Nemzeti Bank elnöke, Asztalos László is ott volt. Az a közgazdasági évfolyam nem volt olyan rossz évfolyam.

A Közgáz egyetemről már vegyesebbek a benyomásaim. Nagy évfolyam voltunk, olyan 4-500 fős. Akkor az első évben mindenki egyben tanult, és az elsős csoportunk egy fantasztikus jó csoport volt. Kicsit bulizós, de klassz csoport volt. Utána szétszakadtunk, mert mindenki ment a különböző szakokra. Nekem nem is volt kérdéses a tervgazdasági matematika, én azért mentem a Közgázra, hogy oda mehessek.

Mi fiatalon összeházasodtunk a feleségemmel. Ő tanárnőnek ment, matematika-fizika szakos tanárnak az ELTÉ-re, azután 20 évesen összeházasodtunk, és rögtön született egy gyerekünk, Tomi. Ez megint csak megváltoztatta az életünket. Mi nem hagyományos egyetemi életet éltünk, nem az egyetemisták életét. Miután megszületett Tomi, meg kellett szerveznünk, hogy ki mikor ér rá, ki mikor vizsgázik, úgyhogy az volt a megállapodásunk a feleségemmel, hogy én december 15-től január 1-jéig vizsgázom, ha tudok, akkor december 10-én kezdek, és ő január 1-jétől 31-ig. És ugyanez volt nyáron is, hogy május 10-től én elkezdtem, május 31-gyel befejeztem, és június 1-jétől ő vizsgázott. Így csináltuk végig az egyetem nagy részét. Majd 4-5. évben elmentem a Tervhivatalba gyakornoknak, és tulajdonképpen ez, hogy oda bekerültem, meg ott kerestek engem, ez segített az életemben, vagy a szakmai életem első tíz évében. Mert





78-ban, mikor végeztem, akkor pályázni kellett az állásokat közgazdászként, és a Tervhivatalban egyetlen pályázatot írtak ki, amit megnyertem. Akkor már engem elég jól ismertek, 70 órában dolgoztam ott havonta, és sokat modelleztem. Így kerültem be a Tervhivatal távlati tervezési főosztályára. Amiből két dolog lényeges. Az egyik, hogy a főnököm volt Hetényi István, akiből később pénzügyminiszter lett, aztán később a felügyelő bizottságunk elnöke itt a biztosítónál. Ő volt az egyik mintaképem az életem során. Két ok miatt, egyrészt mint közgazdász, szerintem ilyen felkészült közgazdászt Magyarországon én akkoriban nem nagyon ismertem, később se. Másodsorban, ő volt talán az utolsó polihisztor ebben a társadalomban, aki közgazdász tudása mellett a zenében, irodalomban, nyelvekben, történelemben, mindenben nemhogy sokkal többet tudott, mint én, hanem tényleg olyan mélységeket ismert, amikről mi vagy én, álmodni se mertem. Úgyhogy ez azért nagyon jó dolog volt, hogy ő volt a szakmai főnök, és volt még további két főnököm ott. Illés Iván, akiből később a földrajztudományok nagydoktora vagy talán akadémikusa lett, és Szepesi György, aki pedig a közgazdaságtudományban volt nagyon elismert, tanított is elmélettörténetet az egyetemen, és ő fordított különböző olyan szakmai műveket, amik Magyarországon addig meg se jelenhettek. Úgyhogy ők voltak a közvetlen főnökeim. Ami érdekes, hogy egy ilyen társaságban az ebédszünetek nem arról szóltak, hogy most a tervezésben milyen problémák voltak, hanem általában a színházról, az irodalomról, és folytathattam azt a fajta életet, amit a középiskolában kezdtem. Ez nekem fantasztikus élmény volt. Ráadásul még ott volt Augusztinovits Mária is a főosztályon, aki meg a modellezésnek a nagyasszonya volt Magyarországon, tehát ha módszertani vagy egyéb kérdéseket kellett az embernek megtanulnia közgazdaságtani módszertanból, akkor tőle lehetett ezt megtanulni. Úgyhogy olyan kombináció jött el akkor a szakmai életemben, amire nagyon-nagyon szívesen gondolok vissza, mert ott töltöttem három és fél évet, és ez alatt, azt kell mondjam, hogy szakmailag is nagyon sokat tanultam, de emberileg is.

Az egyetem után kezdtem dolgozni és a munka mellett úgy gondoltam, én még azért tanulni szeretnék valamit. Elmentem a közgazdasági posztgraduális képzésre, és ott a statisztika irányt választottam. Na, ebben biztos volt nem tudatos, de tudatalatti döntés, hogy az apu ugye statisztikus volt. Én akkor már egy csomószor írtam cikket statisztikai folyóiratba, tehát befolyásolt nyilván az is, de még érdekelt is. Annak, hogy én nem aktuárius vagy matematikai statisztikával foglalkoztam, egy negatív élmény lett az oka. Volt az egyetemen egy matematikai statisztika tanárom, és azt gondolom, én abban nagyon jó voltam. Imádtam a valószínűségszámítást. Volt egy vizsgám. A vizsga elég jól ment, már befejeztük, és már írta be a jegyemet, hogy kapok egy ötöst, és akkor megkérdezte a nevemet. Megmondtam a nevemet, és azt hitte, hogy én nem az vagyok, aki voltam. Valaki másra számított. Akkor azt mondta, jó, akkor még kérdezek. Még kérdezett egyet-kettőt-hármat, és amikor már a negyediket kérdezte, akkor már tudtam, hogy nem az a kérdés, hogy tudom-e az anyagot. Aztán mondtam a negyedik kérdésnél, hogy ez ugyan nincs benne az anyagban, és tudnám a választ, de erre már nem válaszolok. A végén négyest adott, és akkor elment a kedvem. Lehet, hogy ez butaság volt, mert a szakmát nem kell megutálni egy tanár miatt, de akkor nagyon csalódtam, mert nekem ez volt az életem egyik legszebb része, ezt szerettem. Gondolkodtam rajta, de ma sem tudnám

megmagyarázni, hogy mi történt. Később, amikor az egyetemen tanítottam statisztikát, akkor gondoltam, hogy odamegyek hozzá, és megkérdezem, de aztán úgy gondoltam, hogy már nem érdekes. Na, ezért nem mentem el ebbe a matematikai statisztika irányba, de elmentem szakközgazdász képzésre ott a statisztika tanszéken, ahol már ismertek, és megkérdezték tőlem, hogy akarok-e tanítani a munka mellett. Így aztán két munkám lett. Maradtam a Tervhivatalban elég hosszan, 86-87 májusáig. Ebből van három olyan év, ami nagyon fontos volt az életemben. Akkor voltam az akkori tervhivatali elnök, Faluvégi Lajos szakmai titkára. Ő korábban pénzügyminiszter, aztán a Tervhivatal elnöke lett, meg miniszterelnök-helyettes. A szakmai titkárság azt jelentette, hogy én írtam neki az elemzéseket, és készítettem anyagokat, cikkeket, könyvet is írtunk együtt, tehát ez tényleg szakmai munka volt. De tőle is nagyon sokat tanultam, Az egyik fontos tanulság a vele való munkában az volt, hogy írtam egy csomó tanulmányt meg cikket, ami megjelent később, vele együtt. Amikor befejeztük a cikket, akkor mondja, hogy küldjem el a nyelvésznek. Mondom, kinek küldjem el? A nyelvésznek. Én nem tudtam, hogy mit csinál, mondom, jó, elküldöm. Visszakaptam a cikket, és elsírtam magam. Bezártam az ajtót, elsírtam magam, mert ha hiszik, ha nem, egy oldal volt, amin az én írásom ott volt kékkel, és az övé pirossal. És inkább piros volt a lap, mint kék. Én azt gondoltam, hogy jól tudok írni. Rájöttem, hogy a nyelvészek másként nézik azt, amit írok. Nem a tartalmat, hanem az irodalmiságát meg a nyelvtani helyességét. Úgyhogy az alatt a három év alatt, azt gondolom, az íráskészségem nagyot fejlődött, minden tekintetben. De emellett persze szakmailag is fantasztikus volt, mert ő – én nem tudom, hogy csinálta, de – ránézett egy cikkre, és mondta, hogy mi az a három pont, ami ott nem stimmel, vagy nem tetszik neki, és abban nagy részben igaza volt. Dicsérni sose dicsért, ez mondjuk egy kicsit rosszul esett, egyetlen alkalommal dicsért meg. Amikor nem mondott semmit, akkor tudtuk, hogy az a legnagyobb dicséret. Egyetlen alkalommal, amikor elköszönt, akkor megdicsért, hogy nem volt ez olyan rossz, csak hát ő nem szeret dicsérni. 1986-ban elküldték nyugdíjba. Akkor én már eldöntöttem, hogy a Tervhivatalból 10 év elég volt, a makrogazdaságot megismertem, és akkor kezdtem el keresni állást.

**Magyarországon ekkor még nem volt tőzsde, de ez nagyon vonzotta a fantáziámat.**

Két álláslehetőségem volt 1987 elején. Egy külkereskedelmi lehetőség, tehát ahol sokat utazhattam volna, használhattam volna az angol és orosz nyelvtudásomat. Addigra már mind a kettőből elég jó szinten voltam. A másik véletlenül adódott, ezt is Faluvéginek köszönhettem tulajdonképpen, mert ő ismerte Deák Andreát, az Állami Biztosító vezérigazgatóját. Korábban még, amikor ő az Ipari Minisztériumban dolgozott, akkor írtam pár elemzést, amiben volt az ipargazdasággal kapcsolatos kérdés. Deák Andrea úgy ismert engem, mint egy kis fiatal közgazdászt a Faluvégi mellett. És egyszer, már úgy 87 legelején kaptam tőle egy telefont, hogy van egy ajánlata. Akkor eljöttem, mi az ajánlat? Azt mondta, hogy ő befektetési vezetőt keres a biztosítóban. Nekem olyan nagyon sok elképzelésem nem volt, hogy mit kell itt csinálni, de korábban egyszer kikerültem Amerikába egy kéthetes útra. Kiválasztott tíz közgazdászt egy amerikai alapítvány, és szerveztek nekünk egy kéthetes utat. Ez az amerikai foundation olyan utat szervezett, hogy elvittek minket New Yorkba, Chicagóba, Washingtonba, és ott megismertem a pénz világát. Voltunk bankban, voltunk a tőzsdén. Egy csomó olyan impulzus ért, ami nagyon érdekelt, és ennek kapcsán sok mindent olvasgattam. Gondoltam, ez a befektetés a tőzsdéhez kapcsolódik. Magyarországon ekkor még nem volt tőzsde, de ez nagyon vonzotta a fantáziámat. Úgyhogy nagyon sokat hezitáltam, és nem is volt nagyon kitől kérdeznem, hogy mit válasszak, ezt vagy azt. Végül azt mondtam magamban, hogy ugrok egy nagy fejest, és eljöttem a biztosítóhoz. Az igazság az, hogy a külker állásban volt kitől kérdeznem, mert volt egy nagybátyám, aki vezető külkeres volt, Bécsben dolgozott akkor már sok éve, és ő mondta, hogy hát miért nem jössz ide, nem hozzá, hanem ahhoz a céghez. Mondom, hogy nem tudom, nekem ez jobban tetszik. Apukámmal se, anyukámmal se beszéltem erről, érdekes volt, hogy ebben nem kértem ki a tanácsukat, mert úgy gondoltam, hogy nekem kell eldöntenem, hogy mit csinálok. Így kerültem 1987-ben az Állami Biztosítóhoz befektetési vezetőnek, ahol volt, ha jól emlékszem, négy vagy öt ember. Tehát a biztosítós karrierem itt kezdődik. De közben azért még a magánéletem is változott, született közben még egy gyerekem. Nem éltünk rosszul, de nagyon nehezen éltünk, két kezdő diplomás keresetéből két gyerekkel. Életem legboldogabb korszaka volt, mert ami nagy előny volt számomra, hogy az volt a gyerekeim gyerekkora, amikor én még nem dolgoztam este 8-10-ig. Tehát én a fiammal meg a lányommal együtt töltöttem a gyerekkorukat. Ezért tényleg hálás vagyok a sorsnak, mert vezetőként azt láttam és látom, hogy ez a kettő nagyon-nagyon nehezen vagy talán egyáltalán nem összeegyeztethető. A 80-as évek úgy teltek a mi családunknál, hogy nagy gyerekpartik, jöttünk-mentünk, mindig rohanni kellett az óvodába, iskolába a gyerekekért. Egy buszos óvodába jártak a gyerekeink, úgyhogy volt olyan tervhivatali értekezlet, hogy mondtam, ne haragudjanak, nekem fél 5-kor ott kell állnom az Akácfa utca sarkán, mert ha nem vagyok ott, akkor a fiam vagy a lányom azt fogja hinni, hogy nem mentem értük. Úgyhogy ez fantasztikus volt. Volt egy pici lakásunk, 28 négyzetméter, utána azt elcseréltük egy kétszobás lakásra, és akkor azt mondtuk magunkban, hogy minekünk nem lesz sose annyi pénzünk, hogy vegyünk nagyobb lakást. Nem is érdekelt olyan nagyon. Egy dolgot tudunk adni a gyerekeknek, hogy világot lássanak. Elkezdtünk utazni a szokásos magyar módon, tehát konzervek meg satöbbi, de bejártuk Európát a gyerekekkel. Ők kicsik voltak még, de azt gondolom, ez azért fontos volt az ő életükben. Mostani életemnek az első fele ez, mert 33 évesen kerültem a biztosítóhoz, és a második fele – mert ugye 66 éves leszek 2020-ban – az a 33 év, ami már a biztosítóhoz kapcsolódik.

**K: Kérem folytassa a biztosítós éveket!**

1987-ben tartunk, ugye? A biztosítós évek eleje nekem nagyon izgalmas volt, de nagyon nehéz. Két dolog miatt. Egyrészt a biztosítás az egy szakma, amit persze tudtam, de amikor idekerül az ember, akkor körülveszi ez a biztosítós légkör. Ennek van egy speciális hangulata. Valószínűleg minden szakmában van ez, de mi egy kicsit kívülállók voltunk ebből a szempontból, mert azért ez a befektetés csak arról szólt, hogy az ügyfelek pénzét be

kell fektetni, és jól kell kamatoztatni. Tehát mi a biztosítási szakmától elég messzi voltunk. De ugyanakkor miután újdonság volt, ezért azt gondolom, hogy mindenkit érdekelt, tehát még a régi biztosítósokat is izgatta az, hogy mi a fenét csinál ez az öt ember itt?

**K: Ez a terület újonnan jött létre?**

Ez egy újonnan létrehozott terület volt, mert addig nem létezett. 1986 környékén vált lehetővé egyáltalán, hogy a biztosító a saját pénzét szabadabban befektesse. Voltak szabályok, de például arra, hogy vállalkozásokba vagy ingatlanokba fektessük a pénzünket, nem volt lehetőség. De miután a biztosító a biztosításhoz értett, nem volt egyetlen olyan szakember sem, aki tudta volna ezt csinálni. Úgyhogy a csapatunkban volt olyan, aki ingatlanspecialista volt, tehát mérnök, és ingatlanokhoz értett, volt olyan, aki a kötvényekhez értett, volt, aki kicsit a vállalatelemzéshez értett. Volt egy pár ember, de tulajdonképpen nekünk kellett kitalálni, hogy most mit csináljunk. Sokat beszélgettünk, keresgéltük a lehetőségeket, így lett aztán a biztosítónak, amiről nem sokan tudnak, több szállodája. Beszálltunk Pécsett, Egerben szállodaépítésbe, erre a kettőre határozottan emlékszem. Azt gondoltuk, hogy annak a haszna magasabb lesz, mint amit állampapírban el lehet érni, és tulajdonképpen ilyen kicsi lépésekkel kezdődött. Volt barkácsáruházunk is. Tudok mondani olyan példákat, hogy magam is meglepődöm. Akkor még nem volt tőzsde Magyarországon, nem volt olyan, hogy egy vállalat részvényét megveszem. 1987-et írunk, még szocializmus van, itt az idő nagyon fontos tényező. Úgyhogy ilyenekkel kezdtünk el foglalkozni. De én nagyon rosszul éreztem magam, mert az életemben többnyire olyan helyen voltam, ahol az alapdolgokat értettem meg ismertem. Tehát tervezés, tervgazdálkodás, akkori fogalommal makrogazdaság, ezt azért megtanultam az egyetemen, utána a Tervhivatalban. Azt gondoltam, hogy az alapjait elég jó szinten ismerem. Amit tanítottam az egyetemen, a statisztikát, arra is azt gondoltam, hogy tanulgatom, eljutok egy szintre. Viszont itt a biztosításról tényleg semmit nem tudtam. Úgyhogy bementem az akkori főkönyvelőhöz, mert vele jóba voltam, és mondtam neki, te Rozi, mit olvassak? Mert akkor még nem volt internet, tehát nem olyan volt, hogy bepötyögöm, és utána kiadja a listát, és azt végigolvasom. Odaadott nekem két könyvet, az egyik Csabainak az 1960-as években írott biztosítási könyve, és odaadott egy háború előttit, már nem emlékszem a címére meg az írójára, de az is a biztosításról szólt, a magyar biztosításról. Mindkettőt elolvastam. Csabai könyvét nehezebben, a másikat könnyebben. Ez adott egy olyan alapot, ami tényleg csak az alap alapja, hogy kezdtem megérteni, hogy miről szól ez az egész biztosítás. Mert a matematikáját valamennyire értettem, hiszen a matematikai hátterem megvolt. De hogy milyen típusú biztosítások vannak, miért csináljuk, mi a jogi háttere. Azért a jog elég messze állt tőlem, azt mindenképpen meg kellett érteni. Ez a két könyv volt az első lépésem, nagyon pici lépés a biztosítási szakma megismeréséhez. Aztán jött 1988, ami megint csak nagyon rendhagyó év lett, mert 87-ben már nemcsak statisztikát tanítottam, hanem megkértek, hogy az akkor induló Bankárképzőben is tanítsak közgazdaságtant. Egyrészt ahhoz, hogy az ember tanítson, megint csak kell ismeret, elmentünk 8 napra Párizsba, egy párizsi bankárképző iskolába, és ott nekünk 8 napon át próbálták elmagyarázni, hogy mit lehet tanítani, hogy kell tanítani. Tehát 8 nap nagyon kemény képzés volt. De itt született a másik szerelmem, ami Párizshoz köt, a párizsi szerelem, már úgy értem, nem igazi szerelem, hanem a városhoz kapcsolódó szerelem. Éjszakánként ugyanis a várost jártuk. Tehát én Párizst nappal nem ismertem, de este 6-tól elindultunk, és éjjel 3-ig jártuk a várost. Ez örökre megmarad bennem, én ma is meg tudom mondani az utcaneveket bizonyos részeken, mert annyira megszerettem. Ez a képzés mindenesetre adott egy másik fajta tudást, mert azért a pénzügyi tudás, a bankárképzés az más, kénytelen volt az ember ott is egy csomó mindent elolvasni, megtanulni. 1988-ban kiderült az is, hogy Magyarországon létre fogják hozni a tőzsdét. Volt egy 20 fős csapat, akik a tőzsde létrehozását tanulták, úgyhogy elmentünk, én is voltam Londonban, Amszterdamban, hogy megnézzük a tőzsdét, hogy a magyar tőzsde szabályzatát meg tudjuk írni. Én a befektetői oldalról jöttem, így nekem kellett megírni a befektetővédelmi részeket. Nem a jogi részt, mert jogi szövegeket nem tudtam írni, de a tartalmi részeket igen. Úgyhogy ez fantasztikus élmény volt, 20 olyan emberrel dolgozni, akik mindegyike külön közgazdasági és jogi „zsenik", fantasztikus színvonalat képviseltek, és dolgoztunk olyanon, amiről álmodni se lehetett. Azért 1988 van, szocializmus, és tőzsdét csinálunk. Hát, ha ezt a kettőt összerakják, akkor el lehet gondolkozni, hogy ennek mennyi volt a realitása. Én megmondom őszintén, amikor írtuk a törvényt és egyebet, én még mindig úgy gondoltam, hogy ezt most megcsináljuk, de ebből semmi nem lesz az ég egy adta világon. Valaki majd azt mondja a pártbizottságban vagy a politikában valahol, hogy ez vicc, komolytalan. Jó, akkor már volt a kerekasztal, volt már jele annak, hogy jön a politikai váltás, de azért ez nem volt ilyen egyszerű, és én már sok mindent megéltem, amikor Faluvégi mellett dolgoztam. Volt olyan cikk, amit megírtam, és aztán közölték a pártközpontban, hogy ez nem fog megjelenni. Úgyhogy az ember élt át olyan dolgokat, amiről a racionalitás azt mondta, hogy ebből sose lesz semmi. Az embernek a vágyai pedig azt mondták, hogy ezt meg kell csinálni. Így aztán 1988-ban létrejött a magyar tőzsde.

**K: Kérdésem lenne a tőzsdéről. Engedték érvényesülni a legjobb szakmai szempontokat?**

Igen. Akkor Járai Zsigmond volt a pénzügyminiszter-helyettes, és Hardy Ilona volt, aki vezette ezt az egész tőzsdealapítást. Becsületükre legyen mondva, végigharcolták. Nem tudom, mennyit kellett harcolni. Azt gondolom, ez egyfajta jelzés is akart lenni, hogy itt mást is lehet csinálni, mint más országokban. Miután ehhez nem értett senki, azt kell mondjam, nemhogy a pártközpontban, még a gazdasági életben is nagyon kevesen, ezért tulajdonképpen abba, hogy a törvény hogy jött létre, nem lehetett beleszólni. Itt a szakmaiság, szerintem az a tőzsde létrehozása körüli szakmai munka az egyike volt a legjobb szakmai munkáknak az elmúlt 50 évben. Mert senki nem akarta megfúrni valamilyen szempont alapján a szakmaiságot. Nem olyan volt, mint a 68-as időszakban a szabályozórendszer-váltás, amelybe beleszólt a politika. Ez egy tisztán olyan törvény lett, ami életképesnek is bizonyult. Azóta a tőzsde szabályozása változott, mert nyilván

egy csomó gyerekbetegségre mi se tudtuk a választ, meg nem tudtuk összerakni a kapitalizmus meg a szocializmus „közös” képét, de az alapvető törvényi részei továbbéltek. Tehát ez jól sikerült.

**K: Azt mondta, hogy 88-ban lett igazán biztosítós.**

Igen, én a befektetési területre jöttem ide. És akkor Deák Andrea volt a vezérigazgató. Ő azt mondta, látja, hogy én a befektetésekkel tudok foglalkozni, egész jól csináljuk, de ez nekem túl kevés. Én nem voltam ennyire meggyőződve, hogy nekem túl kevés, mert közben azért tanítottam, és a család is fontos volt. De egy vezérigazgatónak nem olyan könnyű nemet mondani! Azt mondta, hogy a közgazdasághoz értek, a közgazdasági területet is kezdjem vezetni. Jó, de a közgazdasági területhez még hozzácsapta a főkönyvelést is. Én az egyetemen egyetlen tantárgyat utáltam, de azt nagyon, ez a könyvvitel volt. Annyira utáltam, hogy nem is tudom leírni. El tudom mondani, hogy mentem át a vizsgákon, de azt most inkább nem mondanám. Egyszerűen nem érdekelt. Az elméletből valamit tudtam, és nem szégyellem, én lementem a számviteli főosztályra, leültem, és egy héten keresztül néztem, hogy ezek a lányok, főleg lányok voltak, mit csinálnak. És megpróbáltam megérteni, hogy mi ez az egész. A közgazdaságtan az más volt, a közgazdasági tervezés, és az, hogy a tervezés hozzám került, ez több dolgot jelentett.

## Akkor elkezdődött az életemnek egy olyan szakasza, ami nem a napi 8 óráról szólt, nem is a napi 10-ről.

Egyrészt azt jelentette, hogy a 120 fiók – mert 120 fiókunk volt –tervezésével kellett foglalkoznom. Világéletemben jellemző volt, hogy én nem szeretek csak könyvből tanulni. Én vagy ismerem közelről, amit csinálok, vagy nem ismerem. Ezért úgy döntöttem, hogy ha 120 fiókot kell terveznem, akkor nekem meg kell ismernem azt a 120 fiókot. Abban az évben beültem a kocsiba. Egy út alatt meg lehetett látogatni 6-7-8 fiókot. Megmondtam előre, hogy nagyjából mik érdekelnek, és azokról beszéltünk a fiókokban. Ott már senkit nem érdekelt a közgazdaságtan. A fiókokban zajlott az élet. Ilyen kötvény, ilyen szerződés, ilyen probléma az adminisztrációban. Én ott nem hallottam semmit a közgazdaságtanról, tényleg, de arról, hogy a napi élet hogy zajlik, arról viszont mindent. Úgyhogy ez 87 vége felé volt, 1987 október-novembere és 1988 vége között jártam mind a 120 fiókban, beszéltem mind a 120 fiókvezetővel, úgy hogy mellette dolgoztam itthon is. Akkor azért elkezdődött az életemnek egy olyan szakasza, ami nem a napi 8 óráról szólt, nem is a napi 10-ről. Így ismertem meg a biztosítót. Nem a biztosítást, a biztosításról e mellett olvastam, tehát amilyen kérdéseket feltettek nekem ott a fiókokban meg a régióban, azokat nekem meg kellett próbálnom lefordítani, hogy mi ennek a kérdésnek a szakmai tartalma. Azért gondolom, hogy ez az egy-másfél év számomra nagyon intenzív biztosítási képzés volt, talán a legintenzívebb, amióta én itt vagyok, mert tényleg találkoztam az ügyfélproblémákkal. Még egy nagyon fontos dolog: ahogy bement az ember egy fiókba, ott ültek az ügyfelek, és akkor láttam, hogy ott ülnek, és várnak és várnak és várnak,





ez nagyon rossz érzés volt. Ráadásul még az is rossz érzés volt, hogy ők ott várnak, én meg valakit esetleg elviszek, mert kérdezek. Tehát ez adott mindenféle szempontból impulzust a későbbi munkámhoz. Volt egy csomó olyan biztosítás, amit én nem is értettem. Például volt jégbiztosítás. Persze, tudtam mire szól, de azért akkoriban ott a kárszakértők meg az egyes fiókok látogatása alapján azért megtanultam, hogy milyen trükkök vannak. Egyetlen példa: a jégeső, amely egy bizonyos területet ér, annak vannak nyomai. Én akkor elmentem Heves megyébe, és ott elmesélték, hogy ez így van, de hát tudod, az egyik téesz nagyon rosszul áll anyagilag. Akkor az egyik táblára kivittek, megmutatták, hogy úgy nézett ki, mintha jégeső lett volna. Ott soha nem volt jég, meg eső se, és ennek kapcsán a biztosító kifizette a kárt, a nemlétező kárt, és akkor a téesz hirtelen egyenesbe jött. Úgyhogy azt is megtanították nekem a 80-as évek végén, hogy a politika meg a biztosító nem tud annyira szétválasztódni, mint ahogy én azt naivan elképzeltem. Lehetne más példákat is mondani, de ez, azt gondolom, elég jól mutatja, hogy milyen fajta működés volt. Akkor már gazdasági vezérigazgató-helyettes voltam, és jöttek a vitáim a minisztériummal, mert én mondtam, hogy ez a mezőgazdasági biztosítás nekem így nem tetszik, mert a mi eredményünk pocsék, az ő téeszeik fantasztikusan jól élnek, de ez valahogy nincs összhangban. Meghallgattak, aztán semmi nem történt. Volt egy pénzügyminiszter, aki nagyon szerette ezeket a téeszeket. Szóval a lényeg a lényeg, hogy akkor az is kiderült, hogy egy állami cég vezetőjeként az én kezem – és nemcsak az enyém – gúzsba volt kötve. Kérdezte, hogy hogy volt ez a Tervhivatalban. A Tervhivatalban is volt egyfajta gúzsba kötés, de itt meg bizonyos kérdésekben egyszerűen hihetetlen gúzsba kötés volt. Ez az egyik példa. Mondok egy másikat, ami sokkal jobban bántott. Két biztosító létezett 1986-tól 90-ig, a Hungária meg mi. A bérfejlesztés – akkor még szocializmus volt – úgy volt, hogy döntött a Pénzügyminisztérium, hogy milyen bérfejlesztés lehet, a dolgozókra is megadták, a vezetőkét ők határozták meg. Kitaláltak egy módszertant, hogyan fogják meghatározni a két vállalatnál a bérfejlesztést. Láttam, hogy ez a módszertan a Hungáriára íródott, és nekünk mindig hátrányos lesz. Bementem a Pénzügyminisztériumba, és elmondtam, hogy ez így nem jó. Nahát ők ilyet még nem nagyon hallottak, hogy ide bejön valaki, és azt mondja, hogy nem jó. Én mondtam, hogy ezért nem jó, azért nem jó, valódi érvekkel. Így két-három éven keresztül nekem ez volt az egyik legfontosabb feladatom, hogy sikerüljön fölhozni ennek a cégnek a dolgozói körét egy bizonyos bérszintre, mert a másik 20 – 30 százalékkal volt előttünk. És persze a jobb emberek odamentek.

**K: Ez miért volt így?**

Ennek is volt személyi oka. Az egyik személyi oka ennek az volt, hogy a másik biztosítónak az egyik legjobb biztosítós szakember volt a vezetője, Uzonyi Tamás, aki dörzsölt, nagyon okos pasas volt, és amikor szétváltak, akkor ő részt vett abban, hogy hogy kell ezt a koefficienst meghatározni. Deák Andrea is dörzsölt volt a maga módján, de azért a biztosításhoz nem értett, mert ő a minisztériumból jött, úgyhogy amikor kialakították ezt a koefficienst, addigra mindenki röhögött a markába a Hungáriában, és itt meg mindenki sírt. Úgyhogy volt 2,5-3 év, amikor harcoltunk, tényleg keményen harcoltunk.

Én azt nagy eredménynek tudtam be, hogy végül is sikerült oda eljutni, hogy ez a 30 százalékos szintről 10-re csökkent, mert az azért fontos volt, hogy jó emberek maradjanak ennél a cégnél, márpedig 20-25 százalék bérkülönbség nagyon sok volt. Úgyhogy ez volt a másik kötöttség. A harmadik kötöttség pedig az volt, és ez szintén Deák Andreának az érdeme, hogy úgy választották szét a biztosítót – akkor én még nem voltam itt –, hogy az egyik kapta a gépjármű-biztosítást, a vállalati vagyont, és a másik az életbiztosítást, lakásbiztosítást. Deák Andrea rájött arra, hogy ez hosszú távon nem lesz jó, és próbálta már mondogatni, hogy mindenki csinálhasson mindent. Ez is nagy harc volt, nem is volt olyan könnyű keresztülverni, hogy mi is csinálhassunk gépjármű-biztosítást, márpedig az fontos volt, hogy ha az embernek van egy lakásbiztosítása, mellette a legfontosabb a gépkocsi-biztosítás volt már akkor is, bár nem volt ennyi embernek gépkocsija, de azt érezni lehetett, hogy az fontos. Tulajdonképpen a CSÉB volt az életbiztosítás, de arról jobb nem beszélni, mert az nem volt valódi életbiztosítás, és valódi életbiztosítás, amit ma annak hívnánk, az nagyon szűk réteget érintett. Tehát Deák Andrea jól érezte, hogy nekünk fontos lenne, hogy bejussunk a gépkocsipiacra is. A másik, amit nagyon jól lehetett látni, hogy ők kapták a vállalati biztosítást, mi kaptuk a mezőgazdaságot. Na, el tudják képzelni, az egyik mínusz 1-2 milliárd, a másik plusz 2. Hát így állt fel a két „új" biztosító, hogy a Hungária volt a gazdag, és mi voltunk a szegények. Ez volt a realitás. Egyetlen dologban volt nekünk jobb a helyzetünk, és nekem ez fontos volt, hogy az életbiztosítási tartalék itt volt, tehát volt mit befektetni. Tehát ennyiből jobb volt a mi helyzetünk, de hát 1988-89-ben nem látszott, hogy ez egy fontos szempont.

Így nekem a 88-89-es évek tulajdonképpen már úgy teltek, hogy a biztosítót kezdtem megismerni, az egész tervezését én vezettem, tehát az összes fiók, az összes megye és a központ tervezését. Ez azt jelentette, hogy kaptam egy nagyon átfogó képet a biztosítóról. Olyan átfogó képet, amire valószínűleg nem sok embernek volt lehetősége, a pozitívum, hogy én talán vettem a fáradságot, érdekelt is, hogy hol mit csinálnak, és másoknak nem volt erre esetleg lehetősége vagy igénye.

A biztosítás széles spektrum volt. Tehát próbáltam megtanulni az alapjait, nagyon jó szinten, mélységében is. Például egy kárrendezés hogy történik, mi abban a kritikus, mi az, amit mindenképp meg kell csinálni, hogy egy kockázatelbírálásban mi az a tíz szempont, amit mindenképpen figyelembe kell venni, ezeket akkor tanultam meg. Volt, amit gyorsabban, volt, amit kevésbé gyorsan. De egy dolgot már akkor megtanultam, hogy a biztosítás olyan szakma, ahol sajnos nem olyan terméket adunk el, mint a cipőboltban. A cipőboltba azért az emberek 90 százaléka úgy megy, hogy szeretnék egy cipőt venni, mert az új lesz, és abban kényelmes lesz járni. A biztosítóhoz meg be kéne mennem, hogy vegyek valamit, miért mennék be? Egyrészt fizetek, a biztosító pedig akkor fizet, ha nekem jó nagy károm van, akkor szomorú vagyok. Az életbiztosítás arról szól, hogy ha én meghalok, akkor kap a gyerekem egy csomó pénzt, tehát semmi pozitív élmény nincs. Ezt a negatív élménytömeget kell eladni. Ez az egy, ami tényleg bennem maradt 1988-89-ben. Beszéltem üzletkötőkkel is, akkor megértettem, hogy ez olyan nehéz szakma, amire én biztos nem lennék képes. Meggyőzni embereket arról, hogy nekik erre szükségük van, miközben magamban belül tudtam, hogy tényleg szükségük van rá, mert ha leég a háza, akkor baj van. De hogy ezt úgy tudjam elmondani, és úgy tudjam meggyőzni az embert, hogy az ne kapjon sírógörcsöt, hanem azt mondja, hogy igen, erre nekem tényleg szükségem van. Ezt lehet tanítani, de kicsit erre születni is kell. Arra is rájöttem, hogy ha ezek az emberek nincsenek, akkor mi se vagyunk. Mert ha ők nem adják el ezt a sok-sok biztosítást, akkor mit csinál itt ez a központ? Semmit. Tehát 1988-90 legnagyobb tanulsága számomra ez volt. De talán több tanulsága is volt. Az egyik, hogy az értékesítés, az üzleti csapatunk az a mi gyémántunk. Ha az nincs, akkor ez a vállalat majdhogynem nullát ér. A másik, hogy a szakmaiság minden egyes részterületen borzasztó fontos. Rájöttem, hogy ha rosszul bírálják el a kockázatot, tehát egy házba kimennek, és nem veszik észre, hogy már omladozik – most nagyon szélsőséges példát mondok –, és utána mi megkötjük a biztosítást, majd fizethetjük a kárt. De a kockázatelbíráláshoz jó szem is kell, hogy rájöjjön az ember, hogy ez tényleg abból az eseményből fakad, vagy éppen be akarnak csapni. Nem azért, mert az emberek csalnak, én azt gondolom az emberek 99,9 százaléka tisztességes. De az a 0,1 százalék óriási károkat tud okozni. Mondok erre is egy példát, ez már 1991-92 körülről datálódik. Akkor az egyik legnagyobb „üzlet" volt a kocsicsempészés Ukrajnába, Oroszországba és Romániába. Ezek között igen nagy számban szerepeltek a lopott drága kocsik. Egyik alkalommal jött egy kárbejelentés, hogy egy Mercedest elloptak. Ez akkor óriási érték volt, már a mi biztosítónkhoz képest tényleg nagyon drága kocsi volt. A kérdésre, hogy honnan lopták, elmondták, hogy egy udvarról lopták el. Akkor az egyik szakértőmnek feltűnt valami, megnézte az udvarajtónak a szélességét. Oda nem fért be a Mercedes. Persze ez nyilvánvalónak tűnik. De, hogy eszébe jutott, mert különben megvolt a fénykép, ahogy kell, hol volt, hol állt. Szóval minden szakmának van egy mélysége, és ez a mélység a mi szakmánkban sokkal fontosabb, mint más szakmákban. Persze, most nem akarok senkit megbántani, mert ha egy hidat rosszul építenek meg, az életekbe kerül, tehát ott is biztos nagyon fontos. De valahogy a biztosítás nagyon összetett dolog, nagyon összetett folyamat, úgyhogy ott a termék tervezésétől a kár kifizetéséig sok tucat ember tudását kell összerakni. Ez az, ami aztán bennem maradt, hogy ez a tudás talán a legfontosabb egy vállalat életében, hogy ez a tudás bekerüljön a vállalatba. Mert ha ez nincs, akkor nem lehet sikeres egy vállalat. Nyilván ez minden vállalatra érvényes, de a miénkre többszörösen érvényes volt.

1990-ben változott a szerepem vagy a beosztásom még a vállalaton belül. Talán ilyen általános vezérigazgató-helyettes lettem, és akkor már nagyon sok minden hozzám tartozott, de azért alapvetően azok, amik a korábbi években. Akkor kezdődött a rendszerváltás, és akkor mindenki tudta, hogy itt most lehet tervezni, de nem lehet tudni, hogy mi lesz a vállalattal. Volt még egy nagyon fontos esemény 1990-ben: engedélyt kért például a Nationale Nederlanden, külföldi biztosító magyarországi biztosító létrehozására. Még a korábbi két évhez tartozik egy fontos elem, az Állami Biztosító csinált egy vegyes vállalatot a Generalival. 50-50 százalékos vegyes vállalatot, ami kimondottan a vagyonbiztosításokra vonatkozott. Ahogy mondtam, a Hungária kapta a vagyonbiztosítást a szétváláskor, 1986-ban, de közben 87-től mi is elkezdtünk vagyonbiztosítással foglalkozni, és a Generalival letárgyaltunk egy vegyes vállalati struktúrát, amiben öten voltak az igazgatóságban. A döntési jog nagyon sok mindenben a mi kezünkben maradt. A szakmai kérdésekben inkább az ő kezükben, amit én helyesnek is tartottam, mert

a szakmához ők jobban értettek. Ez a Generali tulajdonképpen nem is a Generali volt, bár formálisan a Generali volt a tulajdonos, hanem az Erste Allgemeine, ami a Generalinak az akkori kelet-európai talán legfontosabb leányvállalata volt, és annak volt ez leányvállalata. Ezt azért érdemes elmesélni, mert mindjárt elvezet a 90-es évek első két évének nagyon fontos eseményéhez, a privatizációhoz. Az ÁB-Generaliban én voltam az igazgatóság elnöke. De egy olyan helyzetben voltam elnök, hogy nem volt döntő többségünk, tehát nem tudtunk többségi határozatot hozni. A két év megtanította, hogyan kell egy vállalatot vagy egy ilyen részvénytársaságot úgy vezetni, hogy kompromisszumokat kell kötni. Ott nem lehetett úgy dönteni, hogy én ezt mondtam, és akkor ez így lesz. Ők se tudták ezt mondani, egy kicsit diplomáciai iskola is volt. Sokat tanultam, mert abban nagyon rendesek voltak, hogy megengedték, hogy az ő biztosítási gyakorlatukat megnézzük. Bécsben nagyon sokszor jártam, szerencsére kocsival nagyon közel volt. Ez számomra egy újabb nagyon fontos tanulási folyamat volt. Szakmailag, politikailag, ilyen értelemben vállalatpolitikailag és abban is, hogyan kell professzionálisan működni, hogy lehet profitot csinálni egy vállalatból. Mert amit nem mondtam, hogy azért a 90-es évek előtt ez a biztosító veszteséges vállalat volt. A Hungária vitte a nyereséget, mi vittük a veszteséget, komoly veszteséget. De ez a joint venture termelt egy kis profitot. Tehát végre volt egy olyan egységünk, ahol már láttam, hogy lehet pozitív eredményt csinálni. A 90-es évhez úgy érkeztünk el, hogy nekünk volt egy vegyes vállalatunk a Generalival, a Hungária már élt az Allianz tulajdonában, többségi tulajdonban, és az összes külföldi vállalat kezdett bejönni Magyarországra. Még nem jöttek be, de már ott voltak a kérelmek és utána az alapítások is. Ekkor jött 1990 május-júniusa. Elmentem nyaralni a családdal. Mi mindig nyáron mentünk, mert a feleségem tanított, a gyerekek iskolába jártak, tehát csak a nyár volt. Egyszer csak kapok egy telefont, hogy haza kell jönnöm. Nem én voltam a világ legboldogabb embere abban a pillanatban. Deák Andreától jött a telefon, hogy haza kell jönnöm. És akkor kiderült, hogy őt elküldik nyugdíjba, és ezt meg akarta mondani egyrészt személyesen, és hogy mi lesz, azt senki nem tudja. Mondtam, hogy köszönöm, hogy ez az információ eljutott hozzám, de azért rossz érzés volt, hogy az ember visszajön egy vállalathoz, tudja, hogy a vezérigazgatót elküldték, nyugdíjazzák. Mi történik most velünk? Visszamentem szabadságra. Sok mindent nem tudtam csinálni. 1990. augusztusban visszajöttem, és senki nem tudta, hogy ki lesz a vezető. Ez volt az abszolút bizonytalanság. A pénzügyminiszter már Rabár Ferenc volt, őt is akkor nevezték ki, tehát azt mondhatnám, hogy szinte teljes káosz volt a vállalatnál. Augusztus közepén-végén behívott engem Rabár. Rabárt nem láttam életemben egyszer sem, nem is ismertem, egy dolgot tudtam, hogy a testvére nálunk a számítástechnikai főnök. Behívott, és azt mondta, hogy ők rám bíznák a vállalatot. Erre mindenki azt gondolja, hogy ha kap egy ilyen ajánlatot, akkor ez visszautasíthatatlan. Én kértem egy hét gondolkodási időt, mert teljesen váratlanul ért. Tényleg váratlanul ért sok ok miatt. Egyrészt azt gondoltam, hogy itt a vállalatnál voltak már önjelöltek, akik azt gondolták, hogy ők lesznek a vállalat vezetői. Voltak önjelöltek a Pénzügyminisztériumban is! Amikor behívattak, arra gondoltam, hogy most elküldenek. Volt két gyerekem, feleségem, én voltam a családfenntartó anyagilag, de erre a hihetetlen ajánlatra nem szerettem volna azonnal válaszolni. Mi lesz, ha a politika fél év múlva egy másik önjelöltet hoz a helyemre? Képes vagyok-e vezetni egy ekkora céget? Kavarogtak a gondolatok bennem. Eltelt a hét, visszamentem Rabárhoz, és mondtam neki, hogy remélem, meggondolták, hogy nekem akarják adni ezt a feladatot, másrészt ismerem valamennyire most már a biztosítót, de 36 éves vagyok, és ez egy 5 ezer fős vállalat. Most lehet, hogy nagyképűnek fog tűnni, de mondtam neki, hogy van négy feltételem, és ha az a négy feltétel teljesül, akkor elvállalom, ha nem, akkor semmi gond, akkor vagy dolgozom tovább, vagy elmegyek. Meglepődött, azt gondolom, és ezután a beszélgetés után ő kért egy hetet. Nem mindegyiket szeretném elmondani, jó? Tehát az egyik, és talán ez az egyik legrelevánsabb az volt, hogy lehet-e privatizálni a céget, tehát állami vállalat marad vagy nem. Ez volt számomra a legfontosabb. Tulajdonképpen a négyből kettőre azt mondja, hogy nem, és kettőre azt, hogy igen, azt még elfogadtam volna, de ha erre azt mondja, hogy nem, akkor semmiképpen nem. És megmondom, miért. Ez nem valami vágy volt, hogy én egy külföldi vállalatnak dolgozzak, hanem egyszerűen csak azt láttam, hogy az elmúlt három évben, tehát 1987 és 90 között én csak rosszat kaptam az államtól, vagy inkább a vállalat. Nem én mint Kepecs Gábor, hanem az Állami Biztosító. Korlátozták, hogy mit csináljon, állandó veszteségben tartották, a dolgozók el voltak nyomva a másik céghez képest, tehát semmit nem láttam, aminek nekem akkor örülnöm kellett volna. Tehát ha ugyanez folytatódik így tovább, akkor én ebben nem akarok részt venni. Úgyhogy azt meg is értettem, hogy nem fog rögtön választ adni, mert nem is adhatott, hiszen ehhez a miniszterelnök vagy nem tudom, kinek a döntése kellett. Bekerül-e a Biztosító abba a körbe, amit privatizálnak, vagy nem kerül be. Egy hétre rá kaptam egy telefont, hogy menjek be. Bementem, és azt mondta, hogy minden feltételt megértett, azt gondolják, hogy nincs közte egy sem, ami nem teljesíthető. Nyilván nem írták le papírra, nem volt egy olyan papírom, hogy ezek a szerződés feltételei, de hát azt gondoltam, hogy gentleman agreement a befektetésben is működött akkoriban, ma már nem biztos, de akkoriban igen. Engem ez megnyugtatott. Ha ő, a pénzügyminiszter azt mondja, hogy rendben van, akkor az nálam rendben volt. Na, így jöttem ki, és lettem október 1-jétől a vállalat vezérigazgatója. Négy évvel azelőtt léptem be ebbe a cégbe, nem azért, hogy vezérigazgató legyek, hanem hogy érdekes életem legyen, tanuljak, és még tényleg fiatal voltam, hogy nyugodtan tanulhattam. És hirtelen ez történt velem.

**K: Mit gondol, miért esett Önre a választás?**

Megmondom őszintén, nem tudom. Találgatni tudnék, de az szerintem nem nagyon professzionális. Nekem az az érzésem, hogy voltak önjelöltek, akik lehet, hogy ezt a pozíciót nagyon is kinézték már maguknak, egy-kettőről én magam is tudtam, de valószínűleg tudott valamit, ami miatt emberileg vagy más miatt nem akarta. Szerintem ez lehetett az egyik ok. A másik, hogy itt a vállalatnál volt egy sor viszonylag már idősebb vezető, és egy fiatalabb is volt, róluk valószínűleg, ha tudott valamit, akkor legfeljebb a testvérétől tudhatott. Azt viszont tudta rólam, hogy nekem komoly ismeretem van a makrogazdaságról. Ennyi volt, amit ő tudhatott rólam, nyilván informálták, fogalmam sincs, hogyan zajlott akkor a kiválasztás. Néhány év múlva fiatalon meghalt, tehát nem is tudtam tőle megkérdezni, amikor már talán elárulta volna.

**K: A fiatal életkor akkor inkább előny volt?**

Én azt gondoltam, hogy igen. Ők akartak valami frissítést, más gondolkodást behozni ebbe a vállalatba. Nem volt olyan nagyon sok, de azért volt jó pár pénzügyi vállalat ebben az országban, és azért, ha megnézi, hány fiatal bankár lett, majdnem minden vállalat élére fiatal emberek kerültek. Az OTP élére Terták, 1992-ben ő is 40 éves lehetett. De ha megnézzük az összes többi bankot, ami akkor működött, ez a negyvenes korosztály lett vezető hirtelen, ugrott előre, és ennek egy oka volt, hogy ők voltak leginkább kiképezve arra, hogy egy ilyen helyzetet kezelni tudjanak, mert már tanultak fejlett pénzügytant. A Közgazdasági egyetemen az 1975–85 közötti időszakban mi tanultunk elmélettörténetet, tehát a Keynes-i közgazdaságtanból sok mindent.

> **A negyvenes korosztály lett vezető hirtelen, és ennek egy oka volt, hogy ők voltak leginkább kiképezve arra, hogy egy ilyen helyzetet kezelni tudjanak,**

Az más kérdés, hogy kritikákkal tanultuk, azt mindenki elrakta, ahova akarta, de mégiscsak tanultuk. Ebben a választási körben nem én voltam az egyetlen, hanem egy sor ilyen vállalatvezetőt lehet látni. Mi szerencsések voltunk, hogy egy olyan korosztályt képviseltünk, akinek ez a tudás már a kezében volt, és nem volt túl fiatal, nyilván 25-28 évesen nem neveztek volna ki, de még nem volt túl öreg, hogy már azt mondják, hogy rájuk már nem bízzuk.

**K: Az átmenet éveiben, az új szereplők megjelenésével, illetve a konkurenciának a kialakulásával milyen stratégiai döntésekre volt szükség? Milyen döntéseket hozott, és milyen belső átalakításokra került sor?**

Tudja, a tapasztalatlan vezetőnek van egy előnye. Hogy nem gondol bele abba, hogy micsoda kockázatot vállal. Ha a mai fejemmel nézem, akkor biztos, hogy egy-két lépésemet nem teszem meg. Ez biztos. Nekem akkor sok feladatom volt. 1990 október 1-jén, amikor kineveztek, bementem a Közgazdasági Egyetemre. A kinevezés a tanítás végét jelentette. Nem fért bele az időmbe se, meg nem mondhattam a diákoknak, hogy ne haragudjanak, most ide kell menjek, oda kell menjek. Ez a része nem volt kellemes. Tehát csomó mindent mérlegelni kellett, mert szerettem tanítani. De ezt fel kellett adnom. Feladtam. Korábban nem beszéltem róla, imádtam bridzselni, most is imádok, és az volt az álmom gyerekkoromban meg középiskolás koromban, hogy én olimpiai bajnok leszek bridzsben. Amikor 24-25 éves voltam, akkor adtam fel, hogy mégse profi bridzselő leszek, hanem dolgozni fogok. Ezt az álmot is nehéz volt feladni. Ez volt a személyes döntésem, hogy 1990-ben abbahagyom a tanítást, és onnantól két részre vált az életem. Az egyik az, hogy át kell alakítani, vezetni kell ezt a vállalatot, a másik, hogy el kell kezdeni a privatizációt. Mert akkor már kvázi parancsba kaptuk, hogy privatizálni kell az ÁB-t. Úgyhogy ez volt az a feladat, amikor én napi 15-16 órát, tényleg annyit dolgoztam, hazamentem aludni, és jöttem vissza. Mert vagy úton voltam valamerre, hogy a privatizációt előkészítsem, vagy itthon kellett szaladgálni a fiókokba meg vezetni a szervezetet. Az első nagy döntésem az volt, hogy a 19 megyéből csináljunk 6 régiót. Nem kell 19 megyei igazgatóság, csak 6 régiós igazgatóság. De miután minden vállalatnál az ilyen közbülső réteg sok pénzt visz el, mert drága emberek, ezért ez nagy költségcsökkentést is jelentett, és még egy dolgot jelentett, amit én nagyon fontosnak tartottam, hogy a 19 megyei igazgató között volt 6 nagyon tehetséges, általam nagyon tehetségesnek ítélt. De 19 nem volt. Úgyhogy a hat tehetséges megyei igazgatót kiválasztottam, velük kezdtük meg a nagy átalakítási folyamatot. Evvel még egy dolgot tettem, amire utólag jöttem csak rá, hogy ők azért véleményformálók voltak ennél a biztosítónál, az, hogy őket magam mellé állítottam, mindenképpen adott egy belső támogatottságot az egész folyamatnak. Még akkor is, ha egy csomó embert ez borzasztó rosszul érintett. Elhihetik, hogy 13 megyében ellenségeim voltak csak, barátom nem sok. És akkor ezt az első másfél évben megcsináltuk. Azt is tudtam, hogy tulajdonképpen 120 fiókra nincs szükség, de ehhez nem mertem hozzányúlni, és nem is volt hozzá erőm. Tulajdonképpen az első másfél évben egy bátor lépést tettem, ez a 6 régi vezetőnek a kiválasztása, akik tulajdonképpen abban az időszakban menedzselték az értékesítést. Az elején mondtam, hogy az értékesítés a legfontosabb, és miután tudtam, hogy a hatból legalább öt értékesítésben nagyon jó, ezért abban is biztos voltam, hogy az értékesítésünk jó kezekbe kerül. Még azt is lehet mondani, hogy ők kvázi barátok lettek. A másik feladat az volt, hogy a vállalat itt maradt vezetés nélkül, félig-meddig vezetés nélkül. Számos felső vezető elment nyugdíjba, új vezetőket kellett találni. Ebben nem volt könnyű dolgom, mert biztosítói múlt nélkül nehéz itt kezdeni (ezt a magam tapasztalatából tudtam). Tehát hogy hívjak olyanokat kívülről, akiknek nincs biztosítós múltja, ez nagyon merésznek tűnt számomra! Volt olyan terület, ahova hívtam új embert, az aktuáriusi terület, tehát ami szakmai volt, és arra tudtam valakit hívni kívülről. Egy volt gimnáziumi osztálytársamat győztem meg, hogy matematikusból pillanatok alatt legyen aktuárius. Tehát ilyen szakmai területekre egy-két helyre tudtam hozni olyat, aki nagyon jó volt, és a többiekből ki kellett választani egy-két embert, aki megpróbálja ezt a vállalatot újraépíteni. Ők is a 40-es korosztály tagjai voltak. Ez volt az itthoni életem.

A másik életem a privatizáció volt. Ennek volt egy teljesen szabályos menetrendje. Ki miben dönt. Amit nem tudom, hányan tartottak be, nem mondanám, hogy az ország többsége, de mi ezen a privatizációs menetrenden mentünk keresztül. Lépésről lépésre. Elő volt írva, hogy az Állami Vagyonügynökség kiválasztja a tanácsadót. Kiválasztotta a Morgan Greenfield nevű angol tanácsadó céget. Akkor még jött egy érdekes javaslat az ÁVÜ-től, az volt a kérése a vagyonügynökségnek, hogy jó lenne, ha nekünk is lenne egy tanácsadónk, mint menedzsmentnek. Mondtam, hogy ez nagyon jó ötlet, de mit csinálna ez a tanácsadó? Nekem nem kell tanácsot adni, mert nem én vagyok a tulajdonos, nekem hiába ad. Ha az ÁVÜ-nek kell még egy tanácsadó, akkor adjanak. Úgyhogy volt egy kellemetlen beszélgetés, mert ők megmondták, hogy kit javasolnak, és én megmondtam, hogy nekünk nem kell tanácsadó, úgyhogy maradt egy tanácsadó. Ez a tanácsadó készített egy privatizációs dokumentumot, hogy kik lehetnek a potenciális vevők, és akkor az volt az egyik komoly feladatom, hogy végig kellett látogatnom ezeket a biztosítókat. Ebben benne volt az UAP, az AXA, franciáktól kezdve voltak angolok, németek, volt a Generali. Volt egy lista, amit ők hoztak, hogy ezek lehetnek a potenciális vevők. Én olyan voltam, mint egy befektetési road-show mindenese, akinek az a feladata, hogy meggyőzze a befektetőket.

**K: Ilyen népszerű volt a körükben annak ellenére, hogy korábban veszteséggel működött?**

Nem úgy nézték, hogy veszteséges vállalat, hanem hogy ez nekem ennyit ér, ha ennyiért meg lehet szerezni, akkor a következő öt évben ezt megkeresem. Egy befektető nem úgy gondolkodik, hogy az adott időszakban mit csinál, hanem azt, hogy mit csinálnának ők, ha megkapnák a vállalatot. Egy évig utazgattam az európai országokban, de az tényleg úgy volt, hogy kimentem reggel, délben találkozó, este általában vacsora, akkor folytatódott a kínzásom, mert ugye ilyen helyzetekben mit akartak, minél több információt, hogy mi van ebben a vállalatban. Azután másnap tárgyalás, és utána jöttem haza, és mellette a vállalatot vezettem. Nekem úgy tűnt, hogy tulajdonképpen most lejátsszuk ezt a folyamatot, de a Generali bent van a vállalatban. Hiszen mondtam, hogy volt egy ötven-ötven százalékos közös tulajdonú vegyes vállalatunk velük. De ez azt is jelentette, hogy mindenkit ismertek ennél a vállalatnál, mert az ott dolgozó magyar kollégák innen mentek el. Az ott dolgozó felső osztrák vezetők ide látogattak. Tehát nekik olyan helyzeti előnyük volt, amire azt mondanám, hogy valaki a 100 méteres síkfutáson tíz méter előnyt kap. Az egy kicsit sok. Tehát a Generali is ugyanígy rajta volt ezen a listán. Október környékén történt két dolog. Elmentem, mert meghívtak előadni az Erasmusra Rotterdamba, és ott egy helyi magyar, Tóth Miklós eljött az előadásomra, és utána odajött hozzám a szünetben. Azt mondta az előadás után, hogy elvinne engem egy fél órára egy találkozóra egy holland cég vezetőjével. Tudtam a holland cégről, ismertem, rajta volt a listán, de még nem találkoztam vele. Elmentem, Herbert Visschernek hívták, ő volt a vállalatfelvásárlásokért felelős vezető. Beszélgettünk egy fél órát, mondta, hogy őket is érdekli, de tulajdonképpen ez nagyon baráti beszélgetés volt, baráti abban az értelemben, hogy semmi üzleti dolog nem hangzott el, ennyi történt. Majd rá két hétre hirtelen megjelent a Morgan Greenfield, mert mindenkinek hozzájuk kellett menni, nem hozzánk jöttek, hanem rögtön a tanácsadóhoz mentek. Felhívtak engem, hogy az Aegon most elkezdett érdeklődni irántunk, és jönnének három hétre az információs szobába, jönnének ide meglátogatni. Így is lett, eljöttek, voltak vagy 15-en, csak azt tudom, hogy mindig nagy vacsorákat kellett nekik szervezni, eljöttek, megnézték a céget. És akkor eljött egy estére az európai főnökük is. Ennyi történt. Közben a Generalinál meg az történt, ha jól emlékszem, hogy vezérigazgató-váltás volt a Generali központjában. Ami azt jelentette, hogy a Generali egy úgynevezett béna kacsa helyzetbe került, amikor döntésképtelenné váltak. Tehát az Erste Allgemeine, amihez tartozott ez az egész kelet-európai blokk, ők nagyon akarták. Karner úr – akkor ő volt az Erste Allgemeinének a vezérigazgatója – többször mondta, volt egy magyar kollégája, a Herr Virág, és ő fel is hívott, hogy mit kellene csinálni, hogy ők képbe jöjjenek. Mondtam, semmit nem kell csinálni, fel kell hívni ezt a tanácsadót, és be kell adni az ajánlatot. Náluk a vezércsere folyamata lelassította a döntéseket, az olaszok egyszerűen nem tettek lépéseket. Nem tudom, mi történt, készek voltak szerintem ők is az ajánlatukkal, de nem történt, ha jól tudom, semmi. Volt még egy anekdota, ami talán érdekes, de csak inkább humoros, hogy én akkoriban, bár tanultam a középiskolában franciául, de 1990 elején elkezdtem újra franciául tanulni. Nem azért, mert arra számítottam, hogy franciák vesznek meg, hanem mert egyszerűen – ahogy mondtam – nyelvekben nem voltam olyan jó. Ebből viszont mindenki levonta azt a következtetést, hogy vagy az AXA, vagy az UAP fogja megvenni a vállalatot.





Az 1990-es évek legelején Surányi György volt az első, akit meghívtak a World Economic Forumra Magyarországról, és 92-ben engem is meghívtak kelet-európaiként. Tényleg alig-alig hívtak meg valakit oda Davosba. Beültünk a kocsiba a feleségemmel, végigvezettünk, odaérkeztünk. A történetet majd külön elmesélem, nagyon izgalmas út volt, de végül odaértünk. Egyszer csak az első vacsoránál látom, hogy ott van az európai főnöke ennek az Aegon cégnek. Odajött hozzám, és meghívott vacsorázni. Jó. Másnap reggel odament Ágihoz az ő felesége, és mondta, hogy jó lenne együtt reggelizni. Nem akarom hosszan mesélni, négy napon keresztül ők gyakorlatilag velünk vacsoráztak, ebédeltek, meg mi kávéztunk is, meg volt a konferencia is, de nekem ebből az volt a nagyon tanulságos, hogy ez a házaspár minket tesztelt. Tehát úgy tesztelt, ahogy engem még soha, pedig sok vizsgám volt az életemben, de ilyen vizsgám még nem volt, mert nem direktben. Ő egyszerűen az én életfilozófiámat próbálta megérteni, ki vagyok, mi vagyok, milyen a hátterem.

**K: Teszteltek vagy udvaroltak?**

Nem. Csak teszteltek. Ők azért egy dologgal tisztában voltak, hogy nekem nincs befolyásom a döntésre. Igazán egy dolgot akartak tudni, hogy ha ők beszállnak, akkor mire számíthatnak. Nem az üzleti titkokra, mert az nem érdekelte őket. Azt a papírokból tudták. Inkább az emberek, hogy milyen emberek lehetnek a cégben. Azt nagyon sokszor tapasztaltam, hogy ahogy kinéz a vezető, az sokban befolyásolja azt, hogy milyenek a munkatársak. Szerintem ez volt az ő filozófiájuk is. Így februárban kiderült, hogy ő azért jött oda, ő is meg volt híva sokszor, de azért jött oda, hogy engem teszteljen. Hazament – ezt se sokan tudják, de nem üzleti titok –, hazament, és tett egy javaslatot, hogy vegyék meg a vállalatunkat a saját boardjának, ahol négy emberből hárman ellene voltak. Mert azt mondták, ennek semmi értelme, mert ez egy káoszban levő ország, infláció 28 százalék, vagy nem tudom, mennyi volt akkoriban. Egy romokban levő helyzet, minek nekünk ez a vállalat? A végén a vezérigazgató, tehát az ő főnöke azt mondta, hogy figyelj ide, ha te azt mondod, hogy szerinted érdemes, akkor elfogadom. Te felelsz ezért a régióért, ennyi.

**Azt nagyon sokszor tapasztaltam, hogy ahogy kinéz a vezető, az sokban befolyásolja azt, hogy milyenek a munkatársak.**

De többet ne várj tőlünk, innentől, azt gondolom, azt mondta neki, ez a te balhéd. Így tettek ők ajánlatot. Tehát ez az Aegon sztorija. Ezt biztosan hitelesen tudom. Hogy a többiekkel mi volt, mi nem volt, azt nem tudom. A valódi privatizációs tárgyalásokon én csak addig vettem részt, amíg kvázi az előkészület zajlott, és az, hogy ki tett, mennyiért tett javaslatot, mi lett a vége, azt már nem kötötték az orromra. Persze azt tudom, hogy mi lett a végső javaslat az Aeogontól, mert azt a szerződést már láttam. Tehát azt a szerződést, amit az állam aláírt végül is az Aegonnal, azt természetesen láttam. De hogy ezen kívül kik tettek ajánlatot, kik nem tettek, miért nem tettek, miért tettek, ezekről senki nem tud szerintem hiteleset, kivéve, ha valaki ott a Vagyonügynökségnél még él, és el tudja mondani. Úgyhogy ez volt a privatizáció története 1992-ben. Még egy

dolog tartozik hozzá. 1992. május huszonvalahányadikán írtuk alá a szerződést, az állam, én a vállalat részéről és K. Storm az Aegon részéről. Ő volt akkor az európai főnök, és ami az élet érdekessége, szépsége, hogy két évre rá ő lett az Aegon csoportnak a vezérigazgatója. Tehát ez nagyon érdekes helyzet, de amit még el szerettem volna mondani, hogy ha megnézik a privatizációk történetét, és megnézik, hogy kik voltak előtte a vezérigazgatók, és kik lettek utána a vezérigazgatók, ebben egy közös van, hogy az esetek 90 százalékában mindig új nevet találnak. Én akkor arra készültem személy szerint, hogy levezénylem a privatizációt, és utána valószínűleg engem elküldenek, hoznak egy hollandot vagy az ő emberüket, és utána én elmegyek innen. Akkoriban nekem volt már bankoktól nagyon jó ajánlatom, tehát nagyon nem féltem őszintén szólva, de erre készültem. Tehát ez volt az én forgatókönyvem, amikor aláírtuk azt a papírt, akkor ezt mondtam otthon a feleségemnek, hogy figyelj ide, most még lehet, hogy van 3-6 hónapom, nem lehet tudni, mikor jön itt a váltás, meglátjuk. Ami viszont érdekes volt, nem mondom, hogy ellentmondott ennek, de érdekes volt, hogy még az aláírás előtt, de akkor már bent volt a kötelező érvényű ajánlatuk, tehát akkor már tudták, hogy ők kvázi közel vannak a győzelemhez, akkor engem kihívtak egy ebédre az Aegon csoporthoz, hogy megmutassák az Aegon vállalatot. Erre mondtam otthon, hogy ha meghívtak ide, akkor még lehet, hogy van valami sanszom, mert mi a csudának hívtak meg, ha tulajdonképpen semmit nem kell csinálni. De ennek azért én nem adtam többet, mint 10 százalék esélyt. És utána 1992 május-júniusában, ugye májusban írtuk alá, fölhívott az, akivel először beszéltem, Herbert Visscher, hogy ők jönnének két napra az európai főnökkel, és szeretnének leülni velem beszélni a stratégiáról. Na, amikor ez a telefon megjött, akkor azért azt gondoltam, hogy ha stratégiáról akarnak beszélni, akkor nem az a valószínű forgatókönyv, hogy rögtön elküldenek.

**K: Minek köszönhető, hogy a helyén hagyták? A davosi tesztelgetésnek?**

Azt gondolom, nagyon nagy része van abban, hogy a davosi tesz sikerült, mert a davosi teszt nem a vállalatról szólt, hanem valószínűleg rólam meg a feleségemről, hogy hogyan élünk. Hogy mit gondolunk a világról, mit képzelünk, milyen az etikai normánk. Tehát ilyen kérdések voltak a fontosabb részei az akkori beszélgetéseknek.

**K: Mi volt az a stratégia, amit kigondoltak a 90-es évek elején? Említette, hogy voltak komoly tartalékok a cégben.**

Mindjárt elmondom. Mert azt gondolom, ez a mai magyar biztosítástörténet talán legnagyobb vitája, és nem mondom, hogy homálya, de a legtöbb ellentmondást ebben vélik felfedezni. Ekörül volt talán a legnagyobb vita, ezért volt nagyon sok vádaskodás, sok minden. Még mielőtt ide jutunk, egy dolgot tudniuk kell a privatizáció aláírásával kapcsolatban. Azon a reggelen, amikor sor került az aláírásra, kaptam egy telefont a Pénzügyminisztériumból. Azt mondták, hogy nem írhatom alá a szerződést. Akkor a holland főnök, tehát Kees Storm már rajta ült a repülőn, jött Budapestre. Na, az volt az egyetlen alkalom, amikor felhívtam a miniszter titkárát, mert a miniszter nem volt ott. Szabó Iván volt akkor a miniszter. Felhívtam, és azt mondtam, hogy nekem nincs evvel semmi problémám, majd ők elintézik, mert az aláírás nem az én dolgom. Visscher úr, a holland képviselő azt mondta, hogy ha ezt most nem írják alá, akkor elmennek, mert ez egy komoly cég, ilyen nincs. Mondtam a titkár úrnak, hogy ezt az üzenetet legyen szíves elküldeni Szabó Ivánnak, és utána válaszoljanak, hogy mit kell csinálnom. 10 órakor kezdődött a minisztertanács vagy hogy hívták akkor, amit Antall József vezetett, és fél 12-kor volt egy szünet. Akkor fölhívott Szabó Iván, és azt mondta, hogy aláírhatod a szerződést. Úgyhogy valószínűleg, ha megnézik az 1992-es nem tudom mikori, talán májusi jegyzőkönyveket, akkor ott volt egy olyan megbeszélés, ahol a miniszterelnök a privatizációs miniszterrel, a pénzügyminiszterrel ezt eldöntötte, vagy írásban is rögzítették, vagy csak szóban. Ezt nem tudom. De azért ez hozzátartozott ehhez a történethez. Közben Herbert Visscher elindult a reptérre, hogy hozza a főnököt, illetve azt mondja, hogy üljön vissza a repülőre, és menjen haza. Így zajlott a privatizációban a mi történetünk. Úgyhogy izgalmak voltak. Visszatérek a szakmai részhez, ami talán tényleg a legérdekesebb.

**K: A szakmai résszel kapcsolatban, kitől kért, illetve fogadott el tanácsot ebben a privatizációs folyamatban?**

Én? Volt ez az angol cég, ők adták a szakmai segítséget. Én megpróbáltam leírni, nyilván, mint eladó, le kellett írnom a lehető legjobban a vállalatot, úgy, hogy tisztességes maradjak. Én nem szeretek mellébeszélni, nyilvánvaló volt egy korlát, amin kívül nem lehetett menni, de amin belül mindent el kellett mondani. Ezen kívül csak azt az egyet próbáltam elérni, hogy legyen egy jó deal, amiben mindenki jól érzi magát. Több dolgot tudtam ezen belül elérni, és erre nagyon büszke vagyok. Az egyik, hogy volt egy ár, és én azt kértem a hollandoktól, akkor már velük tárgyaltam, hogy nem tudom, milyen árat ajánlanak, de szeretném, ha létrehoznának egy 5 millió dolláros alapot, amit csak a dolgozók átképzésére használhassunk föl, és ebbe beleértettem a nyelvtanulást, minden szakmai kérdést. Ezt az 5 millió dolláros alapot a hollandok létrehozták, és mind az 5 millió dollárt el is költöttük ezekre a célokra. Ha megnézzük, hogy Magyarországról akkoriban, 1995-96 között hányan mentek ki három-négy hetes nyelvtanfolyamra Angliába, akkor majdnem biztos vagyok benne, hogy a legtöbben ebből a cégből mentek cégpénzen. Úgyhogy ez volt az egyik feltétel. Volt egy másik része a szerződésnek, ebben részt vettem: nem akartuk eladni az egész Állami Biztosítót egyben. Tehát nem 100 százalékot adtunk el, hanem úgy volt, hogy 20 százalékot az állam megtart, 5 százalék a dolgozóké, és 75 százalék az Aegoné. Közös tárgyalás volt még a Vagyonügynökséggel meg a Morgan Greenfielddel, hogy legyen egy részvény, az ún. aranyrészvény, akkor erre még az európai jogszabályok is lehetőséget adtak. Legyen egy olyan aranyrészvény, ami bizonyos jogokat fenntart a magyar államnak, és ezt az aranyrészvényt a hollandok is elfogadták. Ebbe nem tartozott bele mondjuk a menedzsment kinevezése vagy kirúgása, de olyan dolgok beletartoztak, hogy mibe kezdhet bele a vállalat, mibe nem. Tehát volt egy csomó korlátozás, amit nem lehetett a magyar állam jóváhagyása nélkül

megcsinálni. Ilyen értelemben, azt gondolom, a szerződés védte a magyar érdekeket, nem a gazdasági érdekeket csupán. A gazdasági érdek azon múlt, hogy 75-25, tehát az a része eldőlt. De ezen kívül az aranyrészvény a magyar makrogazdasági érdekeket védte. Visszatérek arra a nagyon kritikus kérdésre, hogy volt a cégben az életbiztosítási díjtartalék, vagy CSÉB tartalék, ami kb. 23 milliárd forint volt. Mindenki azt mondta, hogy ez a cég azért ér meg akármennyi pénzt, mert benne van ez a 23 milliárd. Nem akarok nagyon technikai részletekbe menni, de muszáj, mert különben nem értik meg, hogy mi volt a két oldal rizikója. Az egyik oldalnak az az olvasata, hogy ott volt ez a 23 milliárd, és ez milyen jó, ezt lehet használni meg befektetni. A másik oldal pedig azt mondta, hogy van egy 28 százalékos infláció, és a 28 százalékos infláció mellett kell majd a tartalékokat befektetni, és kell kifizetni a károkat. A haláleseteket, betegséget és egyéb károkat. Plusz ehhez a borzasztó nagy portfólióhoz – ami 3 millió darab szerződést jelentett – van egy fél vállalat, amit el kell tartson. Ha az infláció ilyen borzasztó magas, akkor ennek a költsége évente több milliárd forinttal nőhet, és ezt nem lehetett díjakkal kompenzálni, mert ezek a szerződések fix díjasok voltak. Tehát volt egy szerződés, mondjuk úgy hívták, hogy CSÉB 150, az havonta 150 forintot jelentett.

## Az aranyrészvény a magyar makrogazdasági érdekeket védte.

Az mindegy volt, hogy az infláció 28 vagy 2 százalék. Ha 2 százalék lett volna, akkor ez a kockázat sokkal kisebb, miután 28 százalék, és ezért a vállalat összköltsége mondjuk volt 5 milliárd, ebből 2 milliárd erre a CSÉB-re jutott. Ha ez az infláció eltart tíz évig, és 28 százalékkal végigszorozza ezt a 2 milliárdot, ez felmegy 8-10 milliárdra. Akkor ez a díjtartalék lehet, hogy elég ahhoz, hogy kifizessem a károkat, de arra biztos nem elég, hogy a költségeimet is kifizessem. Úgyhogy a 23 milliárdot lehetett soknak tartani, de szakmailag mindenki, aki ezt mondja, az vagy nem ért hozzá, vagy nem akar érteni. Vagy nem akarja elfogadni azt, hogy ez olyan óriási kockázat volt, amit nem lehetett beárazni. Én utólag megkérdeztem a holland aktuárisokat, hogy ők hogy árazták ezt. És azt mondták, hogy nem árazták, hanem azt mondták Stormnak, hogy futsz egy 50-100 millió dolláros kockázatot, ha te ezt be akarod vállalni, akkor vállald be. Ilyen fekete-fehéren. Megkérdezhetik az összes aktuáriust, aki evvel vagy ilyennel foglalkozik, ez volt a valóság. Nem az volt a kérdés, hogy a tartalék elég vagy sok, vagy nem elég a kárkifizetésre, az volt az egyetlen nagy kérdés, hogy elég-e arra, hogy a költségeit ennek a portfóliónak állja vagy nem. És erre mindenki azt mondta. és ha lehetek egy kicsit aktuárius – nem az vagyok, de a matematikát nagyon szerettem –, minden számot megnéztem, ebben nekik volt igazuk. Úgyhogy ilyen egyszerű ez a 23 milliárdos történet, úgyhogy lehet azt mondani, hogy amikor eladták ezt a céget, ezt nem értékelték, de igenis értékelték. Hogy aztán ennek miért nem lett következménye, az infláció maradt jó magas, annak van egy története, de tulajdonképpen a CSÉB tartalékkérdésnek ez az egyetlen hiteles és szakmailag elfogadható magyarázata.





**K: Az Állami Biztosító örökségéből mit kellett megtartani, mit kellett felszámolni, milyen különbségek voltak a hazai leányvállalat és az anyaszervezet között? Illetve tudom, hogy a korábbi időszakra mondta, de egyben kérdezném azt is, hogy bizonyos döntéseket megbánt. Mik voltak, amik eredményes döntésnek bizonyultak, és melyek azok, amelyek nem?**

Először is úgy kezdődött a privatizáció első éve, és nem volt kellemes, hogy két dolog jött össze egy év alatt. Az egyik, hogy volt a mezőgazdasági biztosítás, ott volt egy borzasztó nagy veszteség, és mellette a CASCO, amiről beszéltem, hogy lopták a kocsikat, abból is volt egy elég nagy állományunk, és abból is jött egy óriási veszteség a privatizáció évében. Úgy kezdtük az első fél évünket, hogy eredetileg azt várta a befektető, hogy lesz 1 milliárd forintnyi veszteségünk, és lett 4,3 milliárdos. Ebből a mezőgazdaságot nem tekintem saját hibának, azt én már régesrég megszüntettem volna. A CASCO-ban benne voltunk mi is, a szakmaiatlanságunk, hogy nem elég jól felkészült szakmai csapatunk volt. Tehát így kezdődött. És volt egy stratégiai megbeszélés, ahol néhány pontban egyetértettünk, volt néhány pont, amiben viszont nem. Az egyik pont az volt, hogy a mezőgazdasági biztosítást ebben a formájában azonnal megszüntetjük. Meg is szüntettük. Ez persze a cégnél nem okozott nagy örömöt, mert sok embert érintett, de ettől ez eldőlt. Amiben nem értettünk egyet, az a gépkocsi volt. A főnököm gyűlölte a gépkocsi-biztosítást, mert életében egyszer szenvedett kudarcot egy gépkocsi-biztosító üzletág élén. Abban nagyon nem értettünk egyet, de odáig sikerült eljutnom, hogy nem kellett megszüntetni a gépkocsi üzletágat. Utána jött a harmadik fundamentális kérdés, hogy 4800 ember volt az adminisztrációban, és 1200 az üzletben. Abban is egyetértettünk, hogy ez a 4800 borzasztó sok, és az üzletkötők meg kevesen vannak. Volt egy harmadik stratégiai megállapodásunk, hogy ezt az arányt valahogy meg kell változtatni. De azt elképzelhetik, hogy 4800-an voltak az adminisztrációban meg a vezetésben, annak a leépítése vagy átalakítása nem egyik napról a másikra történik. Egy sor döntést kellett hozni, aminek csak egy része volt kellően megalapozott. Az egyik ilyen döntés már 2-3 évvel később volt, hogy a fiókokra szükség van-e, vagy nincs. Végül is én azt az álláspontot fogadtam el, hogy nincs szükség, ha van modernebb technológia, és az embereket rá lehet venni, hogy telefonon beszeljünk velük vagy levelezzünk. Három stratégiai döntést hoztunk meg akkoriban, hogy ez lesz a fő irány, és ezen belül azt csinálhatok, amit akarok. Ez nagyon fontos mellékmondat, hogy ők tényleg ebbe szóltak csak bele, a gyakorlati végrehajtásban szabad kezet kaptam, azaz kapott a vállalat menedzsmentje, de ez azt jelentette, hogy én is szabad kezet kaptam. Hoztunk igen jó döntéseket. A döntések három irányúak voltak. Az egyik a szakmaiság, a másik a pénzügyi és a harmadik a személyi. A személyi döntésekben hoztam jó döntést és rossz döntést egyaránt. Egy ekkora vállalatnál valószínűleg nem is lehetett volna hibátlanul csinálni. De mondok egy másik döntést is, ez később volt. Az egyik régiós vezetőmet neveztem ki üzleti vezetőnek, a vállalat második emberének. Pár évvel később tulajdonképpen azért nem tudtam megtartani, mert nem tudott jól angolul. És

ha belegondolok, ez butaság volt, nem tudtam a hollandokat meggyőzni erről, szakmailag aztán bebizonyította, hogy nagyon sikeres, mert egy másik nagy cégnek lett az első embere. Tehát mondom, hoztam sok rossz döntést, személyi döntést is, de azért remélem, hogy a többsége mégiscsak jó döntés volt.

**K: Volt, amikor a szakmai és a személyes szempont erős konfliktusba került?**

Igen, volt ilyen is, ahol valakit kineveztem szakmai vezetőnek, emberileg jó vezető volt, de aztán rájöttem, hogy szakmailag nem elég jó. És az nagyon kellemetlen helyzet, mert kinevezek valakit, és rá két évre azt mondom, hogy ne haragudj, veled nem. Az én életpályám során gyakorlatilag amíg a magyar vállalatnak voltam a vezetője, három vezetői kör volt, aki engem kísért, már úgy értem, hogy az első öt évben, aztán a második öt évben, aztán az utolsó öt évben. Az is érdekes, hogy sokan mondták rólam, hogy én nem vagyok ilyen értelemben eléggé lojális a saját embereimhez, mert nagyon sokan elmentek, hogy én azt mondtam, hogy menjenek el, ebből a felső vezetői körből. De ugyanakkor azt gondolom, hogy minden típusú helyzetre új emberekre van szükség, új vezetőkre, mert van, aki ebben jó, mondjuk humán oldalon jó, de nem elég erős szakmailag. Van, aki szakmailag nagyon jó, de esetleg humán oldalon nem, és bizonyos helyzetekben más skillek kellenek. Úgyhogy az első négy évben, akik 90-94-95-ig velem voltak, azok közül gyakorlatilag senki nem maradt. Kimondottan a második számú emberekről beszélek, tehát a vezérigazgató-helyettesekről. A szakmai csapatban, a főosztályvezetői körben, ott nagyon erős emberek jöttek hál'istennek 90 környékén. Tehát 91-92-ben sorra jöttek az új vezetők, a kontrolling, a HR, a kommunikáció, az életbiztosítás, tehát szinte mindenütt új ember jött, alig maradt régi, és ez a másodvonal borzasztó erős volt. Én ezt nagyon élveztem, mert ők voltak a szakma, fölöttük voltak a vezérigazgató-helyettesek, és az a vezetői kör 94 után el is tűnt. 95-től jött életem legkonfliktusosabb, de legerősebb top teamje, akik egymást is ölték, részben engem is öltek, de szakmailag mindenképpen, azt kell mondjam, a szakma legeslegtetején voltak.

> **Azt gondolom, hogy minden típusú helyzetre új emberekre van szükség, új vezetőkre.**

Szakmai kérdésekben a hollandokkal nagyrészt egyetértettünk, de azt is láttam, hogy – a többi társam, mert ugye egy piacon mozogtunk – miközben mi a régi dolgokkal vagyunk elfoglalva, ők rohannak előre. Azt nem lehet tagadni, hogy az NN olyan sikert aratott 1990 és 98 között, amit nem produkált senki ebben az országban, de külföldön is nagyon kevés ilyen volt. Ők az egész régióban egy stratégiát követtek, egy holland modellt, azokat a termékeket lekopizták, és fantasztikusan jó értékesítési csapatot építettek fel, főleg állásukat elvesztő értelmiségiekből, korábbi tanárokból meg katonatisztekből. Ez zseniális stratégia volt.

Új termékeket kellett kidolgozni, nem olyat, mint a CSÉB, mert arra nem volt szükség. Új üzletágakat kellett létrehozni, mert a kötelező biztosítás nálunk 94-ben indult. 1992-93-ban indult a magyarországi gépjármű kötelező felelősségbiztosítás. Erre nem voltunk felkészülve, mert a Hungáriánál volt az összes gépkocsis szakember alapvetően, tehát itt egy sor olyan kérdésre kellett választ adni, amiből sokszor egy kérdés elég lett volna, de nekünk volt tíz ilyen. De végülis kitaláltuk, ami nagyon jó volt.

Válaszolva az örökségre, az a lakásbiztosítás, az adott egy borzasztó stabil kapcsolatot a fogyasztóval. A stabil azt jelenti, hogy állandó kapcsolat, mert ugye ott mindig van valami kár, egy nagyon jó fogyasztói réteg, mert a lakás, akinek lakása van, annak azért van valami vagyona, és azt gondolom, ebben mi voltunk a profik. A többiek próbálkoztak, de azért ezt mi tudtuk leginkább, mert itt volt az összes szakember. Pénzügyileg az volt a feltétel, hogy a hollandok sem szerették volna, hogy minden évben csináljunk 3-4 milliárd veszteséget. Én azt mondtam nekik, hogy megpróbálom 2 év alatt elérni, hogy ne legyen veszteségünk. A 94-es mérleget, ha megnézik, 800 milliós nyereséggel zártuk, ami azért azt jelenti, hogy két év alatt 4,5 milliárdos fordulatra került sor, ebben volt költségcsökkentés, volt vállalati veszteség bezárása, és volt egy csomó új termék a piacon. Ennyiben sikeresek voltunk. Amiben még nem voltunk sikeresek, az maga az értékesítési hálózat, mert ez egy hadsereg. Egy hálózat egy hadsereg, amit képezni kell, fölvenni, ami időt igényel. És az volt a hátrányunk az örökségünkből, hogy ebben egy csomó olyan ember is volt, akik a régihez szoktak hozzá. Tehát ha valaki eladott egy CSÉB-et, az nem biztos, hogy el tudott adni egy modern életbiztosítási terméket. Könnyű azt mondani, hogy növeljük 1200-ról mondjuk 1500-ra a létszámot, csak lehet, hogy az 1200-ból 800-at el kellett küldeni.

**K: Mennyire tudtak tanulni az NN példájából, ami az értékesítési hálózat felépítését illeti, illetve mennyire volt ez releváns ebben a vevői körben? Indítottak-e külön belső képzést különböző területeken?**

Sokat próbálkoztunk. Ha őszinte vagyok, akkor azt kell mondanom, hogy nem nagyon nagy sikerrel, megmondom, miért. Az egyik, hogy mi tömegbiztosító voltunk. Ezt nem lehet tagadni. Lehetne szép történeteket köré rajzolni, de mi egy tömegbiztosító voltunk. Az NN meg elment az elit felé. Egy tömegbiztosító meg az elit közötti verseny, ha azt lemásoljuk, az általában kudarcra van ítélve. Persze, próbáltuk másolni, főleg Budapesten, meg teljesen átalakítottuk az oktatást. Tehát a humánpolitikai oldalon nagyon sok mindent csináltunk. De egyet nem lehet elfelejteni. Ha egy üzletkötő eddig lakásbiztosítást adott el mondjuk 10 ezer forintért éves díjban, és be kell menjen ehhez a családhoz, hogy most én szeretnék eladni neked egy 100 ezer forintos életbiztosítást, aminek havi 10 ezer a díja, mentálisan erre nem voltak felkészülve, és az a vevőkör nem is volt fizetőképes erre. Tehát az a próbálkozás, annak egyetlen esélyét láttam vagy láttuk, hogy Budapesten ezt meg lehetne próbálni. De Budapesten itt volt másik 15 biztosító. Tehát Budapesten akkora eredményt elérni, hogy velük versenyezzünk, az esélytelen volt, és közben ők kiépítették a vidéki, megyei központokban azt a hálózatot, amelyik erre képes volt, és amire mi tényleg nem is voltunk képesek. Akkor én azt mondtam, hogy bár nagyon tetszik nekem ez a modell, de nem tudjuk megcsinálni. Tehát mást kell csinálnunk.

**K: A későbbi divíziós átszerveződés valamennyire reagált-e erre a problémára, és mennyire volt sikeres?**

A sikeresség és a sikertelenség nehéz kérdés. A szervezetek megkövetelik, hogy időnként hozzányúljanak. Ha nem nyúlsz hozzá egy szervezethez, akkor lelassul, megszokássá válik benne minden. Ami tulajdonképpen ennek a divíziós rendszernek a létrehozását igényelte, az két okból következett be. Az egyik azért, mert éreztem, hogy a szervezet lassú. Ezt mutatta a piac, ezt a számok elég jól mutatták. A másik, amiben bíztam, hogy az életbiztosítás tud gyorsulni, ha én azt külön szervezetbe rakom, és megpróbálunk az NN-nel versenyezni. Megpróbáltunk országos hálózatot és külön csapatokat létrehozni, tehát teljesen függetlenül. A divíziók szerintem bizonyos értelemben beváltották a hozzájuk fűzött reményt. Az életbiztosítási divízióban is bekövetkezett, hogy létrejött egy 200-300 fős mag. Én abban nőttem fel, hogy 1500 főnél kezdődik egy hálózat. És nem is értékeltem, hogy ez a 200-300 milyen jó szám.

Tulajdonképpen, ha most visszanézek már úgy, mint régióvezető vagy amikor régióvezető voltam, láttam, hogy zöldmezős vállalatoknál egy 2-300 fős értékesítési csapat már óriási erő, fejlődés. Tehát tulajdonképpen létrejött egy olyan erő, ami képes lehetett volna versenyezni. Nem megverni, csak versenyezni az NN-nel, itt azonban volt két ok, hogy aztán ezt végül is nem tudtuk végigvinni. Az egyik, hogy azt gondolom, és ez nem bántás, ez a valóság, hogy ehhez az kellett volna, hogy egy nagyon erős értékesítési orientációjú vezetője legyen ennek a divíziónak, amiben mi sajnos vagy én egy technikai típusú vezetőt választottam, aki technikailag mindenkinél jobb ezen a piacon, de értékesítésben nem jobb, sőt gyengébb. Ez a divízióra is rányomta egy kicsit a bélyegét. Hozzájárult az is, hogy a hollandok türelmetlenek voltak. Volt akkor egy olyan főnököm, aki az executive boardban ült, akinek más elképzelései voltak, és azt gondolta, hogy erre már nem érdemes áldozni. Pedig akkor már ott voltunk, már a profit határán, tehát ha a mai eszemmel vagyok ott, akkor százszor ennyire harcolok érte. Harcoltam, csak nem volt annyira erős a pozícióm se. Nyilván én nem voltam holland, nem ültem abban a management boardban, így azért nehezebb. Én hiába kiabáltam, a kiabálás elhalt, nem ért el az igazi döntéshozókig.

**K: Viszonylag rövid ideig maradt fenn ez a rendszer?**

Talán három év, két év? Pontosan nem tudom. Ilyen típusú számokban nem vagyok túl jó, de ez csak két-három évig maradt fönn. Volt a vállalati divízió, az önmagában sikeres volt, mert profitábilis volt, elég jól köré szerveztük a nyugdíjpénztárat, ami egy nagy, erős magja lett a biztosítónak, nagyon erős támasza. Úgyhogy tulajdonképpen ez a része jól működött, jól működhetett. És volt az egyéb, tehát a nagy általános biztosító, tömegbiztosító. De persze az is vezetéselméleti kérdés: ha van három divíziód vagy négy, mert volt még egy bankdivízió is, amelyben az egyik domináns, akkor a másik három vajon mennyire tud labdába rúgni. Én ebben azt a stratégiát követtem, hogy amint a domináns próbálta elnyomni a kicsiket, én próbáltam egyensúlyt tartani. Ez nyilván elég erős konfliktust keltett köztem és a domináns szervezet vezetője között, aminek aztán az lett az eredménye, hogy elváltunk egymástól. De nem is ez az érdekes, ez is jó tanulási folyamat volt, hogy ha ilyen divíziókat akar csinálni az ember, arra nagyon kell vigyázni, hogy lehetőség szerint, mondjuk lehet az egyiknek 40, a másiknak 25 százalék a súlya, de az nem lehet, hogy 80, 10, 5, 5, és akkor kijön a száz. Hiába van az egyikben egy exponenciális potenciál, ha a másikban már lineáris sincs.



**Ha választanom kell mátrix típusú működés és a vertikális típusú működés között, a mai napig inkább a vertikálist tekintem a jó modellnek.**

Emellé jött, hogy volt egy csomó adminisztrációs probléma, mert a divíziók önálló életet éltek, és volt fölöttük egy adminisztrációs vezető, tehát a divíziós működésnek, a mátrix működéseknek mindig megvan a maguk problémája. Én, ha választanom kell az ilyen mátrix típusú működés és a vertikális típusú működés között, a mai napig inkább a vertikálist tekintem a jó modellnek. Nem azt mondom, hogy ez az egyetlen modell. Csak a mátrixba annyi konfliktus van beépítve, hogy sokszor elviszi az energiát a biztosítási szakmáról.

**K: A regionális vezetésről szeretnénk még kérdezni!**

Még mielőtt erre válaszolok, két dolgot mondanék. Az egyik, hogy 1995-re elértük, hogy viszonylag stabilan már profitábilisak lettünk. 1995 és 2000 között a biztosító elérte, hogy az egész magyar biztosítási piac profitjának a felét már mi adtuk, és olyan profitszintre jutottunk, amit senki nem tudott produkálni. Ehhez hozzátartozott, hogy bezártunk a 120 fiókból 100-at vagy 110-et. Mindenki azt mondta, hogy ez öngyilkosság, végül nem lett az. Igaz, hozzá kitaláltunk egy dolgot, hogy létrehoztunk egy olyan call centert, ami nagyon modern volt, és ami évente, akkor is már, 5-600 ezer hívást fogadott. Tehát 2000-ig eljutottunk odáig, hogy gyakorlatilag a vállalat teljesítette mindazt, amit a privatizáció indulásakor a tulajdonosnak ígértünk 2001-ig. 2002-ben volt egy beszélgetésem a hollandokkal. Én korábban is azt mondtam, hogy Magyarország kicsi ország, tehát ha itt eredményeket akarnak felmutatni, akkor kicsit kijjebb kéne lépni Kelet-Európába. Ők nem akartak zöldmezős beruházást indítani, csak vásárolni. Próbáltunk vásárolni Lengyelországban meg máshol, de sehol nem sikerült nekik, úgyhogy maradtunk szépen Magyarországon ebben a régióban. Ez megint versenyhátrányt jelentett nekünk. Azt nem szabad elfelejteni, hogy 1990-ben akik bejöttek, tehát a Generali, az NN, aztán az Uniqua, az Union, ezek mind zöldmezőről indultak, hoztak egy tudást, de a múlt semmiben nem befolyásolta őket. Tehát nem volt legacy system, nem volt egy olyan rendszerük, ami korlátozta volna őket. A legmodernebb tudással jöttek ide. Ez volt az egyik indokom, hogy miért akarunk privatizálni, mert mondtam, hogy régi tudással nem maradunk talpon. Bejöttek, behozták ezt a tudást, és volt néhány vállalat, ami kimondottan kelet-európai specialista lett. Nem az Allianzról beszélek, aki világméretekben is specialista,

az egyik legnagyobb biztosítóról beszélünk. De a Generali kimondottan Kelet-Európára figyelt. Több olyan biztosító jött, amelyek Kelet-Európában akartak valamit csinálni, és aminek megvolt az az előnye, hogy amit ott kipróbálták, azt ide tudták hozni. Tehát az a fajta tudásátvétel, amit hozhattak, az nekik gyorsabban jött, mint nekünk, mert mi egy angolszász modellt örököltünk. Az amerikai vagy hollandiai modellhez kellett volna a GDP-nek az ötszöröse vagy tízszerese. Tehát az a fajta tudás, amit a hollandok tudtak adni, nem volt kevés, de nem feltétlen erre a piacra volt testre szabva. Ezt csak azért mondom, hogy miért nem mentünk korábban más kelet-európai piacokra. 2002-ben volt egy beszélgetés köztem meg az akkori főnököm, az európai főnök között, és mondtam neki, hogy nagyon sok mindent csináltunk közösen, tíz évet eltöltöttem veletek, teljesítettem, amit megígértünk. És ha nincs tovább, akkor nincs tovább. Most üljek még öt évet ugyanebben a nagyon kényelmes, de nem biztos, hogy izgalmas székben. És akkor azt mondták, új stratégia jön, megpróbáljuk Kelet-Európát, ha te hajlandó vagy Kelet-Európával is foglalkozni. Így mentünk el 2003-ban Szlovákiába az akkori szlovák Állami biztosító tenderére, amit furcsa körülmények között, de elvesztettünk, pedig az nagy deal volt, sokszáz millió eurós, és amikor elvesztettük, akkor én elvesztettem a reményt, hogy a régiós fejlesztés lehetséges az Aegonnal. Korábban azt mondták, hogy ők zöldmezőt nem támogatnak. Legnagyobb meglepetésemre az akkori európai ügyekért felelős vezető, aki ma a vállalat vezérigazgatója, azt mondta, hogy próbáljuk meg zöldmezősen. Tehát 2003-ban én is válaszút előtt voltam, maradok vagy tovább lépek. Ennél a vállalatnál azért szerettem, szeretek dolgozni, mert ez egy családi vállalat. Én ide bekerültem, engem befogadtak, és olyan lettem, mint egy nagy családban a családtag. És ahogy elmondtam a legelején, nekem nagyon fontos a család és a nagycsaládi légkör, én ugyanazt megkaptam az Aegontól vállalati szinten, mint amit megkaptam a családomtól családi szinten. Ez óriási kötés volt, ezt elszakítani nekem is nagyon fájt volna. De tíz év után már úgy éreztem, nincs annyi új ötletem az itthoni piacon, mint amennyire szűksége van egy vezérigazgatónak. Nem minden héten, de mondjuk minden félévben kell legyen egy-két nagy ötlete, amiből egyet meg kell csinálni.

**K: Mi lett ezekkel a régiós cégekkel?**

Ez volt az én elmúlt tíz évem. Közben 2008-ban beválasztottak az Aegon menedzsment boardjába, ami óriási megtiszteltetés, és a személyi karrieremnek nyilván a csúcsa volt, mert erre kelet-európaiként nem nagyon számíthattam. De adott egy másik lehetőséget, hogy a hatalommal lehet élni meg visszaélni. Az, hogy a menedzsment boardba kerültem, adott ennek a régiónak egy plusz esélyt, mert minden kérdésben ki kellett kérni a véleményemet. Aztán vagy elfogadták, vagy nem, ez már más kérdés. Most ott tartunk, hogy én 3 évvel ezelőtt mondtam a főnökömnek, ahogy elérem a nyugdíjkorhatárt, abbahagyom, mert még szeretném élvezni az életet a családdal, meg egyébként is, az embernek tudnia kell, hogy mikor kell arrébb lépni. Akkor végül is az a döntés





született, hogy az egész európai régiót összevonják, tehát most egy európai régió lett, aminek részei ezek az országok. Az Aegon stratégiájába az illett most, hogy főleg nagyobb teljesítményű országok maradjanak, úgyhogy a cseh és a szlovák operációt eladták, nagyon jó áron, arra büszke voltam. Nem örültem neki, mert az ember nem örül neki, ha a gyereke elkerül tőle, vagy messzire kerül tőle. De megértettem, új ember, új stratégia, azt gondolom, ennek így kell lennie. Én is ezt csináltam, és nyilván az utódom is ezt csinálja. Ettől függetlenül Magyarország az egyik legstabilabb köve ennek az európai régiónak, 2000 óta eltelt már lassan 20 év. Zatykó Péter itt van már majdnem tíz éve, aki korábban nálunk dolgozott, majd vezérigazgatónak hívtam vissza. Ez egy nagyon stabil és jó vállalat. Azt gondolom, hogy az utóbbi pár évben pedig kimondottan jó stratégiával még sikeresebbé tették, ha a piacot megnézik, lakáspiacon megtartották a 30 százalék fölötti részesedést. 30 éves verseny után nem lehet azt mondani, hogy ez mind a monopóliumból következik. A nyereség még mindig 15 milliárd környékén van, ami ugyancsak nagyon ritka, a hálózat közel 2000 fős, ami a legnagyobb ezen a piacon. Azt gondolom, jó kezekbe került utánam is a vállalat, és jó úton halad.

*Szerkesztette: Heit Gábor*

# MÚLTUNK EMLÉKEI ROVAT
## 150 ÉVES AZ EGYSÉGES TŰZKÁRSTATISZTIKA

*Horváth Gyula – Tamás Gábor*

A biztosítás a 19. század második felében hazánkban is jelentős iparággá vált, ugyanakkor az 1867-ben Keleti Károly vezetésével – a Földművelés, Ipar és Kereskedelemügyi Minisztérium osztályaként – létrejövő Magyar Királyi Statisztikai Hivatal még évtizedekig nem tett közzé a biztosításra vonatkozó hivatalos adatokat. A hiátust korán felismerték a kortársak, az 1860-as években több biztosítási szakember és statisztikus szorgalmazta a biztosításra vonatkozó adatok módszeres gyűjtését és közzétételét. 1862-ben Weninger Vince foglalta össze a biztosításügy történetét és statisztikáját a Statisztikai Közlemények lapjain. Már bevezetőjében kiemelte, hogy rendkívül nehéz olyan tárgyról statisztikai értekezést írni, amelynek adatai nem állnak rendelkezésünkre.[1] Ugyanő két évvel később a tűzkárbiztosítókat biztatta a kárstatisztikai adatok gyűjtésére, feldolgozására és kockázatalapú díjszámítás bevezetésére.[2] Míg Weninger elsősorban a biztosítóintézetek, addig Konek Sándor matematikus, akadémikus a statisztikusok figyelmét szerette volna felhívni a biztosításügy fontosságára. Az 1869-ben tartott Berlini Nemzetközi Statisztikai Kongresszus eredményeire hivatkozva érvelt a biztosításügy statisztikai gyűjtésének beindítása mellett. Bemutatta, hogy ez a munka még Nyugat-Európában is gyerekcipőben jár, és részletesen ismertette a gyűjtendő adatok körét.[3]

Weningert és Koneket a biztosítás mint tevékenység foglalkoztatta, ezért a kárstatisztikákra és rajtuk keresztül a kockázati viszonyok megismerésének fontosságára hívták fel a figyelmet. Hunfalvy Jánost és még néhány statisztikai írót a biztosítás mint iparág érdekelte. Ők azt próbálták kimutatni, hogy mely biztosítási ágat hány társaság, milyen vállalati formában, mekkora tőkével és milyen volumenben művel.[4]

Az 1870-es években mind a két megközelítési irányban történt előrelépés. Hivatalos üzleti statisztikák ugyan nem jelentek meg, de 1873-tól a Mihók Sándor-féle Magyar Compass a legalapvetőbb mérlegadatokat elkezdte közölni a biztosítótársaságok zárszámadásai alapján. Szektorszintű összesítések ugyanakkor nem készültek. Ezt nem csak a társaságonként eltérő adattartalom nehezítette, nagyobb problémát jelentett, hogy minden társaság a teljes működési területére vonatkozóan adta le az adatait. Ez a megközelítés a birodalomszerte működő hazai vállalatok esetében torzított, a trieszti, bécsi cégek és még inkább a birodalmon kívüli biztosítók esetében pedig teljesen értelmezhetetlen adatokat eredményezett. Az Első Magyar például rögtön az indulásakor vezérügynökséget nyitott Bécsben, Prágában és Triesztben, a Generali és az Adriai bevételének pedig az 1860-as években az 1/5-e sem származott Magyarországról. Ezen módszertani nehézségek miatt az iparág adatsorait csupán 1895-től kezdte közölni a Statisztikai Hivatal.

A Weninger és Konek által hiányolt kárstatisztika azonban – ha csak részlegesen és biztosítási szempontból korlátozottan használható adatkörrel is, de – már egy negyedszázaddal előbb bekerült a Statisztikai Hivatal által gyűjtött adatok körébe. A népesedésstatisztika a kezdetektől tartalmazta a halálozást, sőt bizonyos elhalálozási okokat is. A mezőgazdasági statisztika közölte az elemi – általában tűz vagy jégverés – vagy egyéb csapások, mint betegségek vagy kártevők miatt kiveszett vetés területét. Ezek a statisztikák ugyanakkor meg sem kíséreltek összefüggést keresni a káresemények és az azokra vonatkozó biztosítások között. A haláleseti életbiztosításokra vagy a jégkárbiztosításokra vonatkozó kérdések soha nem kerültek be ezekbe az adatgyűjtésekbe. Az első és egyetlen adatgyűjtés, ahol ez megtörtént, a tűzkárstatisztika volt.

A hazai egységes tűzkárstatisztika kezdetét a téma két legfontosabb forrása egyaránt 1870-re datálja, bár arra is találunk utalást, hogy már korábban is kellett a törvényhatóságoknak időszakonként jelentést tenniük.[5] 1870 nyarán Keleti Károly a földművelésügyi miniszterhez intézett jelentésében a tűzstatisztikát a legfontosabb megoldandó kérdések közé sorolta, és annak egységesítésére tett javaslatot. Ennek alapján jelent meg a tűzkárjelentés új rendjéről szóló belügyminiszteri rendelet 1870. augusztus 24-én, amely ezután két évtizedig érvényben maradt.

Tűzkárjelentést tűzesetenként, a tűzeset megtörténte után haladéktalanul kellett egy elöljáró és a jegyző aláírásával küldeni a főszolgabíróhoz, aki az alispánhoz, ő pedig a belügyminiszterhez továbbította. A szabad királyi és a törvényhatósági joggal rendelkező városok a jelentést közvetlenül a belügyminisztériumba küldték. A jelentés 6 csoportban összesen 30 kérdést tartalmazott, köztük néhány olyat is, amelyet eleve lehetetlen volt közvetlenül a tűzeset után megválaszolni.[6] A tűzvész keletkezésére 3 kérdés; a terjedést segítő vagy gátló körülményekre 2 kérdés, az okozott kárra 6 kérdés vonatkozott. Tűzkár elleni biztosítások csoportcím alatt 6 kérdés tudakolta a tűzvédelem eszközeit, de itt kapott helyet az a kérdés is, hogy van-e kölcsönös tűzbiztosító a településen, és annak milyenek az alapszabályai. A kártérítési intézkedések és eredményeik csoportcím alatt következett 7 db, a biztosításra vonatkozó kérdés:

*18. A megégett épületek és egyéb tárgyak közül mi volt biztosítva, és mely összegig?*
*19. Melyik biztosítótársaságnál?*
*20. Hány és melyik biztosítótársaság tart helyben ügynököt?*
*21. Milyen eljárást tanúsított minden egyes biztosítótársulat kárvallott biztosítottjaival szemben?*
*22. Milyenek voltak a károsultak rögtöni felsegélésére és megvigasztalására hozott intézkedések? Kik voltak az elsők, s kik tettek aránylag legtöbbet?*
*23. A kár enyhítésére az állam pénztárából vagy magánkönyörületességből mily segély nyújtatott a károsultaknak?*
*24. A biztosítótársulatok vagy a községi kölcsönös biztosító pénztárból az elégett tárgyak fejében fizetett kártérítés mily összegre rúg?*

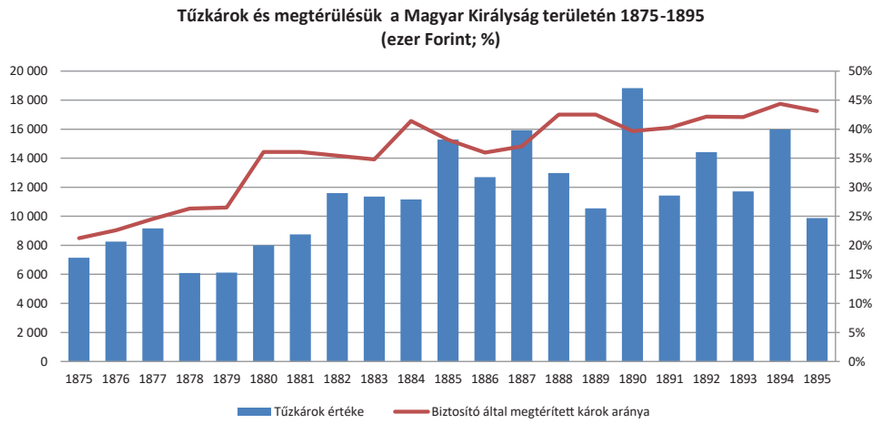
Ez utóbbi kérdésre adandó válasz helye minden esetben üresen maradt, mert azt rögtön megválaszolni nem lehetett. A Statisztikai Hivatal utólag minden esetben érdeklődött a községeknél és törvényhatóságoknál, de ez nem vezetett megbízható adatokhoz, ugyanis ezek a kártérítéseket nem jegyezték fel. A jelentést további 5, a tűzeset alkalmával felmerült egyéb feljegyzésre méltó körülményekre vonatkozó kérdés zárta.[7]



BIZTOSÍTÁS ÉS KOCKÁZAT

A Tűzkárjelentésen kívül évente egyszer Tűzkárkimutatást is kellett a hatóságoknak küldeniük. Ebben egyrészt a jelentésekben tűzesetenként már közölt adatok szerepeltek összesítve, másrészt a tűzkár elleni intézkedések és eszközök. Utóbbiak statisztikai relevanciáját erősen csökkentette, hogy a kimutatásban csak azok a települések szerepeltek, amelyeket az adott évben tűzkár ért.

A jelentések teljeskörűségével kapcsolatban rendszeresen merültek fel kétségek. Ezek megalapozottságát mutatta, hogy miután 1882-től a biztosítók is kötelesek voltak évente az előző évről részletes tűzkártérítési kimutatást készíteni, rögtön az első évben több mint kétezer olyan tűzesetre derült fény, amelyet a helyi hatóságok nem jelentettek. Ez a lejelentett esetek közel harmadát tette ki.




*Forrás: Magyar statisztikai évkönyvek, 1875-1895*

A tűzkárstatisztika következő nagy változására 1895-től került sor. A korábbi rendszerrel kapcsolatban elsősorban az ellenőrizhetőség, a részletesség, bizonyos válaszok értelmezhetetlensége merült fel, mint kritika, de az alapvető problémát az jelentette, hogy a jelentés alapegysége a tűzeset volt, amelyben azonban gyakran több ember és több ingatlan is sérült. A reform eredményeképpen külön gyűjtőlajstrom került bevezetésre a tűzvészre és külön számlálólap az egyes károsultakra, illetve károsult épületekre. A némileg módosított tartalmú tűzesetenkénti tűzkárjelentés szólt az általános körülményekről, a számlálólap pedig károsultanként tartalmazta az elégett tárgyakat külön jelölve, ha azok biztosítva voltak. Külön kérdések vonatkoztak arra, hogy az ingatlanok, illetve az ingóságok mely társaságnál vagy társaságoknál voltak biztosítva. A tűzvész elleni intézkedésekről, eszközökről és új építkezésekről évente egyszer kellett egy kérdőívet kitölteni.[8]

Az új rendszer ellenére a biztosítók jelentéseiből továbbra is sok, általuk kifizetett, de a községek által le nem jelentett tűzeset derült ki, ezért 1897-től egy újabb kontrollforrást vezetett be a hivatal. Miután a biztosítók a kártérítést csak ún. ártatlansági bizonyítvány bemutatása után fizették ki, ennek kiállítására pedig a rendőrkapitányságok és a főszolgabírói hivatal voltak jogosultak, ezeket kötelezték, hogy a kiállított és a megtagadott ártatlansági bizonyítványok nyilvántartását is küldjék be havonta.[9] Ugyanekkortól megváltozott a biztosítóintézetek havi rendszerességű jelentése is: ezután károsultanként kellett egy statisztikai lapon megadni az ingó és az ingatlan kártérítést. Évente egyszer pedig az előző évben történt és március 31-ig ki nem fizetett függő károkat kellett jelenteni.[10] Ez a rendszer aztán – noha időről időre újabb módszertani problémák merültek fel vele kapcsolatban – a második világháborúig már nem változott meg érdemben.

A mai kor szakembereit érdekelheti, hogy milyen eseteket gyűjtöttek, mi számított tűzkárnak? Ezekre a Statisztikai Hivatal állásfoglalásokban adott útmutatást. Elvileg minden esetet jelenteni kellett függetlenül a károsszegtől és a biztosítottságtól. A gyakorlatban ugyanakkor a bagatell károk gyűjtése kikényszeríthetetlennek bizonyult. A tűzkár definíciójába 1895-től az égés mellett a villámcsapás, világítógáz-robbanás és a kárpitok, ruhaneműk kiégetése is beletartozott. Alapvetően gazdasági és nem fizikai alapú megközelítést alkalmazott a hivatal. A nem lánggal égő, de nagy gazdasági értékű eseteket jelenteni kellett, a fordítottját viszont nem, így például a kéménytűz, trágyadomb-, szalmabálatűz nem került a statisztikába.[11]

## HIVATKOZÁSOK

[1]Weninger 1862.
[2]Weninger 1864.
[3]Konek 1869.
[4]Hunfalvy 1863: 58–60; Czilhert 1873: 191–193.
[5]Tűzkárok 1895. és 1896. évben. 3–18; Hajdrik 1932.
[6]Hajdrik 1932: 265.
[7]Tűzkárok 1898: 3–4.
[8]Tűzkárok 1898: 7–9.
[9]Tűzkárok 1898: 15–16.
[10]Tűzkárok 1898: 17–18
[11]Hajdrik 1932: 268–269.

## IRODALOMJEGYZÉK

Tűzkárok 1895. és 1896. évben. Magyar Statisztikai Közlemények. Új Folyam XIX. kötet. Budapest 1898.
Hajdrik Sándor 1932: A tűzkárstatisztika reformja. Magyar Biztosítási Évkönyv 24. szám (1932/33) pp. 262–272.
Weninger Vince 1862: A biztosítás ügye Magyarországban. In. Statistikai Közlemények 3. kötet pp. 249–256.
Weninger Vince 1864: A statisztika fontossága a tűzkár ellen biztosító társaságoknál. In. Statistikai Közlemények 6. kötet pp. 71–89.
Konek Sándor 1869: Köz- és magánjótékonyság jelesen önsegélyezés és biztosítási ügy. Pest.
Hunfalvy 1863: Magyarország viszonyainak statisztikai vázlata. In. Statistikai közlemények 5. kötet pp. 3–88.
Czilhert Károly 1873: Pozsony megye helyrajzi és statistikai leírása. Pest.

# SZERZŐI ÚTMUTATÓ
## A BIZTOSÍTÁS ÉS KOCKÁZAT FOLYÓIRATBAN PUBLIKÁLÓK RÉSZÉRE

A kéziratokat elektronikus (Word/Excel fájl) formátumban mellékletként csatolva kérjük beküldeni a főszerkesztő (erzsebet.kovacs@uni-corvinus.hu) és a szerkesztő (katalin.lencses@mabisz.hu) e-mail címére.
A kézirat befogadásához csatolni szükséges a kitöltött szerzői nyilatkozatot is, mely a MABISZ honlapjáról is letölthető (www.mabisz.hu) különböző verziókban (egyszerzős, többszerzős nyilatkozat).
Terjedelmi ajánlás: 1-1,5 ív (1 ív=40.000 karakter). A közlemények hossza a 60.000 karaktert (szóközökkel) ne haladja meg. A karakterszámok tartásakor kérjük figyelembe venni, hogy amennyiben a cikkben/tanulmányban ábra vagy egyéb boksz 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 terjedelem 60 000 karakter)
  Ábrák, táblázatok, képletek, lábjegyzet (opcionális)
  Összefoglalás, következtetések
- IRODALOMJEGYZÉK

1. A címoldalon 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 megszerkesztésekor az alábbiakat kérjük figyelembe venni: „Bevezetés", „Célkitűzés", „Módszer", „Eredmények" és „Következtetések" lényegre törő megfogalmazása oly módon történjék, hogy csupán az összefoglalás elolvasása is elegendő legyen a dolgozat lényegének megértéséhez. A magyar és az angol összefoglaló hossza igazodjon egymáshoz, a maximális karakterszám 1000 lehet.
Az összefoglalókat követően a kulcsszavakat kérjük szerepeltetni. Maximum öt kulcsszó adható meg magyar és angol nyelven egyaránt, szerepeljenek továbbá a JEL–kódok is (https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php )

3. A kézirat világos, jól tagolt szerkesztése különösen fontos, beleértve az alcímek megfelelő alkalmazását is. Az eredeti közleménynél a bevezetőben néhány mondatban meg kell jelölni a kérdésfelvetést. A módszertani részben a szerző világosan és pontosan mutassa be és hivatkozzon azokra a módszerekre, amelyek alapján az eredményeket megkapta. Az eredmények és a diszkusszió részeket külön és érthetően szükséges megszerkeszteni. 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 cikken belül lehetőség szerint csak akkor legyen alfejezeteken belüli számozás, ha azt a téma jellege és feldolgozása indokolja.

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

5. Az ábrák a kéziratban megfelelő helyen, számozottan (arab számok) szerepeljenek, és címmel is el legyenek ellátva. Kérjük a mértékegységek, jelmagyarázatok 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 forrásmegjelölés 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. sz. 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 pont 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 kutatott problémával. Háromnál több szerző esetén a három szerző neve után „et al" írandó.
A szövegközti szakirodalmi utalásokat zárójelben kérjük feltüntetni, amennyiben a hivatkozás nem szerves része a mondatnak. Például (Osipian, 2009). Amennyiben valamelyik szerzőtől több, azonos évben megjelent munkára hivatkozik, a művek megkülönböztetésére használja az évszám mellé írt a, b, c stb. indexet. Szó szerinti idézetnél az oldalszám kötelezően jelölendő. Az irodalomjegyzéket a tanulmány végén ábécésorrendben közöljék a következőképpen:

- Könyveknél:
Dickson DCM (2005): Insurance Risk and Ruin, Cambridge University Press
- Tanulmánykötetetekben, 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 hivatkozáskor 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 megjelenő cikkek láthatóságát, illetve elérhetőségét. Kérjük a szerzőket, hogy a cikkek irodalomjegyzékében link formátumban tüntessék fel azon források 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 amennyikben a CrossRef fenti keresőrendszerét használják, akkor az ott található DOI link egyszerűen átmásolható.

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

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

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

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

Biztosítás és Kockázat Szerkesztősége

MABISZ
Magyar Biztosítók Szövetsége